



Supply Chain Management und Nachhaltigkeit

Episode 2: Gestaltungsempfehlung

Prof. Dr. Stefan Seuring
Universität Kassel

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre

DBU 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Forschung

Episode 2:
Gestaltungsempfehlung

Episode 3:
Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie können Beispiele für den Druck von Anspruchsgruppen auf Unternehmen bezüglich deren Supply Chain geben.

Lernziel 2:

Sie kennen die verschiedenen Ebenen eines nachhaltigen Beschaffungsmanagements.

Lernziel 3:

Sie können aufzeigen, welche Maßnahmen ergriffen werden, um Wertschöpfungsketten für nachhaltige Produkte zu gestalten.

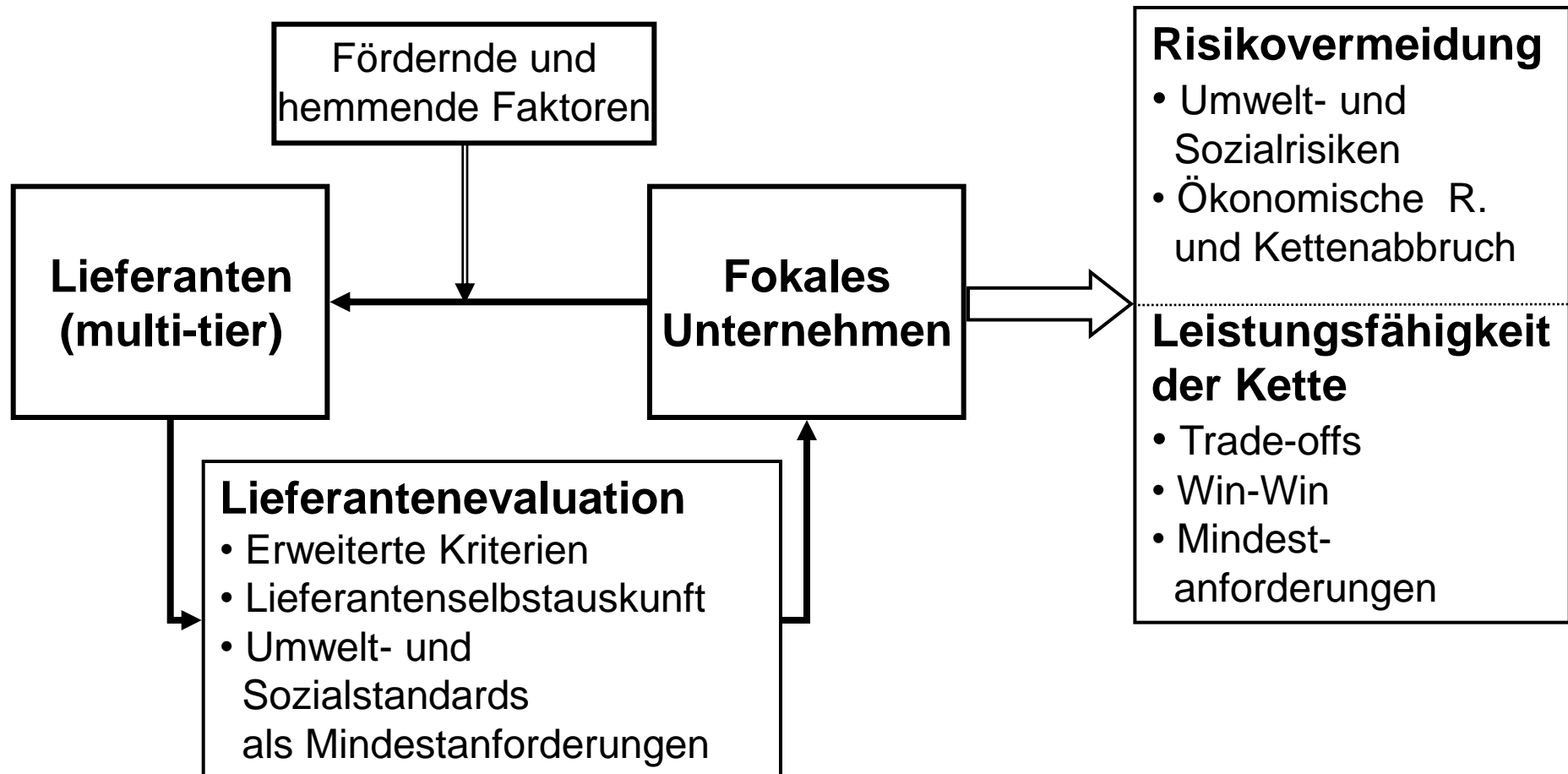


Gliederung

- Risikomanagement in nachhaltigen Wertschöpfungsketten
- Nachhaltiges Beschaffungsmanagement
- Supply Chain Management für Nachhaltige Produkte



2. Lieferantenevaluation in Bezug auf Risiken und Leistungsfähigkeit





