

Alles im „grünen“ Bereich

Sustainable Procurement: Nachhaltigkeit im Einkauf verankern und gleichzeitig Einsparungen realisieren

Nachhaltigkeit ist kein neues Phänomen: Seit Langem fordern Kunden und Anteilseigner ein stärkeres Bekenntnis von Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften. Der Einkauf kann in diesem Bereich einen wesentlichen Beitrag leisten.

Was bereits seit mehr als 20 Jahren mit den Begriffen „Green Procurement“ oder „Sustainable Procurement“ (deutsch: Grüne oder nachhaltige Beschaffung) als Trend in der Supply-Chain- und Procurement-Literatur erkennbar wurde, ist heute aktueller denn je. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Unternehmen zunehmend durch ihre Stakeholder unter Druck gesetzt werden, den eigenen Einkauf nachhaltiger auszurichten. Daher stehen viele Einkaufsverantwortliche vor zwei zentralen Fragen: 1. „Wie soll die eigene Einkaufsabteilung einen nachhaltigen Einkauf definieren und welche Voraussetzungen müssen für einen nachhaltigen Einkauf geschaffen werden?“ und 2. „Welche Warengruppen und Einsparhebel eignen sich für einen nachhaltigen Einkauf, um auch weiterhin den Unternehmenserfolg zu unterstützen?“

Die Klärung dieser Fragen und der Aufbau eines erfolgreichen, nachhaltigen Einkaufs kann in zwei Phasen erfolgen:

Phase 1: – Die Voraussetzungen für Nachhaltigkeit im Einkauf schaffen

Zuerst sollten alle offenen Fragen und wesentlichen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Einkauf geklärt werden, damit eine solide Entscheidungsgrund-

lage auf Basis theoretischer und praktischer Erkenntnisse geschaffen werden kann.

Den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gerecht werden

Grundsätzlich wird zwischen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit unterschieden: ökologische Dimension, soziale Dimension und wirtschaftliche bzw. ökonomische Dimension (Abb. 1: Die drei Dimen-

sionen der Nachhaltigkeit). Im Tagesgeschäft kommt jeder Einkäufer früher oder später mit allen dreien in Berührung.

Die *ökologische Dimension* orientiert sich am ursprünglichen Nachhaltigkeitsgedanken und bezieht sich in erster Linie auf einen verantwortungsbewussten Umgang mit der Natur. Dies reicht vom Einsatz regenerativer Energien über umweltschonende Materialien bis hin zu strikten Reiserichtlinien, welche etwa die Durchführung von Telefonkonferenzen vorschreiben, um den CO₂-Ausstoß verursacht durch Reisen zu Meetings vor Ort zu reduzieren.

Die *soziale Dimension* rückt die Verantwortung gegenüber den Menschen in den Mittelpunkt. Gerade Unternehmen, die ihre Vorprodukte in Niedriglohnländern produzieren lassen, tragen eine soziale Verantwortung für die Angestellten ihrer Lieferanten. Angemessene Lohnzahlungen, geregelte Arbeits- und Pausenzeiten und Verbot von Kinderarbeit sind nur einige Punkte, die von einem Einkäufer zu überwachen sind. Daher sollte sich der strategische Einkäufer zusammen mit seinen Fachbereichspartnern bereits bei der Lieferantenauswahl mithilfe eines Lieferanten-Audits auch ein Bild von den Arbeitsbedingungen vor Ort machen.

