



Wirtschaft macht KLIMASCHUTZ

Lieferanten-Klimaschutz-Programm

Einbindung des Einkaufs in den Klimaschutz in der Lieferkette

Ein Ergebnis der
AG „Klimafreundliche Lieferketten“

Im Auftrag des:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit



NATIONALE
KLIMASCHUTZ
INITIATIVE

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Zum Dialogforum „Wirtschaft macht Klimaschutz“	4
1. Vorwort	5
2. Herausforderungen: höhere Transparenz und Motivation zu ersten Maßnahmen	7
3. Konzeptionelle Darstellung des Lieferanten-Klimaschutz-Programms	9
3.1 Management	10
3.2 Einkauf	11
3.3 Fachabteilungen bzw. Bedarfsträger	12
3.4 Online-Fragebogen	12
3.5 Einkauf-Lieferanten-Gespräch	16
3.6 Monitoring	17
4. Weitere Informationsquellen	18
5. Beteiligte Unternehmen	19
Glossar	20
Impressum	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herausforderungen des Klimaschutzes in der Lieferkette	7
Abbildung 2: Darstellung des Lieferanten-Klimaschutz-Programms	9
Abbildung 3: Exemplarische Darstellung eines anforderungsgestaffelten Fragenkatalogs.....	15

Zum Dialogforum „Wirtschaft macht Klimaschutz“

Effektiver und erfolgreicher Klimaschutz kann erst dann gelingen, wenn unterschiedliche Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche langfristig zusammenarbeiten. Aus diesem Grund startete das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) im Juni 2017 das Dialogforum „Wirtschaft macht Klimaschutz“. Der Dialogprozess resultiert aus dem Aktionsprogramm Klimaschutz 2020 der Bundesregierung. Ziel ist es, die deutsche Wirtschaft zum Zweck des Klimaschutzes breit zu vernetzen und die beschleunigte Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Treibhausgasminderung in der Wirtschaft zu befördern. Es sollten konkrete Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen angestoßen werden, um so den Klimaschutz in der deutschen Wirtschaft voranzutreiben und wichtige Beiträge zu den Klimaschutzzielen zu leisten. Durch eine möglichst breite Beteiligung der Wirtschaft wurde hierbei eine Vielzahl von Unternehmensperspektiven berücksichtigt und einbezogen. Über die gesamte Laufzeit waren ca. 100 deutsche Unternehmen und etwa 250 angemeldete TeilnehmerInnen im Dialogforum aktiv. Ein weiteres Ziel war es, ein gemeinsames Verständnis davon zu erlangen, wo es Zielkonflikte gibt und was nötig ist, um Klimaschutz konkret in Unternehmen umzusetzen. Zudem wurden effektive Ansätze, die bereits zuvor in Unternehmen entstanden sind, weiter- bzw. kollaborative Ansätze neu entwickelt.

Der wesentliche Unterschied zu anderen Formaten liegt vor allem darin, dass nicht die Unternehmen oder Verbände unter sich blieben, sondern das BMU (das für Gesetzgebungen im Bereich Klimaschutz zuständig ist) und dessen MitarbeiterInnen an dem Dialogforum teilnahmen und damit in einen direkten Dialog mit den Unternehmen traten.

Zur Konzeption, zur inhaltlichen Begleitung und zur Durchführung des Forums hat das BMU EY (Ernst & Young), das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie und das Ecologic Institut beauftragt. Begleitet wurde das Dialogforum von einem Steering Committee, das von VertreterInnen aus Unternehmen, Politik und Wissenschaft repräsentiert wurde.

1. Vorwort

Ein Großteil der Treibhausgasemissionen deutscher Unternehmen wird in der vorgelagerten Lieferkette produziert. Lieferketten haben damit eine große Bedeutung für den Klimaschutz entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Allerdings sind Lieferketten heutzutage global, hochkomplex und umfassen eine erhebliche Anzahl spezialisierter Akteure, was den Klimaschutz in der Lieferkette für Unternehmen zu einer Herausforderung werden lässt.

Ansätze für den Klimaschutz in der Lieferkette gibt es viele: vom lieferkettenübergreifenden Dialog und Wissenstransfer über gemeinsame Energieeffizienzprojekte im Zulieferbetrieb und die Betrachtung des Produktlebenszyklus bis hin zu festen Standards und Kriterien bei der Auswahl der Lieferanten.

Die AG „Klimafreundliche Lieferkette“ des Dialogforums „Wirtschaft macht Klimaschutz“ hat sich über den Projektzeitraum des Dialogforums von Anfang 2018 bis März 2020 mit den unterschiedlichen Ansätzen in Unternehmen beschäftigt und mögliche Weiterentwicklungen vorhandener Methoden diskutiert.

Auf der Basis dieser Diskussionen und mithilfe der Design-Thinking-Methode wurde ein Modell zum Aufbau eines Prozesses zur Einbindung der Einkäufer in die Maßnahmen zur Reduktion der Emissionen in der Lieferkette entwickelt, das branchenübergreifend und in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen Anwendung finden kann.

Dieses Dokument fasst zum einen die Diskussion der Arbeitsgruppe zusammen und dient zum anderen als exemplarischer Leitfaden, wie eine klimaschutzorientierte Gestaltung der Lieferkette eines Unternehmens durch eine entsprechende Ausrichtung des Beschaffungshandelns erreicht werden kann. Wichtig ist dabei, dass der Klimaschutz in der Lieferkette in den Unternehmensprozessen verankert wird.