Kritik an Unternehmen

Nichteinhaltung von Umwelt- und Sozialstandards in der Wertschöpfungskette

- Geben Sie in eine Suchmaschine die Begriffe „Supply Chain“ und „working conditions“ ein.
- Sofort finden Sie eine Reihe von Beispielen, bei denen Unternehmen kritisiert werden.

Image und Reputation

- Verantwortung von Unternehmen
- Risiko durch unbekannte Lieferanten entlang der Lieferantenkette

Nachhaltige Entwicklung

- Stakeholder Anforderungen – Information über Produktionsbedingungen
- Umwelt- und Sozialstandards in der gesamten Lieferantenkette



Management von Umwelt- und Sozialrisiken

Externe Anforderungen

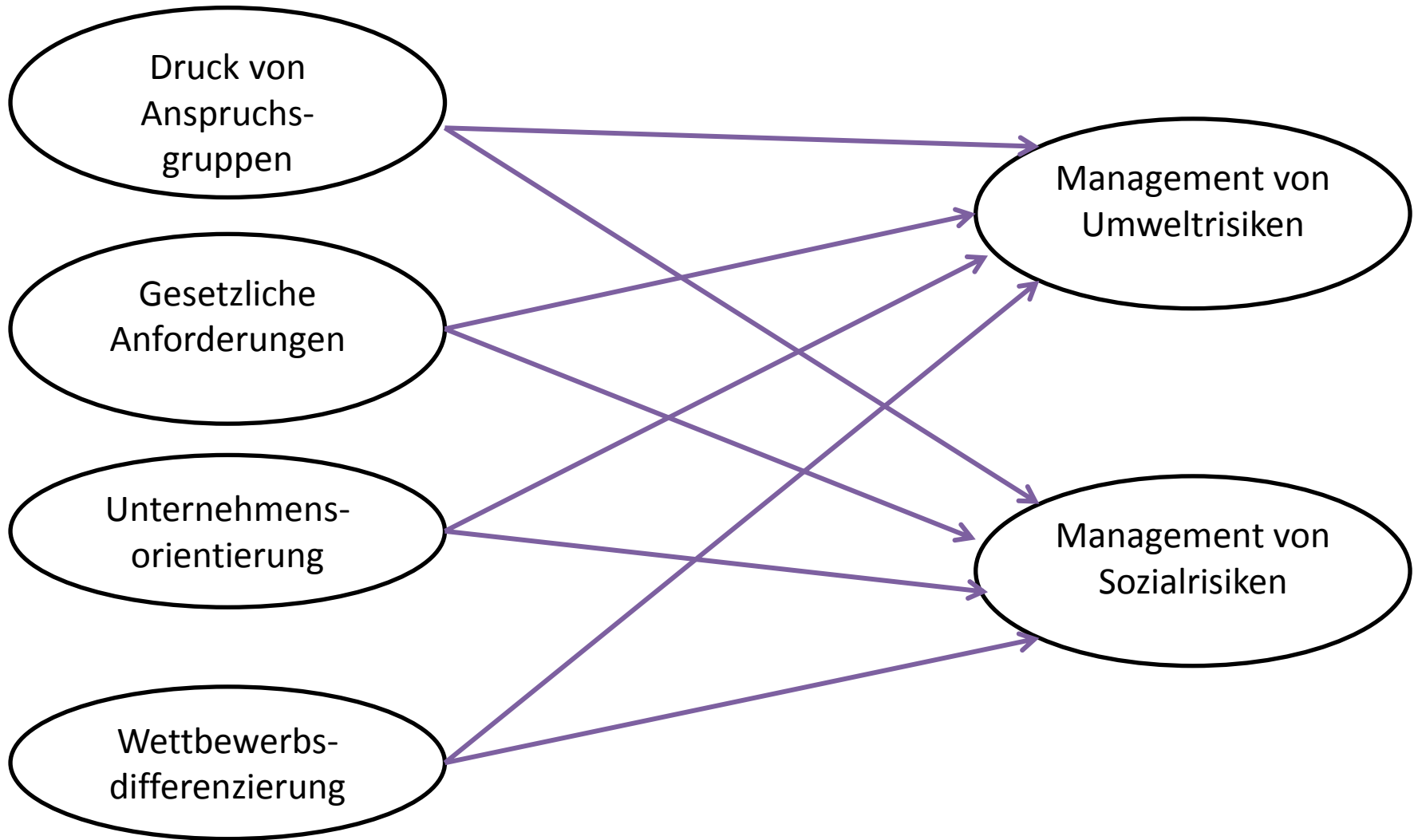
- Druck von Anspruchsgruppen: NGOs, die Probleme in die Öffentlichkeit bringen.
- Gesetzliche Anforderungen: in der Regel wird so die Einhaltung von Mindeststandards sichergestellt;
in vielen Ländern allerdings erhebliche Probleme beim Vollzug.

