



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



PRAXISTAGE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

Lieferketten verantwortlich gestalten
Über Nachhaltigkeit berichten

1. Juni 2017, BASF, Ludwigshafen

Veranstaltungspartner



Workshop C

Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen durch den Einkauf

Dr. Klaus Fischer

Institut für Technologie und Arbeit,
Technische Universität Kaiserslautern

Carsten Gries

KAISER+KRAFT GmbH

Alessa Holling

Daimler Buses

Moderation: Maria Blume, econsense

Praktische Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen durch den Einkauf Einführungsvortrag Workshop C

Dr. Klaus Fischer

Institut für Technologie und Arbeit (ITA)

Praxistag Lieferketten verantwortlich gestalten –
Über Nachhaltigkeit berichten
BASF, Ludwigshafen, 01.06.2017

Das Institut für Technologie und Arbeit

- An-Institut der TU Kaiserslautern seit 1995, ca. 25 Mitarbeiter (interdisziplinär)
- Forschung und Entwicklung für Menschen und Organisationen in verschiedenen Kompetenzfeldern
- Forschungs- und Industrieprojekte im Themenfeld „Nachhaltigkeit in Lieferketten“ seit 2008

Digitalisierung

Nachhaltigkeit

Kooperation,
Innovation und
Strategie

Demografischer
Wandel

Inklusion



„Wir leisten einen innovativen Beitrag zur zukunftsfähigen Entwicklung von Organisationen, Netzwerken und der Gesellschaft unter Abgleich aller ökonomischen und sozialen, aber auch ökologischen Wirkungen.“

Unternehmensverantwortung nach ISO 26000

The diagram consists of seven interlocking hexagons arranged in a circular pattern around a central hexagon. Each hexagon contains a number and a corresponding label:

- 1** Unternehmensführung
- 2** Menschenrechte
- 3** Arbeitspraktiken
- 4** Umwelt
- 5** Faire Betriebs- & Geschäftspraktiken
- 6** Konsumentenangelegenheiten
- 7** Einbindung & Entwicklung der Gemeinschaft

Surrounding images include: a young boy at a sewing machine, a group of business people in a meeting, a hand with a cut, a factory with smokestacks, a child carrying a water container, a fire, and two men shaking hands.

...Relevanz für den Einkauf?

Nachhaltigkeit im Einkauf: Reines Risikomanagement!?

Versorgungsrisiken

- Logistikkette (z.B. Klimawandelfolgen)
- Lieferantenstandort (z.B. politische Instabilitäten, Streiks)
- Lieferantenmanagement (Konflikte, Machtposition)
- Ressourcenverfügbarkeit