AdressatInnen sind zum einen die mit Nachhaltigkeit und Klimaschutz betrauten MitarbeiterInnen in Unternehmen und zum anderen die MitarbeiterInnen des Einkaufs. MitarbeiterInnen dieser beiden Abteilungen können gleichermaßen Impulse für eine klimaschutzorientierte Gestaltung der Lieferkette geben und unterschiedlichen Mehrwert aus diesem Leitfaden ziehen:

MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung

Praxisleitfaden zur Implementierung eines konsistenten Prozesses zur Integration von **Klimaschutz in die Lieferkette** und eines Ansatzes zur Erhebung der dort entstehenden **Scope-3-Emissionen**

MitarbeiterInnen des Einkaufs

Integration des Klimaschutzes in den Einkauf und damit Einbeziehung eines immer kritischer werdenden **Risikofaktors im Einkaufsprozess**

Durch die Umsetzung eines effektiven Lieferanten-Klimaschutz-Programms werden

- Anstrengungen zum Klimaschutz in der Lieferkette verstärkt,
- Potenziale zur Minderung von Emissionen in der Lieferkette gehoben und
- klimabedingte Versorgungs- und Kostenrisiken deutlich reduziert.

2. Herausforderungen: höhere Transparenz und Motivation zu ersten Maßnahmen

Bei der Umsetzung von Klimaschutz in der Lieferkette wurden in der Praxis zwei grundsätzliche Herausforderungen identifiziert:

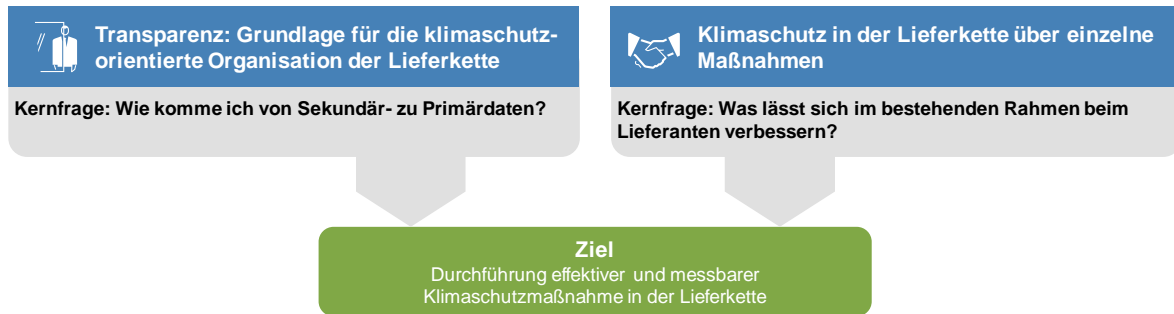


Abbildung 1: Herausforderungen des Klimaschutzes in der Lieferkette

Eines der zentralen identifizierten Probleme besteht in der **mangelnden Transparenz der Lieferkette**. Informationen über Produktionseigenschaften oder die Herkunft von Ausgangsmaterialien über die erste oder zweite Stufe der Lieferkette hinaus liegen oftmals nicht vor. Auch wenn die Information generierbar wäre, stellt sich die Frage der Effizienz und des benötigten Ressourceneinsatzes. Auch aus diesem Grund basieren Supply-Chain-Analysen von Unternehmen oftmals auf Sekundärdaten wie Ergebnissen von Input-Output-Modellen, Industriedurchschnittswerten und Abschätzungen, die konkrete Technologie- oder Beschaffungsentscheidungen nicht ermöglichen.

Im Kern geht es also darum, mit welchen Informationsquellen, Tools und Methoden man in der Einschätzung der Umweltwirkung **von Sekundärdaten zu Primärdaten**, also direkten Informationen der Lieferanten, kommt.

Die Erhebung dieser Primärdaten kann auf unterschiedliche Weise geschehen. Bei weniger komplexen Lieferketten kann eine jeweilige Abfrage der Lieferanten per Telefon oder E-Mail funktionieren. Bei Lieferketten mit steigender Komplexität und Anzahl der Lieferanten haben sich in der Praxis folgende Prozesse bewährt, die eine bessere Rücklaufquote aufweisen:

- unternehmensübergreifende, **standardisierte Fragebögen**, die **per E-Mail** versandt werden
- **browserbasierte Fragebögen**
- **Integration in bereits vorhandene Interaktionen mit dem Lieferanten** (beispielsweise Kurzaudits)

Um die Rücklaufquote und die Qualität der Primärdaten zu verbessern und die Transparenz der Lieferkette zu erhöhen, kann die **Harmonisierung der Ansprache der Lieferanten** ein möglicher Ansatz. Diese Harmonisierung kann zum einen zwischen verschiedenen Unternehmen stattfinden (beispielsweise gemeinsame Nutzung von Lieferantenbewertungen im Rahmen von

Sektoreninitiativen) und zum anderen innerhalb eines Unternehmens, also möglichst eingebettet in vorhandene Kommunikationskanäle mit dem Lieferanten (beispielsweise vorhandene Audits oder Fragebögen). Plattformen zur Abfrage klimaschutzrelevanter Informationen wie beispielsweise CDP können eine Methode zur Harmonisierung der Ansprache sein. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass für die Steuerung des Klimaschutzes in der Lieferkette benötigte Informationen in ausreichender Detailtiefe abgefragt werden.

