



Fallstudie

FKT GmbH (Automobilbranche)

Nachhaltigkeit in der Lieferkette als Innovationstreiber

1 Kernbotschaften

- Eine hohe eigene Wertschöpfungstiefe und regionale Lieferketten stärken die Resilienz der FKT GmbH (im Folgenden: FKT).
- Da das Unternehmen als unmittelbarer Zulieferer für Automobilkonzerne agiert, werden deren Nachhaltigkeitsanfragen als eine Art „Trendbarometer“ und auch als Innovationstreiber genutzt.



Abb. 1: Windschott, FKT



- Werden von einem Kundenunternehmen bestimmte Rohstoffe als mögliche „Risiko-Rohstoffe“ identifiziert und in Sorgfaltspflicht-Maßnahmen inkludiert, nimmt FKT diese Bewertung im eigenen Nachhaltigkeitsmanagement auf.
- Im Idealfall werden Themenimpulse von Kunden daher zu einem wichtigen Innovationstreiber für FKT, und wirken sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aus.
- Der Mehrwert wird im kontinuierlichen Austausch und in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten sichtbar und macht sich oftmals auch im Verhältnis zu Kunden monetär bemerkbar.

Erstellt in Kooperation mit



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

2 Vorstellung des Unternehmens

FKT ist ein zertifizierter Entwicklungs- und Systemlieferant im Premiumsektor der Automobilindustrie, der international agiert. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt in den Bereichen Beschattung, Cargo-Management-Systeme, Windschotts für Cabrio-Fahrzeuge, Taschensysteme für Zubehör und Spritzgusstechnik.

Am Standort Pförring sind rund 200 Mitarbeitende beschäftigt – Entwicklung, Produktion, Verwaltung, Spritzgussfertigung und die mechanische Fertigung sind hier untergebracht.



Abb. 2:
Spritzerei, FKT

FKT wirkt in der Initiative „[Start Future Now](#)“ des Inas-Instituts mit. Bei der Initiative geht es unter anderem um einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung und Stärkung regionaler Wertschöpfung. Darüber hinaus ist FKT Mitglied im Umwelt- und Klimapakt Bayern.

3 Wie stellt sich die Wertschöpfungskettenstruktur in der Branche dar?

Die Wertschöpfungskette der Automobilbranche ist in hohem Maße internationalisiert und ausdifferenziert. Da für den Fahrzeugbau eine große Bandbreite an verschiedenen Bauteilen und Komponenten notwendig ist, sind teilweise auch Wirtschaftssektoren mit dem Automobilsektor verbunden, die auf den ersten Blick keinen Bezug zur Automobilindustrie haben. Dazu gehören beispielsweise die Elektro-, die Chemie- und die Textilindustrie.

FKT ist Lieferant mehrerer deutscher Automobilkonzerne. Das Unternehmen verfolgt seit vielen Jahren das Ziel einer möglichst hohen eigenen Wertschöpfungstiefe und setzt dafür auf Produktentwicklung und Eigenfertigung. Wichtige Grundlage hierfür ist die Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Quellen, die dem Unternehmen ermöglicht, verhältnismäßig günstig zu produzieren und höhere Produktionskosten in Deutschland zu kompensieren.

Zudem achtet FKT bei der Auswahl von Lieferanten darauf, möglichst Unternehmen aus der Region beziehungsweise aus Deutschland auszuwählen. Das Unternehmen sieht seine Strategie im Lichte der aktuellen „Lieferkettenkrise“ bestätigt.

4 Nachhaltiges Lieferkettenmanagement bei FKT

Unternehmen, auf die das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) Anwendung findet, sind zu angemessenen Sorgfaltspflichten in der gesamten Lieferkette verpflichtet. Sie sollen ein Sorgfaltspflichten-system einrichten, das sich in seiner Grundstruktur an den Kernelementen menschenrechtlicher Sorgfalt (unter anderem: Grundsatzerklärung, Risikoanalyse) des Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) anlehnt. Im Folgenden wird beschrieben, wie FKT plant, die zentralen Anforderungen umzusetzen.

4.1 Wie sieht die interne Struktur aus?

FKT setzt bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen auf eine dezentrale Struktur. So sind beispielsweise Nachhaltigkeitsfragen rund um Lieferanten direkt in den Abteilungen „Beschaffung“ und „Lieferantenmanagement“ angesiedelt. Im Hinblick auf das LkSG werden Lieferantenverträge und Lieferantenanforderungen im Verhaltenskodex (Code of Conduct) geprüft und wenn nötig angepasst. Unterstützend wird das nachhaltige Lieferkettenmanagement auch in der Geschäftsführung und der Qualitätsmanagementabteilung behandelt.