Reputations- und Comliancerisiken

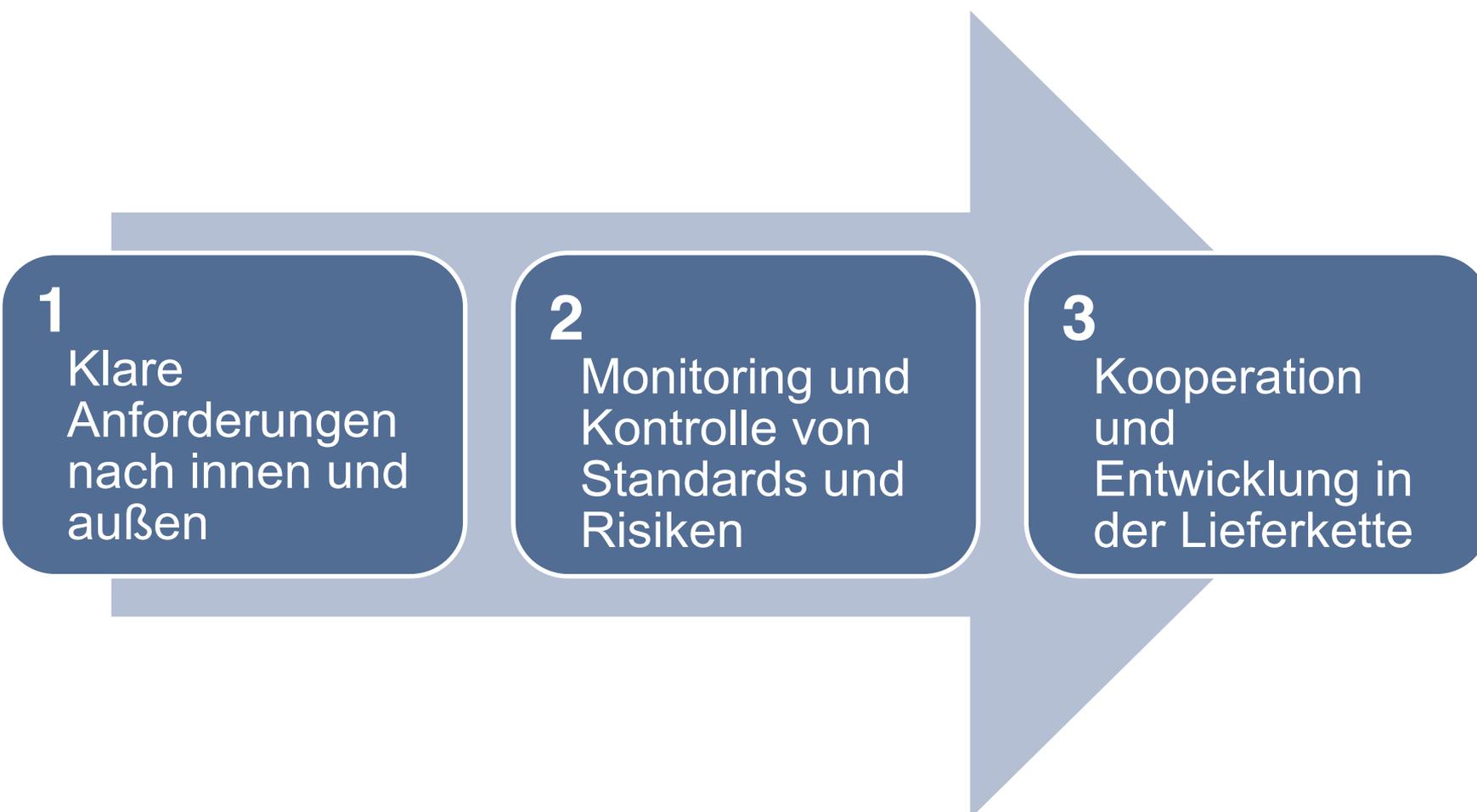
- gesetzliche Vorgaben (z.B. zu Sorgfalts- und Berichtspflichten)
- „Soft law“ durch Prinzipien und Standards (z.B. GRI, UN Global Compact)
- Stakeholder-Druck und Kundenanforderungen

- ➔ Hohe Abhängigkeiten, v.a. bei Single/Modular Sourcing und JIT-Logistik
- ➔ Steigende Komplexität und Unsicherheiten, v.a. bei Global Sourcing
- ➔ Schwierige Situation für „Sandwich-Lieferanten“ (first tiers von OEMs)

Schlüsselrolle des Einkaufs

- Abnehmende Fertigungstiefe und hohe Beschaffungsvolumina
- Zentrale Prozesse laufen im Einkauf zusammen:
 - Auswahl und Entwicklung von Lieferanten
 - Auswahl zu beschaffender Commodities/Materialien (teilweise)
 - Gestaltung der Lieferantenbeziehungen
- Probleme in der Praxis:
 - Mangelnde Transparenz und hohe Komplexität in der Lieferkette
 - CSR und Nachhaltigkeit sind nicht in Beschaffungsstrategie und -prozesse integriert → Zielkonflikte und Fehlanreize
 - Zusammenarbeit zwischen FuE, Produktion und Vertrieb
 - Gestaltung der Lieferantenbeziehungen

Lösungsansätze für Nachhaltigkeit in der Lieferkette

- 
- 1**
Klare Anforderungen nach innen und außen
 - 2**
Monitoring und Kontrolle von Standards und Risiken
 - 3**
Kooperation und Entwicklung in der Lieferkette

■ **Stimmige Integration von Nachhaltigkeit/ CSR in die eigenen Beschaffungsprozesse**

- Abstimmung CSR-Ziele für Einkauf
- Anreizsysteme (auch informelle) prüfen
- (Gleich-)Gewichtung bei Lieferantenauswahl
- Überforderung vermeiden, z.B. schrittweises Vorgehen bei Risiko-Commodities, Neuanläufen etc.

