

Österreichische Erfolgsgeschichten im Bereich Lieferkettenverantwortung

André Martinuzzi, Mariana Kovacic-Lukic, Luis Nacken
(Institut für Nachhaltigkeitsmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien)

Es gibt Unternehmen, die verstehen Lieferkettenverantwortung nicht nur als zusätzlichen Kostenfaktor, sondern als strategische Chance, sich von ihren Mitbewerbern abzuheben. Diese Unternehmen widmen sich über die reine Geschäftsabwicklung hinaus gezielt dem intensiven Austausch und der Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten und sichern sich damit nicht nur eine verantwortungsvolle Lieferkette, sondern auch strategische Vorteile.

Exemplarisch für solche Unternehmen werden in diesem Projektbericht 12 Fallstudien vorgestellt, die innovative Lösungen im Bereich der Lieferkettenverantwortung entwickelt und umgesetzt haben und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen konnten. Im Projektbericht wird eine breite Streuung hinsichtlich Branche, Größe, Eigentümerstruktur und Standort der Unternehmen berücksichtigt. Bevorzugt wurden Unternehmen ausgewählt, die ihren Hauptsitz bzw. ihre Zentrale in Österreich haben oder über bedeutende Standorte in Österreich verfügen.

Die untersuchten Unternehmen arbeiten enger mit ihren strategischen Lieferanten zusammen, kennen deren Wettbewerbssituation und Technologien und arbeiten gemeinsam mit ihnen an Verbesserungen, die kein Unternehmen alleine erreichen könnte. Das reduziert Komplexität, sichert die Versorgung mit Rohstoffen und Vorprodukten, vereinfacht die Kommunikation, erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit und ermöglicht gemeinsame Anliegen umzusetzen. Manche von ihnen konnten so gezielt in Zulieferer investieren und dadurch verlassene Produktionsstätten in Europa wieder reaktivieren, andere ihre Lieferfähigkeit auch zu Krisenzeiten sichern und wieder andere konnten gezielt ihre Produktqualität verbessern.

Durch ihr tiefes Verständnis nicht nur für unmittelbare Geschäftspartner, sondern auch für das gesamte Liefernetzwerk, können sie gezielt dessen Entwicklung vorantreiben und widerstandsfähiger gestalten. Die enge Kooperation mit diesen Liefernetzwerken macht die untersuchten Unternehmen zuverlässiger, schneller, kundenorientierter und dadurch attraktiver für Kunden und industrielle Abnehmer.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass das Ziel wirtschaftspolitischer Interventionen darin bestehen sollte, Unternehmen, Wertschöpfungsketten und Liefernetzwerke in die Lage zu versetzen, sich als Gesamtsystem zielgerichteter, verantwortungsbewusster, resilienter und nachhaltiger zu organisieren. Dazu müssen Unternehmen, Wertschöpfungsketten und Liefernetzwerke darin unterstützt werden, sich ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten bewusst zu werden.

Many companies view supply chain responsibility as an additional cost factor, while some regard it as a strategic success factor. Going beyond mere commercial transactions and cultivating collaborative exchange and cooperation with suppliers, these leading companies are establishing responsible supply chains – and concurrently gaining strategic advantages. This report presents 12 case studies of leading companies that have done just this, and achieved substantial competitive advantages by using innovative solutions in supply chain responsibility. The selected cases span diverse sectors, company sizes, ownership structures and locations, with an emphasis on companies headquartered or prominently located in Austria.

By closely and strategically collaborating with suppliers, the companies presented in this report were able to gain better insights into technologies and competitive landscapes, allowing them to implement informed and tactical improvements that no company could achieve alone. This approach led to reduced complexity, safeguarding the supply of raw material and intermediary goods, simplified communication, increased reaction times and enhanced collaborations. Some companies invested in selected suppliers and reinstated dormant production sites in Europe, while others secured their ability to deliver even in times of crisis, or improved their product quality. Through this deeper understanding of supply networks, the featured companies were able to co-design them in a more resilient way and gain additional competitive advantages, as they became more reliable, faster, customer-oriented and thus more attractive for customers and industrial buyers.

The findings derived from this study underscore that the primary aim of economic policy interventions should be to enable companies, value chains and supply networks to organise themselves as a holistic system and in a targeted, responsible, resilient, and sustainable manner. Consequently, support should be directed towards companies, value chains and supply networks, cultivating an awareness of their interdependencies.

Inhaltsverzeichnis

Herausforderungen im Bereich Lieferkettenverantwortung	4
Erfolgsgeschichte Greiner Gruppe	14
Erfolgsgeschichte Semperit Gruppe	20
Erfolgsgeschichte Nespresso	24
Erfolgsgeschichte Kelly Snacks	29
Erfolgsgeschichte RHI Magnesita	33
Erfolgsgeschichte Stoelzle Glasgruppe	37
Erfolgsgeschichte ZKW Gruppe	41
Erfolgsgeschichte Infineon Technologies AG	45
Erfolgsgeschichte Saint-Gobain	50
Erfolgsgeschichte Rhomberg Gruppe	54
Erfolgsgeschichte EVVA Sicherheitstechnologie GmbH	58
Erfolgsgeschichte FAHNENGÄRTNER	63
Der Business Case für Lieferkettenverantwortung	67
Anregungen für wirtschaftspolitische Akteure	72

Diese Studie wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (BMAW) beauftragt und finanziert, sowie vom Institut für Nachhaltigkeitsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt.

Herausforderungen im Bereich Lieferkettenverantwortung

Im Kern geht es bei der Lieferkettenverantwortung darum sicherzustellen, dass Produkte und Dienstleistungen entlang der gesamten Lieferkette unter Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards hergestellt, verarbeitet und vertrieben werden. Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass die Lieferketten immer globaler werden und die Liefernetzwerke meist intransparent sind. Hier ist es Aufgabe der Unternehmen, mit eigenen Ressourcen aktiv zu werden und die eigenen Liefernetzwerke genau zu beobachten und auf die Einhaltung von Standards zu überprüfen.

Wie genau Lieferkettenverantwortung genau aussehen soll, ist in Recht und Politik an zahlreiche nationale und europäische Richtlinien und Gesetze geknüpft, wird in der Wissenschaft aus unterschiedlichen Perspektiven definiert und in der Unternehmenspraxis unterschiedlich umgesetzt. Diese Vielfalt an Ansätzen und Perspektiven bei gleichzeitiger Globalität und Intransparenz von Lieferketten bringt eine Reihe von Herausforderungen für die Umsetzung von Lieferkettenverantwortung mit sich.

Die **OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen** wurden erstmals 1976 veröffentlicht und bereits vier Mal aktualisiert, das letzte Mal im Jahr 2023 (bis zum Jahr 2023 war die englischsprachige Bezeichnung ‚OECD Guidelines for Multinational Enterprises‘, seit 2023 ist sie ‚OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct‘). Die Leitsätze dienen als Verhaltenskodex und umfassen Richtlinien und allgemeine Prinzipien für Unternehmen in folgenden Bereichen¹:

- Mit der **Offenlegung von Informationen** schaffen Unternehmen Transparenz über ihre Geschäftstätigkeiten und informieren die Öffentlichkeit über soziale und umweltrelevante Fragen und Risiken.
- Die Achtung der **Menschenrechte** ist eine Voraussetzung in allen Bereichen der unternehmerischen Geschäftstätigkeit und findet Anwendung entlang des gesamten Wirkungsbereiches der Unternehmen. Damit sollen menschenunwürdige Zustände innerhalb des Wirkungsbereiches von Unternehmen vermieden werden.
- Die Leitsätze zur **Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern** beschreiben Grundprinzipien zur Zusammenarbeit der beteiligten Parteien. Hierunter fallen bspw. Vereinigungs- und Tarifvertragsfreiheit, die Förderung konstruktiver Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmen, sowie die Schaffung diskriminierungsfreier Arbeitsbedingungen.

¹ OECD (2023)

- Die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die **Umwelt** sollen in einer möglichst umfassenden und transparenten Art ermittelt und dokumentiert werden. Die Leitsätze richten sich hierbei an internationalen Standards und Abkommen aus.
- Zur **Bekämpfung von Bestechung, Bestechungsforderungen und Schmiergelderpressung** werden Unternehmen angehalten Compliance-Regelungen innerhalb des Unternehmens zu implementieren und durchzusetzen. Diese sollen sicherstellen, dass vom Unternehmen weder Bestechungsgelder und Vorteile angeboten noch angenommen werden.
- Die Berücksichtigung von **Verbraucherinteressen** fördert faire Geschäftspraktiken. Die entsprechenden Leitsätze stellen sicher, dass personenbezogene Daten nicht missbräuchlich verwendet werden und dass Kund:innen ausreichend über Produkte und Dienstleistungen informiert werden.
- Um Innovationen zu generieren, werden Unternehmen dazu angehalten, **Wissenschaft und Technologie** in ihren Geschäftspraktiken zu berücksichtigen. Dies beinhaltet unter Berücksichtigung von geistigem Eigentum unter anderem die Offenlegung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen und die Zusammenarbeit mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen.
- Indem Unternehmen wettbewerbsrechtliche Regelungen einhalten und Absprachen mit Wettbewerbern vermeiden, wird der Schutz des **Wettbewerbs** garantiert. Dadurch tragen Unternehmen zum Wirtschaftswachstum bei und fördern faire Marktbedingungen.
- Ähnlich zur Wahrung des fairen Wettbewerbs, bilden die Leitsätze zur **Besteuerung** die Grundlage der Kooperation mit Steuer- und Finanzbehörden. Unternehmen leisten ihren Beitrag zu öffentlichen Finanzen unter anderem, indem sie ihrer Steuerschuld rechtzeitig nachkommen und geforderte Informationen an zuständige Behörden übermitteln.

Zur Umsetzung der Leitsätze wurde der OECD Leitfaden zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln im Jahr 2018 veröffentlicht. Der Leitfaden beinhaltet konkrete Maßnahmen und Möglichkeiten, um verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln zu fördern und betont die Bedeutung der Zusammenarbeit aller Stakeholder². Ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der OECD Leitsätze bilden so genannten Sorgfaltsprüfungen, bei welchen Unternehmen die aus ihrer Geschäftstätigkeit entstehenden Konsequenzen für Lieferkette, Umwelt und Gesellschaft feststellen und Verbesserungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen. In den 51 Staaten, die sich zur Umsetzung der OECD Empfehlungen verpflichtet haben, wurden nationale Kontaktpunkte eingerichtet, ein zweifaches Mandat haben: Einerseits sind die nationalen Kontaktpunkte für die Bekanntmachung und Verbreitung der OECD-Leitsätze zur Steigerung ihrer Wirksamkeit zuständig. Andererseits behandeln sie vorgebrachte behauptete Verstöße gegen die OECD-

² OECD (2018)

Leitsätze, indem sie sich zusammen mit den Beteiligten durch Beratung und Moderation um eine konstruktive Lösung des Konflikts bemühen.

Über die OECD-Leitsätze hinaus, gibt es eine Vielzahl weiterer internationale Rahmenwerke, die sich an Unternehmen wenden und deren direkte und indirekte Wirkungen auf Umwelt, Menschen und künftige Generationen in den Blick nehmen:

Corporate Social Responsibility wurde von der EU Kommission als die Verantwortung der Unternehmen für alle ihre direkten und indirekten, intendierten und nicht intendierten Wirkungen definiert³. Die daraus resultierende Komplexität ist für viele Unternehmen jedoch schwer zu bewältigen, besonders wenn es um die indirekten Wirkungen entlang komplexer Lieferketten geht.

Die **Sustainable Development Goals der UNO** stellen einen wichtigen und weit verbreiteten Referenzrahmen für mittel- und langfristige Strategien großer globaler Unternehmen dar⁴. Ihre Operationalisierung in konkrete Unternehmensziele und deren Ausgestaltung in KPIs steht allerdings noch am Anfang.

Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI ist ein weltweiter Standard und erfordert eine gesamthafte Betrachtung aller Wirkungen⁵. Die dabei angewendeten Methoden zur Wesentlichkeitsanalyse weisen aber beträchtliche Schwächen auf.

Im betrieblichen Klimaschutz stellt das **Greenhouse Gas Protocol** und die damit einhergehende Bewertung indirekter Klimawirkungen (bei Zulieferern und im Laufe des Produkt-Lebenszyklus) viele Unternehmen vor methodische Probleme, besonders wenn es um komplexe Wertschöpfungsketten geht⁶.

Responsible Sourcing wird vermehrt von Politik und Zivilgesellschaft gefordert, damit die Digitalisierung und Dekarbonisierung von Produkten und Produktionsprozessen zu keinen negativen Effekten auf Menschen und Umwelt in jenen Ländern führt, in denen die zentralen Rohstoffe abgebaut werden⁷. In diesen Zusammenhang gewinnen Versorgungssicherheit und Resilienz von Wertschöpfungsketten zunehmend an Bedeutung, wie die Chipkrise, die aktuelle Gaskrise und die Supply Chain Probleme als Folge der Corona-Krise gezeigt haben⁸.

Eine weitere Verantwortung von Unternehmen für Wirkungen jenseits ihrer Werke und Standorte wird in letzter Zeit auch in nationalen und internationalen Regularien und Richtlinien gefordert. So hat beispielsweise Frankreich im Jahr 2017 das nationale Gesetz „Loi de Vigilance“ erlassen, welches Unternehmen zur Erstellung eines Sorgfaltspflichtplans in Bezug auf die

³ Findler, F., Martinuzzi, A. (2015)

⁴ Vogel-Pöschl, H., Martinuzzi, A., Schönherr, N. (2020)

⁵ Adams, C. A., Alhameed, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021)

⁶ Russell, S. (2019)

⁷ Sturman, K., Rogers, P., Imbrogiano, J.-P., Junior, R., & Ezeigbo, C. (2018).

⁸ Allam, Z., Bibri, S. E., & Sharpe, S. A. (2022).

Achtung der Menschenrechte und die Umweltauswirkungen von Zulieferern und Unternehmen verpflichtet. Davon sind Unternehmen betroffen, die über 5.000 Mitarbeitende in Frankreich vorweisen oder in Frankreich ansässige Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitenden weltweit. In Deutschland trat zu Beginn des Jahres 2023 das „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ in Kraft. Von diesem Gesetz sind Unternehmen betroffen, die über 3.000 Mitarbeitende (ab 2024 1.000 Mitarbeitende) beschäftigen oder einen bestimmten Schwellenwert in ihrem Umsatz überschreiten. Ähnliche Initiativen wurden in den Niederlanden, Norwegen, der Schweiz, dem Vereinigten Königreich und im kalifornischen Bundesstaat der USA gesetzt⁹.

Auf **europäischer Ebene ist derzeit eine neue Richtlinie zu Lieferkettenverantwortung in Vorbereitung**. Am 23. Februar 2022 legte die Europäische Kommission einen Vorschlag für die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) vor. Die allgemeine Ausrichtung des Rates der Europäischen Union und die Position des Europäischen Parlaments weichen davon aber teils ab. Aktuell finden politische Abstimmungen zur CSDDD statt, wobei damit zu rechnen ist, dass die finale Richtlinie bis Jahresende verabschiedet wird. Inhaltlich umfasst die Richtlinie die Ermittlung negativer Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf Mensch und Umwelt inklusive der indirekten Wirkungen entlang der Lieferketten. So sind beispielsweise die Wahrung der Menschenrechte (Vermeidung von Kinderarbeit und Ausbeutung) sowie der Schutz der Umwelt und des Klimas (Sicherung der biologischen Vielfalt und Umweltverschmutzung) in der Unternehmenspraxis zu beachten. Bei Nichteinhaltung durch die Unternehmen fordern die Richtlinienentwürfe eine Geldstrafe, die sich anhand des weltweiten Nettoumsatzes eines Geschäftsjahres errechnen soll. Das Europäische Parlament formulierte sogar eine Geldstrafe in Höhe von mindestens 5 % des weltweiten Nettoumsatzes eines Geschäftsjahres. Der finale Text der Richtlinie wurde noch nicht beschlossen, aber nach der allgemeinen Ausrichtung des Rates der Europäischen Union sollen folgende Unternehmen in den Anwendungsbereich der CSDDD fallen:

- Alle Unternehmen **mit Sitz in der EU**, die im letzten Geschäftsjahr durchschnittlich mehr als 500 **Beschäftigte** aufwiesen und (kumulativ dazu) einem **weltweiten Netto-Jahresumsatz von über 150 Mio. Euro erzielten**. Falls ein Unternehmen im vorherigen Geschäftsjahr diese Schwelle nicht erreichte, jedoch als höchste Muttergesellschaft einer Unternehmensgruppe mit über 250 Beschäftigten und einem globalen Nettoumsatz von mehr als 40Mio. Euro, wovon zumindest 20 Mio. Euro in einem Risikosektor erwirtschaftet wurden, fungierte, soll das Unternehmen ebenfalls unter die Richtlinie fallen.
- Alle **nicht in der EU ansässigen Unternehmen** die einen **Netto-Jahresumsatz von mehr als 150 Mio. Euro in der EU** erzielten. Unternehmen **aus Drittstaaten, die weniger als 150 Mio. Euro** aber **mehr als 40 Mio. Euro in der EU** erwirtschafteten, sollen ebenso vom Anwendungsbereich der Richtlinie erfasst sein.

⁹ Burton, A., Eggenweber, K., Rainer, M., Riegler, M., & Scholz, M. (2022).

- Unternehmen, die nicht in diese Kategorien fallen, werden von der Lieferkettenverantwortung ebenfalls betroffen sein, wenn sie **Geschäftsbeziehungen zu betroffenen Unternehmen** halten.

Viele Unternehmen sind sich ihrer erweiterten Lieferkettenverantwortung bewusst, betrachten sie aber häufig als zusätzlichen Kostenfaktor oder als Risiko für Produktivität, Profitabilität und ihre License to Operate. Es gibt aber auch Unternehmen, die an innovativen Lösungen arbeiten, die Lieferkettenverantwortung als strategische Chance begreifen, die sich durch Exzellenz von ihren Wettbewerbern abheben wollen und die den Business Case für diese Art der Unternehmensverantwortung nachweisen können. Diese Unternehmen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Studie.

Ziel der Studie ist es, Einblicke in den Business Case von Lieferkettenverantwortung zu generieren, Fallstudien mit hoher öffentlicher Aufmerksamkeit, Repräsentativität und Replizierbarkeit zu erstellen und daraus Schlussfolgerungen für andere Unternehmen und wirtschaftspolitische Akteure abzuleiten. Dazu werden in den nächsten Kapiteln des Berichts Erfolgsgeschichten zur Lieferkettenverantwortung österreichischer Unternehmen wissenschaftlich fundiert aufbereitet und in ansprechender Form der breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht. Damit soll ein wesentlicher Beitrag geliefert werden, um die Debatte um Lieferkettenverantwortung von einem zusätzlichen Kosten- und Komplexitätsfaktor zu einem strategischen Erfolgsfaktor zu wenden und dies mit konkreten Business Cases zu belegen.

Bei der Auswahl der Fallstudien wurde auf eine möglichst breite Verteilung hinsichtlich Branche, Größe, Eigentümerschaft und Standort geachtet. Bevorzugt wurden Unternehmen ausgewählt, deren Hauptsitz oder Stammhaus in Österreich ist oder die große Standorte in Österreich haben. Als weiteres Auswahlkriterium wurde auf eine Repräsentation möglichst verschiedener Sektoren geachtet. Die interviewten Unternehmen umspannen die Chemie, Nahrungs- und Genussmittel, Grundstoff, Elektronik, Bau und Baumaterial, sowie Maschinen- und Stahlbau Sektoren.