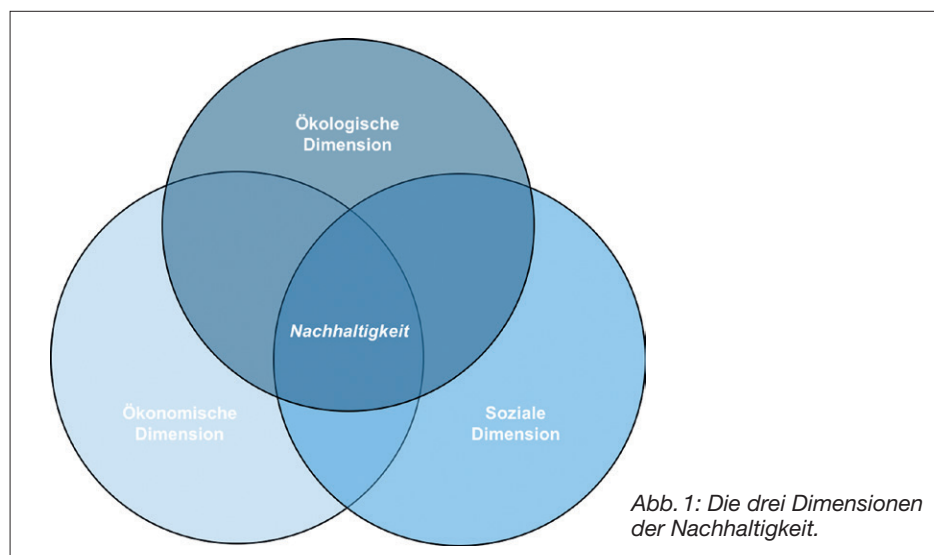


Abb. 1: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Die *ökonomische Dimension* definiert ein verantwortungsbewusstes Handeln in der Partnerschaft mit Lieferanten und Dienstleistern. Ein Einkäufer hat sich immer seiner wirtschaftlichen Macht und vor allem Verantwortung gegenüber seinen Lieferanten bewusst zu sein. Nicht selten geraten insbesondere kleinere Lieferanten in Zahlungsschwierigkeiten oder sind gar gezwungen, Insolvenz anzumelden, nur weil der Einkauf eine Order mit einem hohen Auftragsvolumen storniert oder eine Zusammenarbeit kurzfristig beendet hat.

In der Regel müssen alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen bei der Bewertung durch den Einkauf gleichzeitig und gleichwertig berücksichtigt werden: Die Verlagerung der Produktion zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes berücksichtigt zwar die ökologische Dimension, jedoch kann dies einen Zulieferer aus Fernost in wirtschaftliche Bedrängnis bringen und missachtet in erster Linie die ökonomische Dimension. Vergleichbare Schief lagen sind auch bei anderen Konstellationen möglich, aber durch eine von vornherein allen drei Dimensionen gerecht werdende, balancierte Herangehensweise vermeidbar.

Nachhaltigkeit als Einkaufsziel verankern

Die Ziele des Einkaufs orientieren sich in der Regel an der übergeordneten Unternehmensstrategie. Nachhaltigkeit sollte bereits als Schwerpunkt der Corporate Social Responsibility (CSR) in den Unternehmenszielen verankert sein. Wichtig ist dabei zu beachten, dass eine erfolgreiche Einkaufsabteilung mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen kann: Nachhaltigkeit steht nicht im Widerspruch zu etablierten Einkaufszielen wie Kostensenkung oder Risikominimierung. Oft können nachhaltige Produkte aufgrund einer geringeren Wertschöpfungstiefe günstiger produziert werden (z. B. Einsatz einfacher Kartonagen aus brauner Wellpappe zum Versand an den Endkunden). Gleichzeitig kann die Veränderung des Lieferantenkreises vom globalen Einkauf auf ausgewählte Local Sources nicht nur die Lieferzeit, sondern auch das Lieferausfallrisiko sowie Logistikkosten deutlich reduzieren.

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Verankerung des neuen Einkaufsziels ist eine konsequente Kommunikation mit der vollen Rückendeckung des Top-Managements! Dies stellt sicher, dass die Nachhaltigkeitsinitiative nicht „im Sande verläuft“.

