



## Nachhaltige Lieferkette

# Hinweise zur Lieferantenbewertung

Während Lieferantenbewertungen im klassischen Sinne vor allem auf Merkmale wie Produktqualität, Preis und Lieferquote abzielen, erfordert ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement, dass Unternehmen Nachhaltigkeit im Kerngeschäft und damit auch in der Lieferantenbewertung berücksichtigen und bemessen. Das vorliegende Dokument unterstützt Unternehmen dabei, das bestehende System der Lieferantenbewertung zu überprüfen und nachhaltiger auszugestalten.

Generell ist zu bedenken, dass die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenbewertung – wie das gesamte Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ – ein längerfristiger Prozess ist, bei dem es Schritt für Schritt vorangeht. In einigen Branchen ist das Thema „Nachhaltigkeit“ schon stärker ausgeprägt als in anderen. Dementsprechend einfacher ist es, Lieferanten zu finden, die sowohl die oben genannten „klassischen“ Qualitäten aufweisen als auch Nachhaltigkeitskriterien erfüllen können.

Die vorliegenden Leitlinien enthalten

- die **Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien**, die vorgestellt und erläutert werden,
- die **Integration der Nachhaltigkeitskriterien** in das bestehende Lieferantenbewertungssystem, und
- die **Einbettung des Prozesses der Lieferantenbewertung** in das nachhaltige Lieferkettenmanagement.

## 1 Welche Nachhaltigkeitskriterien sollte das Unternehmen nutzen?

Grundsätzlich kann das Thema Nachhaltigkeit bei der Lieferantenbewertung entlang der etablierten Themenfelder ökologische Verantwortung, soziale Nachhaltigkeit und ethisches Geschäftsverhalten ausgerichtet werden. Darauf aufbauend sollte das Unternehmen prüfen, welche branchenspezifischen Themenfelder relevant sein können. Beispielsweise kann es für Unternehmen aus metallverarbeitenden Branchen (und auch anderen) sinnvoll sein, den Umgang mit sogenannten „Konfliktmineralien“ gesondert zu erfassen. Nachhaltigkeitskriterien sind in der Regel schon Teil eines Verhaltenskodex, den Unternehmen ihren Lieferanten zusenden.

Erstellt in Kooperation mit



### 1.1 Kriterien zur ökologischen Verantwortung

- **Emissionen** (Treibhausgase, Luftschadstoffe, Lärm) reduzieren
- **Abfallmanagement** verbessern (Abfälle vermeiden, verwerten, fachgerecht entsorgen)
- Behandlung und Ableitung von **Abwasser** umweltfreundlich gestalten
- **Ressourcenverbrauch** (unter anderem Energie und Wasser) reduzieren und Energieeffizienz stärken
- **Natürliche Ökosysteme** und **Biodiversität** schützen

### 1.2 Kriterien zur sozialen Verantwortung und Menschenrechten

- **Zwangsarbeit** und ausbeuterische **Kinderarbeit** ablehnen
- Gesetzliche Bestimmungen bzgl. **Entlohnung** und Arbeitszeiten einhalten
- Anwendung von **Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen**
- Einhaltung eines generellen **Diskriminierungsverbots** (Geschlecht, Herkunft und Religion)
- Einrichtung von **Beschwerdemechanismen bzw. -verfahren** für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

### 1.3 Kriterien zum ethischen Geschäftsverhalten

- **Korruption** entgegenwirken
- **Eigentumsrechte** von Unternehmen anerkennen
- **Politische Mitwirkung** verantwortungsvoll gestalten
- **Fairen Wettbewerb** fördern
- **Integrität** wahren

### 1.4 Umgang mit Konfliktmineralien (sofern relevant)

- Auf **Mineralien** (vor allem Zinn, Tantal, Wolfram, Gold) aus Konfliktgebieten verzichten
- Herkunft der Mineralien überprüfen
- Dokumentationsverpflichtungen nachkommen (wie z. B. in der EU-Konfliktmineralienverordnung)
- Auf Initiativen und Standards zurückgreifen, um konfliktfreie Mineralien zu beziehen (z. B. EICC Conflict-Free Sourcing Initiative; OECD-Leitsätze für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht)

## 1.5 Etablierte Standards nutzen

Die oben aufgeführten Nachhaltigkeitskriterien finden sich größtenteils in etablierten Standards, Konventionen und Ähnlichem wieder. Kriterien zur sozialen Verantwortung können unter anderen den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation oder den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen entnommen werden. Im Bereich der ökologischen Verantwortung sind zentrale Anforderungen in den zertifizierbaren Umweltmanagementnormen EMAS und ISO 14001 wiederzufinden.