1
Klare Anforderungen nach innen und außen

■ **Aufnahme von Nachhaltigkeit/CSR in Einkaufsbedingungen**

- z.B. über eigenen Code of Conduct oder AGBs
- Bezug zu internationalen Standards (z.B. ILO, UN Global Compact)
- Nutzung von Brancheninitiativen
- Detailregelungen im Einzelfall (z.B. Due Diligence Konfliktmineralien)

■ Self Assessment

- Lieferant trifft selbst Aussagen zu Sozial- und Umweltstandards
- Belege in Form von Prozessdokumentationen, Ansprechpartnern, Zertifikaten etc. werden i.d.R. angefordert

2

Monitoring und Kontrolle von Standards und Risiken

■ Audits

- selbst durchgeführt, z.B. durch QM-Mitarbeiter, Beschaffer oder eigene Auditierungsteams
- extern durch akkreditierte Zertifizierungsstelle als „third party audit“ (z.B. DQS, TÜV)

■ „Scanning“ und Risikofilter

z.B. Risikobewertung und -beobachtung durch Medienanalyse, Risiko-Daten zu Beschaffungsgütern, Lieferanten und Standorten

■ Kompetenzaufbau und Weiterentwicklung

- im eigenen Unternehmen (bei Beschaffern, durch Strukturen und Prozesse)
- in der Lieferkette (Sensibilisierung/Schulung, Unterstützung bei Schwierigkeiten, Anreize für „Nachhaltigkeitsinnovationen“)

3

Kooperation
und
Entwicklung in
der Lieferkette

■ Kooperationen

- mit Lieferanten (Nachhaltigkeit als gemeinsames Thema und Entwicklungsprojekt definieren, (Kosten-)Vorteile teilen)
- mit externen Experten (wie NGOs, Wissenschaft/Beratung, anderen Unternehmen)
- mit ihren Kunden (B2B) bei der Umsetzung von deren Nachhaltigkeitsanforderungen

Zusammenfassung und Fazit

Sie müssen das Rad nicht (immer) neu erfinden...

- Nutzen Sie Brancheninitiativen (z.B. auf Verbandsebene) oder stoßen Sie diese ggf. an.
- Prüfen Sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit NGOs und externen Experten (hohes Know-how, Glaubwürdigkeit).
- Nutzen Sie globale Standards und Plattformen als Grundlage.

Am Anfang ist weniger oft mehr...

- Gehen Sie schrittweise vor und versuchen Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Lieferanten nicht zu überfordern.
- Sie können Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette nicht ausschließen, aber durch geeignete Strukturen, Prozesse und Know-how mittelfristig verringern und glaubwürdig managen.

Vielen Dank.

Dr. Klaus Fischer

Institut für Technologie und Arbeit e.V.

Trippstadter Straße 110

67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 205 83 – 247

E-Mail: klaus.fischer@ita-kl.de

Homepage: www.ita-kl.de

NACHHALTIGES LIEFERANTENMANAGEMENT AM BEISPIEL VON KAISER+KRAFT

PRAXISTAG „LIEFERKETTEN VERANTWORTLICH GESTALTEN – ÜBER NACHHALTIGKEIT BERICHTEN“

BASF | LUDWIGSHAFEN | 1.6.2017

KAISER+KRAFT

- KAISER+KRAFT EUROPA GMBH IST EINE 100-PROZENTIGE TOCHTER DER TAKKT AG
- GRÜNDUNGSJAHR: 1945
- PORTFOLIO: ÜBER 50.000 PRODUKTE
FÜR DIE KOMPLETTE GESCHÄFTSAUSSTATTUNG
- BESCHÄFTIGTE: CA. 750
- FIRMENZENTRALE: STUTTGART
- INTERNET: WWW.NACHHALTIGKEIT.KAISERKRAFT.DE