Die Erhöhung der Transparenz in der Lieferkette bis zu einem Grad, der eine Steuerung des Einkaufsverhaltens unter Berücksichtigung der Emissionen in der Lieferkette erlaubt, ist ein zeitaufwendiger Prozess. Unternehmen sollten die Zeit bis zur Erreichung der gewünschten Transparenz bereits für eine Stärkung des Klimaschutzaspekts in der Lieferantenbeziehung nutzen, indem sie mit pragmatischen Ansätzen die Umsetzung erster **konkreter Klimaschutzmaßnahmen in der Lieferkette anstoßen**. Die Kernfrage ist dabei, welche konkreten Potenziale für Klimaschutzmaßnahmen bereits in der eigenen Lieferkette vorhanden sind. Unternehmen sollten sich fragen:

- Wie lassen sich bestehende Potenziale beim Lieferanten erkennen?
- Wie können Anreize für Klimaschutzmaßnahmen beim Lieferanten gesetzt werden?

Die Potenzialanalyse kann prinzipiell mit den gleichen Methoden vorgenommen werden, wie sie auch bereits zur Erhöhung der Transparenz dargestellt wurden. Allerdings sind im Kontext erster, pragmatischer Ansätze grundsätzlich weniger komplexe, umfassende Abfragen an die Lieferanten umsetzbar. Anreize zur Durchführung von Maßnahmen können bereits durch das Aufzeigen von Praxisbeispielen mit Kostenreduktionspotenzialen durch den Klimaschutz entstehen.

Das im folgenden Kapitel dargestellte Lieferanten-Klimaschutz-Programm zeigt genauer auf, wie Unternehmen für eine Stärkung des Klimaschutzaspekts in der Lieferantenbeziehung konzeptionell vorgehen können.

3. Konzeptionelle Darstellung des Lieferanten-Klimaschutz-Programms

Im Folgenden wird ein Prozess vorgestellt der, im Zusammenspiel zwischen Nachhaltigkeits- und Einkaufsabteilung, den Klimaschutz bei Lieferanten stärken soll: das **Lieferanten-Klimaschutz-Programm (LKP)**.

In den meisten Unternehmen gibt es eine klare Trennung zwischen den Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit und Einkauf, woraus sich Herausforderungen in der Abstimmung ergeben können. Nur vereinzelt ist das Thema Klimaschutz direkt in die Einkaufsabteilung integriert. Für den LKP wird daher angenommen, dass die Nachhaltigkeitsabteilung das Thema Klimaschutz betreut und somit zum Initiator des LKP wird. Der Ablauf wird aus der Sicht dieser Abteilung formuliert. Beschrieben wird ein **idealtypischer Prozess**. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus Diskussion und Umfragen innerhalb der Arbeitsgruppe „Klimafreundliche Lieferkette“ war, dass es bei der Integration von Klimaschutz in den Einkauf große Unterschiede zwischen Unternehmen und Branchen gibt. Entsprechend ist eine Anpassung oder Vereinfachung des Prozesses je nach Unternehmensstruktur, Branche oder Unternehmensgröße sinnvoll.

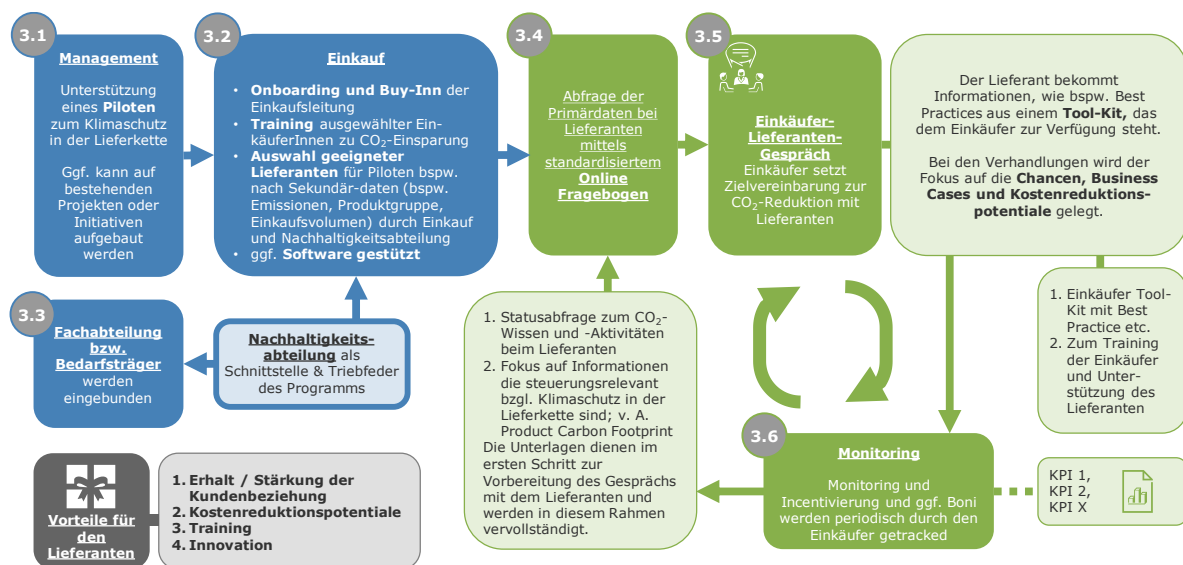


Abbildung 2: Darstellung des Lieferanten-Klimaschutz-Programms

Das Programm startet mit einem **vorbereitenden unternehmensinternen Prozess (dargestellt in Blau)**, in dem die für Klimaschutz in der Lieferkette relevanten Akteure durch die Nachhaltigkeitsabteilung eingebunden werden. Dazu gehören das **Management (3.1)**, **EinkäuferInnen und Einkaufsleitung (3.2)** sowie **Fachabteilungen (z. B. Kommunikation) bzw. Bedarfsträger (3.3)**.

