

# Nachhaltigkeit in der Supply Chain: Chancen erkennen. Möglichkeiten nutzen.

[unternehmen.wlw.de](https://unternehmen.wlw.de)

**WER  
LIEFERT  
WAS**





## Nachhaltigkeit in der Supply Chain: Chancen erkennen.

### Möglichkeiten nutzen.

Primäre Aufgabe des klassischen Einkaufs ist, eine hohe und konstante Materialqualität zu beschaffen, und das zu einem besonders guten Preis. Doch in Zeiten strengerer, umweltpolitischer Vorgaben, steigender Energiepreise und aufgeklärter, Umweltfreundlichkeit fordernder Konsumenten hat der Einkauf noch mehr Aufgaben als „nur“ Kosten zu senken und Risiken zu minimieren. Studien belegen: „Nachhaltigkeit“ als integrierter Bestandteil der Supply Chain bietet Unternehmen gute Möglichkeiten, um sich im Wettbewerb zu differenzieren, und so Umsätze zu steigern.



## Was ist nachhaltige Beschaffung?

Der Begriff Nachhaltigkeit beschreibt laut Brundtland-Definition eine Entwicklung, die „den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen.“ Bezogen auf den Einkauf bedeutet dies, dass Prozesse, Produkte und Dienstleistungen so zu beschaffen sind, dass sie von der Herstellung bis zur Entsorgung eine Vielzahl von sozialen, ökologischen und ökonomischen Faktoren berücksichtigen, und sich dabei so gering wie möglich auf Umwelt und Mensch auswirken.

## Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Bei der nachhaltigen Gestaltung der Supply Chain spricht man auch vom „Sustainable Supply Chain Management“ (SSCM). Dies unterscheidet sich insofern vom klassischem „Supply Chain Management“ (SCM), als dass ein breiterer Blick auf die Lieferkette geworfen wird. Stehen im klassischen SCM vor allem Planung, Leitung und Kontrolle im Fokus, spielen im SSCM zusätzlich die drei Grundaspekte der Nachhaltigkeit eine große Rolle: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Das bedeutet konkret: Nicht nur Herkunft und Preis der eingekauften Dienstleistungen und Produkte werden beachtet, sondern auch deren Verwendung und Entsorgung.

## Nachhaltigkeit wichtiges Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb

Das Magazin „Harvard Business Manager“ befragte von Juli bis Dezember 2013 Einkaufsleiter, CEOs und andere Führungskräfte aus 555 Unternehmen in 66 Ländern zu Thema Nachhaltigkeit. Dabei zeigte sich: Je mehr Wert auf Nachhaltigkeit gelegt wird, desto besser ist auch die Einkaufsleistung. Auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG ist der Meinung, dass eine nachhaltige Orientierung der Supply Chain viele Möglichkeiten bietet, zukünftige Geschäftsrisiken besser zu steuern, Leistungspotenziale auszunutzen

und eine durchgängige, nachhaltige Erzeugung von Produkten zu realisieren. Eine Tatsache, die bereits 57 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen auch erkannt haben: Sie gaben an, das Thema „Nachhaltigkeit“ bereits fest in ihre Unternehmenswerte und -ziele integriert zu haben. Acht Prozent der Unternehmen hingegen sagten aus, dass Nachhaltigkeit für sie im Einkauf keine übergeordnete Rolle spiele. Wie die Studie weiter ergab, wiesen allerdings genau diese acht Prozent nur 41 Prozent der bestmöglichen Einkaufsleistung auf.

Was hält Unternehmen von einem nachhaltigeren Supply Chain Management ab? Laut Studie gibt es dafür drei Haupt-Gründe. Demnach unterschätzen viele Unternehmen noch immer die Chancen einer nachhaltigen Lieferkette, verfügen nicht über notwendige Ressourcen oder sie widmen sich lieber anderen Aufgabenfeldern.

### **Kunden pochen vermehrt auf Nachhaltigkeit**

Wer heutzutage im Einkauf erfolgreich sein will, sollte das Thema Nachhaltigkeit nicht mehr ignorieren. So gaben 61 Prozent der befragten Unternehmen der „Harvard Business Manager“ Studie an, dass sie ihre Supply Chain vor allem nachhaltig gestalten, weil der Kunde es so will. Zwei Drittel der Studien-Befragten gaben deshalb an, ihre Supply Chain (noch) nachhaltiger gestalten zu wollen. Dies aber nur unter der Voraussetzung, dass die dadurch entstehenden Kosten vorwiegend auch vom Kunden getragen werden.

### **Preis bestimmt in den meisten Fällen die Nachfrage**

Zwar sind die wohlhabenderen Kunden in den einkommensstarken Ländern eher bereit, mehr Geld für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen (vor allem wenn es sich dabei um „emotional aufgeladene“ Waren wie Nahrung und Babyprodukte handelt). Aber nicht immer ist diese Kaufkraft beim Kunden gegeben.