EUROPAS FÜHRENDER B2B-VERSANDHÄNDLER
FÜR BETRIEBS-, LAGER- UND BÜROAUSSTATTUNG



NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE → 2011 EINFÜHRUNG VON SCORE (SUSTAINABLE **C**ORPORATE **R**ESPONSIBILITY)
- DAS NACHHALTIGKEITSPRINZIP FINDET SICH IN DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE VON KAISER+KRAFT WIEDER (SECHS HANDLUNGSFELDER)
- ÜBER DIE NACHHALTIGKEITSAKTIVITÄTEN VON KAISER+KRAFT BERICHTET IM ZWEIJAHRESRHYTHMUS DER TAKKT-NACHHALTIGKEITSBERICHT



NACHHALTIGKEITSZIELE

Handlungsfelder	#	KPI
Einkauf	1	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten
	2	Umsatz mit nachhaltigen ("grünen") Produkten
	3	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten bei Direktimporten
Marketing	4	Papierverbrauch je Auftrag
	5	Anteil CO2-neutraler Werbemittel pro Jahr
	6	CO2-neutrale Webshops (für wesentliche Gesellschaften)
Logistik	7	Anteil CO2-neutraler Transporte - davon Paketlieferungen - davon Stückgutlieferungen

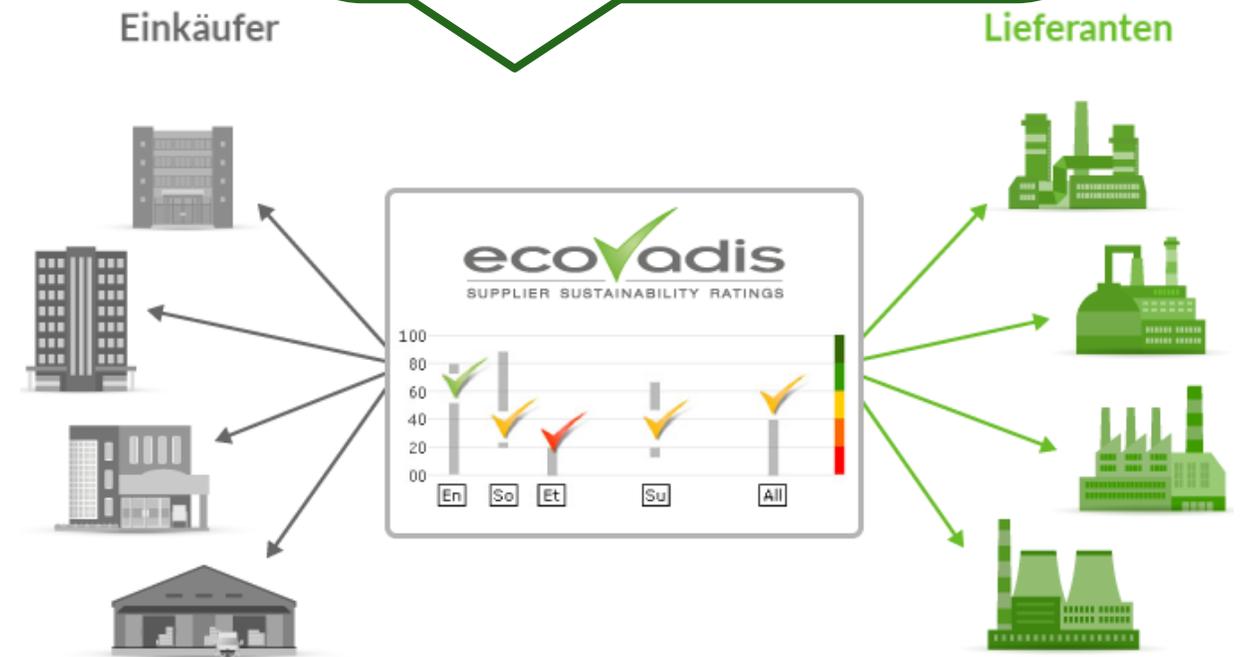
Handlungsfelder	#	KPI
Ressourcen & Klima	8	Klimabilanzen (für wesentliche Gesellschaften)
	9	Umweltmanagementsysteme (für wesentliche Gesellschaften)
	10	Energiemanagementsysteme (für wesentliche Gesellschaften)
	11	Energieverbrauch in Megajoule je Auftrag
Mitarbeiter	12	Anteil Frauen in Führungspositionen
	13	Neueinstellungen für die digitale Agenda: Anteil gehaltener "digitaler Talente"
Gesellschaft	14	Anteil der Mitarbeiter mit der Möglichkeit der bezahlten Freistellung für gesellschaftliches Engagement
	15	Anteil der Mitarbeiter, die die bezahlte Freistellung für gesellschaftliches Engagement genutzt haben