Ein wichtiges Ziel für das Lieferantenmanagement ist es, das Nachhaltigkeitsniveau der Lieferanten auf ein Niveau zu heben, welches den Kundenanforderungen entspricht. FKT hat dieses Ziel im Zuge der Vorbereitung auf das LkSG bestätigt und plant, Lieferantenschulungen in den nächsten Monaten und Jahren weiter zu intensivieren.

4.2 Gibt es eine Grundsatzerklärung und was beinhaltet diese?

FKT hat die Erfahrung gemacht, dass Unternehmenshandeln, welches langfristig gut für Menschen und die Umwelt ist, auch wirtschaftlichen Erfolg bringt. Diese Unternehmensphilosophie lebt und artikuliert das Unternehmen in schriftlichen Erklärungen und darüber hinaus.

4.3 Wird eine Risikoanalyse durchgeführt?

Die Risikoanalyse stützt sich auf eine Kombination aus Kundenanfragen und -informationen und eigenen Analysen. Da das Unternehmen als unmittelbarer Zulieferer für Automobilkonzerne agiert, werden Nachhaltigkeitsanfragen dieser als „Trendbarometer“ und auch als Innovationstreiber genutzt. Werden von einem Kunden-Unternehmen beispielsweise bestimmte Rohstoffe als mögliche „Risiko-Rohstoffe“ identifiziert und in Sorgfaltspflicht-Maßnahmen inkludiert, hat dies auch unmittelbaren Einfluss auf das Nachhaltigkeitsmanagement von FKT.

Kundenanfragen bezogen sich in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise auf den Umgang mit Naturkautschuk. Naturkautschuk als wesentlicher Rohstoff in der Reifenproduktion und anderen Gummiprodukten wird zum Großteil in Südostasien gewonnen. Der Anbau von Kautschukbäumen kann mit negativen Umweltauswirkungen verbunden sein, vor allem wenn für Kautschukplantagen andere bestehende Ökosysteme mit höherer Artenvielfalt (beispielsweise primäre Regenwälder) zerstört werden. FKT analysiert bei Anfragen systematisch Produkte und Komponenten und prüft Materialdatenbanken: In welchen (Vor-)Produkten wird Naturkautschuk verwendet? Welche (Vor-)Lieferanten sind Teil der Wertschöpfung? Außerdem wird schon im Anfrageprozess auf Alternativen von kritischen Komponenten hingewiesen, damit man der Sorgfaltspflicht genüge getan hat und einer späteren Verfolgung bzw. einem Tracking aus dem Weg geht.

Ein weiteres Thema, welches von Kundenunternehmen an FKT herangetragen wurde, ist der Umgang mit recycelten und biobasierten Rohstoffen beziehungsweise die Kreislaufwirtschaft. FKT hat das Thema in die Risikoanalyse aufgenommen und in das Lieferantenmanagement integriert. Im Idealfall

kann ein Themenimpuls von Kunden zu einem wichtigen Innovationstreiber für FKT werden, der sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von FKT auswirkt (siehe unten).

Erkenntnisse zu den genannten und anderen Themen wie beispielsweise der Umgang mit sogenannten Konfliktmineralien werden dokumentiert, so dass sich die Risikoanalyse als „lebendes Dokument“ fortwährend weiterentwickelt.

