Caroline Vogel

Nachhaltige Lieferkettengestaltung im Lebensmitteleinzelhandel

IN KÜRZE

Der Anspruch auf Nachhaltigkeit betrifft die Lebensmittelwirtschaft in besonderem Maße. Der Lebensmitteleinzelhandel hat dabei eine zentrale Funktion. Durch die Nähe zum Kunden und durch seine starke Position in der Wertschöpfungskette kann der Lebensmittelhandel sozial-ökologische Forderungen an die Hersteller*innen richten und das Einkaufsverhalten der Verbraucher*innen beeinflussen. Zugleich bringen nachhaltige Beschaffungsprozesse Wettbewerbsvorteile. Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement soll die Einhaltung von sozialen und ökologischen Anforderungen über die gesamte Lieferkette eines Unternehmens hinweg auf Basis ökonomischer Nachhaltigkeit sicherstellen. Beim Handelsforum des ifo Branchen-Dialogs 2021 diskutierten Theresa Hoffmann, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.; Brot für die Welt, Hauke Will, Alfred Ritter GmbH & Co. KG, Axel Wirz, FIBL Forschungsinstitut für biologischen Landbau, und Prof. Dr. Wanja Wellbrock, Hochschule Heilbronn, welche Instrumente und Abläufe über die gesamte Lieferkette im Lebensmittelhandel zu ergreifen sind, um mehr Verantwortung im Wirtschaften zu erreichen.

Nachhaltigkeit gehört neben der Digitalisierung zu den zentralen Transformationsthemen, denen sich alle Industrien und Branchen stellen müssen. Gleichwohl ist die Idee nicht neu, dass Unternehmen die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit kontrollieren. Nachhaltige Konzepte, Arbeitsweisen und Unternehmensphilosophien haben sich fest in der Wirtschaft verankert und sich zu einem mächtigen Treiber des unternehmerischen Handelns entwickelt. Bei der Umsetzung verlangen nachhaltige Konzepte immer, dass neben ökologischen auch ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt werden (sog. Triple Bottom Line).

LEBENSMITTELINDUSTRIE MIT IMMENSEN AUSWIRKUNGEN AUF ÖKO- UND SOZIALSYSTEME

Da ein weitreichender Teil der Lebensmittelproduktion mit massiven ökologischen und sozialen Belastungen verbunden ist, standen die Branche und vor allem ihr zentraler Absatzkanal, der Lebensmitteleinzelhandel im Fokus des Handelsforums beim ifo Branchen-Dialog 2021. Verschiedene Branchenvertreter*innen diskutierten die Rolle des Lebensmitteleinzelhandels und erörterten seine Möglichkeiten, die Lieferketten nachhaltiger zu gestalten. Wie stark die Produktion von Lebensmitteln das Ökosystem belasten, zeigen Berechnungen des United Nations Environment Programme. Demnach sind die weltweiten Ernährungssysteme verantwortlich für 70% des Frischwasserverbrauchs, etwa 60% des Artenverlustes, mehr als 30% des Flächenverbrauchs und fast 25% aller Treibhausgasemissionen. In Deutschland können bis zu 30% aller Umweltauswirkungen auf die Produktion und den Konsum von Lebensmitteln zurückgeführt werden (vgl. Umweltbundesamt 2015). Im Jahr 2020 war die deutsche Landwirtschaft entsprechend einer ersten Schätzung insgesamt für 60,4 Mio. Tonnen CO_2-Äquivalente verantwortlich. Das sind 8,2% der gesamten Treibhausgasemissionen des Jahres (vgl. Umweltbundesamt 2021).