LIEFERANTENMANAGEMENT

- ERST-AUDITS/ ERST-QUALIFIZIERUNGEN
- VOR-ORT-BESUCHE
- LIEFERANTENMANAGEMENTSYSTEM
- 2013 START LIEFERANTENENTWICKLUNGS-PROGRAMM FÜR NACHHALTIGKEIT MIT ECOVADIS

EcoVadis :

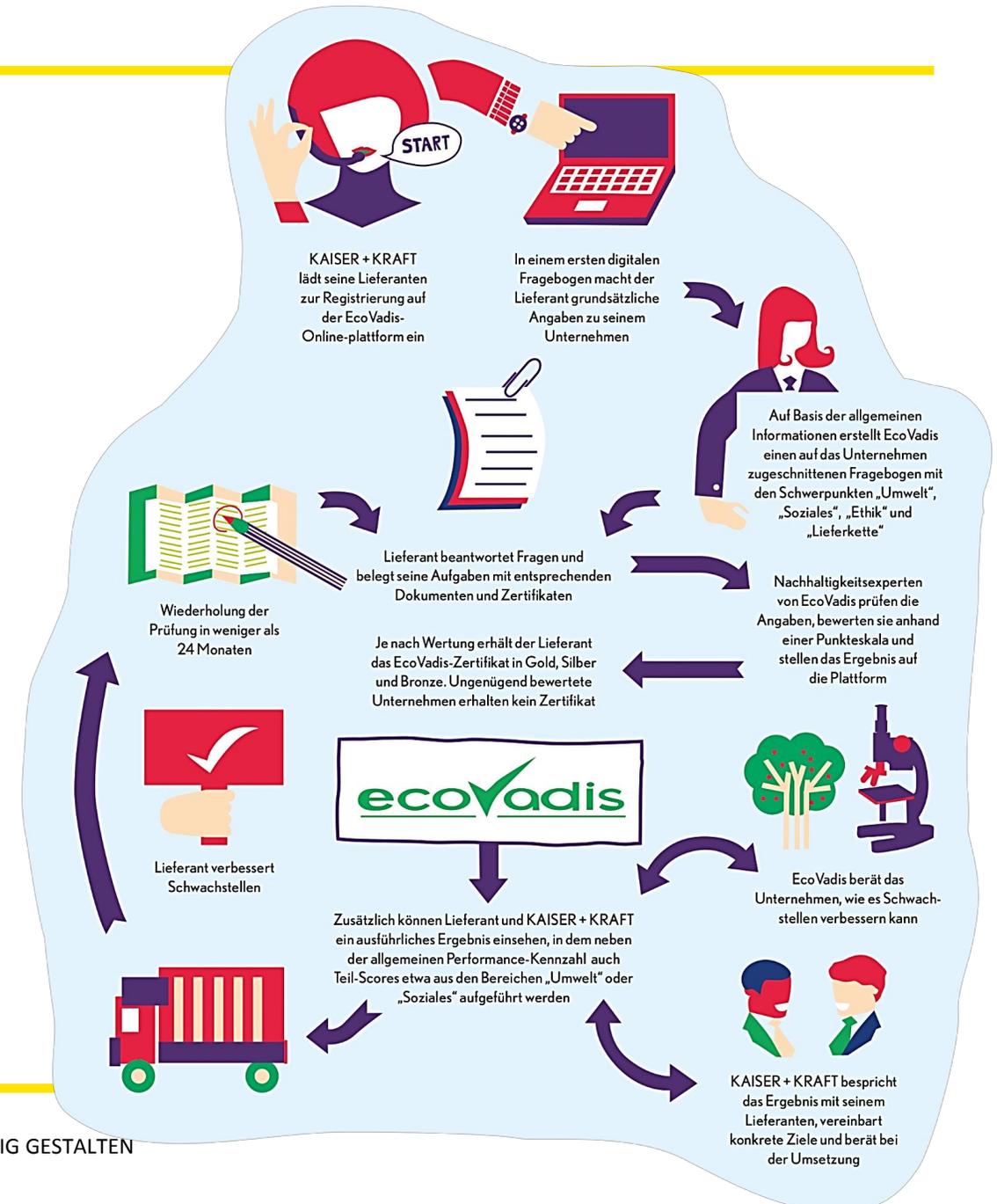
- Führender Anbieter im Gebiet Nachhaltigkeits-Rating
- Kollaborative Plattform, die es Unternehmen ermöglicht das ökologische, soziale und ethische Verhalten ihrer Zulieferer zu bewerten
- Global und vor allem branchenübergreifend aufgestellt
- Einzige Ratingagentur mit eigenen Analysten und weiteren > 2.000 Informationsquellen
- Über 130 multinationale Unternehmen (viele unter den Fortune 500) nutzen den Service von EcoVadis
- 20.000 bewertete Unternehmen aus 110 Ländern



