

GREEN PROCUREMENT

Beschaffung und Supply Chain ergrünen

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik lud zu einer Tagung über Green Procurement. Dabei wurden nicht nur entsprechende Ideen präsentiert, sondern vor allem ein erfreuliches Maß an bereits umgesetzten Maßnahmen.

VON BERNHARD FRAGNER

Wie „grün“ kann die Beschaffung sein? Wie gestalten Unternehmen Einkauf und Supply Chain Management nachhaltig? Green Procurement stand im Mittelpunkt einer Tagung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ) Ende Mai. Ein drängen-

» Oft wird unterschätzt, wie viel man in diesen Bereichen noch verbessern kann «

des Thema, wie BMÖ-Vorstand Heinz Pechek meinte: „Angesichts des Zustandes unserer Welt gerät das Thema Nachhaltigkeit zwar zum Glück immer stärker in die öffentliche Diskussion. Doch oft wird unterschätzt, wie viel man in den Bereichen Supply Chain und Einkauf noch verbessern kann. Und zwar so, dass es sich auch rechnet.“ Wenn Vertreter von Industrie und Handel zur Präsentation von Best Practice in Nachhaltigkeit antreten, schwingt ein ganzes Bündel an Vorurteilen mit: Sustainability als Feigenblatt, Transport als Antithese zu Sustainability und immer wieder der Gedanke, Nachhaltigkeit sei ein Kostentreiber.

Produktion zum Markt, Lager zur Produktion

„Unsere Branche gibt für Logistik bereits so viel Geld aus wie

für die Produktion“, sagte Johann Seif, Ecexutive Vice President Supply Chain bei Henkel CEE, „und das ist selbstverständlich nicht nachhaltig.“ Vor rund fünf Jahren restrukturierte das Unternehmen weltweit seine Supply Chain. Dem Ideal folgend, von der Fabrik direkt an den Kunden zu lie-



Johann Seif, Henkel

fern, rückte Henkel die Produktion näher an den Markt und die Lager näher an die Produktion. Das „ideale Modell“ für Ersteres ist für Johann Seif die komplette Integration des Suppliers: die Ansiedelung von Produktionsstätten an Henkel-Standorten, wobei Henkel die gesamte Infrastruktur stellt. Positiver Nebeneffekt ist laut Seif die tendenziell längere Beziehung zum Liefere-

ranten – nicht zuletzt ebenfalls ein Indikator für Nachhaltigkeit. Das Unternehmen konsolidierte auch sein Netzwerk an Distributionslagern: In Osteuropa etwa sank ihre Zahl von 31 auf elf. Seit 2006, sagt Johann Seif, habe das neue Lagerkonzept für Osteuropa Henkel 200.000 Transportkilometer und 70.000 Liter Diesel erspart, 185 Tonnen an CO₂-Emission vermieden und die Logistikkosten um eine zweistellige Größe herabgesetzt. Vor allem Letzteres betonte Seif als Ergänzung zum sattsam bekannten Argument, Nachhaltigkeit finde nur statt, wenn sie den Unternehmen auch Einsparungen bringe: „Nachhaltiger zu liefern und dabei Kosten zu sparen, das ist nie ein Widerspruch.“

Wie viel Mehrpreis würde bezahlt?

Ins gleiche Horn stieß Michael Zeuch. Der Professor an der FH Würzburg/Schweinfurt (FHWS) und Bundesvorstand des deutschen BMÖ-Schwesterverbandes BME hielt ein fulminantes Plädoyer für Nachhaltigkeit in Beschaffung und Supply Chain. „Nachhaltigkeit hat direkte Auswirkungen auf den ROI“, sagte Zeuch, „wie das ja auch längst für die Faktoren Qualität und SCM-Reife nachgewiesen ist.“ Das Thema Nachhaltigkeit werde immer noch vorrangig mit ökologischen Aspekten assoziiert, doch bedeute der verant-

wortungsvolle Umgang mit Natur und Ressourcen immer auch einen positiven Nebeneffekt für die Ökonomie.

Wie wichtig dieses Argument ist, zeigt eine Studie von Roland Berger, präsentiert beim BME-Nachhaltigkeitstag 2011: Demnach ist nicht einmal ein Drittel der befragten Unternehmen dazu bereit, für nachhaltigere Produkte auch einen Mehrpreis zu bezahlen. 28 Prozent erwarten sogar Preissenkungen. Noch deutlicher

antworteten die Befragten aus dem Bereich Transport & Logistik. Mehr als die Hälfte der Unternehmen verknüpft die Bereitschaft zu entsprechenden Aktivitäten mit Kostenreduktion. Bereitschaft, mehr zu bezahlen: sechs Prozent.

Kosteneffizienz ist auch für Tanja Dietrich-Hübner, Leiterin der Nachhaltigkeitsabteilung bei Rewe International, ein Hauptargument für Nachhaltigkeit. Neben weiteren Aspekten wie Risikore-

als sieben Prozent möglich.“ Christian Haring konzentrierte sich in seinem Beitrag zur BMÖ-Tagung auf einen speziellen Aspekt der nachhaltigen

Sorgen machten ihm dabei nicht die Inhalte der Verträge, sondern die Frage der Kontrolle ihrer Einhaltung. „Dass man als Auftraggeber des Audits den

STUDIE

Im Jahr 2007 befragte A.T. Kearney Unternehmen nach ihren Gründen für die Etablierung einer Nachhaltigkeits-Strategie. 58 Prozent gaben an, über eine solche zu verfügen. Davon nannten:

54 Prozent	Investition in die Marke
50 Prozent	Produkt-Differenzierung
46 Prozent	Compliance
33 Prozent	Risk Management
21 Prozent	Effizienz
21 Prozent	Retention
13 Prozent	Kosten

Quelle: A.T. Kearney Sustainability Management Survey at Fortune 100 firms

Supply Chain: die Lieferantenbeziehung. „Im Verbrennungsbereich hat AVL-List seit 15 Jahren die gleichen Lieferanten.