Im ersten Schritt wurden Unternehmen kontaktiert, die seit viele Jahren mit dem Institut für Nachhaltigkeitsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien zusammenarbeiten und besonders engagiert im Bereich Lieferkettenverantwortung und Sorgfaltspflicht sind. Dies beinhaltete unter anderem Partner aus aktuellen und vergangenen EU-geförderten Projekten, wie RE-SOURCING und SUMEX. In einem weiteren Schritt wurden in Österreich wichtige Netzwerke und Akteure (zB Wirtschaftsinitiative Nachhaltige Steiermark, ÖkoBusiness Wien, Umwelt Service Salzburg und respACT) und Expert:innen (zB FH Wieselburg, Denkstatt, Stenum, ‚Verantwortung zeigen‘) um Vorschläge ersucht. Auf dieser Basis wurde eine ‚Long-List‘ von insgesamt 71 Unternehmen erstellt, nach Sektoren, Unternehmensgröße und Standort gegliedert und einer ersten Analyse auf Basis öffentlich verfügbarer Informationen (zB Websites, Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte) erstellt. Auf dieser wurde eine ‚Short-List‘ von insgesamt 23 Unternehmen erstellt und für Interviews im Rahmen der Studie angefragt. Zwölf

waren bereit als Fallstudien für die vorliegende Studie zur Verfügung zu stehen und stimmten einem Interview zu. Sie bilden die empirische Basis der vorliegenden Studie und decken eine aufgrund der systemischen Stichprobe breite Verteilung von Branchen, Unternehmensgröße, Eigentumsverhältnissen und Bundesländern ab:

1. Die **Greiner Gruppe** mit Sitz in Kremsmünster (Oberösterreich) ist ein international tätiges Unternehmen und vereint verschiedene Unternehmensbereiche in einer Gruppe. Das Unternehmen stellt Kunststoff- und Schaumstofflösungen sowie Maschinen und Anlagen für verschiedene Branchen her und hat eine starke Präsenz in Österreich.
2. Die **Semperit Gruppe** ist ein Unternehmen aus der Chemiebranche, das sich auf die Herstellung von industriellen Gummi- und Kunststoffprodukten spezialisiert hat. Mit österreichischen Wurzeln hat sich Semperit zu einem internationalen Geschäftspartner entwickelt, der für seine Lösungen in Bereichen wie Gesundheitswesen, Industrie und Mobilität bekannt ist.
3. Als eigener Geschäftsbereich innerhalb der Nestlé Gruppe, ist **Nespresso** führender Anbieter von Kaffee und Kaffeemaschinen. Das in der Schweiz ansässige Unternehmen fördert mit unterschiedlichen Initiativen eine nachhaltige Kaffee-Lieferkette von der Bohne bis zum Endprodukt und ist in Österreich sowohl im Handel als auch durch eigene Boutiquen vertreten.
4. Ursprünglich in Österreich gegründet, produziert und vertreibt **Kelly Snacks** eine Vielzahl an salzigen Snacks. Das Unternehmen hat seine Produktionsstätten in Österreich, ist seit 2008 Teil der deutschen Intersnack Gruppe, einem Zusammenschluss verschiedener Genuss- und Lebensmittelmarken und ist dort verantwortlich für Österreich, Slowenien und die Schweiz.
5. Der internationale Anbieter von Feuerfestlösungen **RHI Magnesita** entstand aus dem Zusammenschluss der österreichischen RHI AG und der brasilianischen Magnesita Refratários SA. Das Unternehmen zeigt, wie Lieferkettenverantwortung und Nachhaltigkeit in einer energie- und rohstoffintensiven Branche übernommen und priorisiert werden können.
6. Die **Stoelzle Glasgruppe** macht als Vertreter der Grundstoffbranche sichtbar, wie Lieferkettenverantwortung zu Beginn der Lieferkette in die Praxis umgesetzt werden kann. Das in Österreich gegründete Unternehmen hat seinen Sitz in Köflach (Steiermark) und ist ein weltweiter Anbieter von Glasverpackungen.
7. Die in Wieselburg (Niederösterreich) ansässige **ZKW Gruppe** ist ein weltweiter Anbieter von Lichtsystemen. Das Unternehmen arbeitet an innovativen Beleuchtungstechnologien und leistet einen Beitrag in Sachen Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Automobilbranche.
8. Die **Infineon Technologies AG** ist ein weltweit agierender Hersteller von Halbleiterlösungen, welcher unter anderem in einer Produktionsstätte in Villach (Kärnten) produziert. Das

Unternehmen agiert in einer komplexen Lieferkette und setzt verschiedene Maßnahmen, um Lieferanten in die Lieferkettenverantwortung einzubeziehen.

9. **Saint-Gobain Austria** ist Teil der französischen Saint-Gobain Gruppe und vereint verschiedene Unternehmen der Baubranche, wie Rigips und Kaimann. Saint-Gobain Austria bedient zu einem großen Teil den Süd-Ost europäischen Markt und ist so mit einer internationalen Lieferkette in der Baubranche vernetzt.
10. Die in Vorarlberg ansässige **Rhomberg Bau** ist besonders im DACH-Raum aktiv. Das Unternehmen bietet von der Planung bis hin zum Bau Dienstleistungen an und priorisiert die Investition in nachhaltige und zukunftssträchtige Projekte in der Baubranche.
11. Die **EVVA Sicherheitstechnologie GmbH** bietet Zutrittssysteme an und arbeitet dabei vorwiegend mit europäischen Lieferanten zusammen. Das Unternehmen hat österreichische Wurzeln und den Hauptsitz in Wien.
12. Als mittelständiges Familienunternehmen mit Sitz und Produktionsstätte in Österreich zeigt **FAHNEN GÄRTNER** wie auch ein vergleichsweise kleiner Betrieb Verantwortung übernehmen kann. Mit seinen etwa 100 Mitarbeitenden strebt das österreichische Unternehmen nach Nachhaltigkeit und Verantwortung von Rohstoff bis Endprodukt.

In der nachfolgenden Tabelle finden sich weitere Informationen zu den zwölf Unternehmen. Bei den Werten handelt es sich um gerundete Werte nach Angaben der Unternehmen.

Sektor	Unternehmen	Produkte	Firmensitz	Unternehmensstruktur	Beschäftigte Gesamtunternehmen	Davon in AT	Standorte weltweit	Davon in AT	Jahresumsatz 2022	Quelle
Chemie	Greiner Gruppe	Kunststoff- und Schaumstofflösungen	Kremsmünster, AT	Konzern in Familienbesitz mit 3 Geschäftsbereichen	11.600	2.290	120	24	2,33 Mrd. EUR	Greiner Nachhaltigkeitsbericht 2022
	Semperit Gruppe	Kautschuk- und Kunststofflösungen	Wien, AT	Gruppe mit 5 Geschäftsbereichen	6.500	900	35	2	1,06 Mrd. EUR	Semperit Geschäftsbericht 2022
Nahrungs- und Genussmittel	Nespresso	Kaffee und Kaffeemaschinen	Lausanne, CH	Geschäftsbereich innerhalb der Nestlé Gruppe	14.000	480	802	19	94,4 Mrd. EUR (Gruppe)	Nespresso - Facts and Figures
	Kelly Snacks	Salzige Snacks	Wien, AT	Teil der Internack-Gruppe, Dachmarke Kelly vereint 7 Marken	400	400	44 (Internack)	2 (Kellys)	3,7 Mrd. EUR (Internack)	Kelly Snacks - Unsere Standorte
Grundstoffe	RHI Magnesita	Feuerfestlösungen	Wien, AT	Zusammenchluss der RHI AG und Magnesita Refratários SA	13.600	1.680	59	7	3,3 Mrd. EUR	RHI Magnesita Jahresbericht 2022
	Stoelzle Glasgruppe	Glasverpackungen	Köflach, AT	Gruppe mit 4 Geschäftsbereichen	3.300	450	13	2	0,144 Mrd. EUR (in AT)	Stoelzle Nachhaltigkeitsbericht 2019
Elektronik	ZKW Gruppe	Lichtsysteme	Wieselburg, AT	Konzern	9.000	3.200	12	3	1,05 Mrd. EUR	ZKW Gruppe - Kennzahlen
	Infineon	Halbleiter	München, DE	Konzern	56.200	5.400	87	5	14,2 Mrd. EUR	Infineon Austria Geschäftsbericht 2022
Bau und Baumaterialien	Saint-Gobain Austria	Leichtbau	Bad Aussee, AT	Teil der Saint-Gobain Gruppe	168.000 (Gruppe)	350	800	4	51,2 Mrd. EUR (Gruppe)	Saint-Gobain Annual Report 2022
	Rhomberg Bau	Hoch-, Tief- und Ingenieurbau	Bregenz, AT	Teil der Rhomberg Gruppe	3.500 (Gruppe), 850 (Rhomberg Bau)	800	11	5	0,418 Mrd. EUR (Rhomberg Bau)	Rhomberg Bau - Organisation
Maschinen- und Stahlbau	EVVA	Zutrittsysteme	Wien, AT	Familienunternehmen	790	480	13	1	0,086 Mrd. EUR	EVVA - Unternehmen
	FAHNENGÄRTNER	Textile Werbemittel und Fahrentechnik	Mittersill, AT	Familienunternehmen	100	100	1	1	0,008 Mrd. EUR	FAHNEN GÄRTNER - Unternehmen

Übersicht der zwölf Unternehmen (gerundete Werte)

Als Datenbasis der Fallstudien wurden qualitative Interviews mit Verantwortlichen aus Nachhaltigkeitsmanagement und Supply Chain Management geführt. Die Interviews wurden als leitfadengestützte qualitative Expert:innen-Gespräche durchgeführt, wobei folgende Themen behandelt wurden:

Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aktivitäten wurden bereits umgesetzt? • Welche weiteren Aktivitäten sind geplant? • Was ist daran besonders innovativ?
Motive und Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Motive standen hier der Einführung, insbesondere auch Erwartungen der Lieferkette und der Zivilgesellschaft? • Welche Erwartungen wurden in die Umsetzung gesetzt? • Deckten sich die Auswirkungen mit diesen Erwartungen?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Faktoren haben die Umsetzung positiv, welche negativ beeinflusst? • Welche Faktoren – insbesondere von institutioneller Seite – haben oder hätten den Erfolg erleichtert oder verbessert?
Erfolge	<ul style="list-style-type: none"> • War die Einführung erfolgreich? • Woran wird dieser Erfolg vom Unternehmen gemessen? • Auf welche Weise wirke sich die Einführung auf den Unternehmenserfolg aus?
Hemmnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Faktoren hätten einen Erfolg verhindert? • Was steht einem noch weiter führenden Erfolg entgegen?
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rahmenbedingungen auf nationaler, EU- und internationaler Ebene sollten angepasst oder etabliert werden, um Lieferkettenverantwortung als unternehmerischen Erfolgsfaktor zu erhalten bzw. weiter auszubauen?

Darüber hinaus wurden Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte analysiert und weiterführende Dokumente und Informationen verarbeitet. Im Zentrum stand die ausführliche Beschreibung der umgesetzten Maßnahmen zur Lieferkettenverantwortung, die Motivation der Unternehmen sich über das gesetzliche Minimum hinaus zu engagieren und welcher Nutzen sich daraus für das Unternehmen, seine Kund:innen und Stakeholder ergibt. Als wissenschaftliche Auswertungsmethode wurden Single-Case-Studien und eine vergleichende Cross-Case-Analyse durchgeführt, um einen generellen Business Case für Lieferkettenverantwortung zu erstellen. Alle im vorliegenden Projektbericht präsentierten Fallstudien wurden von den befragten Unternehmen validiert.

Literaturverzeichnis

Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021). The double-materiality concept - Application and issues. Global Reporting Initiative.

<https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>

Allam, Z., Bibri, S. E., & Sharpe, S. A. (2022). The Rising Impacts of the COVID-19 Pandemic and the Russia–Ukraine War: Energy Transition, Climate Justice, Global Inequality, and Supply Chain Disruption. *Resources*, 11(11), 99. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/resources11110099>

Burton, A., Eggenweber, K., Rainer, M., Riegler, M., & Scholz, M. (2022). Lieferkettenverantwortung in Österreich (Nr. 5; FIW-Research Reports). Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES), FH Wien der WKW. https://fiw.ac.at/wp-content/uploads/2023/02/FIW_RR_05_2022_Lieferkettenverantwortung.pdf

Findler, F., Martinuzzi, A. (2015). "Wirkungsverantwortung - Konsequenzen eines neuen CSR-Ansatzes für Unternehmen und Management (Responsibility for Impacts - A new approach to Corporate Social Responsibility)", in: Luks, F. (eds.): "Rethink Economy. Perspektivenvielfalt in der Nachhaltigkeitsforschung, München: Oekom Verlag, 2015

OECD (2018), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct,

<https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>

OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>

Russell, S. (2019). ESTIMATING AND REPORTING THE COMPARATIVE EMISSIONS IMPACTS OF PRODUCTS.

https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/18_WP_Comparative-Emissions_final.pdf

Sturman, K., Rogers, P., Imbrogiano, J.-P., Junior, R., & Ezeigbo, C. (2018). Monitoring impact of mineral sustainability standards to align with the Sustainable Development Goals.

Vogel-Pöschl, H., Martinuzzi, A., Schönherr, N. (2020). „Evaluating Corporate Impacts on the SDGs - Tools, Cases, and Future Challenges“, in: *Zeitschrift für Evaluation*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 261-290



Erfolgsgeschichte Greiner Gruppe

Due Diligence und Nachhaltigkeit in der Kunststoff Branche. Greiner ist ein weltweit führender Anbieter von Kunststoff- und Schaumstofflösungen. Unter dem Dach der Greiner AG operiert das Unternehmen in drei verschiedenen Sparten: Greiner Packaging produziert Kunststoffverpackungen für den Food- und Non-Food Bereich, Greiner Bio-One stellt Entnahmesysteme für human- und veterinärmedizinische Proben her und NEVEON bietet Polyurethan-Weich- und Verbundschäume für verschiedene Anwendungsbereiche an. Die wichtigsten Kundengruppen sind die Verpackungs-, Möbel-, Sport- und Automobilindustrie sowie Medizintechnik und der Pharmabereich. Die Greiner Gruppe beschäftigt knapp 12.000 Mitarbeitende in über 30 Ländern. Das Lieferantennetzwerk umfasst mehrere tausend Lieferanten.

Im Jahr 2022 hat Greiner den bereits bestehenden Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner, der eine Selbstverpflichtung sowie Handlungsanweisungen für Lieferanten und Geschäftspartner darstellt, überarbeitet. Der Kodex fokussiert auf Nachhaltigkeitsthemen und umfasst ethische, ökologische und soziale Grundsätze. An den Kodex schließt die Sustainable Sourcing Policy an und gibt darüber hinaus noch Richtlinien vor, worauf im Einkauf besonders geachtet werden muss. Auf dieser Basis entwickelt Greiner stetig neue Initiativen, um in ihren Lieferketten Umweltschutz, Sicherheit am Arbeitsplatz, Ressourceneffizienz und Menschenrechte zu sichern.

Zwei Erfolgsgeschichten der Greiner Gruppe stehen im Mittelpunkt dieser Studie: **Vertrauen im Lieferanten-Netzwerk** und **finanzielle Anreize für Lieferkettenverantwortung**. Beide Initiativen zielen darauf ab, ein Bewusstsein für Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu schaffen, und zwar sowohl unternehmensintern als auch im gesamten Netzwerk der Lieferanten. Sie führen zu erhöhter Transparenz in der Lieferkette, stärken die Kooperationen mit Zulieferern und führen zu vielfachen Verbesserungen.

Vertrauen im Lieferanten-Netzwerk aufbauen

Kommunikationsbarrieren in

Lieferketten. Viele Unternehmen sind offen für Verbesserungen in Richtung Nachhaltigkeit und Verantwortung, haben aber zuweilen Vorbehalte, ihren Kund:innen und Abnehmer:innen Einblicke in die Details ihrer Produktion und ihre eigenen Lieferketten zu geben. Mitunter könnte ein zulieferndes Unternehmen die Zusammenarbeit verweigern, wenn es sich mit besonders ambitionierten Vorgaben von Abnehmer:innen konfrontiert sieht. Das erschwert es Abnehmer:innen ihrer eigenen Sorgfaltspflicht zu entsprechen, verantwortungsvoll zu handeln und gesetzliche Anforderungen einzuhalten.

Langjährige und **intensive**

Zusammenarbeit. Während in klassischen Transaktionsverträgen Ware gegen Leistung getauscht wird, eröffnet eine langjährige und intensive Zusammenarbeit einen Raum zur gemeinsamen Entwicklung der beteiligten Unternehmen. Das dafür erforderliche Vertrauen wird durch stetigen Informations- und Datenaustausch zwischen Greiner und den jeweiligen Lieferanten gefördert.

Greiner zeigt Präsenz. Die Greiner Gruppe delegiert die Verantwortung für Sorgfaltspflicht nicht nur an externe

Dienstleister (zB Auditoren, Consultants, Zertifizierer), sondern besucht wichtige Zulieferer des Unternehmens, je nach Bedarf und Fragestellung, selbst, wobei die jeweilige Einkaufsleitung gemeinsam mit der Qualitätssicherung vor Ort ist. Darüber hinaus findet ein kontinuierlicher Informationsaustausch statt, der über reine Einkaufsbeziehungen hinaus geht. Damit gewinnt man bei Greiner Einblicke in die Unternehmenspraxis der Zulieferer und kann diese dabei unterstützen, ihre Prozesse nachhaltig zu entwickeln und zu optimieren. Konkret heißt das, dass Greiner Know-how zur Verfügung stellt und Hilfestellungen leistet. Wenn ein Lieferant bspw. Prozesse nachhaltiger gestalten will, stellt die Greiner Gruppe ihre Expertise zur Verfügung, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln. So werden nicht nur die Vorgaben des Greiner Kodex für Lieferanten und Geschäftspartner weitergegeben, sondern auch Prozesse außerhalb des klassischen Transaktionsvertrages beeinflusst und eine Grundlage für enge Partnerschaften geschaffen. Gerade wenn die Anforderungen an Zulieferer über das gesetzliche Minimum hinausgehen, ist eine derartig intensive Kommunikation unerlässlich, um die Bedürfnisse, Kapazitäten und Handlungsspielräume der Lieferanten zu verstehen und die Lösungen dahingehend zu optimieren.

Verbesserungen stehen im Vordergrund. Treten bei Lieferanten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen auf, oder werden Verstöße gegen Vorgaben festgestellt, strebt man gemeinsame Lösungen an und setzt Fristen

zur Verbesserung. Wenn es dennoch nicht zu einer Verbesserung der Situation und der Erfüllung der gesetzten Maßnahmen kommt bzw. vor Ort weiterhin Mängel festgestellt werden, kann dies schlussendlich bis zu einer Beendigung der Zusammenarbeit führen.

Finanzielle Anreize schaffen

Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen etablieren. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht, Management Systeme aufgebaut und Nachhaltigkeitsstrategien erstellt. Die darin formulierten Ziele sind aber nur selten an finanzielle Anreize geknüpft und laufen daher Gefahr von Finanz-, Profit- und Wachstumszielen verdrängt zu werden. Dieses Problem wird besonders virulent, wenn die Unternehmensverantwortung auf Lieferketten ausgeweitet wird, weil bei vielen Lieferanten ökonomische Ziele im Vordergrund stehen, und die Gefahr besteht, dass Nachhaltigkeit nachrangig betrachtet wird. Finanzielle Anreize sind daher ein wichtiger Hebel, um Nachhaltigkeitsziele sowohl im Unternehmen als auch in den Lieferketten zu etablieren. Greiner setzte im Jahr 2022 mit einem Schuldscheindarlehen das Umwelt, Soziales und Governance berücksichtigt erste Anreize dazu.

Ausrichtung auf Umwelt, Soziales und Governance. Die Greiner Gruppe hat im Zusammenhang mit Lieferanten verschiedene Ziele im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie – dem Blue Plan – definiert. Unter diese Zielsetzungen fällt

unter anderem die Unterzeichnung des Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner oder die Schulung der für den Einkauf relevanten Mitarbeitenden.

Ein Schuldscheindarlehen für nachhaltige Entwicklung. Im Oktober 2022 hat die Greiner Gruppe ein Schuldscheindarlehen in der Höhe von 172 Mio. EUR aufgelegt, bei dem die Verzinsung an drei Nachhaltigkeitsziele geknüpft ist, die sie bis 2030 erreichen will:

- 100% erneuerbarer Strom in der gesamten Gruppe
- 40% Frauenanteil in Führungspositionen
- 99% der strategischen Lieferanten mit mindestens 50 Punkten von EcoVadis bewertet

Werden die Ziele erreicht, ist der Zinssatz geringer, werden sie nicht erreicht, ist er höher. Damit wird ein starker finanzieller Anreiz innerhalb der Greiner Gruppe geschaffen, Nachhaltigkeitsambitionen in der betrieblichen Praxis ernst zu nehmen. Das Erreichen dieser Ziele wird jährlich durch eine externe Wirtschaftsberatung geprüft.

Die Auswirkungen auf das Liefernetzwerk.

Eines der drei Nachhaltigkeitsziele der Greiner Gruppe hat einen direkten Einfluss auf die Lieferkette: Bis 2030 müssen 99% der Lieferanten ab einem Einkaufswert von 500.000 Euro über ein gültiges EcoVadis Zertifikat verfügen und einen Mindestwert von 50 Punkten erreichen. EcoVadis, der weltweit größte Anbieter für Nachhaltigkeitsbewertungen, prüft Unternehmen anhand von ökologischen, sozialen und ethischen Kriterien und vergibt eine Punktezahl zwischen 1 und 100. In der Praxis bedeutet das, dass die Greiner Gruppe von ihren über 700 zentralen Lieferanten eine derartige Überprüfung erwartet, wozu nicht nur Rohstofflieferanten zählen, sondern auch Dienstleistungs- und Transportunternehmen. Da EcoVadis stetig die Bewertungskriterien verbessert und sich Unternehmen jährlich neu zertifizieren müssen, ist auch hier eine enge Zusammenarbeit und ein regelmäßiger Austausch zwischen den Lieferanten und den Einkäuferinnen und Einkäufern essenziell. So kann Greiner durch einen

steten Dialog mit den wichtigsten Lieferanten einschätzen, welche Unterstützung die Lieferanten der Verbesserung ihrer eigenen Nachhaltigkeitsperformance benötigen.