Anschließend an diesen internen Prozess werden ausgewählten Lieferanten kontaktiert und zum Ausfüllen eines **Online-Fragebogens (3.4)** eingeladen, wobei unter anderem Primärdaten zum Klimaschutz (beispielsweise Product Carbon Footprints) sowie weitere relevante Informationen zu Klimaschutzaktivitäten bzw. -wissen abgefragt werden. Mittels dieser Informationen gehen

geschulte EinkäuferInnen, ggf. unterstützt durch MitarbeiterInnen der Abteilungen für Nachhaltigkeit, in **Einkauf-Lieferanten-Gespräche (3.5)**, in denen das Thema Klimaschutz und überprüfbare Vereinbarungen zur Emissionsminderung besprochen werden. Dieser **lieferantenbezogene Prozess (dargestellt in Grün)** sollte sich in einen periodisch wiederkehrenden Prozess entwickeln und über ein **Monitoring (3.6)** geprüft werden. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des LKP tiefer gehend beschrieben.

3.1 Management

Die Entscheidung des Managements zum Klimaschutz in der eigenen Lieferkette ist Grundvoraussetzung für eine dauerhafte und erfolgreiche Anwendung des LKP. Ferner sollte dem Einkauf das Mandat erteilt werden, Klimaschutz als Einkaufskriterium beim Zulieferer anzuwenden.

Im Zweifel kann aber auch mit einem kleineren Mandat des Managements, beispielsweise für einen begrenzten Piloten, auf die Einkaufsabteilung/-leitung zugegangen werden. Anschließend kann in einem iterativen Prozess mit den ersten Ergebnissen der Piloten das Mandat vom Management für mehr Klimaschutz in der Lieferkette erweitert werden, beispielsweise durch eine Ausweitung des Ansatzes auf die ganze Abteilung oder durch feste Einkaufskriterien.

Abhängig von Branche, Unternehmenskultur und Organisationsstruktur gibt es unterschiedliche Argumentationswege, um die Entscheidungsfindung des Managements zu unterstützen. Ein Argument kann in der Praxis das **Carbon Price Risk** sein. Damit wird das Kostenrisiko aufseiten der Zulieferer beschrieben, das durch eine mögliche Bepreisung des CO₂-Ausstoßes entsteht. Dabei kann es sich um eine Steuer auf CO₂, einen Emissionshandel oder Ähnliches handeln, was zu einer Preissteigerung bei besagtem Zulieferer führen würde. Bei diesem Argument wird eine Weitergabe der Preissteigerung an den Kunden, also dem betrachteten Unternehmen, angenommen.

Eine **Wesentlichkeitsanalyse**, in der die Bedeutung des Themas Klimaschutz für das Unternehmen gerade auch aus Sicht wichtiger Stakeholder dargestellt wird, kann ebenfalls als Argument für die Einführung des LKP genutzt werden – umso mehr, wenn Kunden, Anleger sowie aktuelle und künftige MitarbeiterInnen ein sichtbares Engagement des Unternehmens im Klimaschutz erwarten.

Zudem stellen der Carbon Footprint und Strategien für dessen Reduktion für den Vertrieb bzw. das Produktmanagement verstärkt Wettbewerbsfaktoren dar. Der **Verweis auf Kundenaufträge**, die durch Klimaschutzengagement des Unternehmens gewonnen oder durch dessen Mangel eben gerade nicht gewonnen wurden, ist hier das schlagendste Argument.

3.2 Einkauf

Ein wichtiger Schritt aus Sicht einer Nachhaltigkeitsabteilung, die in Zusammenarbeit mit dem Einkauf ein LKP implementieren will, ist es, einen Einblick in die Arbeitsweise der MitarbeiterInnen in der Einkaufsabteilung zu bekommen. Wo sind die Möglichkeiten? Wer sind die AnsprechpartnerInnen? Welche Incentivierungsmechanismen gibt es?

Der Einkauf sollte beim LKP frühzeitig eingebunden werden. Für die erste Ansprache bietet es sich an, die Fürsprecherin bzw. den Fürsprecher aus dem oberen Management mit einzubeziehen bzw. auf diese(n) zu verweisen. Darüber hinaus kann auch hier die Argumentationshilfe für das Management (Kapitel 3.1) zur Darstellung der Wichtigkeit des Themas im Unternehmen dienen. Langfristig bietet sich ein regelmäßiger Austausch zwischen der Nachhaltigkeits- und der Einkaufsabteilung an. Auch der Weg „von unten“ über engagierte MitarbeiterInnen in der Einkaufsabteilung sollte in Betracht gezogen werden, wenn das Management zögerlich ist oder auch zur Unterstützung des Transformationsprozesses im Einkauf.

In der Ansprache des Einkaufs sollte sich die Fachabteilung der unterschiedlichen Fachsprache in den verschiedenen Arbeitsgebieten bewusst sein und Sorgfalt in die Anpassung der Darstellung an die Zielgruppe investieren (z. B. durch Überlegungen, wie Fachbegriffe aus der Nachhaltigkeit bzw. aus dem CSR-Bereich vermieden werden können).

Das LKP ist als Hilfestellung bzw. Dienstleistung für den Einkauf angelegt, die dem Einkauf wichtige Information zur strategischen Steuerung der Lieferanten gibt. Es muss klar kommuniziert werden, dass es keine ungewollten und überraschenden Einmischungen in diese Strategie gibt und der primäre Kontakt zum Lieferanten, wenn nicht anders besprochen, beim Einkäufer bzw. der Einkäuferin bleibt.