Auditor selbst bezahlt, ist ein grundsätzliches Problem hinsichtlich Glaubwürdigkeit. Daher kann es keine Kooperation mit Lieferanten geben, die wir nicht persönlich vor Ort gesehen haben.“

Der Einkauf, sagte Michael

» Nachhaltigkeit hat direkte Auswirkungen auf den ROI «

Manchmal kommen neue hinzu, und die bestehenden werden durchaus gefordert, aber es gab nie einen Grund, sie auszutauschen.“ Eine langfristig angelegte und enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten ist laut Haring unverzichtbar, da Störungen und finanzielle Schwierigkeiten beim Lieferanten sofort auf das eigene Unternehmen durchschlagen.

Zeuch, sehe sich immer stärker neuen Verantwortungsbereichen gegenüber. Themen wie Umwelt- und Naturkatastrophen, Plagiate, Veränderungen der Infrastruktur, Menschenrechte und Nachhaltigkeit spielten eine zunehmende Rolle. Bei allen noch zu lösenden Problemen war sein Fazit eindeutig: „Hört auf, darüber zu diskutieren, fangt an zu handeln.“



Heinz Pechek, BMÖ

» Sprächen zwei Logistiker miteinander, wäre das Ergebnis ein anderes «

duktion, Markenreputation oder Festigung von Kundenbeziehungen nannte sie vor allem die Chance, neue Produkte zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen: „Die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit ist ein Innovations-Treiber. Bei Investitionen in Nachhaltigkeit ist es allerdings wie bei Technologie-Investitionen: Zunächst ist es eben ein Investment, und zu glauben, dass sich das gleich rechnet, ist eine Utopie.“

Problematische Schnittstelle

Als problematische Schnittstelle erweise sich dabei immer wieder jene zwischen Einkäufern und Verkäufern: „Einkäufer haben erfahrungsgemäß eine sehr eigene Kultur, aber ich bemerke, dass sie in dieser Hinsicht in den letzten Jahren deutlich hinzugehört haben.“ Oder, wie Johann Seif formulierte: „Einkäufer und Verkäufer arbeiten oft gegeneinander. Sprächen hier zwei Logistiker miteinander, wäre das Ergebnis ein ganz anderes.“ Aber auch „von oben“ bekommt der Einkauf häufig die falschen Signale, meinte Christian Haring, Director Global Supply Chain bei AVL-List: „Es gibt immer noch CEOs, die dem Einkauf sagen: ‚Eure Einsparungen müssen heuer sieben Prozent betragen.‘ Ja warum denn? Wie wäre es mit intelligenteren Prozessen? Da sind bestimmt mehr

ROADMAP

Miguel Suarez, Supply Chain Director von Kotányi, stellte bei der BMÖ-Tagung „Sechs Schritte zur Implementierung einer nachhaltigen Supply Chain“ vor.

1. Betrachten Sie zuerst Ihr Unternehmen, benchmarken Sie gegen Ihren Wettbewerb, verstehen Sie die Erwartungen Ihrer Stakeholder und identifizieren Sie Ihre Risiken.
2. Definieren Sie alle Teile Ihrer Supply Chain und betrachten Sie, wie sie die zuvor identifizierten Risiken beeinflussen.
3. Schaffen Sie eine klare Vision und klare Ziele einer nachhaltigen Supply Chain in Ihrem Unternehmen (z. B. CO₂-Footprint, Zertifizierungsgrad, Kapitalrenditekonzept RONA).
4. Führen Sie Messwerkzeuge und Kontrollsysteme ein.
5. Suchen Sie nach Möglichkeiten in der Organisation, möglichst jeden einzubinden. Verteilen Sie klare Verantwortlichkeiten.
6. Beginnen Sie mit der Implementierung und überwachen Sie laufend die Ergebnisse.

plus
eco

Die Wirtschaftsagentur des Landes Niederösterreich

Das Thema: Logistik. Der Standort: logisch.

Niederösterreich.

Wirtschaftspark
Bruck a. d. Leitha
Wirtschaftspark
Wolkersdorf
Wirtschaftspark
Ennsdorf
Standort
Niederösterreich

Niederösterreich ist die ideale Logistik-Drehscheibe: Die Märkte Mittel- und Osteuropas liegen direkt vor der Tür. Dazu stehen mit dem Flughafen Wien-Schwechat, den guten Autobahn- und Bahnverbindungen sowie den Donauhäfen in Ennsdorf und Krems exzellente Verbindungen zur Verfügung. ecoplus, die Wirtschaftsagentur des Landes Niederösterreich, bietet außerdem perfekte Serviceleistungen aus einer Hand. Darauf vertrauen viele internationale Logistik-Unternehmen: Volvo Parts, Kotányi, LKW Walter, Gebrüder Weiss und viele mehr.

Nähere Informationen: DI Peter Wondra
Tel. +43 2742 9000 9001, e-mail: businessparks@ecoplus.at

ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH
Niederösterreichring 2, Haus A
3100 St. Pölten
www.ecoplus.at