

Höveler Holzmann Consulting

Sustainable Procurement

Nachhaltigkeit im Einkauf verankern und trotzdem Einsparungen realisieren

Nachhaltigkeit ist kein neues Phänomen: Seit langem fordern Kunden und Anteilseigner ein stärkeres Bekenntnis von Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften. Hier kann der Einkauf eines Unternehmens einen wesentlichen Beitrag leisten. Oftmals sind die Weichen zum Ausschöpfen dieser Möglichkeiten jedoch noch nicht gestellt. So ist Nachhaltigkeit weder als festes und verbindliches Einkaufsziel definiert, noch sind die Mitarbeiter im Einkauf ausreichend geschult. Erst wenn diese Bedingungen geschaffen sind, können geeignete Warengruppen für einen nachhaltigen Einkauf ausgewählt und entsprechende Einsparhebel angewandt werden.

Was bereits mehr als 20 Jahre mit den Begriffen Green Procurement oder Sustainable Procurement als Trend in der Procurement- und Supply-Chain-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?“

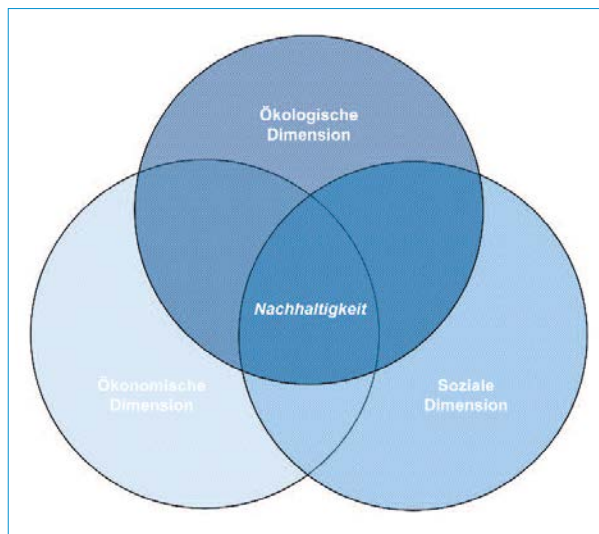
Phase eins

Aus der Erfahrung können die Klärung dieser Fragen und der Aufbau eines erfolgreichen, nachhaltigen Einkaufs in zwei Phasen erfolgen: In der ersten Phase sollten alle offenen Fragen und wesentlichen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Einkauf geklärt werden, um eine solide Entscheidungsgrundlage auf Basis theoretischer und praktischer Erkenntnisse zu schaffen.

Grundsätzlich wird zwischen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit unterschieden: Ökologische Dimension, soziale Dimension und wirtschaftliche Dimension. Im Tagesgeschäft kommt jeder Einkäufer früher oder später mit allen Drei 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 durch Reisen verursachten CO₂-Ausstoß über 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, Verbot von Kinderarbeit



Nummernkreis: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

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 mit Hilfe eines Lieferanten-Audits

wortung 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

auch ein Bild von den Arbeitsbedingungen vor Ort machen.

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 Verant-

wortung 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 Produkt-

ion 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

Die Ziele des Einkaufs orientieren sich in der Regel an der übergeordneten Unternehmensstrategie. Diese sollte bereits Nachhaltigkeit als Schwerpunkt der Corporate Social Responsibility (CSR) in den Unternehmenszielen verankern. 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 (etwa der Einsatz einfacher Kartonnagen 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“.

Einkaufsfunktionen ausrichten

Zum erfolgreichen Aufbau eines nachhaltigen Einkaufs müssen alle Aufgabenfelder des Einkaufs (etwa strategischer Einkaufsprozess, Lieferanten- und Risikomanagement oder Einkaufscontrolling) konsequent auf das neue Einkaufsziel ausgerichtet und die Einkaufsmitarbeiter entsprechend geschult werden. Welche Änderungen ergeben sich aus dem Zielwechsel des Einkaufs? Wie verändern sich die Einkaufsrichtlinien 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 Vertragscontrolling 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 Lieferantenperformance gemeinsam mit den Fachabteilungen aussagekräftige Kennzahlen zur

Beschaffungsprozess

7

Messung der speziellen Lieferanten- als auch der allgemeinen Einkaufsperformance. Dabei werden die klassischen Einkaufskennzahlen um eine Nachhaltigkeitskomponente ergänzt. Solche Nachhaltigkeitskennzahlen, wie Anteil Produkte 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 (zum Beispiel Löhne der Arbeitnehmer, Sicherheitsstandards in den Fabriken belegt durch regelmäßige Lieferanten-Audits) bis zur eigenen Produktion den Grad der Nachhaltigkeit bewertet.