Interne Orientierung

- Unternehmensziele für Nachhaltigkeit: in vielen Unternehmen heute fest verankert.
- Wettbewerbsdifferenzierung: durch nachhaltige(re) Produkte.



Management von Umwelt- und Sozialrisiken





Außenwirkung des Beschaffungsmanagements

Beschaffungsmanagement

- Globalisierung – komplexe Lieferantennetzwerke
- Leistungsfähigkeit von Lieferanten abhängig
- Weniger als 30% eigene Wertschöpfung der OEMs



Nachhaltiges Beschaffungsmanagement

Zusammenfassung in drei Verfahren:

- Beschaffung umweltverträglicher Produkte und Leistungen
- Berücksichtigung des Umweltschutzes bei der Vertragsgestaltung
- Beurteilung der Umweltleistungen von Geschäftspartnern

Lieferantenmanagement als Kernpunkt

- Lieferantenauswahl auf der Basis von Umwelt- und Sozialkriterien
- Lieferantenkooperation
- Audits und Monitoring von Lieferanten
- Risikomanagement entlang der gesamten Kette
- Zertifizierte Umwelt- und Sozialstandards



Ebenen des nachhaltigen Beschaffungsmanagements

1. Normative Ebene

Bestimmung **normativer Anforderungen** einer Nachhaltigen Entwicklung für das Beschaffungsmanagement

2. Früherkennung

Schaffung umfassender **Informations- und Kommunikationssysteme** auf unternehmensinterner und zwischenbetrieblicher Ebene

3. Beschaffungsprozess

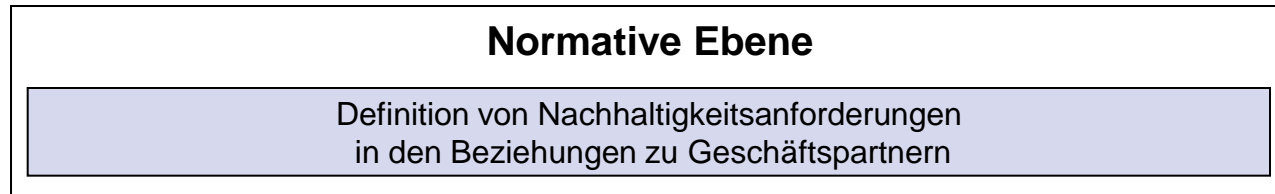
Anpassung der vorhandenen **Beschaffungsstrukturen** für die Umsetzung der normativen Anforderungen

4. Monitoring und Lieferantenentwicklung

Entwicklung adäquater unabhängiger **Mess-, Bewertungs- und Kontrollsysteme**, einschließlich geeigneter Anreiz- und Belohnungs- als auch **Qualifikationssysteme** für Lieferanten