So ist die fehlende Kaufkraft einer der Hauptgründe dafür, dass das Thema Nachhaltigkeit in ärmeren Ländern wie Asien oder Afrika insgesamt eine untergeordnete Rolle spielt. Dass der Verzicht auf nachhaltigen Konsum nicht allein an Unaufgeklärtheit zurückzuführen ist, beweist ein Blick in die westliche Welt: Hier konsumieren ansonsten von den Medien gut aufgeklärte Verbraucher u.a. Kleidung von Discountern, die unter unethischen Bedingungen hergestellt wurde.

Es gibt aber auch das Phänomen, dass Verbraucher sehr gut aufgeklärt UND zahlungsstark sind. Trotzdem konsumieren sie relativ teure Produkte wie Porsche oder Apple, obwohl sie sich bewusst sind, damit erhebliche ökologische und soziale Schäden verursachen. Hier spielt die Kraft der Marken eine übergeordnete Rolle. Sie schaltet die Ratio des Verbrauchers oftmals aus und führt zu derlei irrationalen Verhaltensmustern. Das Thema Nachhaltigkeit wird in solchen Fällen oftmals gänzlich ausgeblendet.

### **Was Unternehmen konkret für die Nachhaltigkeit tun**

Viele Unternehmen legen von vornherein vertraglich fest, welche Aspekte der Nachhaltigkeit ihre Lieferanten beachten müssen. In den seltensten Fällen wird das Einhalten diese Richtlinien jedoch motiviert, überprüft oder sanktioniert. Nur jedes dritte Unternehmen benutzt eine Nachhaltigkeits-Scorecard oder hat das Thema fest in Lieferanten-Audits integriert.

### **Wie auch Sie Ihren Einkauf nachhaltiger gestalten**

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist facettenreich. Daher sollte im ersten Schritt geklärt werden, was er für Ihr Unternehmen im Kern bedeutet. Daraus sollten Sie anschließend die Mindestansprüche an Ihre Lieferanten weitergeben und Leistungskennzahlen erstellen. Auch ist es wichtig, dass Sie das Thema nicht als reines Einkaufs-Thema betrachten, sondern auf der Führungsebene Ihres Unternehmens vorantreiben. Um sicherzustellen,

dass sich Lieferanten auch an vorgegebene Aspekte der Nachhaltigkeit halten, sollten Sie Mechanismen zur Kontrolle einzuführen. Dies kann z. B. in Form von regelmäßigen Audits realisiert werden.

### **Risikovermeidung allein reicht nicht aus**

Wenn Sie Ihre Supply Chain künftig nachhaltiger ausrichten wollen, genügt es allerdings nicht, Lieferanten „nur“ über Ihre Ansprüche zu informieren und daraufhin zu kontrollieren. Vielmehr sollten Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten als echte Chance betrachten, wertvolle Potenziale aufzudecken und auch zu nutzen. Das bestätigt auch eine Studie des Deutschen Global Compact Netzwerkes (Pakt zwischen der UNO und Unternehmen, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten). Demnach reichen SSCM-Ansätze nicht aus, die allein reaktiv auf Risikovermeidung ausgerichtet sind und lediglich Verhaltenskodizes (Codes of Conducts) überwachen.

Vielmehr sollten Unternehmen systematisch, pro-aktiv und strategisch mit allen Beteiligten kooperieren. Dies kann sich z. B. so gestalten, dass Sie gemeinsam mit Ihren Lieferanten Herausforderungen skizzieren, und anschließend Ihre Vorstellungen über Ziele und Verwirklichungsmöglichkeiten daraus entwickeln. Statt Vorgaben unter Überwachung nur abzuarbeiten, könnten Lieferanten so ihre Situation und damit verbundene Verbesserungsvorschläge detailliert aufzeigen.

### **Kooperationen in Betracht ziehen**

Niemand sagt, dass Sie den Weg zu mehr Nachhaltigkeit alleine gehen müssen. Ziehen Sie für das Erstellen einer Nachhaltigkeits-Strategie eventuell auch Kooperationen mit anderen Unternehmen in Erwägung. BASF, Henkel, Evonik, Lanxess, Solvey und Bayer Material Science haben es 2011 mit ihrer Initiative „Together for Sustainability“ vorgemacht, und

damit gemeinsam Standards für die Bewertung und Auditierung von Lieferanten entwickelt.

**Fazit: Die Integration nachhaltiger Aspekte in die Supply Chain ist heute wichtiger denn je. Demnach reduziert nachhaltiges Handeln nicht nur Kosten, sondern deckt auch Engpässe entlang der Supply Chain auf. Auch wird Nachhaltigkeit vor allem auf Kundennachfrage hin zu einem der wichtigsten Wettbewerbsmerkmale.**