

Soziale und ökologische Qualität im Griff

Lieferantenkette managen

Von Martin Stäheli

Prekäre Arbeitsbedingungen und Umweltskandale in globalen Lieferantennetzen stellen neue Risiken dar. Mit einem erweiterten Qualitätsmanagement können Unternehmen Forderungen nach sozialverträglichen und umweltfreundlichen Produktionsbedingungen in Billiglohnländern begegnen und gleichzeitig klassische Qualitätsprobleme besser in den Griff bekommen.

Im Fahrwasser des Erfolges von Fairtrade und Bio wächst das Bewusstsein von Konsumenten, Investoren und der Öffentlichkeit für soziale und ökologische Aspekte in globalen Wertschöpfungsketten. Es vergeht kaum eine Woche ohne Medienberichte über unmenschliche Arbeitsbedingungen oder Umweltskandale in Billiglohnländern. Ausgehend von Lebensmitteln und Textilien rückten die Probleme in der Spielwaren- sowie der Elektronikindustrie ins Scheinwerferlicht. Es ist eine Frage der Zeit, bis Kampagnenorganisationen die nächste Branche unter die Lupe nehmen.

Um Rufschädigungen zu verhindern, fordern Markenunternehmen und grosse Detailhändler von ihren Lieferanten

Martin Stäheli, Betriebsökonom FH, Consultant im Bereich Sustainable Supply Chain Management bei der BSD GmbH Schweiz. BSD GmbH – Business & Social Development GmbH, CH-8024 Zürich, Tel. +41 (0)44 260 60 69, m.staeheli@bsd-net.com, www.bsd-net.com

vermehrt die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards, auch in deren vorgelagerten Produktionsstufen. Ebenso gewinnen soziale und ökologische Aspekte für den Zugang zu Kapital an Bedeutung. Kreditgeber und Investoren analysieren zunehmend entsprechende Risiken bei grossen Investitionsprojekten.

Zwischen Risiken und Chancen

Da die Minimalforderungen der relevanten Standards in Schweizer Unternehmen meist von Gesetzes wegen eingehalten sind,

Das Reputationsrisiko ist enorm

konzentrieren sich soziale und ökologische Risiken und Chancen für Schweizer Unternehmen vor allem in der Supply Chain. Einerseits gilt es für Unternehmen, Skandalmeldungen über Verletzungen von Arbeits- und Umwelt-

standards bei ihren Lieferanten zu vermeiden. Andererseits bergen die neuen Kundenerwartungen auch Differenzierungspotenzial. Ausserdem kann sich gut umgesetztes Sozial- und Umweltmanagement bei den Lieferanten positiv auf die Produktivität und Produktqualität auswirken. Eine Zusammenstellung der wichtigsten Treiber findet sich in Grafik 1.

Abklärung des Handlungsbedarfs

Wohl kein Unternehmen will bewusst prekären Produktionsbedingungen in seinen Lieferantennetzen Vorschub leisten. Es macht daher Sinn, mögliche Probleme frühzeitig zu identifizieren und Lösungen zu suchen. Die Auswir-

kungen von aufgedeckten Problemfällen sind in der Praxis aber je nach Unternehmen unterschiedlich. Sie hängen von der Beschaffungssituation, dem Tätigkeitsbereich und der Positionierung des Unternehmens ab.

Voraussetzung ist natürlich, dass ein Unternehmen wesentliche Produkt- oder Dienstleistungsbestandteile aus Billiglohnländern verarbeitet oder vertreibt. Unternehmen, die zudem in der Konsumgüterindustrie tätig sind und über eine starke Marke

Handlungsoptionen ausloten

und/oder grosse Bekanntheit verfügen, sind anfälliger für Sozial- und Umweltskandale in ihren Lieferantennetzen. Je weniger ein Unternehmen im Licht der Öffentlichkeit steht und je weiter vorgelagert es in der Wertschöpfungskette ist, desto geringer ist auch das Reputationsrisiko. Doch auch solche Unternehmen sehen sich zunehmend mit entsprechenden Kundenforderungen konfrontiert und sind gezwungen zu handeln. Durch die Klärung