Konzept Nachhaltigkeit in Lieferantenbeziehungen der Volkswagen AG



Früherkennung

International Issue-Screening

Informationspflicht Geschäftsbereiche

Untersuchung von Problemfällen

**VW-Konzept:
Nachhaltigkeit in
Lieferantenketten**

Monitoring/Lieferantenentwicklung

Einzelfallbezogene Prüfung

Nachweispflicht für Verbesserungen

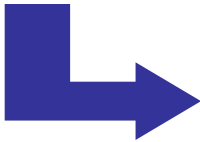
Informationsbereitstellung via Internet

Beschaffungsprozess

Selbstauskunft via Lieferantenplattform

Plausibilitätsprüfung

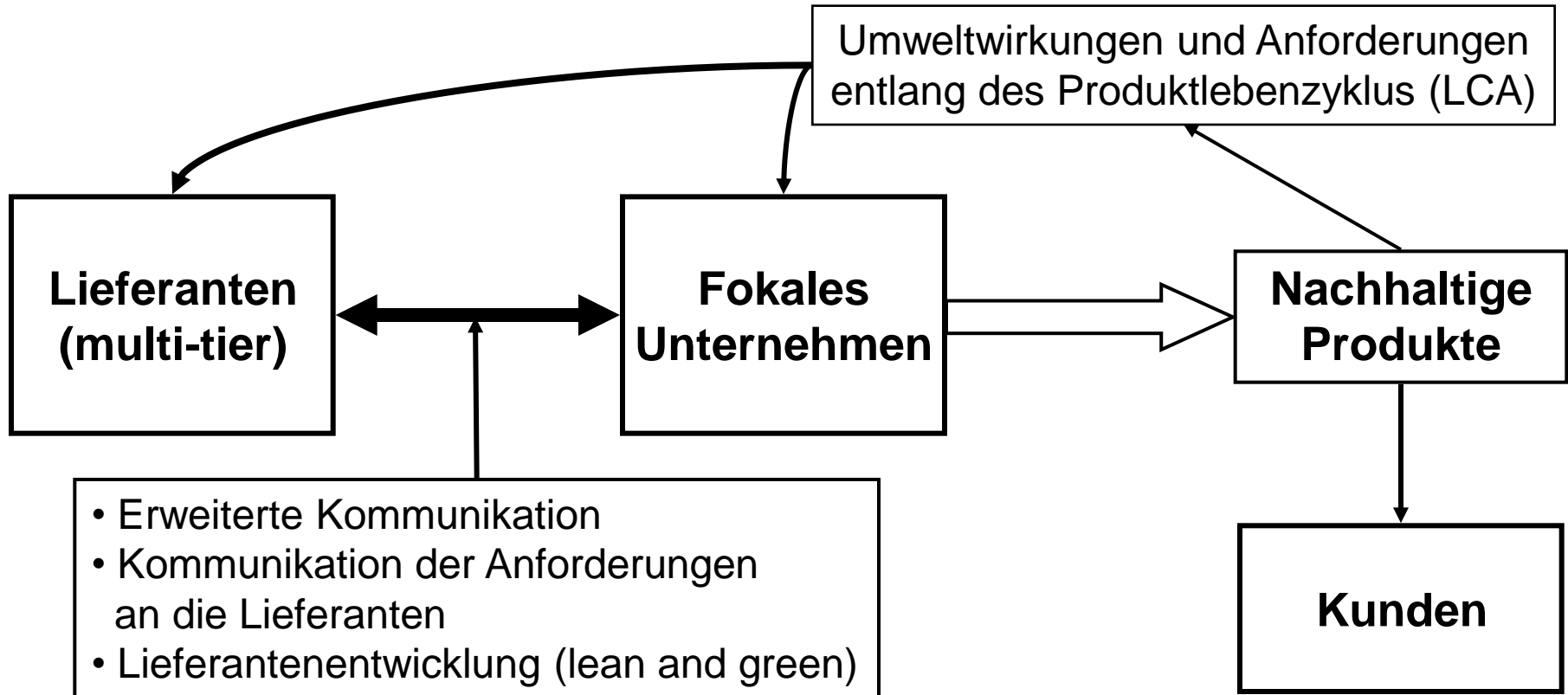
Umweltbezogene / Soziale Lieferantenbewertung



Quelle: Volkswagen AG
(Hrsg.)
Nachhaltigkeitsbericht
2007/08, S. 36.