Das Unternehmen sollte daher bei der Bewertung von Lieferanten darauf achten, ob diese nach bestimmten Standards zertifiziert sind. Das erleichtert die Lieferantenbewertung, da Nachhaltigkeitskriterien mithilfe von Standards gebündelt werden können. Hierbei sollte das Unternehmen eine pragmatische Herangehensweise wählen und darauf achten, nicht nur spezielle Umwelt- und Sozialstandards, sondern auch äquivalente Standards zu akzeptieren.

Die Bewertung der Nachhaltigkeitsaspekte kann somit oftmals über die Messung des Grades der Einhaltung eines Verhaltenskodex oder, falls dieser nicht schon auf diese verweist, der unterschiedlichen Standards oder Zertifizierungen zur ökologischen und sozialen Verantwortung erfolgen.

## 2 Wie integriert das Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenbewertung?

Integriert das Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien (stärker) in die Lieferantenbewertung, ist es hilfreich, den Lieferanten zu erläutern, warum das Unternehmen diese Nachhaltigkeitskriterien (fortan stärker) in Lieferantenbeziehungen integrieren möchte. In Bewertungsprozessen werden Lieferanten normalerweise nach Produktqualität, Lieferzeiten und Preis-Leistungs-Verhältnis (und weiterer Kriterien) bewertet. Um Nachhaltigkeitskriterien (stärker) zu integrieren gibt es zwei idealtypische Möglichkeiten, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

### 2.1 Gewichtung von Nachhaltigkeitskriterien

Lieferantenbewertungssysteme können so ergänzt werden, dass Nachhaltigkeitskriterien und „klassische“ Beschaffungskriterien gleichrangig sind. Hierbei werden ökologische und soziale Kriterien **gleichrangig** mit ökonomischen Kriterien wie Produktqualität, Lieferzeiten oder Preis-Leistungsverhältnis des Lieferanten gewichtet, sodass die (Nicht-)Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien in gleichem Maße zu einer positiven/negativen Bewertung führen kann wie die (Nicht-)Erfüllung von Preis- oder Qualitätskriterien.

In der Praxis ist die Frage, ob gleichrangig bewertet werden kann, eng verknüpft mit dem Nachhaltigkeitsniveau innerhalb einer Branche. Ist Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette ein wichtiges Thema, beispielsweise weil Kunden nachhaltige Produkte stark nachfragen, fällt es Unternehmen leichter, dies auf die Lieferantenbewertung zu übertragen. Bedeutet mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette weniger Risiko für das Unternehmen (z. B. durch einen besseren Umgang mit Konfliktmineralien oder mehr Kontrolle von Lieferanten in Regionen mit niedrigen Umwelt- und Sozialstandards), kann dies ebenso dazu führen, dass Unternehmen ein gleichrangiges Bewertungssystem etablieren.

Nicht in jeder Branche ist Nachhaltigkeit bereits in allen Wertschöpfungsstufen fest verankert. Die Gründe dafür sind vielfältig; beispielsweise das Fehlen direkter Konsumentenbeziehungen, die als Treiber für Nachhaltigkeit wirken oder das Vorliegen von Wertschöpfungsketten mit machtvollen Lieferanten, die keine oder nur geringe Einflussmöglichkeiten durch das Unternehmen (als Kunden) in Richtung Nachhaltigkeit ermöglichen. In solchen Fällen können Nachhaltigkeitskriterien als Auswahlkriterium mangels alternativer Lieferanten oftmals nicht gebührend berücksichtigt werden und Unternehmen nicht auf nachhaltigere Zulieferer ausweichen. Das bildet sich dann auch in der Gewichtung ab und Nachhaltigkeitskriterien haben bei der Bewertung eine **niedrigere Gewichtung**.

Bei der Frage, welcher Ansatz für das Unternehmen möglich und sinnvoll ist, sollte es immer den eigenen Unternehmenskontext beachten. Neben den genannten Einflussfaktoren kann das Unternehmen die Gewichtung von Nachhaltigkeitskriterien auch davon abhängig machen, wie hoch das jeweilige Beschaffungsvolumen beziehungsweise der Anteil am Gesamtbeschaffungsvolumen bei einem Zulieferer ist, welche Bedeutung das gelieferte Produkt für das Unternehmen hat und ob alternative Zulieferer oder Alternativprodukte vorhanden sind. Zudem sollte die Unternehmensgröße des Lieferanten bei der Frage, welches Nachhaltigkeitsniveau erwartet werden kann und in welcher Form, eine Rolle spielen. Beispielsweise ist zu prüfen, ab welcher Größe des Lieferanten ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingefordert werden kann. Generell sollte es stets das langfristige Ziel sein, Nachhaltigkeit zusammen mit den Lieferanten und im Verbund mit anderen Unternehmen der Branche in die Geschäftsprozesse zu integrieren und das Nachhaltigkeitsniveau in der Branche insgesamt zu erhöhen.