Die Verantwortlichkeit für das Thema Klimaschutz in der Lieferkette sollte im Zuge des Aufbaus und der Weiterentwicklung des LKP an den Einkauf übergehen. Eine langfristige Verankerung kann über eine entsprechende Ergänzung der Einkaufsstrategie erreicht werden, beispielsweise indem diese um Vorgaben der folgenden Art ergänzt wird:

- Zielsetzung von x % an „emissionsarmen Produkte“ im Einkauf (je nach Branche)
- Vorgabe, zu jedem Posten eine „emissionsarme Alternative“ herauszusuchen
- Klassifizierung der grünen/klimafreundlichen Produkte im internen Einkaufskatalog

Für die ersten Piloten des LKP sollten EinkäuferInnen ausgewählt werden, die eine grundsätzliche Offenheit für das Thema Klimaschutz aufweisen. Ziel sollte es sein, den Einkäufer oder die Einkäuferin zu einer Art BotschafterIn in der Einkaufsabteilung zu machen, nach dem „Train-the-Trainer“-Prinzip.

Eine wirkungsvolle Maßnahme zur weiteren inhaltlichen Einbindung des Einkaufs in das Thema Klimaschutz kann es sein, gezielt einzelne EinkäuferInnen zu unternehmensübergreifenden CSR-Veranstaltungen mitzunehmen (beispielsweise zum Dialogforum „Wirtschaft macht Klimaschutz“). Dabei sollte darauf geachtet werden, dass sich die Veranstaltung hierfür thematisch eignet.

Für das weitere Vorgehen und vor allem für die späteren Gespräche mit dem Lieferanten sollte der Einkauf eine Dokumentationshilfe bekommen. Darüber hinaus sollte es für Rückfragen der EinkäuferInnen eine zentrale Ansprechstelle geben (beispielsweise Hotline, Postfach oder persönliche Ansprechperson).

Die erste Auswahl der Lieferanten für die Aufnahme in das LKP erfolgt nach Materialität bzgl. Klimaschutzpotenzialen. Bestenfalls sollten daher die tatsächlich durch die eingekauften Güter entstandenen Treibhausgasemissionen und Möglichkeiten zu deren Minderung als Maßstab dienen. Ein Ziel kann beispielsweise sein, 50 % der Emissionen in der Lieferkette mit den größten Emittenten abzudecken. Neben der Abdeckung sollte jedoch, wenn möglich, auch auf die Minderungspotenziale geachtet werden.

Dies kann in einem ersten Schritt über eine bereits am Markt erhältliche Softwarelösung geschehen, die auf Sekundärdaten fußt. Im weiteren Verlauf sollte die Softwarelösung, sofern sie dafür offen ist, um die Primärdaten der relevanten Lieferanten ergänzt werden. Sollten weder Primär- noch Sekundärdaten der Emissionen der Lieferanten vorhanden sein, kann ggf. eine erste Filterung bzw. Eingrenzung der wichtigsten Lieferanten über Produktkategorien oder Umsatz geschehen. Die Filterung nach CO₂-Emissionen ist vor allem dann effizient, wenn es eine große Varianz in der Höhe der Emissionen der Lieferanten gibt.

3.3 Fachabteilungen bzw. Bedarfsträger

Neben dem Management und dem Einkauf ist es wichtig, die Fach- und Entwicklungsabteilungen bzw. Bedarfsträger in das LKP mit einzubeziehen. Hier werden die Anforderungen an die einzukaufenden Güter (Rohstoffe, [Vor-]Produkte) und Dienstleistungen formuliert. Bereits zu diesem Zeitpunkt werden damit auch wesentliche Vorgaben für die Qualität der Vorprodukte aus Umweltsicht getroffen. Darüber hinaus können auch grundlegendere Weichen gestellt werden, beispielsweise ob ein konkreter Pkw ausgeschrieben wird oder stattdessen ein bestimmter Mobilitätsbedarf.

Darüber hinaus bietet sich bedarfsweise die Einbindung diverser Abteilungen an, beispielsweise der Kommunikationsabteilung zur internen wie auch externen Bewerbung des LKP.

3.4 Online-Fragebogen

Zu Beginn des LKP erhalten alle ausgewählten Lieferanten eine Information über den Zweck und die weiteren Schritte des Programms. Dabei sollte der Charakter der gemeinsamen Verbesserung hervorgehoben werden und dass im nächsten Schritt ein Online-Fragebogen als Werkzeug zur Identifizierung der gemeinsamen Möglichkeiten verwendet wird, der dann Grundlage für das Einkauf-Lieferanten-Gespräch (Kapitel 3.5) ist.

Die ausgewählten Zulieferer werden dann zum Ausfüllen des **Online-Fragebogens** eingeladen, in dem ihnen Fragen zu ihren Klimaschutzaktivitäten gestellt werden. Ziel ist es, einen Überblick über das Klimaschutzengagement der Zulieferer zu erlangen, um auf dieser Basis zunächst Lieferanten zu mehr Einsatz für den Klimaschutz zu motivieren und anschließend Beschaffungsentscheidungen verstärkt unter Berücksichtigung des Klimaschutzes treffen zu können. Der Überblick umfasst vor allem:

- aktuelle Klimaschutzmaßnahmen des Lieferanten
- Primärdaten zum Klimaschutz (PCF der relevanten Produkte oder Dienstleistungen)
- Fragen zu potenziellen Kooperationsmöglichkeiten bzgl. Klimaschutzmaßnahmen

Die Fragen sollten darauf **abzielen, Möglichkeiten für gemeinsame Klimaschutzmaßnahmen oder Chancen für einen Wissensaustausch** aufzudecken. Im Idealfall bieten der Online-Fragebogen und die damit erhobenen Daten einen Mehrwert für Kunden und Lieferanten.