4.4 Welche Maßnahmen werden umgesetzt oder sind geplant?

Lieferantenselbstauskunft: FKT fragt bei seinen Direktlieferanten Nachhaltigkeitsthemen mithilfe einer [Selbstauskunft](#) ab. Die Auswahl der Themen in der Auskunft ist eng verknüpft mit der Risikoanalyse im Unternehmen. Werden beispielsweise Themen wie die Beschaffung des Rohstoffs Naturkautschuk von Kunden-Unternehmen an FKT herangetragen, finden diese Eingang in die Selbstauskunft. Die Auswertung erfolgt durch das Lieferantenmanagement in der Abteilung Beschaffung. In die Lieferantenbewertung fließen Nachhaltigkeitskriterien unmittelbar ein, so dass Lieferanten mit einem hohen Nachhaltigkeitsniveau im Vorteil sind. Der Fragebogen für die Selbstauskunft wurde in Kooperation mit einem externen Partner entwickelt und ist mit einem Umfang von fünf Seiten bewusst kompakt gehalten. Der Fragebogen basiert größtenteils auf offenen Fragen, die Lieferanten die Möglichkeit geben, das eigene Handeln und den Stand des Nachhaltigkeitsmanagements zu erläutern. Er dient als Absicherung und Unterstützung für die im Lieferanten-Verhaltenskodex beschriebenen Anforderungen. Die Gliederung des Fragebogens richtet sich ebenfalls nach dem dazugehörigen Verhaltenskodex. Der Fragebogen stellt einen ersten „Schnellcheck“ dar. In Ergänzung führt FKT Interviews, Besichtigungen oder Audits durch, wenn dahingehend berechtigter Anlass besteht.

FKT betont in der Ansprache von Lieferanten den kooperativen Ansatz seines Lieferantenmanagements:

„Verstehen Sie den vorliegenden Fragebogen bitte nicht als Kontrolle, sondern als Absicherung und Unterstützung für die im Code of Conduct beschriebenen Anforderungen. Wir bitten Sie, diesen Fragebogen wahrheitsgemäß und gewissenhaft zu beantworten. Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“. Uns geht es um ein ehrliches Miteinander und eine Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Werte- und Vertrauensbasis. Uns ist es zudem wichtig, gemeinsam zu wachsen und Verbesserungen anzustoßen. Das ist das Ziel dieses Fragebogens.“

Lieferantenentwicklung: FKT möchte seine Lieferanten für Nachhaltigkeitsthemen sensibilisieren und versteht sich daher als deren Partner. Es geht nicht darum, Lieferanten zu sanktionieren, sondern Schritt für Schritt (gemeinsam) Verbesserungen zu erzielen. Diesem Ansatz liegt auch die Erkenntnis zugrunde, dass Lieferantenwechsel in einer hochspezialisierten Wertschöpfungskette nicht ohne weiteres möglich sind und es auf Kundenseite eine hohe Preissensibilität gibt.

Als Zulieferer von Automobilkonzernen muss FKT konkrete Anforderungen erfüllen. Beispielsweise den [„BMW Group Nachhaltigkeitsstandard für das Lieferantennetzwerk“](#). Dieser beinhaltet unter anderem Punkte der Ressourcenschonung, des Umweltschutzes und der Wahrung der Menschenwürde. Nur wenn die Mindestanforderungen sowie alle BMW-spezifischen Anforderungen permanent erfüllt sind, werden Aufträge an die geprüften Lieferanten ausgegeben. Diese Anforderungen wurden von FKT von Anfang an erfüllt.

Informationsanforderungen an FKT bestehen insbesondere im Zusammenhang mit der Nutzung von Rohstoffen, beispielsweise in Elektromotoren. FKT agiert hier als „Scharnier“ zwischen Kunden und Lieferanten in der tieferen Lieferkette, unter anderem wenn es darum geht, die Nutzung sogenannter „Konfliktmineralien“ wie Wolfram und Gold systematisch zu erfassen und zurückverfolgen zu können (beispielsweise ob der Rohstoffe aus einer zertifizierten Mine stammt).

Thematische Weiterentwicklung: Auch thematisch entwickelt sich FKT im Austausch mit Kunden weiter. Beispielsweise spielt das Thema Kreislaufwirtschaft eine immer größere Rolle, da Automobilkonzerne diesbezüglich Maßnahmenkataloge aufsetzen. Unter anderem geht es um den Einsatz von recycelten Rohstoffen als Sekundärmaterial, um so den Ressourcenverbrauch zu verringern. Außerdem streben Kunden an, die tatsächliche Weiternutzung der Rohstoffe im Kreislauf nachvollziehen zu können. Der kontinuierliche Austausch und die langfristig angelegte Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten führt bei FKT zu neuen Produktinnovationen, wie das nachfolgende Beispiel verdeutlicht:

Für einen Automobilkonzern hat FKT ein Textilprodukt für den Innenraum eines Autos (Aufbewahrungstasche im Kofferraumbereich) auf ein 100-prozentiges Rezyklat umgestellt. Die Initiative dafür ging von FKT aus – das Unternehmen ging hier sozusagen in Vorleistung. Das Unternehmen arbeitet seit vielen Jahren mit einem chinesischen Lieferanten zusammen, der exklusiv für FKT tätig ist. FKT hat den Lieferanten über viele Jahre im Nachhaltigkeitsbereich unterstützt, beispielsweise im Rahmen einer ISO 14001-Einführung, so dass die Umstellung auf ein Rezyklat technisch realisierbar war. Mit dem Automobilkonzern wurde eine Teilung der Kosten für den Mehrpreis gegenüber einer konventionellen, weniger nachhaltigen Lösung vereinbart. Für den Kunden und FKT war es eine Win-win-Situation, da der Kunde die Rezyklat-Lösung in das produktbezogene Marketing integrieren konnte und FKT das eigene Produktportfolio um eine nachhaltige Lösung erweitern konnte. Die angebotene Rezyklat-Lösung sprach sich im Kundenunternehmen herum, was tieferführende Gespräche über potenziell neue Aufträge zur Folge hatte.

FKT hat für sich daraus mitgenommen, dass es sich lohnt in puncto Arbeitszeit (unter anderem. Zusammenarbeit mit Lieferanten, Entwicklungskosten) in Vorleistung zu gehen, da sich daraus die Entwicklung eines innovativen Produktes – in Zusammenarbeit mit einem Lieferanten und der Kooperation mit dem Kunden – ergeben hat. Dies hat zu handfesten Wettbewerbsvorteilen geführt.

Kooperation und Mitgliedschaften: Da die Qualitätsansprüche hoch sind und sich das Unternehmen vertieft mit dem Thema Kreislaufwirtschaft befassen möchte, beteiligt sich FKT u. a. an einem Forschungsvorhaben im Rahmen der oben genannten „Start Future Now“-Initiative als Teil des bayernweiten Forschungsverbunds [ForCYCLE II](#), an dem unter anderem die Technische Hochschule Ingolstadt sowie eine Vielzahl von Wirtschaftspartnern forscht. Es sollen hierbei spezifische Kennzahlen konkret entwickelt werden, die einen Vergleich der Unternehmen innerhalb eines Wirtschaftszweiges im Kontext des Abfallaufkommens ermöglichen.

4.5 Wie gestalten sich Kommunikation und Berichterstattung?

FKT erstellt derzeit in Zusammenarbeit mit einem externen Partner den ersten Nachhaltigkeitsbericht. Die Berichterstattung dient dem Unternehmen auch dazu, das eigene Nachhaltigkeitsprofil herauszuarbeiten und Kernthemen zu definieren.

Die Berichterstellung wird auch für die interne Sensibilisierung der Mitarbeitenden genutzt. Derzeit findet unter Führungskräften eine Abfrage zur Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen und ihrer Priorisierung statt, an die sich eine breite Befragung der Mitarbeitenden anschließen wird.

4.6 Wie funktioniert der Beschwerdemechanismus?

Mitarbeitende und Geschäftspartner von FKT können sich per E-Mail an den Compliance-Beauftragten wenden und Verstöße gegen den Verhaltenskodex oder geltende Gesetze melden. Der Vorgang erfolgt anonym. Der Beschwerdemechanismus wird auf der [Unternehmenswebseite](#) erläutert und basiert in seiner Ausgestaltung wesentlich auf den Anforderungen von Kunden

5 Zusammenfassung: Langfristiges Engagement lohnt sich

FKT hat die Erfahrung gemacht, dass gerade zu Beginn des Nachhaltigkeitsengagements in der Lieferkette nicht erwartet werden sollte, dass Veränderungen unmittelbar eintreten. Unternehmen sollten daher gerade zu Beginn ausführlich mit Kunden und Lieferanten kommunizieren – basierend auf einem klaren und langfristigen Plan der kontinuierlichen Verbesserung.

6 Quellen

Interview mit Manuel Karrer, Bereichsleiter Beschaffung und Michael Dussmann, Mitarbeiter Supply Chain Manager, bei FKT GmbH (durchgeführt am 25.11.2021).

FKT: Nachhaltigkeits-Fragebogen für Geschäftspartner, Lieferanten und Dienstleister zur Abfrage der FKT-Nachhaltigkeitsanforderungen (Stand: 25.11.2021).



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
Internet: www.lfu.bayern.de

Bearbeitung:

adelphi consult GmbH
Alt-Moabit 91
10559 Berlin

Redaktion:

LfU, Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU)
Internet: www.izu.bayern.de

Bildnachweis:

FKT GmbH (Seiten 1 und 2)

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. 089 12 22 20 oder per E-Mail unter 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.