3. SCM für "Nachhaltige" Produkte





Wertschöpfungsketten für Öko-Produkte

Ausgangssituation

- In den letzten Jahren haben sich in verschiedenen Produktsegmenten Öko-Produkte fest etabliert.

Notwendigkeit, eine Wertschöpfungskette aufzubauen

- Festlegung der Umwelt- (und Sozial-) Kriterien für die Rohware
- Aufbau der Wertschöpfungskette als fokales Unternehmen
- Erheblicher Aufwand für die Koordination der Kette
- Umfassende Kommunikation mit allen beteiligten Akteuren



Forest Stewardship Council

FSC Controlled Wood – Mindeststandard

- Neben dem Ausschluss illegalen Holzes, berücksichtigt FSC Controlled Wood auch zentrale soziale und ökologische Aspekte. Es garantiert sozusagen einen minimalen Verhaltenskodex.

Die wichtigsten Anforderungen an Controlled Wood sind:

- Ausschluss von illegal geerntetem Holz
- Ausschluss von Holz aus Gebieten, in denen gegen traditionelle und bürgerliche Grundrechte verstoßen wird
- Ausschluss von Holz aus Wäldern, deren besondere Schutzwerte durch die Waldbewirtschaftung gefährdet sind
- Ausschluss von Holz, das aus der Umwandlung von Naturwäldern in Plantagen oder in nicht-forstliche Nutzungsformen stammt und
- Ausschluss von Holz aus Wäldern, die mit gentechnisch veränderten Baumarten bepflanzt sind



Forest Stewardship Council

Ziel

- Sicherstellung einer nachhaltigen Bewirtschaftung von Wäldern.

Die FSC Produktkettenzertifizierung

- Zertifizierung aller Prozessschritte entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Prinzipien der FSC-Zertifizierung

- Dokumentiertes Kontrollsystem
- Bestätigung von Wareneingängen
- Trennen und/oder Kennzeichnung von zertifizierten und nichtzertifizierten Wareneingängen
- Sichere Produktkennzeichnung
- Identifikation zertifizierter Warenausgänge
- Buchführung (mindestens 5 Jahre rückverfolgbar)

Weitere Informationen:
www.fsc-deutschland.de oder www.fsc.org.



Wertschöpfungsketten für Öko-Lebensmittel

- **Bio-Milch: Feste Vertragsstrukturen zwischen Molkerei und Lieferanten (Bauern)**
 - Trotz erheblichen Wachstums in den letzten Jahren, sind Öko-Nahrungsmittel immer noch ein Nischenprodukt.
 - Durch feste Vertragsbeziehungen und zugesicherte Mindestpreise stellen die Molkereien sicher, dass kontinuierlich Milch geliefert wird.
 - Für die Bauern ergibt sich der Vorteil einer gesicherten Abnahme ihrer Öko-Milch zu einem Preis i.d.R. erheblich über dem Marktpreis konventioneller Milch.
- **EU-Bio-Label als gesetzlicher Mindeststandard**
- **Weitergehende Vorschriften von Anbauverbänden**
 - Bioland, Demeter



Aufgaben für das Selbststudium

1. Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen, um die beiden Normstrategien des nachhaltigen Supply Chain Management umzusetzen?
2. Welche Bedeutung kommt externem Druck und interner Orientierung zu?
3. Wie kann ein Konzept des nachhaltigen Beschaffungsmanagements ausgestaltet werden?



Literatur und weiterführende Quellen

- Müller, M., Gomes dos Santos, V., Seuring, S. (2009): The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, No. 4, pp. 509-523.
- Koplin, J., Seuring, S., Mesterharm, M. (2007): Incorporating sustainability into supply policies and supply processes in the automotive industry – The case of Volkswagen, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 11, pp. 1053-1062.
- Goldbach, M., Seuring, S., Back, S. (2003): Coordinating Sustainable Cotton Chains for the Mass Market – The Case of the German Mail Order Business Otto, *Greener Management International*, 43, S. 65-78.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.