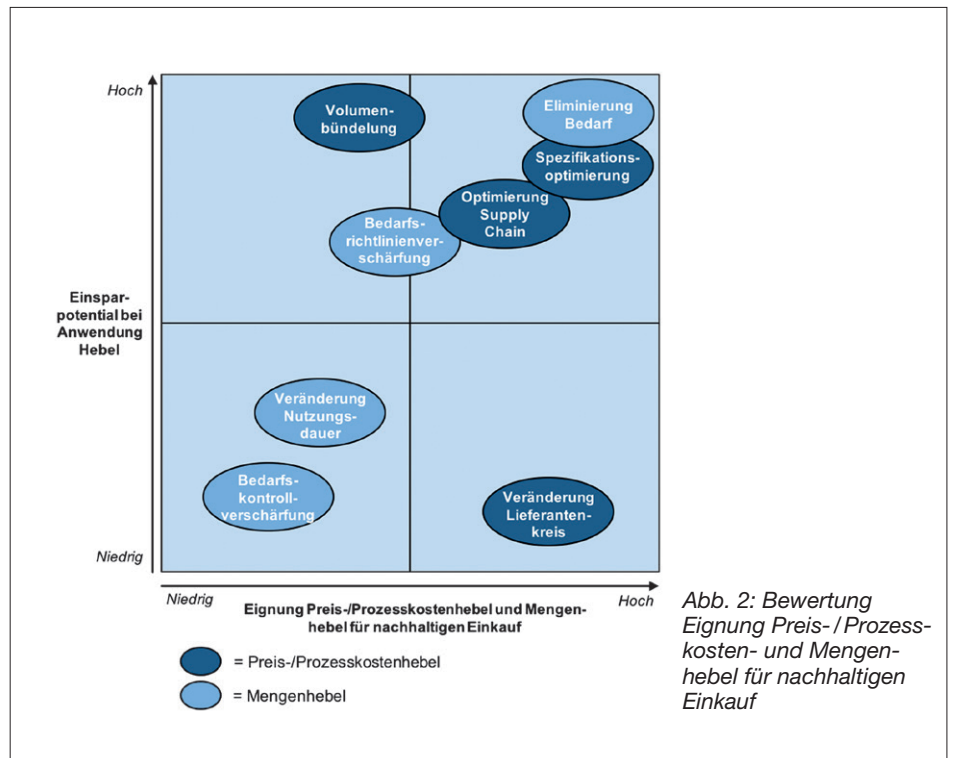


Abb. 2: Bewertung Eignung Preis-/Prozesskosten- und Mengenhebel für nachhaltigen Einkauf

Alle Einkaufsfunktionen auf Nachhaltigkeit ausrichten

Zum erfolgreichen Aufbau eines nachhaltigen Einkaufs müssen alle Aufgabenfelder (z. B. strategischer Einkaufsprozess, Lieferanten- und Risikomanagement oder Einkaufscontrolling) konsequent auf das neue Ziel ausgerichtet und die Einkaufsmitarbeiter entsprechend geschult werden. Welche Änderungen ergeben sich aus dem Zielwechsel? Wie verändern sich die Richtlinien und das Einkaufshandbuch? Welche Lieferantenzertifizierungen gibt es? Welche Kennzahlen werden zur Bewertung der Nachhaltigkeit festgelegt? Dies sind Fragen, auf deren Beantwortung ein Unternehmen seine Einkaufsmitarbeiter vorbereiten muss.

Ein Beispiel: Die bereits bestehenden Bewertungsmodelle zur Lieferantenauswahl im strategischen Einkaufsprozess müssen überarbeitet und die Auswahlkriterien zur Lieferantenbewertung unter dem Gesichtspunkt Nachhaltigkeit neu definiert werden. Nach der Auswahl eines Lieferanten stellt ein konsequentes Vertrags-Controlling die dauerhafte Erfüllung der zuvor definierten Kriterien sicher und überwacht gleichzeitig die Gültigkeit der vorgelegten Zertifikate.

Die neu definierten Auswahlkriterien werden anschließend in das Lieferantenmanagementsystem übernommen. Der Einkauf definiert zur Bewertung der Lieferanten-Performance gemeinsam mit

den Fachabteilungen aussagekräftige Kennzahlen zur Messung der speziellen Lieferanten- als auch allgemeinen Einkaufs-Performance. Dabei werden die klassischen Kennzahlen um eine Nachhaltigkeitskomponente ergänzt. Solche Nachhaltigkeitskennzahlen, wie Anteil an Produkten von zertifizierten Lieferanten gemessen am eigenen Endprodukt, werden zukünftig deutlich an Bedeutung gewinnen.