Externe Verpflichtung als interner

Hebel. Mit der Verknüpfung von internen Zielen und externer Finanzierung verpflichtet sich das Unternehmen nach außen zur Erreichung seiner die Lieferkette betreffenden Ziele. Intern werden nicht nur Bereiche, wie der Einkauf oder die Produktionsplanung involviert, sondern auch die Finanzabteilungen des Unternehmens. Somit bringt Greiner Bewusstsein in Bereiche, in denen Nachhaltigkeit bisher eine untergeordnete Rolle gespielt hat und sensibilisiert alle Mitarbeitenden.

Die Wirkung auf andere. Indem die Greiner Gruppe mit ihren Nachhaltigkeitsambitionen nach außen tritt und entlang der Lieferkette handelt, übernimmt sie eine Vorreiterrolle und sensibilisiert nicht nur ihre Zulieferer, sondern auch andere Unternehmen für die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit.

Nächste Schritte. Um die Wirkung auf noch weitere Stufen innerhalb des Lieferantennetzwerks zu erweitern, sollen zukünftig auch Zulieferer dazu motiviert werden, sich ambitionierte Nachhaltigkeits- bzw. Klimaziele zu setzen, so genannte Science Based Targets. Diese werden bei der Science Based Targets Initiative, einer Kooperation internationaler Organisationen wie dem UN Global Compact, dem World Resources Institute dem WWF und dem Carbon Disclosure Project, eingereicht und überprüft. Die Initiative stellt sicher, dass Ziele so formuliert sind, dass sie wissenschaftlich mit dem übereinstimmen, was nach dem neuesten Stand der Klimawissenschaft notwendig ist, um die Ziele des Pariser Klima Abkommens zu erreichen. Seit 2015 haben sich mehr als

1.000 Unternehmen der Initiative angeschlossen, um sich ein wissenschaftsbasiertes Klimaziel zu setzen. Im Jahr 2022 hat Greiner Science Based Targets eingereicht, die ambitionierte Ziele für Lieferanten beinhalten. Ein wesentliches Teilziel dabei ist es, die Lieferanten, die für 80% der indirekten CO₂-Emissionen der Greiner Gruppe verantwortlich sind, bis 2027 dazu zu bewegen selber Klimaziele bei der Science Based Targets-Initiative einzureichen. Um den Lieferanten auch hier mit Expertise zur Seite stehen zu können, greift Greiner hier auf das Carbon Disclosure Project (CDP), eine anerkannte internationale Plattform im Bereich klimarelevanter Daten, zurück und setzt auf verstärkte Schulung der Einkaufsabteilungen der Greiner Gruppe sowie der Lieferanten.

Greiner Business Case

Das Risiko im gesamten Liefernetzwerk gemeinsam einschätzen. Die Greiner Gruppe ist bereit, ihren Lieferanten Einblicke in ihre eigenen Produktionsprozesse zu geben. Davon profitiert das Unternehmen, indem es gemeinsam mit seinen Lieferanten eine umfassende Übersicht und damit Transparenz über das gesamte Liefernetzwerk gewinnt. Gleichzeitig kann durch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten die Innovationsleistung auf beiden Seiten vorangetrieben werden. Auf dieser Grundlage können Risiken im Lieferantennetzwerk besser eingeschätzt, Strategien zur Risikominimierung entwickelt und gleichzeitig Synergien gehoben werden.

Lieferfähigkeit in Krisenzeiten. Der umfassendere Überblick über das Liefernetzwerk hat auch Auswirkungen auf die Lieferfähigkeit der Greiner Gruppe. Durch den ständigen Austausch mit Kooperationspartnern und -partnerinnen weiß man bei Greiner, welche Themen bei den Lieferanten aktuell Priorität haben, zudem ermöglicht dies einen guten Einblick bspw. über die Herkunft der eingekauften Materialien zu erhalten. Falls es zu Lieferschwierigkeiten bei bestimmten Rohstoffen kommt, kann flexibel und rechtzeitig reagiert werden.

Eine bessere Verhandlungsbasis. Durch die enge Kooperation werden nicht nur Risiken minimiert und die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens gestärkt, es wird auch die Verhandlungsbasis gegenüber potenziellen Lieferanten verbessert. Wenn die Greiner Gruppe bspw. die Preisentwicklung von Rohstoffen kennt, kann das Unternehmen einschätzen, welche Preise im Einkauf realistisch sind. Durch die bessere Verhandlungsbasis können die Einkäuferinnen und Einkäufer auch Aspekte der Nachhaltigkeit und Verantwortung in den Entscheidungsprozess einbeziehen.

Proaktivität in Sachen Sorgfaltspflicht. Die Greiner Gruppe begegnet neuen Gesetzes- und Marktanforderungen proaktiv und nimmt bewusst eine Vorreiterrolle ein. Durch das aufgebaute Vertrauen und Bewusstsein für Verantwortung entlang der Lieferkette kommt das Unternehmen seiner Sorgfaltspflicht nach und schafft gesellschaftlichen und ökologischen Nutzen. Durch die Transparenz entlang der Lieferkette kann die Greiner Gruppe gemeinsam mit ihren Lieferanten von reaktivem Handeln zu Proaktivität übergehen und somit nicht nur die Lieferfähigkeit garantieren, sondern die eigene Handlungsfähigkeit maximieren.

Erfolgsgeschichte Semperit Gruppe

Verantwortung in der Chemieindustrie. Die 1824 gegründete Semperit Gruppe ist ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Wien. Während Semperit über Jahrzehnte hinweg als Produzent von Autoreifen bekannt war, wurde dieser Geschäftszweig Mitte der 1980er Jahre an die Firma Continental verkauft und die Reifenproduktion in Österreich im Jahr 2002 eingestellt. Heute beschäftigt Semperit weltweit mehr als 6.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 16 Produktionsstandorten und ist auf die Herstellung von Kautschuk- und Kunststoffprodukten für unterschiedliche Industriezweige (Transport, Fertigung, Bergbau usw.), die Bauwirtschaft sowie den Gesundheitssektor spezialisiert. Die Produkte des Unternehmens sind in fünf Geschäftsbereiche gegliedert: Hydraulik- und Industrieschläuche, Transportbänder, Form- und Extrusionsprodukte, Fensterprofile und Elastomerplatten sowie Handschuhe für den medizinischen Bereich, wobei der Verkauf des Segments Medizin im Dezember 2022 unterzeichnet wurde.

Die Semperit Gruppe ist als Kunde der chemischen Industrie eng mit dieser verbunden, da die Herstellung von Kautschuk- und Kunststoffprodukten chemische Prozesse und den Einsatz verschiedener chemischer Verbindungen erfordert. In der chemischen Industrie stehen Sicherheits- und Nachhaltigkeitsanforderungen und die damit einhergehende Unternehmensverantwortung im Fokus.

Semperit sieht sich hier als Vorreiter in der Kautschukindustrie und wendet den hohen Anspruch der Chemieindustrie auch bei den eigenen Lieferanten an. Das Unternehmen etabliert dadurch einen standardisierten und branchenweiten Ansatz zu Lieferantenbewertungen und -audits, dessen Ergebnisse innerhalb der Initiative ‚Together for Sustainability‘ geteilt werden. Mit dieser Initiative können die Mitglieder **gemeinsam als gesamte Branche auf Lieferanten zugehen.**

Gemeinsam als gesamte Branche auf Lieferanten zugehen

Die chemische Industrie: Qualität, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Relevanz. Die chemische Industrie steht vor der Herausforderung, hohe Qualitätsstandards zu erfüllen und gleichzeitig Nachhaltigkeit und Verantwortung zu gewährleisten. Kunden und Kundinnen legen großen Wert auf qualitativ hochwertige Produkte, die ihre Anforderungen erfüllen. Gleichzeitig ist die Branche gesamtgesellschaftlich von hoher Relevanz, da die Hersteller wichtige kritische und strategische Industriezweige beliefern. Nachhaltigkeit und Verantwortung in der Lieferkette werden bei Einkaufsentscheidungen und damit auch bei der Lieferantenauswahl immer wichtiger und selbstverständlicher. Auch Semperit sieht sich mit diesen Anforderungen konfrontiert und geht gemeinsam mit anderen Unternehmen der chemischen Industrie auf das Lieferantennetzwerk zu, um Lieferkettenverantwortung in der gesamten Branche voranzutreiben.

Lieferanten in die Verantwortung nehmen. Um den Anforderungen der Kund:innen gerecht zu werden, geht Semperit mit Audits und Bewertungen auf seine Lieferanten zu. Mit Hilfe externer Audits und Self-Assessments überprüft das Unternehmen jährlich seine strategischen Lieferanten. Dabei werden die Lieferanten in verschiedenen Themenbereichen mit Punkten bewertet. Erreicht ein Lieferant weniger als 45 Prozent der Punkte, tritt Semperit in einen Dialog. Dabei analysiert

Semperit gemeinsam mit den Lieferanten die Produktionsprozesse und prüft, welche Anforderungen im Audit nicht erfüllt werden konnten. Anschließend werden gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen beschlossen und deren Umsetzung durch den Einkauf des Unternehmens überprüft. Damit stellt Semperit eine enge Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten sicher und schafft eine Basis, um als Produzent für die stetig wachsenden Anforderungen gerüstet zu sein.

Reichweite im Liefernetzwerk vergrößern. Um die gesamte Branche nachhaltiger zu gestalten, weitet Semperit die Zusammenarbeit und Entwicklung der eigenen Lieferanten auf das gesamte Liefernetzwerk aus. Um dieses Ziel mit den dem Unternehmen verfügbaren Mitteln zu erreichen, schloss es sich der Sektorinitiative 'Together for Sustainability' (TfS) an. TfS ist ein Zusammenschluss von ca. 40 internationalen Unternehmen aus der Chemiebranche, der Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Chemieindustrie fördert. TfS fördert eine gemeinsame Bewertungs- und Auditiermethodik zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten. Dabei werden Themen wie Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Arbeitspraktiken, ethisches Geschäftsverhalten und Transparenz in der Lieferkette berücksichtigt. Durch die gemeinsame Nutzung von Bewertungsinstrumenten und die Zusammenarbeit bei der Lieferantenbewertung können TfS-

Mitgliedsunternehmen ihre Ressourcen bündeln und die Effizienz bei der Überprüfung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung ihrer Lieferanten steigern.

Geteilte Informationen entlang der

Lieferkette. Die Mitglieder der TFS-Initiative werden von EcoVadis zertifiziert und führen gemeinsam mit EcoVadis Lieferantenaudits bzw. Self-Assessments durch. Durch die Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen werden Daten ausgetauscht. So können Unternehmen wie Semperit auf bereits vorhandene Auditergebnisse anderer TFS-Mitglieder zurückgreifen und erhalten Daten zu Lieferanten. Dadurch muss Semperit für diese Lieferanten keine eigenen Assessments initiieren, sondern kann auf bestehende Daten zurückgreifen und so die Transparenz in seinem Lieferantennetzwerk erhöhen. Die Semperit-Gruppe wurde für ihre Verantwortung in seinen Lieferketten mit der EcoVadis Platin-Medaille ausgezeichnet. Die Mitglieder von Together for Sustainability (TfS) kommen regelmäßig zusammen, um den Ansatz der Initiative auf seine Konformität mit Vorschriften und Standards zu überprüfen und zu diskutieren. In diesen Treffen werden auch aktuelle Themen behandelt,

die die Unternehmen in der chemischen Industrie betreffen, wie zum Beispiel Product Carbon Footprints oder klimaneutrale Produktion. Der Austausch und die Diskussion in den TFS-Treffen bieten den Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit, von den Erfahrungen und dem Wissen anderer Unternehmen zu profitieren. Durch diese Zusammenarbeit wird der Standard für Verantwortung und Nachhaltigkeit in der chemischen Industrie kontinuierlich verbessert.

Gewappnet sein für stetig wachsende

Anforderungen. Neben der Durchführung und Aufbereitung von Lieferantenaudits stellt TFS seinen Mitgliedern Informations- und Schulungsmaterialien zur Verfügung. Die Unternehmen erarbeiten gemeinsam aktuelle Themen zur Verantwortung in der Lieferkette und bereiten diese als Informationsmaterial für Mitglieder und Lieferanten auf. Durch die Verteilung dieser Materialien im Unternehmen und im Lieferantennetzwerk werden Informationsfluss und Bewusstsein geschaffen. So werden nicht nur aktuelle Trends erfasst, sondern auch zukünftige Entwicklungen antizipiert und mit dem gesamten Wissen der Branche angereichert.

Semperit Business Case

Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Semperit steht in engem und ständigem Kontakt mit seinem Lieferantennetzwerk. Die Präsenz des Unternehmens ermöglicht eine gemeinsame Entwicklung von Produkten und Prozessen mit verbessertem Nachhaltigkeits-Profil. Darüber hinaus stellt Semperit durch die Mitgliedschaft bei Together for Sustainability eine Kommunikationsbasis innerhalb der chemischen Industrie sicher. Der Zusammenschluss verschiedener Unternehmen im Rahmen der Initiative fördert eine kontinuierliche Kommunikation, schafft eine Vertrauensbasis in der Branche und ermöglicht so langfristige Partnerschaften.

Vergößerte Reichweite durch Transparenz im Liefernetzwerk. Die Kooperation in der chemischen Industrie schafft Transparenz im Liefernetzwerk durch den Austausch von Informationen. Die Bewertung durch EcoVadis sichert die Datenqualität und gewährleistet gleichzeitig eine einheitliche Vorgehensweise in der Branche. Dadurch kann Semperit bestehende Ressourcen besser nutzen und die Zusammenarbeit auf mehr Lieferanten ausweiten.

Risikoabschätzung/-minimierung. Die erhöhte Transparenz im Lieferantennetzwerk ermöglicht Semperit sowohl eine umfassendere Bewertung der Lieferanten als auch eine erweiterte Möglichkeit der Risikoabschätzung. Die Informationen, die das Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit Together for Sustainability erhält, werden zur Optimierung interner Entscheidungsprozesse genutzt. So werden beispielsweise Lieferanten nach erweiterten Kriterien ausgewählt und bewertet. Damit reduziert Semperit das Risiko in der Lieferkette und stellt die Handlungsfähigkeit in Krisenzeiten sicher. Darüber hinaus werden durch die Zusammenarbeit mit den Partner:innen der Initiative Together for Sustainability Ressourcen gebündelt, die dem Unternehmen alleine nicht zur Verfügung stehen würden.

Mit Erfahrungswerten Prozesse optimieren. Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit in der chemischen Industrie können von Semperit auch auf andere Geschäftsbereiche, wie z.B. der Baubranche, übertragen werden. Durch die Auseinandersetzung mit aktuellen Themen, z.B. im Bereich Nachhaltigkeit und Verantwortung, werden Daten und Expertise gesammelt, interne Prozesse entsprechend angepasst/optimiert und somit proaktiv und zeitnah auf Kundenanforderungen reagiert.



Erfolgsgeschichte Nespresso

Soziale Verantwortung in der Kaffeelieferkette. Nespresso wurde 1986 gegründet, beschäftigt mehr als 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 83 Ländern und ist einer der weltweit größten Anbieter von Kaffee und Kaffeemaschinen. Die Kaffeekapseln werden in drei Produktionsstätten in der Schweiz hergestellt und weltweit in eigenen Boutiquen und Vertriebsstandorten verkauft.

Der Anbau von Kaffee erfordert spezielle Temperaturen und Wetterbedingungen, die größten Anbaugelände befinden sich entlang des Äquators. Die Arbeit auf Kaffeefarmen ist häufig von schlechten Arbeitsbedingungen und wenig sozialer Unterstützung geprägt. Nespresso hat gemeinsam mit der Rainforest Alliance, einer Organisation, die sich für den Schutz von Regenwäldern und der nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen einsetzt, im Jahr 2003 das „AAA Sustainable Quality™“ Programm gegründet. Das Programm setzt auf Qualität, Effizienz und Verantwortung in der Lieferkette und unterstützt Kaffeebauern dabei, nachhaltige und umweltfreundliche Anbaupraktiken zu implementieren, ein höheres Einkommen zu sichern und gleichzeitig die Qualität des Kaffees zu verbessern. Mittlerweile werden über 150.000 Kaffeefarmen in 18 Ländern unterstützt.

Als Mitglied des Rainforest Alliance Networks setzt sich Nespresso für den Schutz des Regenwaldes und die Verbesserung der Lebensbedingungen von Kaffeebauern ein. Zwei Erfolgsgeschichten über das verantwortungsvolle Lieferkettenmanagement des Unternehmens werden hier vorgestellt: Den **Kaffeeanbau in ehemaligen Krisengebieten ermöglichen** und die **Kaffeelieferkette durch technische Innovationen transparent gestalten**. Mit beiden Initiativen übernimmt das Unternehmen soziale Verantwortung in Entwicklungsländern und sichert die hohe Qualität seiner Produkte.

Kaffeeanbau in ehemaligen Krisengebieten ermöglichen

Eine globale Lieferkette. Kaffeebohnen werden auf Plantagen in Afrika, Asien und Lateinamerika angebaut, der daraus gemahlene Kaffee wird auf der gesamten Welt getrunken. Die Lieferkette von der Bohne bis zum fertigen Getränk erstreckt sich über die ganze Welt, und es ist dementsprechend schwierig, den Überblick über die verschiedenen Produktionsstufen zu behalten. Da die Produktionsstätten der Kaffeebohne vor allem in wirtschaftlich schwächeren Ländern und Regionen liegen, muss die Verantwortung für eine nachhaltige Lieferkette des Unternehmens auch bis zu diesen Ursprungsorten garantiert werden.

Farmer beim Namen kennen. Am Anfang der Lieferkette stehen über 150.000 Farmer, die in unterschiedlichen Kooperativen zusammengeschlossen sind. Um positive Veränderungen am Anfang der Lieferkette in wirtschaftlich schwachen Regionen zu bewirken, hat Nespresso im Jahr 2003 das AAA Sustainable Quality™ Programm gemeinsam mit der Rainforest Alliance ins Leben gerufen. Im Rahmen des Programms helfen mehr als 490 Agronom:innen und Landwirtschafts-expert:innen den Farmern den Kaffee-Anbau nachhaltig zu gestalten und weiterzuentwickeln. Nespresso ist durch das Programm und die von ihnen finanzierten Expert:innen vor Ort präsent, hat einen Überblick über die lokalen Gegebenheiten und fördert fortlaufend soziale und ökologische Nachhaltigkeit der Farmen. Diese direkte Zusammenarbeit ermöglicht die Verbesserung der

Arbeitsbedingungen, des Einkommens für Farmer und der Ökobilanz vor Ort und zugleich eine Verbesserung der Qualität der Bohnen und des Kaffees.

Das AAA Sustainable Quality™ Programm. Die Aufnahme einer Farm in das AAA Sustainable Quality™ Programm ist an verschiedene Mindestvoraussetzungen geknüpft, wie zum Beispiel die Einhaltung von Menschenrechten einhalten und der Nachweis, dass keine verbotenen Chemikalien eingesetzt werden. Wird eine Farm ins Programm aufgenommen, werden faire Arbeitsbedingungen und regenerative Landwirtschaft gefördert und in einem stetigen Prozess die Qualität des Anbaus verbessert. Der Fokus liegt auf dem langfristigen Erhalt der Farmen, zum Beispiel durch Wasseraufbereitungsanlagen, Agroforstwirtschaft und nachhaltiger Bodennutzung. Durch langfristige Kooperation und die Bereitschaft höhere Preise für bessere Qualität zu bieten, werden die Farmen finanziell abgesichert, wodurch wiederum nachhaltiger Anbau und umfassender Umweltschutz ermöglicht wird.

Wirtschaftliche Anreize für die Verbesserung der Anbaubedingungen. Die Zusammenarbeit garantiert eine hohe Qualität der Bohnen sowohl während des Anbaus als auch nach der Ernte. Entsprechen die Bohnen den Anforderungen von Nespresso, zahlt das Unternehmen einen zusätzlichen Aufpreis, um die Farmer weiter zu motivieren, Anbau

und Ernte kontinuierlich weiterentwickeln.