Chancenplus

Grafik 1

Aspekt	Effekte
Risikominimierung	<ul style="list-style-type: none"> – Minimierung von juristischen Risiken – Vermeidung von Rückrufaktionen – Minimierung des Reputationsrisikos – Sicherung der Qualität – Erhöhung der Liefersicherheit
Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation/Mediale Präsenz – Neuerschliessung beziehungsweise Sicherung von sozial und ökologisch bewussten Kundensegmenten – Innovativere und kostengünstigere Produkte und Dienstleistungen dank Entwicklungskooperationen – Attraktion und Retention von gut ausgebildeten Arbeitnehmern im Unternehmen
Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> – Tiefere Transaktionskosten dank längerfristiger, effizienterer Zusammenarbeit mit Lieferanten – Einsparungspotenzial bei den Lieferanten durch effizientere Ressourcennutzung – Wenige Krankheits- und Fehlzeiten bei Lieferantenbelegschaft – Tiefere Fluktuation und Know-how-Verlust beim Lieferanten – Bessere Identifikation und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des eigenen Unternehmens

weniger Fragen lässt sich abschätzen, wie systematisch und in welchem Umfang ein Unternehmen weitere Massnahmen ins Auge fassen sollte:

- Wurden wesentliche Bestandteile der Produkte/Dienstleistung des Unternehmens in Billiglohnländern/Risikoländern hergestellt?
- Existieren Kundenforderungen bezüglich der Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards oder sind solche Forderungen absehbar?
- Wurden Arbeits- und Umweltbedingungen in den Lieferantenketten der Branche bereits öffentlich diskutiert?
- Vertreibt oder produziert das Unternehmen Konsumgüter (oder wichtige Bestandteile davon)?
- Ist eine gute Reputation für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit des Unternehmens wichtig?
- Kann sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben indem Umwelt- und Sozialstandards bei den Lieferanten durchgesetzt werden?

Je mehr dieser Fragen mit «Ja» beantwortet werden, desto wichtiger ist eine fundierte Auseinandersetzung mit den Handlungsoptionen. Abhängig von der

Risikobeurteilung für das jeweilige Unternehmen müssen Umfang und Reichweite der zu ergreifenden Massnahmen definiert werden.

Systematisches Vorgehen

Wie andere Themen beim Management von Lieferantenketten (zum Beispiel Produktqualität, Liefersicherheit usw.) können auch soziale und ökologische Aspekte mit spezifischen Strategien und Instrumenten gesteuert werden. So kann der Einbezug von Länder- und Branchenrisiken in Beschaffungsentscheidungen Gefahren reduzieren. Weitere Instrumente sind Sozial- und Umweltstandards wie SA 8000, BSCI, ISO 14001, Ökotex 100 oder EurepGap, welche bei der Durchsetzung von akzeptablen Produktionsbedingungen eine wichtige Rolle spielen.

Um der jeweiligen Unternehmenssituation gerecht zu werden, lohnt sich ein systematisches Vorgehen bei der Planung und der Implementierung von Massnahmen. Mögliche Schritte hin zu einem umfassenden Management von ökologischen und sozialen Aspekten in der Lieferantenkette sind in Grafik 2 aufgeführt.

Erfolgsfaktoren

Eine erfolgreiche Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards bei den Lieferanten bedarf Zeit und Begleitung durch den Abnehmer. Entsprechend ist es sinnvoll, sich zuerst auf die für das Unternehmen wichtigen und risikoreichen Lieferanten zu konzentrieren. Eine Bündelung von Beschaffungsvolumen bietet sich an, denn durch grössere Abnahmemengen bei weniger Lieferanten wachsen die Einflussmöglichkeiten auf die verbleibenden Lieferanten und der Koordinationsaufwand kann eingeschränkt werden.

Erfolgsversprechender als compliance-orientierte Ansätze (auf die Einhaltung von Minimumstandards bei den Liefere-

ranten ausgerichtet) sind tiefgreifendere Veränderungsprozesse, die auf Kosteneinsparungen zum Beispiel bei Ressourcen und Produktivitätssteigerungen etwa durch weniger Ausfälle abzielen. Um solche nachhaltigen Veränderungen anzustossen ist es hilfreich, Belegschaften mit in die Verbesserungsprozesse einzubeziehen und den Dialog zwischen ihnen und dem Management der Lieferanten zu fördern. Dieser partizipative Ansatz bildet auch die Grundlage für die Verbesserung von Produktqualität und Produktivität bei den Lieferanten.

Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass die Einkaufskonditionen einen wesentlichen Einfluss auf die Einhaltung von Standards haben. Kurze Lieferzeiten, kurzfristige Spezifikationsänderungen und starker

Preisdruck sind oft mitverantwortlich für inakzeptable Arbeitsbedingungen und ökologisch fragwürdige Produktionsmethoden bei Lieferanten. Verschiedene Vorreiter bei der Durchsetzung von umweltfreundlichen und sozialverträglichen Produktionsbedingungen haben angefangen, ihre Vorgaben entsprechend anzupassen.

Nutzen für Abnehmer und Lieferanten

Die notwendigen Aufwände für die Implementierung von Standards in der Lieferantenkette dienen nicht nur der Risikominimierung. Die Ausrichtung auf strategische Lieferanten begünstigt den Aufbau längerfristiger, stabiler Beziehungen. Neben der Minimierung des Transaktionsaufwandes für beide Partner bringt dies auch grössere Planungssicherheit mit sich. Bereits erwähntes Potenzial zur Kosteneinsparung und zur Leistungssteigerung kann zum beidseitigen Vorteil genutzt werden. Partnerschaftliche Produktentwicklung bringt weiteres Innovationspotenzial mit sich.

Chancen und Herausforderungen für KMUs

Kleine und mittlere Unternehmen scheuen oft die vermeintlich hohen Aufwände zur Implementierung von Standards bei Ihren Lieferanten. Doch gerade bei KMUs sind die Voraussetzungen grundsätzlich vorteilhaft, da sie weniger Lieferanten begleiten müssen und der Kostentreiber Monitoring besser kontrollierbar ist. Zudem verlangen die meist einfachere Lieferantenstruktur und die Beschaffungsabläufe weniger Anpassungen als bei Grossunternehmen. Auch die Kosten für die Konzeption und Planung eines entsprechenden Projektes sind auf niedrigen Komplexitätsstufen überschaubar. Eine Herausforde-

5 Schritte zur Implementierung

Grafik 2

Schritt	Beschreibung
1. Situationsanalyse und Projektplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung der Lieferantenstruktur - Identifikation von sozialen und ökologischen Risiken in der Lieferantenkette - Analyse Beschaffungsmanagement - Definition des Massnahmenplans
2. Definition von Beschaffungspolitik und -kriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl von Normen/Standards - Definition der Beschaffungspolitik - Erarbeitung der Sozial- und Umweltkriterien - Information und Austausch mit Lieferanten
3. Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstverpflichtung und -evaluation der Lieferanten - Vertragsgestaltung - Risikobeurteilung der Lieferanten
4. Kontrolle und Korrektur	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferantenkontrolle - Durchsetzung und Überwachung von Korrekturmassnahmen bei Lieferanten
5. Reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von Indikatoren - Messung der Resultate - Interne und externe Berichterstattung

Webseite Nachhaltige Beschaffung

In Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und mit Unterstützung interessierter Verbände und Unternehmen lanciert BSD GmbH Anfang 2008 die Webseite www.nachhaltigebeschaffung.org. Interessierte Beschaffungsorganisationen werden dort Informationen über Prozesse und Instrumente sowie Schweizer Fallstudien für das nachhaltige Beschaffungsmanagement finden. Zudem soll die Webseite dem Austausch und der Vernetzung zwischen engagierten Unternehmen dienen. Weitere Informationen sind erhältlich bei Martin Stäheli, m.staeheli@bsd-net.com.

rung stellen teilweise die mangelnden Einflussmöglichkeiten auf Lieferanten dar. Oft sind diese

Beide Seiten sollten profitieren

jedoch bereits durch andere Abnehmer mit Umwelt- und Sozialanforderungen konfrontiert und das Problem lässt sich besser durch die Zusammenarbeit in Brancheninitiativen lösen.

Fazit

Es lohnt sich für global beschaffende Unternehmen, den Handlungsbedarf hinsichtlich ökologischer und sozialer Risiken in den Lieferantenketten zu eruieren. Bei der Definition von Umfang und Reichweite der Massnahmen sollte nicht vergessen werden: Erfolgreich umgesetztes Management von ökologischen und sozialen Aspekten in Lieferantenketten dienen nicht nur der Minimierung von Reputationsrisiken oder der Differenzierung am Markt. Sie generieren auch positive Effekte im Bezug auf Produktivität und Produktqualität bei den Lieferanten. ■