In Abhängigkeit von der eigenen Branche werden diese Kennzahlen gemeinsam mit den Abteilungen Produktion und Logistik um Kennzahlen zur Bewertung der nachhaltigen Supply Chain erweitert. So entsteht ein präzises, mehrstufiges Kennzahlensystem, das transparent für alle Parteien entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Vorlieferanten (z. B. Löhne der Arbeitnehmer, Sicherheitsstandards in den Fabriken belegt durch regelmäßige Lieferanten-Audits) bis zur eigenen Produktion den Grad der Nachhaltigkeit bewertet.

Phase 2: Den nachhaltigen Einkauf implementieren

Die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Einkaufs und die gleichzeitige Realisierung von Einsparungen gelingen durch die Priorisierung geeigneter Warengruppen sowie die Auswahl der optimalen Einsparhebel.

Die optimalen Warengruppen auswählen

In der Fashion- und Möbelbranche ist der Einsatz nachhaltiger Materialien in der Produktion von Handelsware längst „en vogue“. Aber auch im Bereich der Nicht-Handelsware (NHW), dem indirekten Einkauf, sind beispielsweise Tragetaschen aus braunem Recyclingpapier oder Kleiderbügel aus Wiesengras heute gefragter denn je. Und dies oft bei signifikant günstigeren Konditionen im Vergleich zu den umfangreich veredelten Papiertragetaschen oder Holzbügeln aus kanadischer Esche!

Dabei haben insbesondere Marketing- und Vertriebsabteilungen oftmals sehr konkrete Vorstellungen, wie ein nachhaltiges Produkt im Sinne der Unternehmensstrategie definiert wird. Wirbt das Marketing eines Versandhändlers mit der CO₂-neutralen Zustellung eines zu 100 Prozent recyclingfähigen Pakets, so ist es die Aufgabe des Einkaufs, dies entsprechend bei Gesprächen mit dem Paketdienstleister zu verhandeln und die Konditionen für diese Kartonage anzupassen.

Diese Beispiele beschreiben anschaulich ausgewählte Einzelfälle: Häufig werden nur „durch Zufall“, z.B. auf expliziten Wunsch von einzelnen Fachbereichsverantwortlichen ausgewählte Warengruppen nachhaltig eingekauft. Um eine willkürliche Auswahl von Warengruppen zu vermeiden, sollte der Einkauf eine entsprechende Priorisierung vornehmen. Dabei hängt die Auswahl von geeigneten Warengruppen für einen nachhaltigen Einkauf von der Branche des eigenen Unternehmens sowie dessen Kernprodukten oder -dienstleistungen ab. Die Kraljic-Matrix zur Priorisierung von Warengruppen bietet dabei eine gute Hilfestellung:

1. Schritt: Strategische Warengruppen (= hohes Einkaufsvolumen und hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen)
2. Schritt: Hebelwarengruppen (= hohes Einkaufsvolumen und geringere strategische Bedeutung für das Unternehmen)
3. Schritt: Engpasswarengruppen (= geringeres Einkaufsvolumen und hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen)
4. Schritt: Nicht kritische Warengruppen (= geringeres Einkaufsvolumen und geringere strategische Bedeutung).

Die geeigneten Hebel ansetzen

Die bereits bewährte Hebelsystematik der Preis-/Prozesskosten und Mengenhebel kann auch im nachhaltigen Einkauf angewendet werden. Dabei erscheinen die Optimierungshebel zur Identifizierung und Realisierung von Einsparungen in neuem Licht: Eine Grafik zeigt die grundsätzliche Eignung aller acht Haupthebel zur Anwendung im nachhaltigen Einkauf auf (vgl. Abb. 2: Bewertung Eignung Preis-/Prozesskosten- und Mengenhebel für nachhaltigen Einkauf).