Kaffeeanbau für wirtschaftliche Entwicklung. Regionen, in denen Kaffeebohnen angebaut werden, sind nicht selten von Krisensituationen, politischen und sozialen Konflikten geprägt. Hier setzt Nespresso mit der Produktreihe 'Reviving Origins' an, deren Ziel es ist, ehemalige Kaffeefarmen in Krisengebieten, wie dem Kongo oder Uganda, wieder zu etablieren. In Regionen, wo Kaffeeanbau wegen Bürgerkriegen und sozialen Konflikten aufgegeben war, unterstützt Nespresso mit finanziellen Mitteln und Know-how dabei alte Kaffeeplantagen wieder in Betrieb zu nehmen. Damit schafft das Unternehmen neue und sichere Arbeitsplätze, sichert Lebensgrundlagen und sorgt für faire

Arbeitsbedingungen. Dadurch wird Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung bereits bei der Regeneration der Anbaugebiete gefördert und bei der Aus- und Weiterbildung der Farmer beachtet.

Vorreiter in der Kaffeewirtschaft. Das Know-how aus dem AAA Sustainable Quality™ Programm wurde von der Rainforest Alliance mit Hilfe von Nespresso zur Regenerative Coffee Scorecard weiterentwickelt und steht der gesamten Kaffeewirtschaft zur Verfügung. Damit übernimmt Nespresso nicht nur Verantwortung für ökologisches und soziales Handeln im eigenen Lieferantennetzwerk, sondern trägt zur Verbesserung der Anbaubedingungen der gesamten Branche bei.

Kaffeelieferkette durch technische Innovationen transparent gestalten

Digitale Innovationen für die Lieferkette. Die große Anzahl an Kaffee-Farmern, die langen Verarbeitungswege und die Komplexität der Lieferkette sind mit herkömmlichen Methoden schwer zu verfolgen. Um Transparenz und Rückverfolgbarkeit zu ermöglichen, setzt Nespresso digitale Innovationen ein. Diese ermöglichen einerseits einen umfassenden Überblick über die Lieferkette und liefern gesicherte Informationen über die Verarbeitungsschritte der Kaffeebohnen. Andererseits ermöglichen sie es dem Unternehmen, Kund:innen präzisere Informationen über die Produkte zu liefern.

Der Einsatz von Blockchain-Technologien. In Zusammenarbeit mit dem Softwareunternehmen OpenSC hat Nespresso erstmals Blockchain-Technologie eingesetzt, um Informationen über die Verarbeitungsschritte in der Lieferkette zu speichern und zu verifizieren. Dabei handelt es sich um eine dezentrale Erfassung von Informationen, die, einmal erfasst, nicht mehr gelöscht werden können. Durch den Einsatz von Blockchain können alle an der Lieferkette beteiligten Akteure in Echtzeit auf gemeinsame Informationen zugreifen, wodurch Verzögerungen, Fehler und Betrug auf ein Minimum reduziert werden. Zusätzlich werden Kund:innen für verantwortungsvolle Lieferketten sensibilisiert und können informierte Kaufentscheidungen treffen.

Nespresso Business Case

Mit Partnerschaften zu einer gemeinsamen Entwicklung. Um das Ziel einer verantwortungsvollen Kaffeeindustrie zu erreichen, arbeitet Nespresso mit der Rainforest Alliance zusammen. Diese Partnerschaft ermöglicht die Zusammenarbeit verschiedener Partner:innen im Liefernetzwerk und den Austausch von Erfahrungen, Wissen und Expertise in der Kaffeeindustrie.

Veränderungen am Ursprung bewirken. Mit dem AAA Sustainable Quality™ Programm wirkt Nespresso am Beginn der Lieferkette. Die Unterstützung von Farmern und die Präsenz vor Ort ermöglichen es, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zu garantieren. Als großes Unternehmen in der Kaffeeindustrie schafft Nespresso eine Vertrauensbasis für effektive Zusammenarbeit mit den Farmern, erweitert Transparenz und Verantwortung in der Lieferkette und garantiert faire Arbeitsbedingungen.

Innovation und Technologie. Initiativen, die beim Rohstoffursprung ansetzen, garantieren Transparenz über die Lieferkette und ermöglichen technologische Innovationen, wie die Nutzung von Blockchain-Technologie. Dabei werden Endkund:innen sowohl über die Gegebenheiten in der Kaffeelieferkette informiert als auch aktiv in den Verarbeitungsprozess des Kaffees eingebunden.

Qualität und Exklusivität sichern. Die Transparenz beim Anbau der Rohstoffe und entlang der Lieferkette ermöglicht einen tiefen Einblick in die Ernte- und Verarbeitungsprozesse. Dieser Einblick führt zu einer besseren Kontrolle der Qualität der Bohnen und des Kaffees von Nespresso. Die intensive Zusammenarbeit mit den Farmern ermöglicht es dem Unternehmen, bestimmte Anforderungen an die Qualität und die Eigenschaften der geernteten Bohnen sicherzustellen und so eine hohe Qualität ihres Kaffees zu garantieren.



Kelly Snacks

Erfolgsgeschichte Kelly Snacks

Verantwortung für Gesundheit in Entwicklungsländern. Kelly ist ein österreichisches Unternehmen, das sich auf die Produktion und den Vertrieb von salzigen Snacks spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde im Jahr 1955 gegründet und beschäftigt rund 400 Mitarbeitende an mehreren Standorten in Österreich. Unter der Dachmarke Kelly Snacks vereint das Unternehmen mehrere Marken wie Kelly's, Soletti, POM-BÄR, ültje und funny-frisch. Seit 2008 gehört Kelly zur Internsnack-Gruppe, ein deutsches Unternehmen mit rund 14.000 Beschäftigten und 42 Produktionsstätten weltweit und einem Jahresumsatz von rund 3,7 Mrd Euro. Die hier vorgestellte Honest Cashew Initiative wurde von der Internsnack Gruppe initiiert und in Vietnam und Indien umgesetzt.

Der Anbau und die Verarbeitung der eingesetzten Rohstoffe ist stark an bestimmte Klimazonen gebunden, was zu komplexen und international weit verzweigten Lieferketten führt. Die Lieferanten des Unternehmens sind daher über die ganze Welt verteilt: Erdnüsse aus Bolivien und Indien, Walnüsse aus Kalifornien, Macadamianüsse aus Malawi und Cashewnüsse aus Vietnam und Indien. Internsnack hat im Jahr 2014 eine Responsible Sourcing Policy eingeführt, die Zulieferer zu der Einhaltung fairer Arbeitsbedingungen und internationaler Standards entlang der gesamten Lieferkette verpflichtet. Darüber hinaus werden einzelne Projekte zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in den Herkunftsländern der verschiedenen Nüsse gefördert.

Im Rahmen der Honest Cashew Initiative übernehmen Internsnack und Kelly freiwillig soziale Verantwortung und tragen dazu bei **Gesundheit und faire Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern zu verbessern.**

Gesundheit und faire Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern verbessern

Die Cashew-Lieferkette. Den größten Anteil am weltweiten Anbau und Exports von rohen Cashew-Nüssen haben Kambodscha und die Elfenbeinküste, während die Weiterverarbeitung zu Cashew-Kernen zu größten Teilen in Vietnam und Indien erfolgt. Die Verarbeitungsdauer einer Cashew-Nuss von der Ernte bis zum Beginn der Verarbeitung in der Lebensmittelindustrie kann bis zu vier Monate dauern, was die Planung von Produktion und Verkauf erschwert. Die globale Lieferkette der Internsack Gruppe ist entsprechend komplex, was besondere Herausforderungen an Transparenz und die Einhaltung von einheitlichen Qualitätskriterien unterschiedlicher Vertragspartner:innen über verschiedene Kontinente hinweg zur Folge hat.

Gesundheitsrisiken und schlechte Arbeitsbedingungen. Die Ernte und Verarbeitung von Cashewnüssen erfolgt überwiegend manuell und erfordert hohen Arbeitsaufwand. Aufgrund der Saisonalität der Rohnuss-Ernte wird die Arbeit in Fabriken mit bis zu 3000 Beschäftigten verrichtet. Die Arbeiter:innen reisen aus verschiedenen Orten an, um für die Saison auf den Fabrikgeländen zu wohnen. Dabei sind sie einerseits gesundheitlichen Risiken bei der Verarbeitung der Nüsse ausgesetzt und arbeiten zumeist in prekären Beschäftigungsverhältnissen. Eine Verbesserung dieser Arbeits- und Lebensbedingungen durch Internsack war

nur schwer umsetzbar, da die Kommunikation entlang der Lieferkette intransparent ist und Internsack die Bedingungen vor Ort nicht direkt verbessern konnte. Internsack musste daher eine ganzheitliche Lösung finden, um die Situation zu verbessern.

Die Entstehung der Honest Cashew Initiative. Die Intransparenz der Lieferkette veranlasste Internsack im Jahr 2016 ein Joint Venture zu gründen: die Internsack Cashew Company (ICC). Damit bekam das Unternehmen direkten Zugang zu drei Fabriken in Vietnam und zwei in Indien. In den Verarbeitungsprozessen der jeweiligen Fabriken wird ein „Single Roof Processing“ Ansatz verfolgt, in dem alle Verarbeitungsaktivitäten innerhalb einer einzigen Fabrik stattfinden. Dies garantiert Transparenz und Kontrolle bei der Herkunft und Verarbeitung der Cashews. Diese Initiative wurde 2021 in das Honest-Cashew Programm weiterentwickelt, die sich auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Bauern fokussiert.

Verbesserte Bedingungen durch Präsenz und Kommunikation. Mit der Übernahme der Fabriken kann ICC direkten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in den Fabriken und den Ursprungsländern der Nüsse ausüben. Indem das Unternehmen vor Ort präsent ist, wird eine Kommunikationsbasis geschaffen und ein besserer Einblick in die

Verarbeitungsprozesse gewonnen. Dadurch konnten auch technische Innovationen umgesetzt und der hohe manuelle Arbeitsaufwand deutlich reduziert werden. Bei gleichzeitiger Entlastung der Arbeiter:innen wurden Gesundheitsrisiken minimiert, Arbeitszeiten reduziert und die Produktivität in den Fabriken gesteigert.

Lieferanten mitentwickeln. Die Intersnack Cashew Company deckt mit ihren fünf Fabriken etwas zwei Drittel des Bedarfs an Cashew-Nüssen der Intersnack Gruppe ab. Die übrigen 30% werden extern beschafft und direkt in den

Ursprungsländern der Nüsse eingekauft. Durch die Zusammenarbeit mit lokalen Exporteuren und Farmkooperativen wird sichergestellt, dass die Arbeitsbedingungen auch bei zugekauften rohen Nüssen dem Standard der ICC entsprechen. Darüber hinaus arbeitet ICC an der Entwicklung von Cashew-Farmen in Afrika, dem größten Wachstumsmarkt in Sachen Cashew-Anbau. Mit der gewonnenen Erfahrung aus der Honest Cashew Initiative hat das Unternehmen weitere Farmkooperativen in anderen Ländern mitentwickeln können, wie bspw. in Kambodscha (Cashews).

Kelly Snacks Business Case

Vertrauen und gute Kommunikationsbasis. Das Unternehmen garantiert mit Zusammenarbeit und Lieferantentwicklung ein gemeinsames Vorgehen und kreiert Transparenz, Vertrauen, Qualitätsstandards und eine gute Kommunikationsbasis entlang der Lieferkette.

Durch Transparenz zum resilienten Liefernetzwerk. Indem Internsack mit der Honest Cashew Initiative einen großen Schritt in Richtung Konsolidierung des Lieferantennetzwerks geht und Transparenz in der Cashew-Lieferkette schafft, konnte das Unternehmen die Verarbeitung von Cashew-Nüssen innovativer gestalten und sich in Krisenzeiten handlungsfähiger machen. Die gestärkte Resilienz des Unternehmens weitet sich auch aufgrund der Partnerschaften mit Zulieferern auf das gesamte Liefernetzwerk aus.

Soziale Verantwortung als Basis für Verbesserungen im Liefernetzwerk. Die Honest Cashew Initiative ist ein Zeichen für aktives und verantwortungsbewusstes Handeln von Internsack. Das Unternehmen übernimmt Verantwortung, indem es selbst Veränderungen anstößt und Verbesserungen im Liefernetzwerk herbeiführt. Damit schafft ICC eine Basis für Qualitätsstandards und Nachhaltigkeit im gesamten Liefernetzwerk.

Laufende Verbesserungen als Voraussetzung für langfristige Erfolge. Für den Erfolg der Initiative musste das Unternehmen langfristig denken. Die Summe der kleinen Veränderungen führt zu Verbesserungen im gesamten Unternehmen und im gesamten Liefernetzwerk. Trotz schwieriger Marktbedingungen geht das Unternehmen mit gutem Beispiel voran, etabliert eine vertrauensvolle Kommunikationsbasis im Liefernetzwerk und gewinnt Wissen und Expertise für das eigene Unternehmen. Mit den damit gewonnenen Erfahrungen schafft Internsack eine Basis für technologische und soziale Fortschritte.



RHI MAGNESITA

Erfolgsgeschichte RHI Magnesita

Nachhaltigkeit und Verantwortung nach einem großen Unternehmenszusammenschluss. RHI Magnesita ist durch den Zusammenschluss der österreichischen RHI AG und der brasilianischen Magnesita Refratários SA im Jahr 2017 entstanden. Das Unternehmen ist ein internationaler Produzent von Feuerfestprodukten, -systemen und -dienstleistungen. Feuerfestprodukte müssen in ihrer Nutzung hohen Temperaturen standhalten können und werden in Produktionsprozessen der Stahl-, Zement-, Nichteisenmetalle, Energie- und Chemieindustrie, Glas- und Kalkindustrie, sowie in der Papier- und Zellstoffindustrie eingesetzt. RHI Magnesita nutzt zur Herstellung der über 120.000 unterschiedlichen Produkte Dolomit und Magnesit, welche bei Temperaturen von über 2.800°C hergestellt werden. Mit weltweit etwa 13.500 Mitarbeitenden an 33 Hauptproduktions- sowie 70 Vertriebsstandorten ist RHI Magnesita weltweit vertreten. Der Firmensitz ist in Wien, Österreich.

Das Unternehmen verfolgt das Ziel, bis 2050 klimaneutral zu produzieren. Dazu werden bereits heute auf strategischer und operativer Ebene verschiedene Maßnahmen umgesetzt, wovon hier zwei vorgestellt werden: **Verantwortung in den Einkaufsalltag integrieren** und **Kund:innen zu Lieferanten machen**. Beide Maßnahmen zielen darauf ab, ein breites Bewusstsein für Verantwortung und Nachhaltigkeit im Unternehmen, bei Kund:innen und Lieferanten zu schaffen. Durch Partnerschaften wird eine Reduktion von CO₂-Emissionen vorangetrieben und durch technologische Innovationen wird die Qualität recycelter Materialien gesichert.

Verantwortung in den Einkaufsalltag integrieren

Der Zusammenschluss zweier Unternehmen als Chance. RHI Magnesita entstand 2017 durch den Zusammenschluss der RHI AG und der Magnesita Refratários SA. Bei einem Zusammenschluss zweier Unternehmen liegt der Fokus zumeist auf dem Aufbau einer gemeinsamen neuen Unternehmensstruktur, der Koordination der einzelnen Bereiche und der internen Kommunikation. Bei RHI Magnesita wurde von Beginn an Nachhaltigkeit in die Struktur des neu gegründeten Unternehmens integriert. Dabei wurden alle Unternehmensprozesse von der Führungsebene gestaltet und die operative Ebene in Entscheidungsfindungen einbezogen.

Vom Projekt zum Geschäftsalltag. Nach dem Zusammenschluss startete RHI Magnesita mit einem Pilotprojekt in Europa, indem Einkaufsmitarbeiter:innen zusätzlich zu ihrer Tätigkeit im operativen Einkaufsgeschäft auch die Verantwortung für Nachhaltigkeit in Lieferketten übernommen haben. Damit werden soziale- und Umweltthemen in die tägliche Arbeit des Einkaufs integriert und gleichermaßen beachtet. Ende 2021 wurden die Expert:innen der Projektgruppe auf das ganze Unternehmen aufgeteilt und die Integration von Nachhaltigkeit und Lieferkettenverantwortung in den Einkauf weltweit umgesetzt. Die im Einkauf Beschäftigten berichten nun direkt der Unternehmensführung über Nachhaltigkeit und Verantwortung.

Nachhaltigkeit in operativen Einkaufsentscheidungen. Die Entscheidungen der Nachhaltigkeitsverantwortlichen beeinflussen direkt weltweit rund 120 Mitarbeitenden aus allen Einkaufsabteilungen. Um sie bei der Umsetzung zu unterstützen, werden Handlungsempfehlungen mit konkreten Entscheidungshilfen eingesetzt, wie zum Beispiel in der Lieferanten-Auswahl ein vorhandenes EcoVadis Rating und der dazugehörige Benotungsgrad.

Digitale Entscheidungshilfen und 'Management by walking around'. Digitale Entscheidungshilfen und Trainings dienen dazu, weitere Management-Ebenen, wie bspw. Einkaufsleitungen zu involvieren, umfassende Kommunikation zu sichern und laufenden Austausch über verschiedene Hierarchieebenen und Funktionen hinweg zu unterstützen. Besondere Bedeutung hat aber auch der tägliche und informelle Austausch, wenn Nachhaltigkeitsverantwortliche Präsenz im Unternehmen zeigen und Bewusstsein im Unternehmensalltag schaffen.

Viele Perspektiven auf Nachhaltigkeit kombinieren. RHI Magnesita integriert Verantwortung in den Unternehmensalltag sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Klar festgelegte Verantwortlichkeiten und die Unterstützung der oberen Managementebenen erleichtern die gemeinsame Entwicklung strategischer Themen. Zusätzlich wird eine globale Perspektive mit einer Vielzahl regionaler Blickwinkel

abgestimmt. Durch dieses vielfältige Zusammenspiel können Nachhaltigkeitsthemen ganzheitlich betrachtet und

umgesetzt werden und Verantwortung im gesamten Unternehmen gelebt werden.

Kund:innen zu Lieferanten machen

Recycling in der Feuerfestindustrie. In der Feuerfestindustrie entfällt die Hälfte der unternehmensinternen klimarelevanten Emissionen auf den Produktionsprozess, in dem sehr hohe Temperaturen erforderlich sind. Werden alte Produkte recycelt und als Rohstoffe im Produktionsprozess eingesetzt, spart das sowohl Emissionen als auch Kosten. Damit eine hohe Produktqualität gehalten werden kann, müssen die Produktionsprozesse angepasst werden, was wiederum technologische Innovationen in Recycling und Transport der Altstoffe erfordert. RHI Magnesita entwickelt derartige technische Innovationen, die auf eine möglichst hohe Qualität und attraktive Preise abzielen und nimmt damit eine Vorreiterrolle in der Aufbereitung von Materialien für die Feuerfestindustrie ein. Das Ziel, mindestens 10% Anteil sekundärer Rohstoffe bis 2025 zu erreichen, wurde bereits im Jahr 2022 übertroffen. RHI Magnesita ist ferner seit 2022 an einem Joint Venture beteiligt, das sich auf die Rückgewinnung von Rohstoffen in der Feuerfestindustrie spezialisiert hat.

Die Rolle der Kund:innen. RHI Magnesita holt verwendete Produkte von Kund:innen zurück, spaltet sie auf und verwendet sie in der Herstellung neuer Produkte wieder.

Dabei ist es wichtig, über die Produktionsprozesse auf Kundenseite informiert zu sein, um sicherzustellen, dass Sekundärrohstoffe in der Wiederverwertung richtig gehandhabt werden. Das Unternehmen beschafft sich die erforderlichen Informationen mithilfe einer dafür eigens gegründeten Organisationseinheit, welche mit Unternehmen zusammenarbeitet, die RHI Magnesita's Produkte einsetzen. RHI Magnesita macht so die eigenen Kund:innen zu Lieferanten und fördert das Verantwortungsbewusstsein entlang der gesamten Lieferkette.

Veränderungen in der Produktwahrnehmung. In vielen Sektoren wird der Einsatz recycelter Materialien negativ bewertet, da sie als qualitativ schlechter wahrgenommen werden. RHI Magnesita kann durch technische Innovationen die Qualität auch bei recycelten Materialien sichern und kommuniziert das gezielt an seine Kund:innen. So schafft es das Unternehmen, nachhaltig und wirtschaftlich zu produzieren, das Image recycelter Rohstoffe zu verbessern und den Nutzen von Recyclingprozessen gegenüber einer Vielzahl anderer Unternehmen zu kommunizieren.