## **2.2 Nachhaltigkeitsbewertung durchführen**

Das Unternehmen sollte prüfen, welche Kapazitäten im Unternehmen für eine Nachhaltigkeitsbewertung (mit Datenerhebung und -auswertung) vorhanden sind, bevor es festlegt, von wie vielen Lieferanten es Nachhaltigkeitsinformationen einholt.

Bei der Bewertung kommt es darauf an, welche Kriterien als erfüllt angesehen werden können, ob es Verstöße gibt und wie gravierend diese gegebenenfalls sind. Das kann über ein Punktebewertungssystem abgefragt werden, bei dem die Nachhaltigkeitskriterien, die durch eine Lieferantenselbstauskunft oder im Rahmen von Audits überprüft wurden, unterschiedlich stark gewichtet werden. Ein solches Punktebewertungssystem wird exemplarisch in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, in der die Nachhaltigkeitskriterien und „klassische“ Beschaffungskriterien gleichrangig bewertet werden. Die Anzahl der Punkte, die pro Kriterium vergeben werden, orientiert sich hier an dem Grad der Erfüllung der Maßnahmen (100 Punkte = volle Erfüllung; 0 Punkte = keine Erfüllung), sodass am Ende alle Punkte addiert werden können und auf dieser Basis eine Endbewertung des Lieferanten von beispielsweise „sehr geeignet“ bis „ungeeignet“ ausgestellt wird.

Tab. 1: Beispielhaftes Bewertungssystem

| Bereich        | Kriterium                                                                                                                                                                                                                           | Vergebene Punkte (0-100) | Gewichtung Kriterien                                                                    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Preis          | Preis-Leistung, Kulanz etc.                                                                                                                                                                                                         | ...                      | 25 %                                                                                    |
| Qualität       | Reklamation, Erfüllung der Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement etc.                                                                                                                                                           | ...                      | 25 %                                                                                    |
| Nachhaltigkeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung des Verhaltenskodex und von Zertifizierungen nach Umwelt- und Sozialstandards</li> <li>• Aktivitäten zum Umweltschutz</li> <li>• Nachhaltigkeits- /Umweltbeauftragte</li> </ul> | ...                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 %</li> <li>• 10 %</li> <li>• 5 %</li> </ul> |
| Organisation   | Termintreue, Flexibilität, Service etc.                                                                                                                                                                                             | ...                      | 25 %                                                                                    |

### 2.3 Zwischen bestehenden und neuen Lieferantenverhältnissen unterscheiden

Grundsätzlich ist es bei neuen Lieferantenbeziehungen leichter, von vornherein die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien einzufordern beziehungsweise zur Voraussetzung für eine Zusammenarbeit zu machen. Bei Bestandslieferanten kann es hingegen ratsam sein, gemeinsam Nachhaltigkeit in die Geschäftsbeziehung zu integrieren und die Nachhaltigkeitsanforderungen mit der Zeit kontinuierlich zu erhöhen. Ein solches Vorgehen ist realistischer, anstatt von Lieferanten die sofortige Integration von Nachhaltigkeitsaspekten einzufordern und sowohl Lieferanten als auch das eigene Unternehmen zu überfordern.

## 3 Wie ist die Lieferantenbewertung in das nachhaltige Lieferkettenmanagement eingebettet?

Die Lieferantenbewertung ist ein wichtiges Element beim prozesshaften Ablauf des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Das Wissen um die Einbettung ist wichtig, da das Unternehmen prüfen muss, welche Informationen für die Lieferantenbewertung aus Nachhaltigkeitsperspektive benötigt werden und welche Folgen die Bewertung aus Nachhaltigkeitsperspektive für den weiteren Umgang mit Lieferanten hat (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). Vorgelagert sind eine Analyse und Bewertung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen, die oftmals mit der Beantwortung der Frage verbunden wird, welche Lieferanten im Fokus des nachhaltigen Lieferkettenmanagements stehen sollten. Darauf aufbauend entscheidet sich das Unternehmen für Maßnahmen, um das nachhaltige Lieferkettenmanagement verbindlich zu machen; in der Regel mithilfe der Formulierung eines Verhaltenskodex. Dieser wird sowohl Neu- als auch Bestandslieferanten zugeschickt, um diese über die geforderten Nachhaltigkeitsanforderungen in den verschiedenen Themenfeldern zu informieren und sie gleichzeitig aufzufordern, die Anforderungen umzusetzen.