QUELLE: ECOVADIS

LIEFERANTENMANAGEMENT

- VIER KERNTHEMENFELDER:
UMWELT/ SOZIALES/ ETHIK/ LIEFERKETTE
- RUND 80 PROZENT DES GESAMTEN
EINKAUFSVOLUMENS STAMMEN VON
ECOVADIS-ZERTIFIZIERTEN LIEFERANTEN →
ALLEINSTELLUNGSMERKMAL IN DER BRANCHE
- ERGEBNISSE DER K+K-LIEFERANTEN LIEGEN IM
DURCHSCHNITT ÜBER DEM ECOVADIS-
BENCHMARK (> 20.000 UNTERNEHMEN)



KAISER+KRAFT

ALLES FÜR DIE FIRMA.

LIEFERKETTEN NACHHALTIG GESTALTEN

INTERNATIONALE STANDARDS UND ANREIZE FÜR LIEFERANTEN

- LIEFERANTEN-VERHALTENSKODEX (CODE OF CONDUCT): ORIENTIERT SICH AN ANERKANNTEN STANDARDS FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTLICHES HANDELN → UNTERZEICHNET VON ALLEN LIEFERANTEN VON KAISER+KRAFT
- BONUS-MALUS-SYSTEM ALS SCORING-MODELL → ZUSÄTZLICHE MONETÄRE ANREIZE FÜR LIEFERANTEN, SICH PERMANENT WEITERZUENTWICKELN

Lieferanten-Verhaltenskodex

Der Lieferanten-Verhaltenskodex der KAISER+KRAFT EUROPA GmbH („KK-EU“) basiert auf international anerkannten Standards für nachhaltiges wirtschaftliches Handeln. Dazu zählen insbesondere, aber nicht ausschließlich, der Global Compact der Vereinten Nationen, die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die Konventionen der UNO über die Rechte von Kindern, die Menschenrechtserklärung der UNO sowie der Sozialstandard SA8000.

Mit der Unterzeichnung dieses Verhaltenskodexes verpflichtet sich der Lieferant, die festgeschriebenen nachfolgend aufgeführten Vorgaben für alle Produktionsstätten anzuerkennen und einzuhalten:



AUSBLICK UND ZIELE

- REGELMÄßIGE RE-ZERTIFIZIERUNG DER BESTEHENDEN LIEFERANTEN
- ERHÖHUNG DES ANFORDERUNGS- UND SCORINGLEVELS DER LIEFERANTEN
- STÄRKERE ANBINDUNG VON LIEFERANTEN AUS LOW-COST COUNTRIES



**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**

WWW.NACHHALTIGKEIT.KAISERKRAFT.DE