Der Online-Fragebogen soll so aufgebaut sein, dass das Klimaschutzengagement von Zulieferern gewürdigt wird. Konkret heißt das, dass eine Möglichkeit für Fließtext und eine Upload-Funktion für Unternehmensbroschüren, Pressemitteilungen etc. bestehen sollten. Für die Zulieferer sollten, über den Zeitaufwand hinaus, zudem keine direkten Kosten entstehen – diese würden als zusätzliche Belastung verstanden und somit den kooperativen Ansatz schwächen. Die Antworten der Lieferanten müssen kritisch auf Datenqualität und Nachvollziehbarkeit geprüft werden.

Best Practice: Online-Plattform für die Datenabfrage und Wissenstransfer

In der Praxis gibt es bereits Plattformen, auf denen Lieferanten zentral Informationen zum Thema Klimaschutz und Nachhaltigkeit mit ihren Kunden teilen können. Solche Plattformen können entweder vom Unternehmen selbst betrieben werden oder es können bestehende Plattformen wie CDP Supply Chain oder kommerzielle, in der Regel branchenspezifische Plattformen genutzt werden.

Online-Plattformen bieten den Lieferanten den Vorteil, dass sie einen **zentralen Punkt zur Dateneingabe** haben. Diese Daten können dann für mehrere Kunden genutzt werden. Teilweise bieten diese Plattformen auch die Möglichkeit, auf der Basis der Antworten automatisch über sogenannte Aktionspunkte dem Lieferanten erste Ideen zum Klimaschutz zu geben; hierbei handelt es sich üblicherweise um solche Maßnahmen, bei denen mit wenig Aufwand ein hoher Nutzen entsteht, sogenannte „low hanging fruits“ (beispielsweise Wechsel auf effiziente Leuchtmittel).

Für das Unternehmen selbst kann eine Online-Plattform das Datensammeln und -verarbeiten effizienter gestalten. Eine unternehmenseigene Plattform sollte **Schnittstellen** zu gängigen CO₂-Monitoringssystemen wie CDP aufweisen; die Methodiken unterscheiden sich oft stark, weswegen die Kompatibilität sichergestellt werden muss. Im Idealfall sollte auch eine Kompatibilität mit bestehenden internen IT-Systemen, beispielsweise SAP, möglich sein.

Der Online-Fragebogen enthält in Tiefe und Umfang unterschiedliche Fragen gemäß dem Entwicklungsstand des Lieferanten in Bezug auf den Klimaschutz. Die Anforderungsstufe kann durch eine Selbsteinschätzung des Lieferanten innerhalb des Fragebogens selbst bestimmt oder durch das Unternehmen vorab festgelegt werden. Es sollten sowohl qualitative als auch quantitative Informationen abgefragt werden. Eine Anlehnung der Fragen an und deren Referenzieren auf die Kategorien relevanter Online-Plattformen können dem Lieferanten das Ausfüllen des Fragebogens erheblich erleichtern. Die Themen können sich wie folgt gestalten, wobei zu beachten ist, dass die Abbildung nicht als abschließende Auflistung aller benötigten Fragen zu verstehen ist:

CDP-Climate-Change-Referenz*	Basic	Advanced	Expert
C1	Wie ist das Thema Klimaschutz organisatorisch verankert bzw. in welcher Organisationseinheit liegt die Verantwortung?		
	Verfügen Sie (Produktionsstandort/Unternehmen) über ein Energie- und/oder Umweltmanagementsystem (ISO 5001, EMAS oder ISO 14001)?		
C4.3	Wurden in Ihrem Unternehmen (Produktionsstandort) in den letzten zwei Jahren Klimaschutz- oder Energieeffizienzmaßnahmen durchgeführt? Wenn ja, welche? (Ja, Freitext)/(Nein)	Hat Ihr Unternehmen/Standort einen konkreten Maßnahmenplan für Klimaschutz- oder Energieeffizienzmaßnahmen? (Ja, Freitext)/(Nein)	Wie hoch sind die im Rahmen des Maßnahmenplans eingesparten Emissionen pro Jahr ?
C4	Gibt es in Ihrem Unternehmen Zielsetzungen zum Klimaschutz ? (Ja, Freitext)/(Nein)	Welche Emissionsreduktionsziele haben Sie sich für die nächsten Jahre gesetzt (5, 10, 15)? a) absolute Emissionsreduktionsziele b) relative Emissionsreduktionsziele	Haben Sie Ihre Klimaschutzziele und relevanten Emissionsdaten in die geprüfte Umwelterklärung aufgenommen? (bei EMAS-Unternehmen) Liegen die Emissionsreduktionsziele im Ambitionsniveau des 1,5°-Ziels von Paris? Wenn ja, welche Methodik steht hinter dieser Einschätzung?
C5	Welche Daten für Treibhausgasemissionen erhebt Ihr Unternehmen?	Wie hoch sind Ihre Scope-1- und Scope-2 -Emissionen gemäß GHG Protocol?	Wie hoch sind Ihre Scope-1-, Scope-2- und Scope-3 -Emissionen gemäß GHG Protocol?
C6	Wie hoch sind diese und welche Emissionen umfasst Ihre Berechnung?		Welche Scope-3-Emissionen werden erfasst?
C12.1	Beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit Klimaschutz in Ihrer Lieferkette ?	Stellt Ihr Unternehmen Anforderungen bzgl. Klimaschutz an Ihre Lieferanten ?	Gibt es konkrete Emissionsreduktionsziele bei den beschafften Vorprodukten bzw. Dienstleistungen ?
C8.2	Welcher Anteil der verbrauchten Energie wird aus erneuerbaren Energiequellen gedeckt?	Gibt es Ziele zur Erhöhung des Anteils an erneuerbaren Energien ? Nutzen Sie selbst Möglichkeiten zur Eigenproduktion ?	
C4.5, C9	Hat Ihr Unternehmen besonders klimafreundliche Produkte bzw. Dienstleistungen („Low Carbon Products“)?	Erhebt Ihr Unternehmen einen Produkt Carbon Footprint* für die gelieferten Produkte/ Dienstleistungen? Wenn ja, wie hoch ist dieser? PCF ¹ (umfasst Cradle-to-Gate Analyse)	Hat Ihr Unternehmen eine Lebenszyklusanalyse (Life Cycle Analysis [LCA]) mit Bezug zum Klimaschutz für Ihre gelieferten Produkte/ Dienstleistungen?
C9	Beschreiben Sie weitere Umweltwirkungen (beispielsweise Feinstaubemissionen, problematische Stoffe) Ihrer gelieferten Produkte bzw. Dienstleistungen.		