RHI Magnesita Business Case

Austausch und Vertrauen im Liefernetzwerk. RHI Magnesita organisiert regelmäßigen Austausch mit Lieferanten und Kund:innen, bei dem gemeinsam Ideen diskutiert und entwickelt, sowie Vernetzung und Zusammenarbeit gefördert werden. Gespräche unter den Partner:innen führen zu Austausch von Informationen und Einblicken in Unternehmensprozesse von Geschäftspartnern. Durch offene Kommunikation im Liefernetzwerk und intensiven Austausch entsteht so eine Vertrauensbasis entlang der Lieferkette und die Möglichkeit für technologische Innovationen.

Partnerschaften für Innovationen. Die Gründung des Joint Venture Mireco vereint die Kompetenzen der RHI Magnesita und der Horn & Co. Group, einem weltweit aktiven Anbieter für Recyclinglösungen. Durch die Zusammenarbeit werden technisches Know-how und Business-Kontakte geteilt. Die gemeinsame Expertise der beiden Unternehmen fördert Recycling in der Feuerfestindustrie und hat Voraussetzungen für technologische Innovationen geschaffen.

Resilienz und Risikominimierung entlang der Lieferkette. Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Lieferantenbewertung und -entscheidung fördert Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit entlang der Lieferkette. Der Austausch im Liefernetzwerk und die dadurch gewonnenen Einblicke in die Geschäftsprozesse begründen Partnerschaften und ermöglichen rechtzeitiges gemeinsames Handeln in Krisensituationen. Die Organisationsstruktur von RHI Magnesita garantiert einen rechtzeitigen Informationsaustausch sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

Proaktiv auf zukünftige Herausforderungen eingehen. Auch in der Feuerfestindustrie ist ein verstärkter Kundenwunsch nach mehr Nachhaltigkeit und Verantwortung spürbar. Besonders in Bezug auf klimarelevante Emissionen besteht hier viel Potenzial für Innovation. RHI Magnesita kann durch die Position nah am Rohstoffursprung bereits zu Beginn der Lieferkette Einfluss auf Nachhaltigkeit und Verantwortung nehmen und proaktiv im Hinblick auf zukünftige gesetzliche Anforderungen agieren.



STOELZLE GLASS GROUP

Erfolgsgeschichte Stoelzle Glasgruppe

Verantwortung in der Glas- und Rohstoffindustrie. Die Stoelzle Glasgruppe ist ein internationales Unternehmen mit Sitz in Österreich, das sich auf die Herstellung von Glasverpackungen für Spirituosen, Pharma, Parfümerie, Kosmetik, Lebensmittel und Getränke spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde im Jahr 1805 gegründet und beschäftigt weltweit mehr als 3.300 Mitarbeitende in 7 Glaswerken und 4 Dekorationsniederlassungen.

Wichtigster Rohstoff zur Herstellung von Glas ist Quarzsand, den die Stoelzle Glasgruppe aus Österreich bezieht. Weitere Rohstoffe wie zum Beispiel Dolomit, Soda und Kalkpulver werden aus Europa bezogen. Da Glas oftmals als nachhaltige Form der Verpackung angesehen wird, sind die Anforderungen von Konsumenten und industriellen Abnehmern hoch, wenn es um Nachhaltigkeit und Verantwortung geht. Diese Themen sind im Stoelzle Kodex für Lieferanten und Geschäftspartner verankert, auf welchem die Zusammenarbeit in der Lieferkette basiert. Der Kodex regelt neben verantwortungsvollen Geschäftspraktiken auch Anforderungen an nachhaltige Rohstoffe.

Während in anderen Branchen die Digitalisierung bereits weit fortgeschritten ist, handelt es sich bei den Zulieferern der Stoelzle Glasgruppe oftmals um kleine Unternehmen, die geringe personelle und finanzielle Ressourcen für digitale Lösungen haben. Die Stoelzle Glasgruppe setzt daher verschiedene Maßnahmen, um **Digitalisierung in der Rohstoffindustrie zu fördern**, wie zum Beispiel die gemeinsame Weiterentwicklung eines webbasierten CO₂-Management-Tools für Lieferanten (Sigreen), einer Partnerschaft mit Siemens.

Digitalisierung in der Rohstoffindustrie fördern

Emissionen in der Glasproduktion. Die Glasherstellung erfordert hohe Temperaturen und ist ein sehr energieaufwendiger Prozess, die dabei entstehenden Klimawirkungen sind entsprechend groß. Trotzdem sind die indirekten klimarelevanten Emissionen nicht zu vernachlässigen, die beispielsweise durch die eingesetzten Energieträger, sowie durch den Transport und Abbau von Quarzsand entstehen.

Digitalisierung steht in der Glaszulieferindustrie erst am Beginn.

Die Stoelzle Glasgruppe bezieht ihren Sand für die Glasproduktion aus Österreich und arbeitet auch mit europäischen Lieferanten zusammen. Bei Zulieferern handelt es sich zumeist um kleine Unternehmen, die oftmals nicht die personellen und finanziellen Ressourcen haben, ihren Geschäftsalltag digitalisiert zu gestalten. Die Berechnung der gesamten produktbezogenen Emissionen (des sog. Product Carbon Footprints) ist dementsprechend schwierig, der Informations- und Datenaustausch ist aufwändig, und betriebsübergreifende Informationen zum Liefernetzwerk sind kaum verfügbar.

Informationstransparenz und

Zusammenarbeit. Aus diesem Grund hat die Stoelzle Glasgruppe die von Siemens entwickelte webbasierte CO₂-Management-Plattform (Sigreen) implementiert. Sigreen ermöglicht den Austausch von Emissionsdaten entlang der gesamten Lieferkette, angefangen bei

Rohstoffen bis hin zu Verpackungsmaterialien. Gemeinsam mit der Messung von Material- und Energieströmen, durch das jüngst in allen Werken eingeführte Prozessdatenmonitoringsystem Simatic Energy Manager PRO ermöglicht Sigreen, Product Carbon Footprints aller Glaserzeugnisse in Echtzeit zu erstellen. Die digitale Messung und Weiterverarbeitung von Produktions- und Energieverbrauchsdaten findet auf der Ebene einzelner Produktchargen statt und zeigt detaillierte Emissionswerte und Optimierungspotenziale in den Produktionsabläufen. Damit konnte die Stoelzle Glasgruppe ihre Energieeffizienz steigern, die Produktion optimieren und mehr Transparenz in Hinblick auf die eigenen Fertigungsprozesse gewinnen.

Reduktion des

Kommunikationsaufwands. Um den Aufwand des Klima-Monitorings für Stoelzle und dessen Zulieferer zu minimieren, wurde von Anfang an sichergestellt, dass die Plattform offen und mit anderen Systemen kompatibel ist. Zusätzlich wird sie als webbasierter Service angeboten, bei dem Zulieferer jene Services auswählen können, die für sie relevant sind und entsprechende Daten abrufen bzw. einpflegen. Ferner kann die Plattform statt real gemessener Daten auch Näherungswerte und Branchen-Kennziffern verarbeiten, was den Aufwand für die Lieferanten reduziert. Für die Berechnung des Product Carbon Footprints von Stoelzle Produkten werden die real gemessenen Produktionsdaten der

Glasherstellung mit Branchen-Kennziffern der Rohstoffindustrie kombiniert.

Starke Präsenz bei regionalen Lieferanten. Die Stoelzle Glasgruppe setzt auf regionale Lieferanten und starke Präsenz. Regelmäßige Besuche und eine gute Kommunikationsbasis ermöglichen es, etwaige Problemfelder und nicht genützte Optimierungspotenziale bei den Zulieferern zu entdecken, gemeinsam Verbesserungen zu entwickeln und umzusetzen. Zugleich kann den Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung in der gesamten Lieferkette ein höherer Stellenwert verschafft werden.

Nachhaltigkeit und Verantwortung bei Kaufentscheidungen berücksichtigen. Die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind in das Lieferketten-Monitoring

integriert. Sie werden nun in Einkaufsentscheidungen mit einbezogen und sind genauso von Relevanz wie Qualität und Preis. Somit können bspw. Grenzwerte für klimarelevante Emissionen von Zulieferern festgelegt werden. Zugleich ermöglicht die Sigreen Plattform die Verarbeitung produktbezogener Emissionsdaten komplexer Liefer-Netzwerke und ganzer Industrien.

Gemeinsame Entwicklung. Bei der Auswahl von Lieferanten berücksichtigt die Stoelzle Gruppe Qualität, Preis, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit. Werden Schwierigkeiten festgestellt, setzt das Unternehmen auf eine gemeinsame Entwicklung ihrer Lieferanten und stärkt die Zusammenarbeit durch wiederholte Besuche des jeweiligen Zulieferers. Die regionale Lieferkette des Unternehmens erleichtert es dabei in Kontakt mit den Lieferanten zu bleiben.

Stoelzle Business Case

Resilienz dank Regionalität. Die Lieferkette der Stoelzle Glasgruppe besteht aus regionalen und europäischen Lieferanten, was zu kurzen Kommunikations- und Transportwegen führt. Mit dieser engen Zusammenarbeit garantiert Stoelzle einen laufenden Informationsaustausch und Flexibilität in Krisensituationen und stärkt somit die Resilienz der Lieferkette.

Mit Partnerschaften zu mehr Verantwortungsbewusstsein. Die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten hat Stoelzle Einblicke in die Herausforderungen der gesamten Lieferkette gegeben. So konnte das Unternehmen auf die Gegebenheiten bei den Zulieferern eingehen und mit Siemens eine für Stoelzle angepasste Lösung entwickeln, die Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit unterstützt. Durch die kombinierte Expertise von Siemens und der Stoelzle Glasgruppe wird eine Plattform etabliert, die positive Effekte auf die regionale Glaszulieferindustrie hat.

Optimierungspotenzial sichtbar machen. Durch die Verfügbarkeit von Produktionsdaten in Echtzeit und Emissionsdaten durch die Zulieferer selbst, kann Stoelzle einen neuen Blick auf ihre Fertigungsprozesse wie auch auf Emissionsdaten über Wertschöpfungsstufen hinweg aggregieren und Verbesserungspotenziale sowohl in der eigenen Produktion als auch bei den Zulieferern identifizieren.

Digitale Verfügbarkeit von Daten fördern. Mit der Weiterentwicklung von Sigreen stellt Stoelzle sicher, dass Daten über die gesamte Lieferkette hinweg digital, sicher und aktuell verfügbar sind. Dabei geht das Unternehmen mit einer webbasierten Lösung, die keine zusätzlichen Ressourcen erfordert auf seine Lieferanten zu und ermöglicht so ein gemeinsames Vorgehen im Lieferantennetzwerk.



Erfolgsgeschichte ZKW Gruppe

Verantwortung als Zulieferer in der Automobilindustrie. Die ZKW Gruppe ist ein auf innovative Premium-Lichtsysteme und Elektronik spezialisiertes Unternehmen. Das 1938 gegründete Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Wieselburg (Niederösterreich) und ist ein wichtiger Zulieferer für Elektronik in der globalen Automobilbranche. Zum Angebot zählen Haupt- und Nebelscheinwerfer, Rückleuchten, Blinkleuchten, Innen- und Kennzeichenleuchten sowie Elektronikmodule. Verantwortung im Lieferketten-Management wird bei der ZKW Gruppe durch einen Lieferantenkodex umgesetzt, in dem auch Nachhaltigkeitsstandards verankert sind. Die darin enthaltenen Anforderungen müssen von allen Lieferanten des Unternehmens erfüllt werden, wobei ein starker Schwerpunkt auf Klimaschutz gesetzt wird. So will das Unternehmen bis 2025 klimaneutrale Produktionsprozesse und ab 2038 klimaneutrale Produkte erreichen.

ZKW geht proaktiv auf die Anforderungen ihrer Kund:innen ein, indem sie **Produkte und Produktion klimaneutral gestalten** und **Konfliktmineralien besondere Aufmerksamkeit widmen**. Beide Maßnahmen ermöglichen es Verantwortung für Nachhaltigkeit zu priorisieren und proaktiv auf Kundenanforderungen zuzugehen.

Produkte und Produktion klimaneutral gestalten

Klimaschutz in den Lieferketten der Automobil-Industrie. Als Zulieferer der Automobil-Industrie wird ZKW zunehmend mit hohen Erwartungen seiner Kund:innen in Bezug auf Umwelt, Soziales und Governance (ESG) konfrontiert, wobei im Hochpreis-Segment die Einhaltung umfassender Nachhaltigkeitsstandards erwartet wird. Dabei spielt Klimaschutz eine herausragende Rolle und eine Reduktion von CO2 Emissionen wird über die gesamte Lieferkette hinweg angestrebt. Dies birgt neue Anforderungen für Produktionsprozesse und für das Design von Produkten.

Auf dem Weg zur klimaneutralen Automobil-Herstellung. Das Ziel des Polestar Green Electronics Projekt war es, ein Automobil zu gestalten, bei dessen Produktion alle klimarelevanten Wirkungen eines jeden Bauteils berechnet und optimiert sind, um letztendlich ein klimaneutral hergestelltes Auto zu ermöglichen. Dazu wurden die Emissionen aller Einzelteile eines Automobils durch die produktbezogene Ermittlung von Carbon Footprints aller beteiligter Zulieferer ermittelt. ZKW war bei diesem hochinnovativen Projekt als Elektroniklieferant beteiligt, hat seine Produktionsprozesse auf Basis der

Projektergebnisse angepasst und auch nach dem Abschluss des Projekts weiter an der Nachhaltigkeit seiner Produktion gearbeitet.

CO2-neutrale Produktion aller Produktionsstandorte bis 2025. ZKW hat sich das Ziel gesetzt, dass alle Produktionsstandorte bis 2025 klimaneutral produzieren, zum Beispiel durch energieeffiziente Maschinen und Betriebsgebäude. Ferner senkt ZKW die indirekten Klima-Emissionen durch den Einsatz von Ökostrom. Darüber hinaus nimmt ZKW seine Lieferanten in die Pflicht, was Emissionsreduktion und den Einsatz von Ökostrom betrifft. Von jedem seiner mehr als 1.000 Lieferanten wird ein Zeitplan für die Umsetzung von Klimaschutz-Maßnahmen verlangt und deren Fortschritt überwacht.

Besonders enge Zusammenarbeit bei Build-to-Print Teilen. Bei dieser speziellen Form der Produktion schreibt ZKW neben den spezifischen Eigenschaften von angekauften Produkten und Bestandteilen, auch deren Herstellprozess genau vor. Daraus entsteht eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen ZKW und einer geringen Zahl von Lieferanten, woraus ein besonders guter Informationsstand bei ZKW über diese Lieferketten resultiert.

Konfliktmineralien besondere Aufmerksamkeit widmen

Konfliktmineralien in der Automobil-Industrie.

Konfliktrohstoffe sind natürliche Ressourcen, Rohstoffe und Güter, die in Konfliktregionen und Hochrisikogebieten, oft illegal und ohne staatliche Kontrolle abgebaut oder gefördert werden. Systematische Menschenrechts- und Völkerrechtsverletzungen gehen damit einher. Es handelt sich vor allem um Zinn, Tantal, Wolfram und Gold, das im östlichen Kongo abgebaut wird, die auf ihrem Weg zu Verarbeitungsanlagen zahlreiche Orte in den Nachbarländern passieren und in der gesamten Elektronik-Industrie eingesetzt werden. Durch den zunehmenden Einsatz von Elektronik in der Automobilbranche in den letzten Jahrzehnten, hat das Thema auch für diesen Sektor an Bedeutung gewonnen und erfordert besondere Maßnahmen im Lieferketten-Management. Als Elektronikzulieferer im Automobilbereich sieht sich ZKW mit zunehmenden Anforderungen auf Kundenseite hinsichtlich Identifizierung und Ausschluss von Konfliktmineralien aus den Lieferketten konfrontiert.

Vermeidung von Konfliktmineralien erfordert Transparenz. ZKW arbeitet eng mit Value Stream Europe zusammen, einem Dienstleistungsunternehmen, das

Daten über die Herkunft der Rohstoffe bei Lieferanten sammelt, konsolidiert und regelmäßig an ZKW berichtet, sowie Due Diligence Analysen durchführt. Insgesamt werden derzeit Daten von 100 Lieferanten und 170 Schmelzen erhoben und aufbereitet.

Laufende Bewertung und Risiko-Abschätzung. Da Lieferketten und die regionale Situation sich dynamisch ändern, werden die Daten stetig aktualisiert und durch Medienscreenings und Lieferantenberichte ergänzt. Daraus wird ein Risikoprofil für jeden Zulieferer erstellt, das durch öffentliche Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sowie Geodaten zur Bewertung von Umweltrisiken ergänzt wird.

Transparenz für Kund:innen und Lieferanten. Durch diese Kooperation sichert sich ZKW tagesaktuelle Informationen über die gesamte Lieferkette, kann seinen Kund:innen Transparenz über konfliktfreie Materialien bieten und sie frühzeitig über mögliche Risiken informieren. Dadurch werden sowohl Kundenanforderungen erfüllt, eine effektive Kommunikation entlang der gesamten Lieferkette etabliert, und Druck in Richtung Verantwortung und Transparenz aufgebaut.

ZKW Business Case

Risikoeinschätzung durch mehr Transparenz. ZKWs Bestrebungen nach Emissionsreduktion und Nachhaltigkeit in der Lieferkette erfordern ein gemeinsames Vorgehen mit Zulieferern. Die gezielte Entwicklung strategisch wichtiger Lieferanten gibt dem Unternehmen Einblicke in das Liefernetzwerk und garantiert laufenden Austausch. Dadurch kann ZKW Risiken besser einschätzen, Resilienz sichern, flexibel agieren und seinen Kund:innen Lieferfähigkeit in Krisenzeiten garantieren.

Bessere Wettbewerbsposition durch wirklich klimaneutrale Mobilität. Ein flächendeckender Umstieg auf Elektro-Mobilität reduziert klimaschädliche Emissionen im Betrieb der Automobile. Das Polestar Green Electronics Projekt erweitert die Perspektive und berücksichtigt auch die klimarelevanten Emissionen bei der Herstellung eines Automobils, der Vorprodukte und der Lieferketten. Durch die Teilnahme an diesem Projekt hat ZKW seine Bestrebungen in Sachen Nachhaltigkeit noch weiter verstärkt und kann gemeinsam mit Polestar eine Marktposition aufbauen, die Klimaschutz bis in die Lieferketten hinein ernst nimmt und dies auch gegenüber potentiellen Kund:innen nachweisen und kommunizieren kann.

Zusammenarbeit in der Lieferkette. Die Anforderungen, die ZKW an seine Lieferanten stellt bzgl. der Berichterstattung über Konfliktminerale fördert ein Bewusstsein für soziale Verantwortung in der Lieferkette. Die dadurch entstehende Zusammenarbeit im Liefernetzwerk bildet eine Basis für gemeinsame Entwicklungen und fördert soziale Verantwortung in den Herkunftsländern der Rohstoffe.

Kundenanforderungen voraus sein. Indem ZKW Nachhaltigkeit im Unternehmen fokussiert und Verantwortung in der Lieferkette übernimmt, greift das Unternehmen proaktiv die Kundenanforderungen der Automobilbranche auf. Durch innovative Maßnahmen wird so Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette umgesetzt, Transparenz bei unterschiedlichen Themen geschaffen und gemeinsame Entwicklungen ermöglicht.



Erfolgsgeschichte Infineon Technologies AG

Lieferkettenverantwortung in der High-Tech Elektronik. Die Infineon Technologies AG ist ein deutsches Unternehmen, das im Jahr 1999 gegründet wurde und seinen Hauptsitz bei München hat. Das Unternehmen ist ein weltweit führender Hersteller von Halbleitern, die in der gesamten Elektronik-Industrie genutzt werden, wie zum Beispiel in der Automobilindustrie, im Energiemanagement, für Sensorsysteme und das Internet der Dinge. Das Unternehmen agiert weltweit, beschäftigt über 56.000 Mitarbeitende in über 100 Ländern und ist in hoch-komplexe Liefernetzwerke eingebunden.

Die Infineon Technologies AG setzt eine Vielzahl von Maßnahmen um, um Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit zu fördern und zugleich die Komplexität ihrer Lieferbeziehungen zu optimieren. Die folgenden zwei Maßnahmen bieten interessante Einsichten in den Erfolg von Lieferkettenverantwortung: **Standardisierung durch Digitalisierung vorantreiben** im Rahmen des Global Supplier Due Diligence Programms und **durch Rohstoffaufbereitung die Produktionsprozesse nachhaltiger gestalten**. Während die erste Maßnahme Transparenz und Kooperation entlang der Lieferkette fördert, zählt die zweite Maßnahme auf die CO₂-Reduktionsziele der Infineon Technologies AG ein. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2030 klimaneutral zu werden. Beide Maßnahmen verfolgen eine breitere Perspektive als kurzfristiges Gewinnstreben, erhöhen die Resilienz und vergrößern die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens.