Ein Beispiel für Reporting der Nachhaltigkeit bietet der Sportartikelhersteller PUMA, der neben seinem Jahresabschluss einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht mit einer Sustainability Scorecard veröffentlicht. Dieser jährliche Report zeigt unter anderem die „Hauptfehlerbereiche“ wie der Einsatz von Kinderarbeit oder Nichteinhaltung von Arbeitszeiten der eigenen Lieferanten auf.

Phase zwei

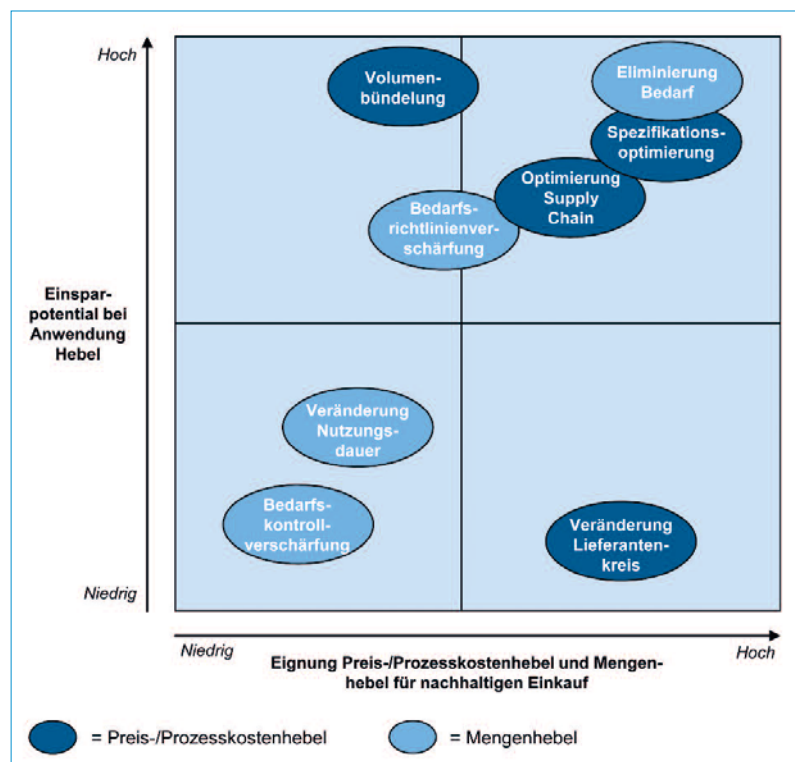
Im zweiten Schritt gelingt die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Einkaufs und die gleichzeitige Realisierung

Wirbt das Marketing eines Versandhändlers mit der CO₂-neutralen Zustellung eines 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 zu optimieren.

Diese Beispiele beschreiben anschaulich ausgewählte Einzelfälle: Häufig werden nur „durch Zufall“, etwa 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 natürlich von der Branche des eigenen Unternehmens sowie dessen Kernprodukten oder -dienstleistungen ab.

Fazit

So wie Rom nicht an einem Tag erbaut wurde, braucht auch die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Einkaufs in allen genannten Dimensionen Zeit. Dies wird deutlich, wenn man betrachtet, in wie vielen Unternehmen Nachhaltigkeit im Einkauf bis heute lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Dabei können sich Unternehmen in vielen Fällen durch ein gesteigertes Nachhaltigkeitsbewusstsein erfolgreich vom Wettbewerb differenzieren. Da nachhaltige Produkte nicht immer teurer sein müssen, können nicht nur Kosten gespart,



Bewertung, Eignung, Preis-/Prozesskosten- und Mengenhebel für nachhaltigen Einkauf

von Einsparungen durch die Priorisierung geeigneter Warengruppen sowie die Auswahl optimaler Einsparhebel.

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 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.

sondern gleichzeitig durch ein geschicktes Marketing auch die Umsätze gesteigert werden. Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Aufbau eines nachhaltigen Einkaufs sind die enge Einbindung des TOP-Managements, die konsequente Ausrichtung aller Einkaufsfunktionen auf das Einkaufsziel Nachhaltigkeit, die Anwendung geeigneter Einsparhebel und eine klare Kommunikation insbesondere früher Einkäuferfolge. So wird der Einkauf nachhaltig und setzt gleichzeitig Einsparungen um.

Florian Holzmann und Christopher Grüne