Abbildung 3: Exemplarische Darstellung eines anforderungsgestaffelten Fragenkatalogs

¹ Ein Link zum CDP Supply Chain Fragebogen sowie weitere Quellen für Lieferanten-Fragebögen werden im Kapitel 4 aufgeführt

3.5 Einkauf-Lieferanten-Gespräch

In einem gemeinsamen Treffen setzen sich EinkäuferInnen und VertreterInnen der Lieferanten zusammen, um sich über ein gemeinsames Vorgehen zum Klimaschutz auszutauschen. Ein solches Gespräch sollte bestenfalls über den für den Lieferanten zuständigen Einkäufer bzw. die zuständige Einkäuferin initiiert werden. TeilnehmerInnen an dem Treffen sind:

- EinkaufsmitarbeiterIn (geschult) des Kunden/Unternehmens
- MitarbeiterIn der Nachhaltigkeitsabteilung des Kunden/Unternehmens
- VertriebsmitarbeiterIn des Lieferanten
- MitarbeiterIn der Nachhaltigkeitsabteilung des Lieferanten
- relevanter Mitarbeiter bzw. relevante Mitarbeiterin der EHS-Abteilungen (Environmental, Health & Safety) des Lieferanten

Grundsätzlich bietet es sich an, das Gespräch mit weiteren Terminen beim Lieferanten zu verbinden, beispielsweise mit Gesprächen über Preis/Qualität, Begutachtung der Betriebsstätten, Produkte oder Lieferanten-Audits. Sollte ein separates Gespräch nötig sein, sollte aus Gründen des Klimaschutzes die Möglichkeit einer Videokonferenz in Betracht gezogen werden. Die Agenda des Gesprächs sowie die dafür benötigten Informationen und Vorbereitung sollten vorher kommuniziert werden.

Je nach Vorkenntnissen des Lieferanten kann das Lieferantengespräch folgende Agendapunkte enthalten:

- Vorstellung der **Klimaschutzstrategie und -maßnahmen des eigenen Unternehmens**
- Erläuterung des Lieferanten-Klimaschutz-Programms (Ablauf, Ziele, Erwartungen an Lieferanten)
- Vorstellung der **Klimaschutzstrategie und -maßnahmen des Lieferanten**, falls vorhanden, ansonsten Vorstellung der klimaschutzrelevanten Betriebstätigkeiten (Was wird produziert? Wie wird es produziert? Was sind die Energieträger?)
- **Diskussion** möglicher Kooperationen im Bereich Klimaschutz und konkreter Klimaschutzziele mit folgenden Themen:
 - Chancen, Business Cases und Kostenreduktionspotenziale (beispielsweise neue Lichtanlagen, Einführung eines Energiemanagementsystems)
 - CO₂-Reduktionsziele und Maßnahmen, wie diese erreicht werden können
- abschließend Festlegung möglichst konkreter **Projekte und einer entsprechenden Zielvereinbarung**, die im Rahmen des Monitorings nachprüfbar sind

Im Rahmen der Erläuterung des LKP können dem Lieferanten die folgenden Vorteile dargelegt werden:

1. Das LKP **stärkt und erhält die Kundenbeziehungen** und kann beispielsweise durch eine favorisierte Auswahl zu einer Verbesserung des Geschäfts führen.
2. Das LKP zeigt **Kostenreduktionspotenziale** auf.
3. Der Zulieferer kann sich gegenüber seinem Kunden als **Best Practice darstellen**.

4. Das LKP ist für Kunden und Zulieferer gleichermaßen **Training**.
5. Das LKP **sensibilisiert für bestehende oder kommende Gesetzgebungen**.
6. Durch den Austausch zwischen Zulieferer und Kunde wird **Innovation** gefördert.
7. Die Teilnahme am LKP **kann die Nachhaltigkeitsabteilung** des Zulieferers argumentativ unterstützen, in seinem Unternehmen Klimaschutzmaßnahmen umzusetzen.