Damit verbunden ist die Überprüfung der Anforderungen des Verhaltenskodex beziehungsweise der Anforderungen an Lieferanten. Dafür bieten sich eine Lieferantenselbstauskunft und/oder Audits an, auf deren Basis die Nachhaltigkeitsleistungen der Lieferanten, wie im Verhaltenskodex beschrieben, mithilfe eines Bewertungssystems evaluiert werden können. Werden Mängel festgestellt, sollte immer angestrebt werden, im Zuge einer Lieferantenentwicklung gemeinsam mit Bestandslieferanten Verbesserungsmaßnahmen zu beschließen und ihnen Zeit zur Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen zu geben. Erst danach sollten die Anforderungen wieder mithilfe einer Selbstauskunft oder eines Audits überprüft werden, bevor eine endgültige Bewertung vorgenommen wird, die über die Fortsetzung oder einen möglichen Abbruch der Lieferantenbeziehung entscheidet. Generell sollte der Abbruch immer die letztgewählte Maßnahme sein – es gilt „Befähigung vor Rückzug“.

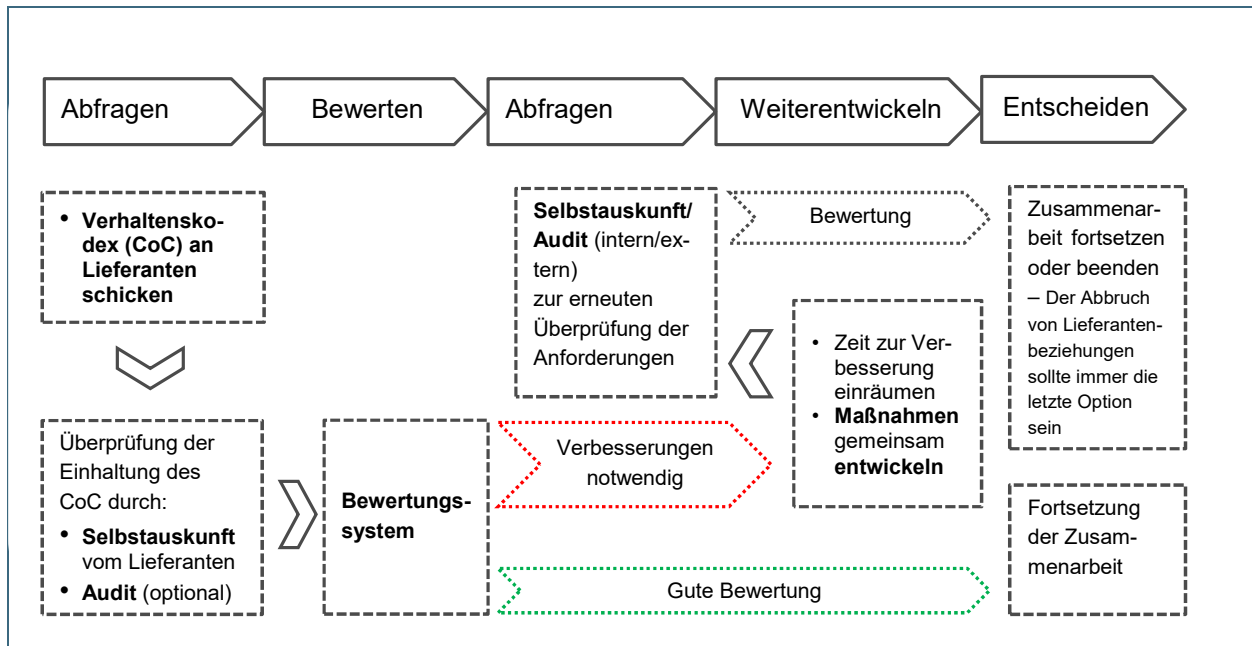


Abb. 1: Exemplarischer Bewertungsprozess von Bestandslieferanten



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

Dieses Dokument ist Teil des Bausteins „Nachhaltige Lieferkette“ des „Online-Tools Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“. Die Arbeitsmaterialien wurden im Rahmen des Umwelt- und Klimapakts Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) erstellt.

### Impressum:

#### Herausgeber:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)  
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160  
86179 Augsburg  
Telefon: 0821 9071-0  
E-Mail: [poststelle@lfu.bayern.de](mailto:poststelle@lfu.bayern.de)  
Internet: [www.lfu.bayern.de](http://www.lfu.bayern.de)

#### Bearbeitung:

adelphi consult GmbH  
Alt-Moabit 91  
10559 Berlin  
sustainable AG  
Corneliusstraße 10  
80469 München

#### Redaktion:

LfU, Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU)  
Internet: [www.izu.bayern.de](http://www.izu.bayern.de)

#### Stand:

April 2022

Diese Publikation wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Publikation nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Publikation zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die publizistische Verwertung der Veröffentlichung – auch von Teilen – wird jedoch ausdrücklich begrüßt. Bitte nehmen Sie Kontakt mit dem Herausgeber auf, der Sie – wenn möglich – mit digitalen Daten der Inhalte und bei der Beschaffung der Wiedergaberechte unterstützt.

Diese Publikation wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Tel. 0 89 12 22 20 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.