Standardisierung durch Digitalisierung vorantreiben

Effizienz durch Standardisierung

schaffen. Um Lieferketten effektiv managen zu können, müssen sich Unternehmen laufend über die Situation bei ihren Lieferanten informieren. In einem ersten Schritt werden dafür häufig Fragebögen ausgesendet, die Informationen über Unternehmensprozesse bei Lieferanten abfragen. Da alle Kund:innen individuelle Fragebögen entwickelt, führt dies häufig zu erheblichem Mehraufwand seitens der Lieferanten. Die Infineon Technologies AG reduziert diesen potenziellen Mehraufwand für ihre Lieferanten durch die Nutzung der Integrity Next Plattform im Rahmen des Global Supplier Due Diligence Programms (dt. Lieferanten-Sorgfaltspflichten-Programm) und erhöht damit die Transparenz sowie die Effizienz. Die Sorgfaltspflicht in der Lieferkette hat für Infineon oberste Priorität. Deshalb möchte das Unternehmen die Etablierung solcher Standardisierungsstandards auch als Mitglied der Responsible Business Alliance (RBA), einer gemeinnützigen Industriekoalition, die sich für Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten einsetzt und sich auf einheitliche Standards verständigt hat, branchenübergreifend voranbringen.

Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil des Lieferantenmanagements.

Die Infineon Technologies AG stellt mit dem Global Supplier Due Diligence Programm sicher, dass alle Zulieferer die grundlegenden

Verhaltensstandards aus dem unternehmensinternen Kodex für Lieferanten, unter anderem im Bereich Nachhaltigkeit, umsetzen. Die Einhaltung dieser Standards ist nicht verhandelbar und bildet die Grundlage für alle Geschäftsbeziehungen von Infineon. Das Unternehmen prüft zudem im Rahmen einer jährlichen Risikoanalyse die Einhaltung der Anforderungen und bewertet seine Lieferanten hierbei auch bzgl. Nachhaltigkeit.

Einheitlich auf Lieferanten zugehen.

Zur effizienten Abwicklung des Informationsaustauschs hat sich die Infineon Technologies AG für die Plattform von Integrity Next entschieden. Dabei handelt es sich um eine führende Cloud-Lösung für das Monitoring von Nachhaltigkeit und Compliance in der Lieferkette, die branchenübergreifend eine Bündelung von Informationen von Zulieferern ermöglicht. Die Zulieferer können auf dieser Plattform ein Unternehmensprofil erstellen und Daten und Zertifikate einpflegen, die von Integrity Next auf Echtheit geprüft werden. Die Informationen sind modular aufgebaut und basieren auf internationalen Standards und Verordnungen. Durch den modularen Aufbau der Plattform, können Kund:innen entscheiden, welche Informationen sie abfragen möchten, aber haben keinen Einfluss auf die Datenstruktur. Somit wird sichergestellt, dass Lieferanten nicht für jeden Kund:innen verschiedene Formulare ausfüllen müssen, sondern nur ihr Profil aktuell halten. Bei der Profilerstellung

entstehen für die Zulieferer keine Kosten. Diese werden vom abfragenden Unternehmen getragen, wenn die Leistungen der Plattform in Anspruch genommen werden.

Risikominimierung durch

Datenqualität. Die Infineon Technologies AG erstellt mithilfe der über Integrity Next bereitgestellten Daten Risikoprofile ihrer Lieferanten. Diese werden mit weiteren Informationen, wie bspw. Auditergebnissen und Geschäftsberichten, angereichert und durch ein Medienscreening ergänzt. Im Fall eines erhöhten Risikopotenzials würde Infineon zunächst gemeinsam mit dem betroffenen Lieferanten Schritte einleiten, um das Risiko zu minimieren, beispielsweise in Form eines gemeinsam definierten, mittelfristigen Verbesserungsplans. Während der fortlaufenden, engmaschigen Überprüfung der jeweiligen Risikoentwicklung würde so gleichzeitig die laufende Kommunikation gesichert und die Zusammenarbeit gestärkt. Bei direkten Verletzungen von gesetzlichen Anforderungen verfolgt die Infineon Technologies AG hingegen einen Nulltoleranzansatz, nach dem es in solchen Fällen umgehend zur Aufkündigung des Geschäftsverhältnisses kommen würde. Die Einhaltung der Menschenrechte und der Umweltschutz entlang seiner Lieferkette hat für Infineon als Mitglied des United Nations Global Compact und der

Responsible Business Alliance (RBA) oberste Priorität. Unter anderem nutzt Infineon die RBA Lernplattform, um Lieferanten Zugang zu spezifischen Trainings im Bereich Menschenrechte und Umweltschutz zu bieten.

Transparenz schaffen. Und das beispielsweise beim Thema Konfliktmaterialien. Dabei handelt es sich um jene Materialien, die aus Minen in Konfliktgebieten gewonnen werden und denen deshalb bei der Nachverfolgung ihres Ursprungs und ihrer Verarbeitung besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Als Mitglied der sogenannten Responsible Minerals Initiative (RMI) hat sich Infineon zu einer konfliktmineralienfreien Lieferkette verpflichtet. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen eine konzernweit einheitliche Vorgehensweise eingeführt, die auf dem OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Mineralien aus Konflikt- und Hochrisikogebieten basiert. Dieser Ansatz spiegelt sich auch im Global Supplier Due Diligence Programm wider. Lieferanten müssen Vorgaben bis zum Rohstoffursprung an ihre eigenen Zulieferer weitergeben, sodass eine Nachverfolgung bis zur Miene ermöglicht wird. So wird Transparenz geschaffen und Verantwortung entlang der Lieferkette sichergestellt.

Durch Rohstoffaufbereitung die Produktionsprozesse nachhaltiger gestalten

Eine breitere Perspektive auf

Recycling. Im Gegensatz zum üblichen Recycling von Endprodukten, beschäftigt sich die Infineon Technologies AG mit der Wiederverwertung ihrer Betriebs- und Hilfsstoffe im Produktionsprozess. Dabei handelt es sich um Materialien, die bei der Herstellung genutzt und gebraucht werden, aber nicht im Produkt verbleiben, wie zum Beispiel nasschemische Lösungsmittel/Ätzreagenzien/Reinigungsmedien oder eine Vielzahl von Gasen (Wasserstoff, Sauerstoff, Edelgase, etc.). Die Infineon Technologies AG hat ihre Produktionsprozesse angepasst und neu entwickelt, um das Aufbereiten dieser Hilfsstoffe in der Fertigung zu ermöglichen.

Prozessoptimierung durch Materialflustransparenz.

Das Unternehmen arbeitet eng mit einem Dienstleister im Recycling-Bereich zusammen, der auf die Aufbereitung und Wiederverwertung von Betriebs- und Hilfsstoffen spezialisiert ist. Durch die erzielte Materialflustransparenz wird eine genaue Analyse der verwendeten Hilfs- und Betriebsstoffe ermöglicht und somit ein umfassender Blick auf interne Fertigungsprozesse und deren mögliche Optimierung hinsichtlich Nachhaltigkeit gewonnen. Auch die weiteren, vom Dienstleister durchgeführten, Analysen der

dann aufbereiteten Hilfs- und Betriebsstoffe bieten Ansatzpunkte für Optimierungen der internen Fertigungsprozesse der Infineon Technologies AG.

Wirtschaftlichkeit durch gezielte Aufbereitung.

Durch die Kooperation mit externen Dienstleistern kann die Infineon Technologies AG einen signifikanten Anteil ihrer Produktion mit recycelten Hilfsstoffen abdecken. Das ist sowohl nachhaltig als auch gerade in der energieintensiven Halbleiterproduktion besonders wirtschaftlich. So kann die Infineon Technologies AG durch die Aufbereitung zumindest zum Teil steigende Materialpreise ausgleichen, indem der Bedarf mit wiederverwerteten Materialien gedeckt wird.

Wiederverwendung nicht mehr nutzbarer Hilfsstoffe.

Zusätzlich erhalten auch Hilfsstoffe, die in der Halbleiterfertigung meist nicht erneut eingesetzt werden können, eine neue Nutzung. Bspw. wird Infineon am Standort in Villach in Kürze eine Wasserstoffanlage in Betrieb nehmen, mit der grüner Wasserstoff aus erneuerbaren Energiequellen direkt vor Ort erzeugt wird. Dieser wird dann zukünftig auch im Sinne einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft wiederverwertet und somit doppelt genutzt.

Infineon Business Case

Den Einflussbereich durch Verantwortung erweitern. Damit die Infineon Technologies AG nachhaltig und verantwortungsvoll agieren kann, wird eng mit Lieferanten zusammengearbeitet. Durch die Anforderungen, die das Unternehmen bei ihren Lieferanten umsetzt, wird sowohl Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit geschaffen als auch die Verantwortung im Liefernetzwerk erweitert. Die aktive Rolle des Unternehmens in der Lieferkette fördert so langfristige Partnerschaften und intensive Lieferantenbeziehungen.

Mit Rohstoffaufbereitung zum resilienten Unternehmen. Verantwortung in der Lieferkette betrifft zusätzlich zu den Produkten auch die Unternehmensprozesse. Die Aufbereitung und das Recycling von Betriebs- und Hilfsstoffen ermöglicht einen verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen und zeigt Möglichkeiten zur Prozessoptimierung auf. Dies ermöglicht der Infineon Technologies AG zusätzlich zum ökologischen Nutzen eine neue Perspektive auf die Produktionsprozesse.

Transparenz schaffen durch Risikobewertung. Die Infineon Technologies AG macht Risiken bei Lieferanten durch den intensiven Bewertungsprozess sichtbar. Die oberste Priorität liegt bei Infineon dabei auf der Sorgfaltspflicht innerhalb seiner globalen Lieferkette. Die durch Digitalisierung und Standardisierung geschaffene Transparenz und gewonnenen Informationen ermöglichen es dem Unternehmen rechtzeitig Risiken entgegenzuwirken und das Liefernetzwerk zu stärken.

Handlungsfähigkeit durch Proaktivität garantieren. Die Infineon Technologies AG begegnet Gesetzes- und Marktanforderungen in proaktiver Weise und sichert durch intensiven Austausch mit ihren Lieferanten die eigene Handlungsfähigkeit. Dies wird unterstützt durch eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und der Arbeit an gemeinsamen Verbesserungen. Dies alles ermöglicht der Infineon Technologies AG auch ein zukunftsorientierter und kompetenter Partner für ihre Kund:innen zu sein.



Erfolgsgeschichte Saint-Gobain

Lieferkettenverantwortung im Großkonzern. Saint-Gobain ist ein französischer Konzern der weltweit über 160.000 Mitarbeitende beschäftigt und stellt Produkte für die Bauindustrie, den Automobil-, Gesundheits- und Chemiesektor her. Zu Saint-Gobain Austria gehören der Gipsplattenhersteller Rigips, der Baustoffhersteller Weber, der Hersteller von technischen Isolierungen Kaimann sowie der Dämmstoffhersteller Isover.

Der Baustoffsektor ist von einer großen Vielfalt an Rohstoffen, Subcontracting und einer zunehmenden Relevanz des Themas Klimaschutz geprägt. Zusätzlich dazu stehen Bauunternehmen vor hohen Kundenanforderungen in Bezug auf Verfügbarkeit und Bereitstellung von Materialien. Die Beschaffung von Baustoffen und die Lieferfähigkeit von Unternehmen wurden dabei in den letzten Jahren durch verschiedene Lieferketten-Probleme erschwert, was zu einer erhöhten Komplexität in der Industrie als auch im Liefernetzwerk von Saint-Gobain führte.

Saint-Gobain reduziert diese Komplexität durch die Zusammenarbeit mit vorwiegend regionalen und europäischen Lieferanten und innovativen Organisationsstrukturen im Lieferketten-Management. Damit wird **Informationstransparenz im Unternehmen geschaffen** und **Handschlagqualität im Liefernetzwerk gesichert**. Während die erste Erfolgsgeschichte auf die Optimierung interner Schnittstellen abzielt, wird mit der zweiten Erfolgsgeschichte eine Vertrauensbasis im Liefernetzwerk aufgebaut und garantiert.

Informationstransparenz im Unternehmen schaffen

Komplexe Strukturen im Konzern vereinfachen. Konzernstrukturen mit verschiedenen Geschäftsbereichen und Standorten können zu undurchsichtigen Informationsflüssen und Verantwortlichkeiten führen, wodurch einzelnen Abteilungen eventuell wichtige Informationen entgehen. Um dieses Risiko auszuschließen, hat Saint Gobain eine innovative Organisationsstruktur geschaffen, in der eine enge Zusammenarbeit und ein laufender Austausch von Informationen gesichert sind.

Integrativer Ansatz für verantwortungsvolle Lieferketten. Saint-Gobain hat alle Abteilungen der Lieferkette, einschließlich Einkauf, Produktionsplanung und Exportkontrolle, in einem integrierten Supply Chain Bereich zusammengeführt. Die strategische Einkaufsabteilung, zuständig für langfristige Einkaufsplanung, arbeitet dabei eng mit dem operativen Einkauf, der dem Tagesgeschäft in den Produktionswerken des Unternehmens nachgeht, zusammen. Diese Nähe fördert einen effektiven Informationsaustausch, verbessert das Verständnis für unterschiedliche Zielsetzungen und ermöglicht eine gemeinsame Vorgehensweise. Durch diese Integration können die Bestrebungen in den vier österreichischen Werken des Unternehmens optimal abgestimmt werden.

Informationslücken schließen. Der integrative Ansatz von Saint Gobain regelt

auch die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Bereiche der Lieferkette, indem eindeutig festgelegt ist, welche Mitarbeitenden in welchem Fall zuständig sind, wer zu informieren ist und in welchem Zeitrahmen Anfragen bearbeitet werden müssen. Durch diese klare Struktur wird auch eine schnelle und fundierte Reaktion auf Kundenanfragen ermöglicht und gemeinsames Vorgehen der verschiedenen Abteilungen in den Vordergrund gestellt.

Bewusstsein für Nachhaltigkeit schaffen. Der integrierte Supply Chain Bereich ermöglicht Saint-Gobain Nachhaltigkeitsthemen im gesamten eigenen Unternehmen und in den Lieferketten zu berücksichtigen. Bereits in der Produktionsplanung können Nachhaltigkeitsziele definiert werden, die vom strategischen Einkauf weiter konkretisiert und im operativen Geschäft umgesetzt werden. Dies betrifft bspw. die Reduktion von Emissionen und die Nutzung von recyceltem Material. So wird ein gemeinschaftliches Vorgehen und Zusammenarbeit innerhalb des gesamten Konzerns garantiert.

Lieferanten profitieren von klaren Anforderungen. Durch eine effektive interne Abstimmung können die Ziele und Anforderungen von Saint-Gobain leichter an Lieferanten weitergegeben werden. Dadurch werden wirtschaftliche Aspekte mit Verantwortung in der Lieferkette verknüpft, was zu einem erhöhten Bewusstsein im gesamten Liefernetzwerk führt.

Handschlagqualität im Liefernetzwerk sichern

Soziale und ökologische Verantwortung in der Lieferkette.

Wenn Verantwortung und Informationsflüsse im Unternehmen klar geregelt sind, können auch Forderungen an Lieferanten konsequenter gestellt werden. Grundlage hierfür bildet die Lieferantencharta von Saint-Gobain, welche die Einhaltung sozialer Standards, wie Arbeitsschutz und Mitarbeiterrechten sowie Umweltschutzmaßnahmen beinhaltet. Die Umsetzung dieser Anforderungen wird vom strategischen Einkauf geprüft und mit Audits und Standortbesuchen ergänzt. Der integrierte Supply Chain Bereich ermöglicht über die verschiedenen Standorte hinweg einen Austausch im Einkauf, um eine einheitliche Vorgangsweise gegenüber Zulieferern zu garantieren und bei Lieferengpässen eine Verteilung auf alle Standorte zu sichern.

Besondere Prüfung strategischer Lieferanten. Ab einem Einkaufswert von über 70.000€ im Jahr zählt ein Lieferant bei Saint-Gobain zu den strategischen Lieferanten. Diese werden jährlich von verschiedenen Abteilungen auf die Einhaltung der in der Charta formulierten

Anforderungen geprüft. Mit diesen Lieferanten steht das Unternehmen stetig im Dialog und setzt auf partnerschaftliche Beziehungen. Der Austausch ermöglicht eine gemeinsame Entwicklung und langjährige Beziehungen im Liefernetzwerk.

Gemeinsame Entwicklungen im Liefernetzwerk.

Die langjährigen Partnerschaften zwischen Saint-Gobain und Zulieferern ermöglichen eine enge Zusammenarbeit und Förderung von Themen wie Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Saint-Gobain spricht mit verschiedenen Lieferanten und prüft, welcher Lieferant mit welchen Ressourcen gemeinsam mit Saint-Gobain an verschiedenen Projekten des Unternehmens arbeiten kann. Dabei ermöglicht das Unternehmen einen Meinungs- und Ideenaustausch und lernt so sein Liefernetzwerk und dessen Möglichkeiten kennen. Mit diesem Wissen kann Saint-Gobain einerseits bestimmte Lieferanten entwickeln und Partnerschaften vertiefen und andererseits eigene Projekte fördern und das Unternehmen nachhaltiger gestalten.

Saint Gobain Business Case

Partnerschaft im Lieferantennetzwerk. Die Lieferkette von Saint Gobain besteht vorwiegend aus regionalen und europäischen Zulieferern. Dies reduziert die Komplexität im Liefernetzwerk, verkürzt Lieferwege und ermöglicht eine Zusammenarbeit mit Lieferanten. Durch langjährige Beziehungen mit Zulieferern schafft das Unternehmen eine Vertrauensbasis und baut eine enge Zusammenarbeit im Liefernetzwerk auf.

Transparenz im Unternehmen. Saint-Gobain hat mit der Integration verschiedener Bereiche in die Supply Chain Organisation Schnittstellen reduziert, internen Informationsaustausch optimiert und Bewusstsein für die Aufgaben verschiedener Bereiche geschaffen. So sind Informationen aus unterschiedlichen Abteilungen jederzeit verfügbar und Ziele können aufeinander abgestimmt werden.

Innovative Organisationsstrukturen. Mit der Integration der Supply Chain Abteilungen in einen Bereich hat Saint-Gobain die Grundlage für weitere innovative Strukturen innerhalb des Konzerns geschaffen. So wird die Zusammenarbeit sowohl im Lieferketten-Management als auch über weitere Abteilungen und Konzernebenen hinweg erleichtert, Informationslücken geschlossen und ein einheitliches Vorgehen innerhalb des Konzerns gesichert.

Qualitätsführerschaft durch reduzierte Komplexität. Mithilfe der internen Optimierung und der Zusammenarbeit im Liefernetzwerk können sowohl Kundenwünsche schneller und flexibler bearbeitet werden als auch Verantwortungsbewusstsein innerhalb und außerhalb des Unternehmens priorisiert werden. Dies ermöglicht Saint-Gobain eine verbesserte Reaktionsfähigkeit auf Kundenanforderungen und die Qualitätsführerschaft in der Industrie.



Erfolgsgeschichte Rhomberg Gruppe

Verantwortungsvolle Lieferketten im Bausektor. Die Rhomberg Gruppe ist ein österreichisches Bauunternehmen, das im Jahr 1886 gegründet wurde und seinen Hauptsitz in Bregenz (Vorarlberg) hat. Das Unternehmen beschäftigt rund 3.500 Mitarbeitende in zwei Geschäftsbereichen: die Rhomberg Sersa Rail Group hat sich auf Bahntechnik spezialisiert (und steht nicht im Mittelpunkt dieses Fallbeispiels) und die Rhomberg Bau GmbH, die im Hoch-, Tief- und Ingenieurbau sowie in der Projektentwicklung vor allem in Süddeutschland, der Schweiz und Österreich tätig ist. Das Unternehmen deckt alle Bauphasen von der Planung und dem Abbruch über die Errichtung und Sanierung bis hin zur Entsorgung und Aufbereitung von Rohstoffen ab und realisiert Bürogebäude, Hotels, Wohnungen und öffentliche Gebäude, Infrastrukturbauten, Leitungsbau sowie Sonderprojekte.

Wichtige Entscheidungen werden im Bausektor nicht nur von den Dienstleistungsunternehmen, wie Rhomberg Bau getroffen, sondern vor allem von den Auftraggebern, wie zum Beispiel Wohnbauträger, Investoren, Industriebetrieben und Privatpersonen. Für sie alle sind verantwortungsvolle Lieferketten von Bedeutung, wenn es zum Beispiel um die Klimarelevanz von Baumaterialien, Bauformen und Transport geht, um Gesundheitsschutz und soziale Absicherung der am Bau Beschäftigten oder die Wiederverwendung von Bauschutt im Sinne der Kreislaufwirtschaft.

