

Wichtige Aspekte in der Beschaffung

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Umwelt und den Mitarbeitenden ist in den letzten Jahren immer stärker ins Bewusstsein gerückt. Neben der wirtschaftlichen Leistungs- und Innovationsfähigkeit haben die genannten Aspekte inzwischen ihren festen Platz in der Beurteilung erfolgreicher und seriöser Unternehmen durch die Zivilgesellschaft erlangt.

VON CLEMENS LANG

Die Anforderungen an Grossunternehmen wie auch KMU sind gestiegen: Nichtregierungsorganisationen (NGOs) prangern vermehrt Negativbeispiele an, Geschäftsberichte umfassen häufig auch die Triple Bottom Line (wirtschaftlicher Erfolg, Umwelt- und Sozialleistungen), Unternehmensbewertungen durch Banken berücksichtigen nicht-finanzielle Aspekte, nachhaltige Fonds boomen usw. Alles Gründe, weshalb zunächst «Nabelschau» angesagt ist: Wie sind die Arbeitsbedingungen im eigenen Betrieb? Was sind die Auswirkungen der betrieblichen Tätigkeit auf die Umwelt?

Auf internationaler Ebene steht die ISO-26000-Richtlinie zur gesellschaftlichen Verantwortung, welche auch die Umweltaspekte umfasst, kurz vor ihrer Fertigstellung. Mit der Veröffentlichung wird die Wahrnehmung von Umwelt- und Sozialaspekten endgültig zum «daily business» werden.

Wie bei früheren Initiativen (z.B. SA 8000, AA 1000) wird in der Richtlinie ISO 26000 das Unternehmen immer mehr als Teil eines Gesamtsystems verstanden. Dies bedeutet aber, dass Umwelt- und Sozialaspekte nicht nur im eigenen Unternehmen Berücksichtigung finden, sondern auch in der Lieferanten- und Wertschöpfungskette eine Rolle spielen.

Lieferantenkette prüfen

Die Bedeutung guter Lieferanten für die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen wird schon seit langem erkannt und im Rahmen

Dr. Clemens Lang

Umwelphysiker, Auditor SA 8000, Organisationsentwickler/Coach (zak), Senior-Berater für Soziale Verantwortung und Umweltmanagement bei Neosys AG, Bern.



Beispiel aus einem Projekt in Costa Rica: Dem Produkt «Hundefutter» sieht man nicht an, ob die Mitarbeitenden zu fairen Bedingungen arbeiten.

des Supply Chain Managements von Qualitätsmanagementsystemen in systematischer Form bearbeitet. Man ist sich der Risiken bewusst, die beispielsweise durch Ausfall eines Lieferanten, Lieferverzug usw. entstehen können. Auch die Norm für Umweltmanagementsysteme ISO 14000 sieht eine Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei Lieferantenbewertung

und -auswahl vor. Gesellschaftliche Verantwortung in der Lieferantenkette geht aber darüber hinaus. Auch bezüglich Umwelt- und Sozialaspekten birgt die Wertschöpfungskette ihre Risiken. Man denke an Imageschaden durch das Bekanntwerden schlechter Praktiken beim Lieferanten, staatliche Sanktionen oder Betriebsschliessungen aufgrund Nichterfüllung nationa-

	Qualität	Umwelt	Arbeitsbedingungen
Eigenschaften des Produkt oder in Verbindung mit seiner Verfügbarkeit und Nutzung	Haltbarkeit, Güte des Materials, Fehlerfreiheit, Lieferpünktlichkeit	Rezyklierbarkeit, Energieverbrauch, Material, Rückstände von Schadstoffen aus dem Herstellungsprozess	--
Nur am Produktionsort (Herstellerbetrieb) überprüfbar	--	Emissionen (Luft, Wasser, Boden), Entsorgung von Abfällen	Entlohnung, Kinderarbeit, Arbeitssicherheit, Diskriminierung

Grafik 1: Was lässt sich am Produkt selber, was nur am Herstellungsort überprüfen?

ler Umwelt- und Sozialgesetzgebung. Somit ist es neben der ethischen Verpflichtung naheliegend, auch die Sozialverträglichkeit in der Lieferantenkette zu verbessern. Problematisch ist nur, dass die konsequente Erfassung der Sozialaspekte viel schwieriger ist.