Mit der fortschreitenden Globalisierung ergeben sich bei der Produktion von Lebensmitteln aber auch soziale Auswirkungen, die nicht nur am Produktionsstandort des Unternehmens, sondern entlang einer komplexen Lieferkette und besonders am Anfang in den rohstoffproduzierenden Entwicklungs- und Schwellenländern wirken. Zwar erhält die Lebensmittelbranche den Großteil ihrer Vorleistungen aus Deutschland, immerhin 37% aller Vorleistungen werden jedoch aus dem Ausland bezogen. Damit gehört die Nahrungsmittelindustrie nach der Textilindustrie (63%), der Elektronikbranche (45%) sowie der Chemie- und pharmazeutischen Industrie (39%) zu den besonders von internationalen Vorleistungen abhängigen Branchen. Viele Produkte und Rohstoffe werden unter untragbaren Umwelt- und Arbeitsbedingungen hergestellt oder abgebaut. Zugleich hat sich durch die rasche wirtschaftliche Entwicklung großer Volkswirtschaften, wie China oder Indien, der Wettbewerb um natürliche Ressourcen verschärft. Bis vor Kurzem mussten die deutschen Unternehmen aber bei Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung in globalen Geschäften keine Konsequenzen fürchten. Inzwischen rücken regulative Instrumente die unternehmerischen Sorgfaltspflichten jedoch immer mehr in den Fokus.

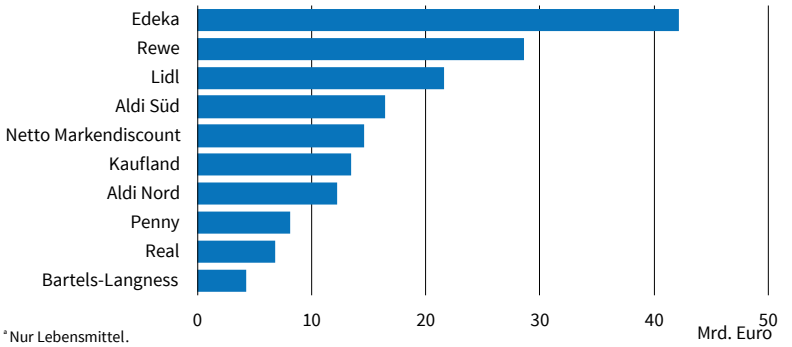
LEBENSMITTELHANDEL HAT SCHLÜSSELROLLE IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Dem Lebensmitteleinzelhandel kommt eine Schlüsselrolle innerhalb der Wertschöpfungskette im Ernäh-

Abb. 1

Top 10 der größten Lebensmittelhändler

Nettoumsatz[a] 2020 in Deutschland



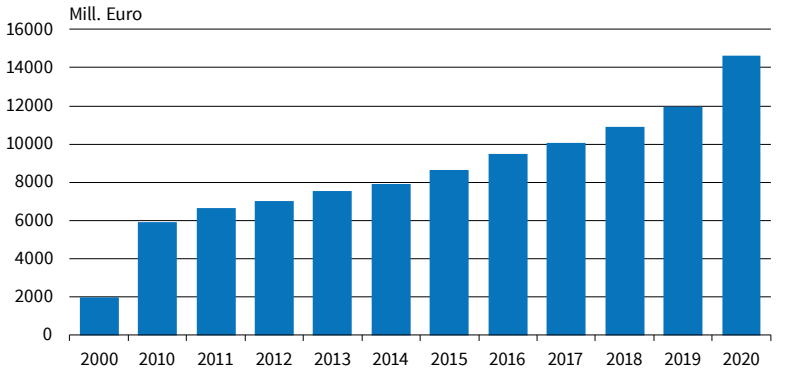
[a] Nur Lebensmittel.
Quelle: Handelsblatt vom 17. August 2021.
© ifo Institut

rungsbereich zu. Er ist der wichtigste Absatzkanal und dient als Bindeglied zwischen den lebensmittelproduzierenden Unternehmen und den Verbraucher*innen (vgl. Umweltbundesamt 2020). Im Diskussionspanel beim ifo Branchen-Dialog herrschte Einigkeit, dass der Handel durch sein Lebensmittelangebot einen großen Einfluss auf die Konsumentscheidungen habe und mitverantwortlich dafür sei, den Verbraucher*innen eine nachhaltige Ernährung zu ermöglichen. Ihm wird eine ökologische Gatekeeper-Funktion zugeschrieben, da er durch seine Sortimentsgestaltung mitbestimmen kann, welche Lebensmittel hergestellt und vertrieben werden. Dadurch dass der Markt durch eine starke Konzentration auf nur wenige sehr umsatzstarke Supermarkt- und Discounterketten gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 1), ist die Steuerungsmacht der Lebensmittelhändler besonders hoch. Die vier großen Handelsunternehmen Edeka, Rewe, Aldi und die Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland) teilen sich gemessen am bundesweiten Absatz von Lebensmitteln über 85% des Marktes (vgl. Deutscher Bundestag 2020). Allein durch ihre Marktposition können sie positiv auf ökologische und soziale Entwicklungen Einfluss nehmen und strengere Gesetzgebung und Regularien erwirken.