Die Rhomberg Bau nutzt ihre umfassenden Kenntnisse der Baubranche und ihre umfangreichen Erfahrungen aus Bauprojekten, **um die Kreislaufwirtschaft in der Bauindustrie zu etablieren.** Damit werden durch Innovationen und Partnerschaften Verantwortung und Nachhaltigkeit im Bausektor gefördert.

Kreislaufwirtschaft in der Baubranche etablieren

Regionalität und langjährige Partnerschaften in der Baubranche.

In der Baubranche werden Leiharbeit, Subunternehmertum und projektbezogene Zusammenarbeit häufig langfristigen Partnerschaften vorgezogen. Diese Bevorzugung führt jedoch in vielen Fällen zu Kompromissen bei der Qualität oder Nachhaltigkeit der verwendeten Baumaterialien und der Bauweise. Darüber hinaus erschwert der Einsatz von Leiharbeitern und Subunternehmern die Transparenz in der Lieferkette und Verantwortlichkeiten für Mängel und Fehler verschimmen. Um einen Wandel in der Baubranche hin zu langfristigen und transparenten Lieferketten zu erreichen, priorisiert Rhomberg langfristige Partnerschaften mit Zulieferern aus der Region.

Kreislaufwirtschaft im Lieferketten-Management berücksichtigen.

Eine erfolgreiche Umsetzung der Kreislaufwirtschaft in der Baubranche erfordert detaillierte Informationen über die Lieferkette, die verbauten Materialien in Gebäuden sowie spezifische Planungen zur Gebäudenutzung, unter Berücksichtigung von Rückbau- und Recyclingprozessen. Dafür pflegt Rhomberg enge Beziehungen zu Zulieferern und Unternehmen, die für die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft im Unternehmen relevant sind. Dadurch kann das Unternehmen Experten und Wissen aus allen Bereichen des Bauwesens in einem Unternehmen vereinen und so

Nachhaltigkeit in jeden Schritt der vielfältigen Bauprojekte integrieren.

Integrale Planung von Bauvorhaben.

Die ganzheitliche Sichtweise von Rhomberg Bau auf Bauprozesse ermöglicht eine integrale Planung von Bauprojekten. So können bereits in der Planungsphase der Gebäude die CO₂-Emissionen bei der Herstellung der Bauteile und die Recyclingmöglichkeiten ermittelt und Lieferanten und Tochterunternehmen darauf abgestimmt werden. Dadurch fördert Rhomberg Bau eine nachhaltige Bauweise, die Emissionen reduziert.

Ein eigenes Ressourcencenter für das Unternehmen.

Der Blick auf den gesamten Lebenszyklus eines Bauprojekts eröffnet bei Rhomberg Bau einen breiten Raum für Innovationen. So wurde beispielsweise im Rheintal ein Steinbruch zur Aufbereitung und Wiederverwendung von Rohstoffen und Materialien ausgebaut. Dieses Ressourcencenter beherbergt ein Aufbereitungskompetenzzentrum, das sich mit dem Recycling von Baustoffen beschäftigt. Dort ist es dem Unternehmen möglich, eine 100%ige Recyclingquote der eigenen Baustoffe zu erreichen, wobei jährlich insgesamt 500.000 Tonnen Bau- und Recyclingmaterial verarbeitet werden.

Modulare Bauweise. Einen Beitrag zur Reduktion der Menge des anfallenden Bauschutts am Ende des Lebenszyklus leistet die modulare Bauweise. Ein Beispiel dafür ist das von Rhomberg entwickelte

Holz-Hybrid-System CREE. Mit nachhaltigem Systembau kann der Verbrauch von Rohstoffen um etwa zwei Drittel reduziert werden kann. Die modulare Bauweise ermöglicht ferner eine Wiederverwertung der Gebäudekomponenten für andere Zwecke nach dem Rückbau. Kund:innen in aller Welt nutzen die CREE-Bauweise mittels Lizenzsystem und errichten Gebäude mit regionalen Materialien, insbesondere Holz, in den jeweiligen Ländern. Darüber hinaus verfügt Rhomberg Bau mit der Firma WoodRocks über ein Unternehmen, das den Kund:innen eine Garantie für die Rücknahme aller im Gebäude verbauten Materialien am Ende des Nutzungszyklus bietet. Dadurch wird eine effiziente Wiederverwertung und eine Minimierung des Abfallaufkommens ermöglicht.

Bewusstsein schaffen bei Lieferanten und Kund:innen. Partnerschaften im Lieferantennetzwerk und die Förderung neuer Technologien ermöglichen es der Rhomberg Bau, ihren Kund:innen nachhaltige und innovative Lösungen anzubieten, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Rhomberg Bau steht dadurch als Partner zur Seite und zeigt verschiedene Planungs-, Bau- und Recyclingmöglichkeiten auf. Für Lieferanten kann durch innovative Lösungen und neue Arbeitsabläufe die Sicherheit am Bau erhöht werden. So kann beispielsweise durch die Vorfertigung von Bauteilen gesundheitsschonender gearbeitet und die Arbeitssicherheit erhöht werden

Rhomberg Bau Business Case

Langfristiges Handeln durch Partnerschaften. Rhomberg Bau setzt in ihrem Liefernetzwerk auf Regionalität und ermöglicht sich so langjährige Partnerschaften und intensive und effektive Kommunikation. So kann das Unternehmen in seinen Projekten auf transparente Liefernetzwerke zurückgreifen, Lieferfähigkeit garantieren und hohe Qualität ihrer Dienstleistungen garantieren.

Transparente Lieferketten und Risikoreduktion. Indem Rhomberg Bau die gesamte für ein Bauvorhaben relevante Expertise durch Partnerschaften, regionale Zulieferer und Tochterunternehmen integriert hat, wird die Transparenz im Liefernetzwerk erhöht und das Risiko in der Lieferkette reduziert.

Innovationen im Bausektor. Rhomberg Bau verändert die Bauindustrie durch eine besonders kollaborative Arbeitsweise und die Integration von Kreislaufwirtschaftsprinzipien in die Unternehmensprozesse. Durch die enge Zusammenarbeit mit Partnern entstehen innovative Lösungen, die sowohl den ökologischen Fußabdruck minimieren als auch die Effizienz und Qualität im Unternehmen und entlang der Lieferkette steigern.

Marktanforderungen proaktiv gegenübertreten. Um innovative Lösungen anzubieten und die gemeinsame Entwicklung in der Lieferkette in Richtung zukunftsfähiger Bauprojekte zu fördern, geht Rhomberg Bau aktiv auf neue Entwicklungen und Trends im Bauwesen ein. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz gelingt es, individuelle Anforderungen unterschiedlicher Märkte zu erfüllen und nachhaltige, effiziente und qualitativ hochwertige Lösungen anzubieten.



Erfolgsgeschichte EVVA Sicherheitstechnologie GmbH

Lieferkettenverantwortung in einem europaweit erfolgreichen Familienunternehmen. Die EVVA Sicherheitstechnologie GmbH ist ein im Jahr 1919 gegründetes österreichisches Unternehmen mit Sitz in Wien und beschäftigt europaweit über 790 Mitarbeitende in 10 Standorten in ganz Europa. EVVA entwickelt und produziert mechanische und elektronische Zutrittssysteme.

Moderne elektronische und mechanische Sicherheitssysteme erfordern hochpräzise und spezialisierte Bauteile, die empfindliche und maßgeschneiderte Systeme beinhalten. Bei Türsystemen werden spezielle Beschläge benötigt, die nicht nur perfekt auf das jeweilige Sicherheitssystem abgestimmt sind, sondern auch den individuellen Anforderungen des Einsatzortes entsprechen müssen. Typischerweise bestehen diese Beschläge aus Messing und Kupfer. Diese Bauteile sind in der Regel nur über Händler in Asien erhältlich, und die Gewinnung von Zink und Kupfer, die im Messing verarbeitet werden, erfolgt oft unter umweltschädlichen Bedingungen und unsicheren Arbeitsbedingungen.

Indem EVVA **den europäischen Wirtschaftsstandort in der Beschlagindustrie stärkt** und **die Produktion durch sekundäre Rohstoffe aufwertet**, bekennt sich das Unternehmen zu einem verantwortungsvollen Management seiner Lieferkette und fördert Transparenz und Zusammenarbeit im Liefernetzwerk.

Europäischen Wirtschaftsstandort in der Beschlagindustrie stärken

Abwanderung der Beschlagindustrie.

Damit Zutrittssysteme zentral gesteuert und ständig erweitert werden können, werden Beschläge benötigt. Beschläge sind die Gehäuse hinter den Türklinen, in denen elektronische Systeme untergebracht sind, die ihrerseits den Zutritt durch Kontakt mit bestimmten Schlüsseln und Chips oder zentral gesteuerten Mechanismen regeln. Da die Beschläge auftragsspezifisch mit Kabeln und Leiterplatten bestückt werden, erfordert ihre Herstellung hochpräzise Arbeit und spezialisierte Maschinen. Die Herstellung dieser Beschläge ist sehr arbeitsintensiv und die Beschaffung der Rohstoffe teurer als der Zukauf von Fertigprodukten. Deswegen ist die Beschlagindustrie Anfang der 2000er Jahre nach Asien, vor allem nach China, abgewandert, viele europäische Hersteller sind zu Händlern geworden und haben ihre Produktion auf den Vertrieb von Beschlägen umgestellt.

Von Asien zurück nach Europa. Wie in der Branche üblich, hat auch EVVA für einige Zeit auf Beschläge aus Asien zurückgegriffen, war aber mit Schwierigkeiten konfrontiert, die aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Arbeitsweisen, Kommunikation und der Entfernung zu den Produzenten bedingt waren. Hinzu kamen mangelnde Transparenz in den Lieferketten, fehlende finanzielle Mittel für Audits bei weit entfernten Herstellern und verzögerte

Reaktionszeiten auf Marktentwicklungen durch die langen Transportwege der Produkte. Um mehr Transparenz und eine engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu ermöglichen, hat EVVA gemeinsam mit einem seiner europäischen Lieferanten aus der Beschlagindustrie eine ehemalige Beschlagproduktion in Litauen wieder aufgebaut. Finanzielle Unterstützung und eine Abnahmeverpflichtung seitens EVVA wurden mit dem technischen Know-how eines dänischen Partnerunternehmens (d line) kombiniert, das Maschinen, Produktionsstätte und Mitarbeitende zur Verfügung stellte.

Kombinierte Ressourcen und geteiltes

Wissen. Die Kooperation der beiden Unternehmen ermöglichte es, Ressourcen und Know-how beider Unternehmen zu bündeln und einen europäischen Produktionsstandort zu reaktivieren. Die zum Zeitpunkt der Kooperation bereits vorhandenen Maschinen wurden weiterentwickelt, neue Technologien am Standort verfügbar gemacht und zusätzliches Know-how durch die Zusammenarbeit mit Branchenspezialisten eingeholt. Neben einer erhöhten Transparenz im Liefernetzwerk konnte EVVA so Reaktions- und Lieferzeiten verkürzen, die Rohstoffverarbeitung nach Europa zurückholen und zusätzlich hohe Qualitätsstandards in der eigenen Produktion sichern.

Lagern statt am Markt (zu)kaufen. In vielen Sektoren geht der Trend zur globalen Beschaffung, was allerdings zu Intransparenz und langen Lieferzeiten führen kann. EVVA wirkt diesem Trend mit einer Kombination aus europäischer Produktion, der Priorisierung europäischer Lieferanten und der Lagerhaltung verschiedener Rohstoffe entgegen. Die Lagerhaltung ermöglicht es dem Unternehmen, Produkte nicht am Markt

zukaufen zu müssen, wenn die eigenen Lieferanten gerade nicht lieferfähig sind. So konnte EVVA fast die gesamte Lieferkette auf europäische Lieferanten umstellen (93% des Liefernetzwerks wird von europäischen Lieferanten abgedeckt). Dadurch gewährleistet EVVA eine hohe Qualität seiner Dienstleistungen und Produkte sowie Flexibilität bei Kundenanfragen und Zusammenarbeit im Liefernetzwerk.

Produktqualität durch sekundäre Rohstoffe verbessern

Schäden an Menschen und Umwelt minimieren. Der Großteil der Produkte von EVVA besteht aus Messing, einer Legierung aus Zink und Kupfer. Beide Rohstoffe sind in ihrem Abbau und ihrer Beschaffung umweltkritisch und werden oftmals unter prekären Bedingungen abgebaut. Wird Messing-Abfall als sekundärer Rohstoff eingesetzt, verhindert dies die Schädigung von Menschen und Umwelt beim Abbau der Rohstoffe.

Produktion durch sekundäre Rohstoffe gedeckt. Die Zusammenarbeit mit seinem Messinglieferanten in Deutschland ermöglicht EVVA die Nutzung sekundärer Rohstoffe und gibt dem Unternehmen einen Einblick in die Herkunft ihrer Materialien. Ein Drittel des Messingbedarfs der Produktion wird durch die Aufbereitung des bei EVVA entstehenden Messingschrotts gedeckt, der restliche Bedarf durch wiederverwertetes Zink und Kupfer. Dazu werden recycelte Messingspäne zur Kupfergewinnung und Elektronikschrott zur Deckung des Zinkbedarfs eingesetzt. Dadurch konnte EVVA bereits 70% des Materialeinsatzes in der Produktion auf recycelte Materialien umstellen.

Vielfältige Vorteile des Einsatzes von Sekundärrohstoffen. Neben den ökologischen Vorteilen bietet die Verwendung von Sekundärrohstoffen auch Vorteile hinsichtlich der Verarbeitungsqualität von Messing. Recyceltes Messing weist durch das mehrfache Einschmelzen eine bessere Verarbeitungsqualität auf, die auch schonender für die Produktionsanlagen ist. Mit dem Einsatz von sekundären Rohstoffen kann sowohl kostengünstiger, maschinenschonender als auch mit gehaltener Qualität produziert werden. Die Verfügbarkeit und Qualität dieser Sekundärrohstoffe wird durch langjährige Partnerschaften und ständige Kommunikation im Netzwerk der Rohstofflieferanten sichergestellt. Dabei werden Rohstoffe, die nicht aus der eigenen Produktion stammen, aus der vorwiegend europäischen Lieferkette des Unternehmens beschafft. Hierbei kann EVVA durch die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten garantieren, dass faire Arbeitsbedingungen und soziale und nachhaltige Verantwortung bei der Beschaffung vorherrschen.

EVVA Business Case

Langjährige Partnerschaften. EVVA erhält Einblicke bei seinen Lieferanten und erweitert die Transparenz im Liefernetzwerk durch enge Partnerschaften entlang der Lieferkette. Dadurch entsteht eine fundierte und stetige Kommunikationsbasis im Liefernetzwerk und betriebliche Nachhaltigkeit und Verantwortung werden gefördert.

Gemeinsame Entwicklung und Innovationen. EVVA unterstützt seine Lieferanten und entwickelt gemeinsam mit ihnen ihre Produktion weiter. Damit erweitert EVVA seinen Einflussbereich und gleichzeitig den Einblick in die eigene Lieferkette und schafft die Basis für technologische Weiterentwicklung einerseits und Bewusstsein für Verantwortung und Nachhaltigkeit andererseits.

Resilienz dank europäischer Lieferketten. Gemeinsam mit einem Partnerunternehmen konnte EVVA eine Beschlagproduktion in Europa wieder ansiedeln, was sowohl die Partnerschaften in der Lieferkette als auch die Lieferfähigkeit des Unternehmens stärkt. So kann EVVA auf kürzeren Wegen Material beschaffen und liefern, flexibler auf Kundenwünsche reagieren und durch die europäische Produktion den Wirtschaftsstandort Europa fördern.

Mit Produktqualität zum Wettbewerbsvorteil. Kurze Transportwege, eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und eine permanente Kommunikationsbasis ermöglichen es EVVA, intensiv am Unternehmen und seiner Lieferkette zu arbeiten. Dies ermöglicht dem Unternehmen eine zuverlässige und auf die Produktionsbedingungen abgestimmte Versorgung mit Sekundärrohstoffen und garantiert eine hohe Produkt- und Servicequalität.



Erfolgsgeschichte FAHNENGÄRTNER

Verantwortung im Familienbetrieb. FAHNENGÄRTNER ist ein 1945 in Österreich gegründetes Familienunternehmen. Mit rund 100 Mitarbeiter:innen am Standort Mittersill (Salzburg) produziert und vertreibt das Unternehmen maßgeschneiderte textile Werbeartikel, Fahnen und Fahrentechnik und ist damit Österreichs größter Fahnenhersteller. FAHNENGÄRTNER vertreibt seine Produkte sowohl an nationale und internationale Unternehmen, Agenturen und Vereine als auch an Privatkund:innen.

Obwohl das Unternehmen vergleichsweise klein ist, wird Nachhaltigkeit und Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette großgeschrieben. FAHNENGÄRTNER nutzt die kurzen Kommunikationswege im Unternehmen, um Nachhaltigkeit und Lieferkettenverantwortung gezielt in das Zentrum des unternehmerischen Handelns zu rücken und seine Mitarbeitenden für diese Themen zu sensibilisieren. FAHNENGÄRTNER setzt auf ein Gemeinwohlkonzept im Umgang mit den Mitarbeitenden, kann bereits 50 Prozent der Jahresenergie durch Photovoltaik und Wärmerückgewinnung erzeugen, verwendet Recyclingmaterial in der Produktion und legt großen Wert auf Lieferkettenverantwortung.

Indem FAHNENGÄRTNER **mit einem kleinen Unternehmen große Verantwortung trägt**, garantiert das Unternehmen langjährige Partnerschaften mit Lieferanten und Kund:innen, schafft Transparenz in der Lieferkette und ermöglicht technische Innovationen in Produktionsprozessen.

Mit einem kleinen Unternehmen große Verantwortung tragen

Ein Familienunternehmen in einer Nischenindustrie. Die Fahnenherstellung ist eine Nischenindustrie, die hochspezialisierte Materialien wie Textilien und Farbstoffe verarbeitet, die wiederum zu einem großen Teil in Asien hergestellt werden. Für kleine Unternehmen in dieser Branche ist es daher oft nicht möglich, Lieferanten vor Ort zu besuchen. Dementsprechend sind die Kontrollmöglichkeiten und die Transparenz entlang der Lieferkette eingeschränkt. Das Familienunternehmen FAHNENGÄRTNER stellt jedoch sicher, was normalerweise nur Großunternehmen können: Es bevorzugt die regionale und lokale Beschaffung gegenüber dem billigeren Einkauf auf anderen Kontinenten und kann dadurch seinen Kund:innen Transparenz, Nachhaltigkeit und Verantwortung in der Lieferkette garantieren.

Flexibilität dank jahrzehntelanger Lieferantenbeziehungen.

Unternehmensintern werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Nachhaltigkeit und Lieferkettenverantwortung geschult. Nach außen gibt FAHNENGÄRTNER diese Verantwortung an seine Lieferanten weiter, mit denen das Unternehmen teilweise langjährige Beziehungen pflegt. Da die Fahnenbranche in hohem Maße auf individuelle Kundenwünsche spezialisiert ist, sind diese Beziehungen für FAHNENGÄRTNER von großem Vorteil. So kann das Unternehmen dank der flexiblen Strukturen schnell auf Kundenanforderungen reagieren.

Regionale Lieferanten fördern. Einige Materialien, die für die Herstellung von Fahnen benötigt werden, müssen international, vor allem aus Asien, bezogen werden. Für diese Produkte sucht FAHNENGÄRTNER laufend nach regionalen und europäischen Alternativen und baut bereits bestehende regionale Lieferantenbeziehungen aus. Langjährige Partner werden vor Ort besucht, um sich ein Bild von der Produktion zu machen. Dies gilt insbesondere für Stoff- und Farblieferanten, mit denen FAHNENGÄRTNER zum Teil seit über 30 Jahren zusammenarbeitet. Durch den Einsatz vorwiegend regionaler und nationaler Lieferanten kann FAHNENGÄRTNER eine kontinuierliche Kommunikationsbasis aufbauen und kleinere, regionale Lieferanten, die meist Spezialprodukte liefern, entwickeln und fördern. Dadurch garantiert das Unternehmen faire Arbeitsbedingungen und eine transparente Lieferkette auf Basis eigener Standards und Regelwerke.