Folgende Ziele sollte man sich für das erste Gespräch setzen:

- Aufbau eines **gegenseitigen Verständnisses** zum Stand des Klimaschutzes beim Lieferanten bzw. Kunden
- Identifizierung von **Lücken und Handlungsnotwendigkeiten** im Klimaschutz
- Analyse der **Potenziale für den Wissensaustausch und für gemeinsame Maßnahmen**
- Festlegung messbarer bzw. nachhaltiger **Zielvereinbarungen** zum Klimaschutz

3.6 Monitoring

Die im Einkauf-Lieferanten-Gespräch festgelegte Zielvereinbarung und die damit zusammenhängenden Kennzahlen werden zentral festgehalten und periodisch geprüft. Das Monitoring kann je nach Unternehmensstruktur beim Einkauf oder in der Nachhaltigkeitsabteilung angesiedelt werden und ist bestenfalls in die bestehenden (CSR-)Systeme integriert (siehe auch Online-Plattform, Kapitel 3.4). Der Zyklus zur Überprüfung sollte sich dabei an den bestehenden Lieferantengesprächen bzw. -verhandlungen orientieren.

Im Rahmen der zyklischen Überprüfung werden sowohl die Punkte des Online-Fragebogens als auch die Erfüllung der Zielvereinbarung und neue Kennzahlen abgefragt. Die Ergebnisse dieser Umfrage sind wiederum Basis für das darauffolgende Einkauf-Lieferanten-Gespräch. Dabei sollte der notwendige administrative Aufwand auf beiden Seiten möglichst gering gehalten werden.

4. Weitere Informationsquellen

Zum Thema Nachhaltigkeit im Allgemeinen und Klimaschutz im Speziellen in der Lieferkette gibt es eine Vielzahl weiterer relevanter Quellen:

- Diskussionspapier: Konzept für ein CO₂-Monitoringsystem zur Lieferkettensteuerung (Dialogforum „Wirtschaft macht Klimaschutz“)
- [Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement](#). Praxisleitfaden für Unternehmen (BMU, UBA)
- [Prozessschritte nachhaltiges Lieferkettenmanagement](#) (econsense)
- [Corporate Value Chain \(Scope 3\) Accounting and Reporting Standard](#) (Greenhouse Gas Protocol)
- [Nachhaltige Lieferkette für KMU](#). Diverse Dokumente und Arbeitshilfen (Umweltpackt Bayern)

Fragebögen zur Abfrage von Nachhaltigkeitsinformationen beim Lieferanten:

- [CDP Climate Change 2018 Questionnaire](#) (CDP)
- [Instructions for Supplier Questionnaire on Energy and GHG Emissions](#) (US EPA)

5. Beteiligte Unternehmen

Die folgenden Unternehmen und Organisationen waren im Rahmen der Arbeitsgruppe „Klimafreundliche Lieferkette“ als Teil des Dialogforums „Wirtschaft macht Klimaschutz“ an der Erarbeitung der Inhalte dieses Dokuments beteiligt:

- ALDI SÜD Dienstleistungs-GmbH & Co. oHG
- Aurubis AG
- BASF SE
- Deutsche Telekom AG
- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Freudenberg & Co. KG
- Hochtief Aktiengesellschaft
- K+S Aktiengesellschaft
- KAISER+KRAFT GmbH
- Lidl Stiftung GmbH & Co.KG
- Linde AG
- METRO AG
- Miele & Cie. KG
- Siemens AG
- Tchibo GmbH
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Glossar

BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
CDP	Carbon Disclosure Project
CSR	Corporate Social Responsibility
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
LKP	Lieferanten-Klimaschutz-Programm
PCF	Product Carbon Footprint
UBA	Umwelt
US EPA	United States Environmental Protection Agency

Impressum

HERAUSGEBER

Dialogforum "Wirtschaft macht Klimaschutz"

Kontakt: info@wirtschaft-macht-klimaschutz.de

ANSPRECHPARTNERINNEN

Dipl. Ing. Nadine Braun (Projektleitung Projektteam)

Julia Lehrhaft (Projektleitung BMU)

ORGANISATION DES DIALOGFORUMS

Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH

Friedrichstraße 140

10117 Berlin

Deutschland

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH

Döppersberg 19

42103 Wuppertal

Deutschland

Ecologic Institut

Pfalzburger Straße 43/44

10717 Berlin

Deutschland

Im Auftrag des **Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)** und der **Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI)**.

INHALTLICHE ERARBEITUNG

Die vorliegenden Arbeitsergebnisse wurde von den TeilnehmerInnen und Moderatoren der Arbeitsgruppe erstellt, in physischen Redaktionssitzungen finalisiert und im Umlaufverfahren mit der Arbeitsgruppe abgestimmt. Die Arbeitsgruppe wurde moderiert von Michael Kölzer, Hochtief AG, Andreas Kröhling, Deutsche Telekom AG, Andreas Horn, BASF SE und Robert Seiter, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

LEKTORAT

Jutta Cram

BILDNACHWEISE

Titelseite: ©Stephan Röhl auftrag des **Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)** und der **Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI)**

HAFTUNGS AUSSCHLUSS

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Herausgeber, an der Organisation/Redaktion beteiligten Unternehmen und/oder der Mitgliedsunternehmen des Dialogforums „Wirtschaft macht Klimaschutz“ wird ausgeschlossen. Die TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe sind durch Ihre Beiträge an den Abschlussdokumenten nicht als VertreterInnen ihrer Unternehmen tätig geworden. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

STAND

Februar 2020

HINWEIS

Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt.

Im Auftrag des:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit



NATIONALE
KLIMASCHUTZ
INITIATIVE

Durchgeführt von:



**Wuppertal
Institut**