Viele Lieferketten im Lebensmitteleinzelhandel sind auf das Management und den Durchsatz großer Volumina ausgelegt. Sie verfolgen das Ziel höchstmöglicher Effizienz bei möglichst niedrigen Preisen. Die Integration von Grundsätzen der sozialen und ökologischen Verantwortung in die Prozesse spielt im strategischen Beschaffungsmanagement aber eine besondere Rolle und minimiert das Risiko von Verletzungen grundlegender sozialer und ökologischer Standards. Gerade wenn nicht nur einzelne Produktgruppen, sondern ganze Lieferketten systematisch und langfristig nachhaltiger gestaltet werden sollen, gehören die vollumfängliche Planung, Umsetzung und Überwachung der notwendigen Instrumente und Abläufe zur Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards bei allen Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette zu den erfolgskritischen Maßnahmen. Dem stimmten auch die Expert*innen im Handelsforum zu und betonten, dass Unternehmen, die Wert auf die Einhaltung von Sozialstandards und eine faire Entlohnung legen, maßgeblich zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen können. Sie erläuterten zudem, dass nur Unternehmen, die alle Akteure entlang ihrer Lieferkette kennen, die Beschaffungsrisiken kritischer Agrarrohstoffe reduzieren können. Die Handelsexpert*innen bestätigten außerdem, dass sich der Handel zwar bereits mit verschiedenen Aktivitäten für Nachhaltigkeitsstandards einsetzen würde. Viele Ansatzpunkte seien aber auf einzelne Produkte fokussiert und eine ganzheitliche Strategie fehle teilweise. Die Festlegung von Standards und Prozessen, im besten Fall über ein ganzheitliches Managementsystem gehöre zu den wichtigen Instrumenten.

Abb. 2

Marktvolumen für Biolebensmittel 2000–2020



Quelle: IFH Köln.
© ifo Institut

KONSUMENT*INNEN BESTIMMEN NACHHALTIGKEITSTRENDS

Bei allen Nachhaltigkeitsanstrengungen spielen aber auch die Konsument*innen eine bedeutende Rolle. Alle Panelteilnehmer im Handelsforum stimmten zu, dass sie neben dem Handel zu den wichtigsten Treibern gehören und durch ihr Nachfrageverhalten die Sortimentspolitik mitbestimmen können. Während jahrelang der Preis das wesentliche Kaufargument war und die Entwicklung der Discounter beflügelte, spielen inzwischen nachhaltige Kaufentscheidungen eine zunehmend relevante Rolle im Konsumbewusstsein der Verbraucher. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie und den Trend zu mehr Regionalität ist die Nachfrage nach biologisch und/oder regional erzeugten sowie fair gehandelten Waren gestiegen (vgl. Abb. 2). Neben ökologischen Aspekten (z.B. Tierwohl, Artensterben) haben in den letzten Jahren insbesondere gesundheitliche (Lebensmittelqualität und -herstellung) sowie soziale Faktoren wie faire Arbeitsbedingungen oder gerechte Bezahlung an Bedeutung gewonnen. Die Konsument*innen fordern unternehmerische Verantwortung und die Einhaltung sozialer Standards nicht nur von den Unternehmen, sondern verlangen dies auch von der Politik. Die Anpassung bestehender Systeme gehört für viele zu den wichtigen gesellschaftlichen Aufgaben. So sprachen sich im Herbst 2020 in einer