Produzent, Verkäufer und Händler für Kund:innen. Neben der regionalen Beschaffung und Verarbeitung der Produkte steht FAHNENGÄRTNER den Kund:innen auch als Händler zur Seite. Kann ein Kundenwunsch nicht durch das bestehende regionale Liefernetzwerk des Unternehmens erfüllt werden, bietet FAHNENGÄRTNER Kund:innen Alternativen außerhalb des bestehenden Netzwerkes an, die ebenfalls möglichst den Anforderungen des Unternehmens an seine Stammlieferanten entsprechen. Dies

geschieht zum Beispiel durch eine Kombination aus internationalem Zukauf von Materialien oder Produkten mit Verarbeitung in Österreich. So kann FAHNENGÄRTNER seinen Kund:innen auch als Handelspartner zur Seite stehen und langfristige Geschäftsbeziehungen auf Kundenseite fördern.

Zertifizierte Kreislaufwirtschaft.

FAHNENGÄRTNER verfolgt in der Produktion den Cradle2Cradle-Ansatz, ein Wirtschaftskonzept, bei dem Produkte so entwickelt werden, dass sie am Ende ihrer Nutzungsdauer wiederverwertet werden können und Abfall vermieden wird. Indem das Unternehmen nicht nur Verantwortung in der Lieferkette übernimmt, sondern auch den Produktlebenszyklus berücksichtigt, kann es über den Verkauf hinaus Verantwortung für die eigenen Produkte übernehmen. Das Unternehmen nutzt dafür recycelte Stoffe für die eigene Produktion und bietet seinen Kund:innen die Restauration gekaufter Fahnen an. Das Unternehmen besitzt derzeit eine Cradle2Cradle Silber

Zertifizierung und strebt die Gold Zertifizierung an, bei welcher über die Prüfung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette hinaus auch soziale Verantwortung geprüft wird. Um dies zu erreichen, arbeitet FAHNENGÄRTNER weiterhin eng mit Lieferanten zusammen und setzt auf gegenseitiges Vertrauen.

Zeit und Raum für Innovationen.

Die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Lieferanten ermöglicht es FAHNENGÄRTNER, interne Prozesse zu optimieren und den Einsatz neuer Technologien zu priorisieren, wie z.B. die erste Siebdruckmaschine für den Fahndruck im Jahr 1978 sowie die erste doppelseitige Digitaldruckmaschine im Jahr 2012. So konnte FAHNENGÄRTNER sowohl seine Fahnen (Zertifikat Ökotex Standard 100) als auch die Produktionskette vom Rohstoff bis zum Endprodukt (Zertifikat Ökotex STeP) von Ökotex, einer internationalen Prüforganisation der Textilindustrie, zertifizieren lassen.

FAHNENGÄRTNER Business Case

Mit Regionalität zu mehr Transparenz. Die Priorisierung regionaler Lieferketten ermöglicht es FAHNENGÄRTNER Einblicke in die Prozesse von Zulieferern zu erhalten und so Transparenz über die Rohstoffe und die Lieferkette zu gewinnen. Dadurch kann das Unternehmen langfristige Zusammenarbeit garantieren und Bewusstsein für Nachhaltigkeit schaffen.

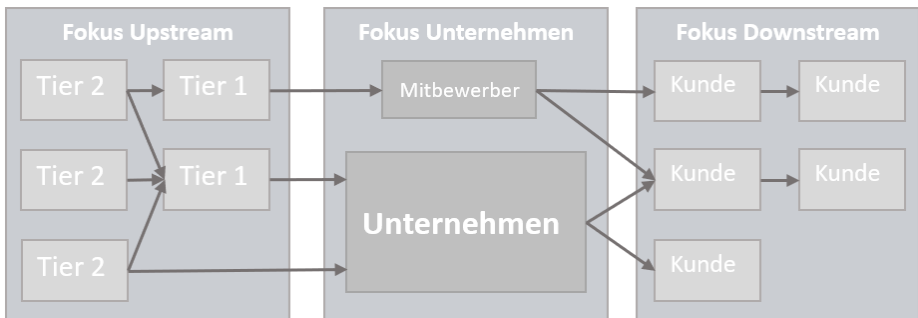
Langjährige Partnerschaften mit Lieferanten und Kund:innen. Die langfristige Zusammenarbeit im Liefernetzwerk und die dadurch entstandene Vertrauensbasis ermöglichen es FAHNENGÄRTNER auf individuelle Kundenanforderungen flexibel, kurzfristig und ganzheitlich einzugehen. Das Angebot an Produkten und Leistungen des Unternehmens schafft so langjährige Partnerschaften sowohl auf Lieferanten- als auch auf Kundenseite.

Innovation. Durch die Lieferantenpartnerschaften erhält FAHNENGÄRTNER nicht nur Einblicke in das Lieferantennetzwerk, sondern auch Impulse zur Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens. So kann auf Basis der Kundenwünsche evaluiert werden, welche neuen Technologien und Dienstleistungen zukünftig für die textile Werbeindustrie relevant werden. Die Basis für diese Innovationen bilden die engen Lieferantenbeziehungen, ohne deren gesicherte Unterstützung neue Technologien nicht erprobt werden könnten.

Wettbewerbsvorteil Unternehmensgröße. Als mittelständisches Unternehmen in einem regionalen Vertriebsnetz differenziert sich FAHNENGÄRTNER auch durch sein Angebot an Drucktechnologien von seinen Wettbewerbern. Durch die Verbindung von Produktion und Vertrieb seiner Angebote hebt sich das Unternehmen von seinen direkten Mitbewerbern ab, die zumeist nur Handel betreiben und die Fahnen in Osteuropa und außerhalb Europas einkaufen bzw. produzieren lassen. Durch das Angebot und die Qualität seiner Produkte kann FAHNENGÄRTNER einen höheren Preis erzielen, sich einen Wettbewerbsvorteil sichern und seinen Kund:innen individuelle Produkte anbieten.

Der Business Case für Lieferkettenverantwortung

Lieferketten werden zunehmend komplexer, undurchsichtiger und von einer Vielzahl internationaler und nationaler Regularien betroffen. Die Komplexität wird durch eine Vielzahl an Akteuren noch erhöht, wie beispielsweise eine große Zahl von Lieferanten in den vorgelagerten oder unterschiedliche Kundengruppen und Geschäftsumfelder in nachgelagerten Stufen eines Unternehmens. Durch die zunehmende Dynamik und die vielfältigen Interaktionen sind Lieferketten heute kein lineares Zusammenspiel verschiedener Stufen mehr, sondern stark ausdifferenzierte Netzwerke aus Geld-, Produkt-, Material- und Informationsflüssen. Bei der Analyse des Business Case für Lieferkettenverantwortung ist es aber trotzdem sinnvoll, zwischen vorgelagerten Stufen (also Zulieferern), nachgelagerten Stufen (also Abnehmer:innen und Konsument:innen) und dem Unternehmen selbst bzw. dem Sektor in dem es tätig ist zu unterscheiden.



Die Erfolgsgeschichten dieses Projektberichts zeigen, wie durch verschiedene Initiativen und Maßnahmen an allen drei Stufen angesetzt werden kann und Verantwortung als integraler Bestandteil im Lieferkettenmanagement verankert werden kann. Die untersuchten Unternehmen und dargestellten Erfolgsgeschichten zeigen eine Gemeinsamkeit: Transparenz wird im gesamten Liefernetzwerk erhöht, woraus erweiterte Handlungs- und Kooperationsmöglichkeiten entstehen, Resilienz, Qualität und Lieferfähigkeit verbessert und in vielen Fällen auch die Komplexität des Netzwerks reduziert wird.

Fokus Upstream

Internationale Richtlinien, nationale Gesetze, branchenspezifische Standards, freiwillige Vereinbarungen, Auditing Verfahren und weitere Maßnahmen zielen häufig auf Transparenz und Verantwortung in Bezug auf die Zulieferer eines Unternehmens. Die meisten Erfolgsgeschichten der vorliegenden Studie setzen hier an, der Upstream Business Case besteht in stärkerer Kontrolle, besseren Informationen und erweitertem Einfluss eines Unternehmens gegenüber seinen Zulieferern. Lieferkettenverantwortung mit dem Fokus Upstream verbessert Kommunikation, Information und Vertrauen, stärkt die Verhandlungsbasis eines Unternehmens und ermöglicht eine gemeinsame Entwicklung von Innovationen und Verbesserungen.

Bessere Kommunikation, Information und Vertrauen. Eine intensive Zusammenarbeit und daraus resultierende langjährige und enge Partnerschaften mit Lieferanten ermöglichen den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Expertise. All dies führt zu einer besseren Kommunikations-, Informations- und Vertrauensbasis im Liefernetzwerk und verankert Verantwortung in der gesamten Lieferkette. Manche Unternehmen reduzieren zudem die Komplexität in ihrem Liefernetzwerk, setzen auf Regionalität und vergrößern so ebenfalls ihren Einflussbereich.

Bessere Verhandlungsbasis. Die gesteigerte Transparenz im Liefernetzwerk stärkt die Verhandlungspositionen eines Unternehmens im Einkauf, indem Marktanforderungen auf Lieferantenseite, wie bspw. Preisentwicklungen von Rohstoffen, besser eingeschätzt werden und Einkaufskriterien so formuliert werden, dass Verantwortung und Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil von Verhandlungen werden. Mit den Einblicken, die Unternehmen durch Zusammenarbeit erhalten, wird so zusätzlich zu einem engen Vertrauensverhältnis auch die Verhandlungsbasis verbessert.

Gemeinsame Verbesserungen, Entwicklung und Innovation. Teilt ein Unternehmen auch Know-how mit seinen Lieferanten, kann eine intensive Zusammenarbeit entstehen, bei der aktuelle Themen und Herausforderungen der Lieferanten gemeinsam bearbeitet werden können und die gemeinsame Entwicklung von Technologien, Produkten oder Lösungen ermöglicht werden. Gemeinsam können die Unternehmen des gesamten Liefernetzwerks ihre Technologieführerschaft oder Wettbewerbsposition verbessern.

Fokus Downstream

Übernimmt ein Unternehmen besondere Verantwortung gegenüber seinen Lieferanten, kann sich das auch auf seine Kund:innen auswirken, zum Beispiel indem die Attraktivität seine Produkte und Leistungen, steigt oder es als besonders verantwortungs-bewusstes Unternehmen wahrgenommen wird, was zu positiven Image-Effekten führt. Der Business Case Downstream liegt dementsprechend in der Attraktivität eines Unternehmens für seine Kund:innen durch ein besseres Produkt- und Leistungsportfolios. Wenn Unternehmen proaktiv auf Markt- und Kundenanforderungen eingehen und Verantwortung auf Lieferantenseite übernehmen, werden die Resilienz und der Umgang mit Risiken des gesamten Liefernetzwerks verbessert, die Lieferfähigkeit erhöht und Kund:innen bessere Qualität und bessere Produkte angeboten.

Größere Resilienz und verbesserte Risikoabschätzung. Die Risikobewertung innerhalb eines Liefernetzwerks und die Resilienz des gesamten Systems werden durch kontinuierlichen Austausch von Informationen und Expertise in vorgelagerten Stufen erleichtert. Durch bessere Zusammenarbeit, gemeinsame Entwicklungen und regionale Zulieferer können Kundenanforderungen bzgl. der Bewertung vorgelagerter Stufen erfüllt als auch Risiken minimiert und ein umfassender Blick auf das Liefernetzwerk garantiert werden.

Bessere Lieferfähigkeit. Durch verbesserte Transparenz und Resilienz können Lieferengpässe vermieden und Schwierigkeiten gemeinsam mit einer Vielzahl von Partner:innen im gesamten Liefernetzwerk begegnet werden. Die Kombination aus gestärkter Resilienz des gesamten Liefernetzwerks und intensiven Partnerschaften mit den Zulieferern garantiert die Liefer- und Handlungsfähigkeit besonders in Zeiten globaler Versorgungskrisen.

Bessere Produkte und Qualität. Transparenz im Liefernetzwerk ermöglicht Einblicke in vor- und nachgelagerten Stufen, wodurch Ideen für innovative Produkte und technologische Lösungen entstehen können. Ferner können Unternehmen so besser auf Kundenwünsche eingehen und eine Vorreiterrolle in ihrem Sektor übernehmen. Darüber hinaus kann ein einzigartiges Produkt- und Dienstleistungsportfolio etabliert werden, woraus ein beträchtlicher Wettbewerbsvorteil entstehen kann.

Fokus Unternehmen

Lieferkettenverantwortung in vor- und nachgelagerten Stufen des Liefernetzwerks hat auch Auswirkungen auf ein Unternehmen selbst und den gesamten Sektor, in dem es tätig ist. Der Business Case von Maßnahmen, die innerhalb eines Unternehmens gesetzt werden, besteht aus optimierten Unternehmensprozessen, einer Verbesserung der Handlungsfähigkeit und Autonomie und einer verbesserten Außenwahrnehmung des Unternehmens und des gesamten Sektors auf.

Optimierte Produktions- und Unternehmensprozesse. Aus einer gut etablierten Lieferkettenverantwortung können Anregungen für Optimierungspotenziale gewonnen werden, seien es technische Aspekte der Produktion, Fragen der Unternehmensstruktur oder der Gestaltung von Abläufen und Prozessen, wie zum Beispiel Recycling und Rohstoffaufbereitung. Diese Optimierungen können zu Kosteneinsparungen oder zur Entwicklung neuer Technologien, Produkte oder Dienstleistungen führen - sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch in der gesamten Branche.

Handlungsfähigkeit und Autonomie. Lieferkettenverantwortung macht Unternehmen autonomer und garantiert ihre langfristige Handlungsfähigkeit, so dass sie neuen und dynamischen Markt- und Gesetzesanforderungen besser begegnen können. Zusätzlich zum gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Nutzen können daraus Wettbewerbsvorteile entstehen.

Positive Außenwahrnehmung des Unternehmens und der Branche. Lieferkettenverantwortung ermöglicht es Unternehmen als Vorreiter und Vorbild in Sachen Sorgfaltspflicht in ihrer Branche voranzugehen. Technologischer und sozialer Fortschritt, der bereits zu Beginn der Lieferkette gefördert wird, ermöglicht eine zukunftsorientierte Ausrichtung und langfristige Erfolge. Durch die vorgestellten Erfolgsgeschichten, zeigen unabhängig von Branche, Größe und Eigentümerstruktur wie Verantwortung gelebt, Transparenz geschaffen und daraus Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Unternehmen, die besonders engagiert und erfolgreich Lieferkettenverantwortung übernehmen, ...

1. Priorisieren ihre Handlungen nach **Wesentlichkeit** und setzen bewusst Schwerpunkte dort, wo hohe Auswirkungen auf Menschen und Umwelt gegeben sind
2. Fokussieren auf den langfristigen Aufbau von **Partnerschaften** und sehen in Lieferanten mehr als nur den Einkauf von Produkten zu einem günstigen Preis
3. Suchen **strategische Partner**, um sich ein Bild des gesamten Liefernetzwerks zu erschließen
4. Haben eine möglichst breite Sicht auf mögliche **Risiken** und berücksichtigen etwaige Lieferausfälle, Imagerisiken, Arbeitsbedingungen bei Lieferanten, etc.
5. Denken über die Branche oder Region hinaus und verstehen sich als Teil eines **Gesamtsystems**
6. Verstehen die **Bedürfnisse ihrer Lieferanten** und arbeiten gemeinsam an Innovationen und Optimierungspotenzialen
7. Erschließen sich daraus **neue Perspektiven** auf bestehende Technologien, Strukturen und Prozesse
8. Schließen sich **Brancheninitiativen** an und lernen von den Erfahrungen anderer
9. Berücksichtigen neben Lieferanten auch **Kund:innen und Mitbewerber** in ihrer Lieferkettenverantwortung
10. Agieren **proaktiv** und denken **langfristig**.

Anregungen für wirtschaftspolitische Akteure

Die im vorliegenden Projektbericht dargestellten Unternehmen und Initiativen sind Erfolgsgeschichten und zeigen, dass sich freiwilliges Engagement im Bereich Lieferkettenverantwortung für engagierte Unternehmen rentiert. Die Vielfalt der Business Cases verdeutlicht, dass eine Vielzahl von unmittelbaren und mittelbaren Nutzen und strategischen Vorteilen dazu beitragen, dass freiwillige und über das gesetzliche Minimum hinaus gehende Übernahme von Verantwortung auch einen betrieblichen Nutzen bringt.

Im Rahmen der Interviews haben die befragten Unternehmen auch Anregungen für wirtschaftspolitische Akteure geäußert, sei es auf nationaler, EU- oder internationaler Ebene, seien es Interessenvertretungen oder Branchenverbände. Würden diese Anregungen umgesetzt, würde sich Lieferkettenverantwortung leichter umsetzen lassen und für die befragten Unternehmen und darüber hinaus weitere Vorteile bringen, so dass eine weitere Verbreitung der im vorliegenden Bericht dargestellten Maßnahmen unterstützt würde.

Vereinheitlichung. Die Vielfalt an Regularien, Standards und Guidelines, ist eine große Herausforderung für Unternehmen, die in komplexen Lieferketten aktiv sind. Manche Unternehmen werden von ihren Abnehmer:innen dazu gezwungen, ähnliche Sachverhalte anhand unterschiedlicher Reporting-Anforderungen nachzuweisen und zu dokumentieren. Bei den derzeit in Entwicklung befindlichen digitalen Lösungen (zB Block-Chain und KI) hat sich bisher noch kein Standard etabliert und die Interoperabilität der verschiedenen Lösungen ist noch nicht gegeben. Viele der befragten Unternehmen regen daher eine stärkere Vereinheitlichung der Begriffe, Nachweise, Überprüfungs- und Reporting-Verpflichtungen und eine bessere Konkretisierung an, um Unklarheiten und zu große Interpretationsspielräume zu vermeiden. Darüber hinaus beklagen global tätige Unternehmen, dass ihre Mitbewerber außerhalb Europas geringere Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten haben und sie unter daraus resultierenden Wettbewerbsnachteilen leiden. Sie regen internationale Vereinbarungen und Regime an, die zu einer globalen Anwendung der selben Mindeststandards beitragen und faire Preise garantieren. Gerade kleine Unternehmen und Unternehmen, die viele Wertschöpfungsstufen von problematischen Zulieferern entfernt sind, wären froh, wenn durch Regularien in diesen Ländern Mindeststandards gesichert sind.

Vernetzung. Obwohl die meisten in diesem Projektbericht vorgestellten Unternehmen eng mit ihren Lieferanten und Kund:innen zusammenarbeiten, regen sie eine weitere Vernetzung innerhalb ihrer Branchen und über branchenübergreifende Lieferketten hinweg an. Lieferkettenverantwortung wird von ihnen als gemeinsame Aufgabe verstanden, die nicht nur in der bilateralen Kooperation zweier Unternehmen besteht, sondern in der Etablierung von gemeinsamen Initiativen und Plattformen. Solange Meinungs-, Erfahrungs- und Informationsaustausch im Vordergrund steht, werden derartige Plattformen als effektiv

betrachtet, darüber hinaus gehende Absprachen und Kooperationen werden vereinzelt als problematisch angesehen, da sie den Anliegen des Wettbewerbsrecht widersprechen könnten.

Technische Lösungen. Große Hoffnungen hegen die befragten Unternehmen in Bezug auf technische Lösungen, die einen automatischen Informationsaustausch, Qualitätssicherung und Entscheidungsunterstützung ermöglichen. Wirtschaftspolitische Akteure sollten die Entwicklung und Etablierung digitaler Lösungen unterstützen, damit auch kleine Unternehmen mit vertretbarem Aufwand in einen Lieferkettenübergreifenden Datenaustausch integriert werden können. Dabei besteht die Hoffnung, dass Lücken in der Dokumentation durch branchen- oder substanzbezogene Näherungswerte geschlossen werden könnten. Auf aggregierter Ebene sollten Daten über Wertschöpfungsketten so weit wie möglich öffentlich zugänglich sein, zugleich sollte die Entwicklung entsprechender digitaler Tools von der öffentlichen Hand gefördert oder zur Verfügung gestellt werden. Von dieser Transparenz wird ein positiver Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung und auf politische Entscheidungen erwartet.

Circular Economy und nachhaltige Entwicklung. Von einigen Unternehmen wird Lieferkettenverantwortung als Teil eines umfassenderen Engagements für nachhaltige Entwicklung und Circular Economy angesehen. Sie befürworten eine umfassendere Unternehmensverantwortung für die von ihnen in Umlauf gebrachten Produkte, finanzielle Anreize für Kreislaufwirtschaft und eine Besteuerung von umweltschädlichen oder unter schlechten Arbeitsbedingungen hergestellten Produkten. Neben Klimaschutz sollten Ressourcenschonung und Circular Economy stärker Eingang in die öffentliche Debatte finden und bei Kaufentscheidungen berücksichtigt werden.