Jahrelang bewährte Preishebel wie Volumenbündelung oder Veränderung des Lieferantenkreises (z.B. durch Global oder Local Sourcing) weisen nur eine geringe Eignung und somit ein geringes Einsparpotenzial bei der Anwendung im nachhaltigen Einkauf auf, weil die Bündelung des Einkaufsvolumens auf wenige Lieferanten zwar zu Einsparungen aufgrund von Volumenrabatten führt, jedoch die Optimierung der Inbound-Logistik nicht zur Erreichung eines besonders hohen Nachhaltigkeitsgrads beiträgt.

Auf der anderen Seite können durch Local Sourcing, das insbesondere unter

dem Titel „buy locally“ in Nahrungsmittelindustrie und -handel weitverbreitet ist, Nachhaltigkeitsziele (z.B. Senkung des CO₂-Ausstoßes durch Reduzierung der Transportkosten oder Stärkung der lokalen Unternehmen) erreicht werden, während die Erzielung von Einsparungen (z.B. Ausnutzung von niedrigeren Faktorkosten im Ausland oder Ausnutzung von Währungsschwankungen / Handelsanreizen) erschwert wird.

Auch hier gilt: Das Optimum aus hohen Einsparungen und einem hohen Nachhaltigkeitsgrad wird immer durch die geschickte Kombination verschiedener Hebel realisiert: Die Spezifikationsoptimierung und der Einsatz nachhaltiger Materialien führt zu Einsparungen, die mithilfe von Local Sourcing durch die Reduzierung von Transport-/Logistikkosten weiter gesteigert werden können.

Fazit

So wie Rom nicht an einem Tag erbaut wurde, so braucht auch die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Einkaufs in allen genannten Dimensionen Zeit. Da nachhaltige Produkte nicht immer teurer sein müssen, können nicht nur Kosten gespart, sondern gleichzeitig durch ein geschicktes Marketing auch die Umsätze gesteigert werden.

Florian Holzmann

Geschäftsführender
Gesellschafter der Höveler
Holzmann Consulting
GmbH, Düsseldorf (www.
hoeveler-holzmann.com).
Die Unternehmensberatung
ist spezialisiert auf Supply
Chain Management und
Einkaufsoptimierung.



Zeit für Veränderung: Digitalisierung erfolgreich gestalten

Die Digitalisierung stellt einen tiefgreifenden Transformationsprozess dar, dessen Einfluss die gesamte Gesellschaft, also auch die Wirtschaft, verändert. Der Vorgang befindet sich bereits in vollem Gange und macht vor keiner Branche halt – nicht nur Produkte, sondern auch Prozesse, Dienstleistungen und Wertschöpfungsketten werden digitalisiert.

Damit Unternehmen nicht den Anschluss verlieren, müssen sie sich den damit einhergehenden Herausforderungen stellen. Hier herrscht bei deutschen Firmen anscheinend noch immer Nachholbedarf. Einer vom Digitalverband Bitkom in Auftrag gegebenen Studie zufolge schätzen sich 58 Prozent der befragten Unternehmen zumindest noch immer als digi-

tale Nachzügler ein. „Digitalisierung betrifft niemals nur die IT-Abteilung eines Unternehmens. Es reicht auch nicht, den Mitarbeitern lediglich die neuesten Technologien zur Verfügung zu stellen. Vielmehr muss der Wandel die Unternehmenskultur im Ganzen betreffen“, erklärt Christian Rampelt, Gründer und Geschäftsführer von dfind.com.

Wer von Digitalisierung spricht, assoziiert damit meist unzählige Vorteile. Dazu zählen beispielsweise eine effektivere Arbeitsweise, eine schnelle Handlungsfähigkeit sowie Kosten- und Zeiteinsparungen bei gleichzeitig steigender Qualität. Diese Ziele lassen sich jedoch nur erreichen, wenn der Prozess einer durchdachten Strategie folgt.