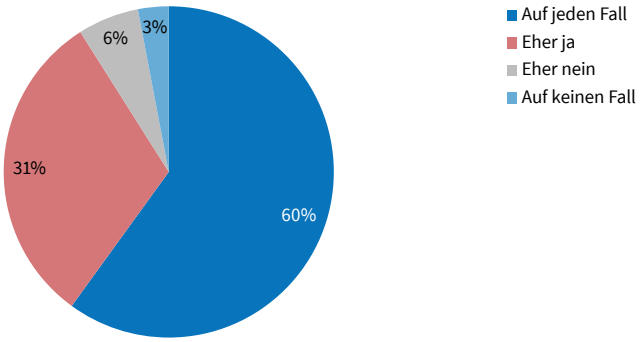
repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts infratest dimap für das Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 60% der Befragten dafür aus, dass es »auf jeden Fall« eine Aufgabe der deutschen Politik sei, dafür zu sorgen, dass Unternehmen bei ihren Auslandsgeschäften Menschenrechte und Sozialstandards einhalten (vgl. Abb. 3). Die Einführung einer gesetzlichen Grundlage in Form eines Lieferkettengesetzes befürworteten 75% der Befragten (vgl. Abb. 4).

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN LIEFERKETTEN

Bereits im Juni 2011 haben die Vereinten Nationen Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet, um die Verletzung von Menschenrechten durch Wirtschaftsunternehmen zu verhindern und die staatliche Schutzpflicht und die unternehmerische Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte in globalen Lieferketten zu definieren. Bei der Umsetzung in Deutschland setzte die Bundesregierung zunächst auf freiwilliges Engagement und verabschiedete im Dezember 2016 den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte. Ein dabei eingerichteter Überprüfungsmechanismus kam aber zu dem Ergebnis, dass auf freiwilliger Basis zu wenige Unternehmen die menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten erfüllen. Um klare und umsetzbare Anforderungen für die Sorgfaltspflichten von Unternehmen festzulegen und Rechtssicherheit für Unternehmen und Betroffene zu schaffen, wurde im Juni 2021 das »Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten« verabschiedet. Es tritt 2023 in Kraft und gilt für alle Unternehmen mit mehr als 3 000 Beschäftigen; ab 2024 werden auch Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten davon betroffen sein. Zwar begrüßten alle Expert*innen im Handelsforum die Einführung dieses Gesetzes, doch sie äußerten auch Kritik. So seien die Anforderungen nach dem Einflussvermögen der Unternehmen abgestuft. Nur im eigenen Unternehmen und bei direkten Lieferanten müsse die Achtung der Menschenrechte sichergestellt und bei Verstößen Maßnahmen ergriffen werden. Bei mittelbaren Zulieferunternehmen gelte die Sorgfaltspflicht nur anlassbezogen, d.h., der Lebensmitteleinzelhandel müsse nur nachforschen und Maßnahmen ergreifen, wenn er Kenntnis von möglichen Risiken erhalte. Die Branchenkenner*innen halten eine solche Einschränkung für inakzeptabel, weil die meisten Menschenrechtsverletzungen am Beginn der Lieferketten stattfänden und somit nicht vom Gesetz erfasst würden. Die Tatsache, dass das Gesetz den Fokus auf soziale und politische Menschenrechte lege und umweltbezogene Sorgfaltspflichten nur eine untergeordnete Rolle spielten, führte zu weiterer Kritik der Expert*innen. Zugleich bemängelten sie, dass die Bundesregierung mit der Absage an eine zivilrechtliche Haftung auf einen Hebel verzichte, um Unternehmen, die ihren Pflichten nicht nachkommen, gezielt zu sanktionieren.

Abb. 3

Ist die Gewährleistung von Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette eine politische Aufgabe?

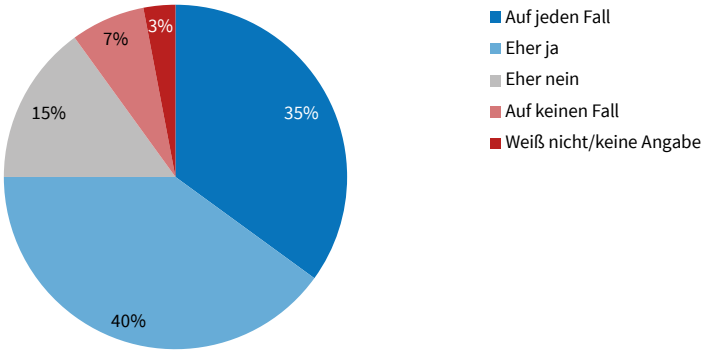


Quelle: infratest dimap; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. © ifo Institut

Obwohl die Bundesregierung mit der Beschränkung der Sorgfaltspflichten auf große Unternehmen die bürokratischen Hürden nicht zu hoch setzen will, betonten die Handelsexpert*innen, dass alle Zulieferunternehmen der Lebensmittelketten indirekt betroffen sein könnten, da der Handel seine Sorgfaltspflichten an die vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette weitergeben dürfte. Gerade in kleineren Unternehmen ist der Umgang mit Nachhaltigkeit in der Praxis oftmals von Ungewissheiten und Unsicherheiten geprägt. Sicherheit können Standards, Zertifizierungen oder Gütesiegel geben. Viele dieser Instrumente beschränken sich jedoch auf einzelne Produkte oder Produktgruppen. Sie geben Auskunft über den Anbau der Pflanzen, die Herkunft oder Zusammensetzung des Produkts oder die Haltungsbedingungen der Tiere. Die Umsetzung eines produktübergreifenden und unternehmensweiten Managementstandards systematisiert dagegen die gesamten Prozesse, unterstützt Transparenzanforderungen und führt durch einheitliche Standards und gezielte Prüfmechanismen dazu, dass Nachhaltigkeitsanforderungen in der gesamten Lieferkette dauerhaft eingehalten werden.

Abb. 4

Öffentliche Zustimmung für ein Lieferkettengesetz in Deutschland



Quelle: infratest dimap; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. © ifo Institut

HANDELSFORUM 2021: FAZIT UND AUSBLICK

Schon jetzt ist der Lebensmittelhandel als Inverkehrbringer zahlreicher Waren in besonderer Weise gefordert und nutzt bereits zahlreiche Stellschrauben, um Nachhaltigkeit zu fördern. Eine ganzheitliche Strategie fehlt aber vielen Unternehmen und zahlreiche Bereiche werden noch zu wenig berücksichtigt. Mit dem Lieferkettengesetz werden deutsche Unternehmen immer mehr in die Verantwortung genommen. Obwohl sich sein Anwendungsbereich auf große Unternehmen beschränkt, dürften zahlreiche vorgelagerte Unternehmen indirekt von den Pflichten zur Einhaltung der Menschenrechte betroffen sein. Viele Handelsunternehmen sind bereits dabei, sich proaktiv auf das Lieferkettengesetz vorzubereiten, indem sie sich von Zertifizierungsgesellschaften auditieren lassen. Der Lebensmittelhandel hat dabei einen großen Hebel, um durch die nachhaltige Gestaltung seiner Lieferketten die Einhaltung der Menschenrechte zu gewährleisten. Ein wirksames Lieferkettenmanagement muss dazu beitragen, dass der Lebensmitteleinzelhandel den Beitrag seiner Einkaufspraktiken zu Menschenrechtsverletzungen analysiert und entsprechend anpasst. Dazu zählen auch Einkaufspreise, die die Zahlung von existenzsichernden Löhnen und Einkommen ermöglichen.

LITERATUR

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021), *Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten. Eine ökonomische Analyse,* verfügbar unter: https://www.bmz.de/resource/blob/92544/18fbb046bf85f95c5b07731ff69c4600/studie_BMZ_lieferkettengesetz.pdf.

Deutscher Bundestag (2020), *Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)*, verfügbar unter: https://www.bundestag.de/resource/blob/808692/75384b347945f452b55168a08cd292cd/WD-5-111-20-pdf-data.pdf.

Umweltbundesamt (2015), *Umwelt, Haushalte und Konsum. Daten zur Umwelt*, Ausgabe 2015, verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/daten_zur_umwelt_umwelt_haushalte_und_konsum_2.pdf.

Umweltbundesamt (2020), *Nachhaltiger Handel(n)?! Aktivitäten des Lebensmitteleinzelhandels zum nachhaltigen Konsum im Ernährungsbereich aus Umweltsicht,* verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2020-02-05_texte_28-2020_nachhaltiger_handel.pdf.

Umweltbundesamt (2021), *Beitrag der Landwirtschaft zu den Treibhausgas-Emissionen,* verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/daten/land-forstwirtschaft/beitrag-der-landwirtschaft-zu-den-treibhausgas#treibhausgas-emissionen-aus-der-landwirtschaft.