Analog zur Qualität eines Produktes kann dessen Umweltverträglichkeit und Herstellung wenigstens teilweise anhand des Produktes selber ermittelt werden (siehe Grafik 1). Seine Umweltfreundlichkeit lässt sich aufgrund der verwendeten Materialien und Gebrauchseigenschaften (Energieverbrauch, Rezyklierbarkeit) ableiten. Aber auch über gewisse Aspekte der Produktionsprozesse, z.B. über die Verwendung umweltschädlicher Substanzen (Pestizide, Schwermetalle), lassen sich aus der Überprüfung des Produktes auf Rückstände Rückschlüsse gewinnen, ohne mit dem Zuliefererbetrieb jemals in Kontakt getreten zu sein. Andere Aspekte wie Emissionen in Luft und Wasser oder die umweltfreundliche Abfallentsorgung sind dagegen nicht am Produkt überprüfbar.

Ebenfalls nicht überprüfbar sind Sozialaspekte des Zulieferbetriebes: Einem Produkt lässt sich in keiner Weise ansehen, ob es unter sozialverträglichen Bedingungen geschaffen wurde. Selbst teure Designertaschen oder gesunde Ökofarben können mit Kinderarbeit oder ausbeuterischem Lohn hergestellt worden sein.

Wie geht man also vor?

Wie im Umweltbereich könnte man sich auf bereits bestehende unabhängige Produktzertifizierungen verlassen. Allerdings taucht hier ein Problem auf: Im Gegensatz zum weit fortgeschrittenen Ökobereich existieren solche Zertifizierungen nur für wenige Produkte wie zum Beispiel Teppiche, Natursteine, Blumen, gewisse Holzprodukte (erweitertes Ökolabel FSC) sowie bestimmte Lebensmittel (erweiterte Fairtrade-

Label). Analog zu ISO 14000 sind bis heute weltweit erst etwa 1400 Unternehmen nach SA 8000 zertifiziert. Da also nur in sehr beschränktem Mass auf zertifizierte Firmen zurückgegriffen werden kann, bleibt meist nur der Weg der direkten Kommunikation mit dem Lieferanten.

Basierend auf den Erfahrungen mit verschiedenen Branchen wie Bekleidung, Lebensmittel, Banken, Elektrogeräte usw. kann ein schrittweises Vorgehen (siehe Grafik 2) empfohlen werden, das insbesondere die sozialen Aspekte in der Beschaffung berücksichtigt. In einem ersten Schritt ist wichtig, dass die Verantwortlichen in Management und Einkauf sich, beispielsweise im Rahmen einer Schulung, näher mit den einzelnen Aspekten befassen. Neben einem Überblick über die verschiedenen Themen der sozialen Verantwortung gilt es hier vor allem die vorhandenen Labels und Standards sowie Kriterien zu deren Bewertung kennen zu lernen. Von besonderer Bedeutung ist die Beteiligung des Managements, damit sichergestellt ist, dass eine Integration in die Firmenstrategie erfolgt, damit das Thema «gesellschaftliche Verantwortung» mit entsprechender Glaubwürdigkeit den Lieferanten gegenüber vertreten wird.

Zwangsläufig ergibt sich daraus der zweite Schritt: Hier geht es darum, einen eigenen Standard zu definieren oder einen bestehenden Kodex zu adaptieren, welcher Grundlage für die Geschäftspolitik des Unternehmens bilden soll. Für dessen Glaubwürdigkeit ist es wichtig, dass sich dieser Standard auf allgemein anerkannte Kriterien bezieht.

Schliesslich erfolgt die Kommunikation an die Lieferanten. Diese werden über Inhalt und Ziel des Standards informiert sowie über die sich daraus ergebenden Konsequenzen. Realistischerweise sollte dabei die Erreichung des Standards als ein Prozess gesehen werden, der einen längeren Zeitraum benötigt. Ebenso muss auch den Lieferanten genügend Zeit eingeräumt werden, um entsprechende Massnahmen zu planen und umzusetzen.

Im nachfolgenden Schritt werden die Lieferanten, etwa in Form eines Fragebogens, gezielt befragt:

- ☞ bezüglich der Lieferkette
- ☞ der Einhaltung der Sozialaspekte
- ☞ und bereits durchgeführter Massnahmen

Dabei sollten immer auch erste Nachweise verlangt werden, etwa die Bestätigung der Zahlung der Sozialabgaben. Da Lieferanten oft zurückhaltend sind interne Informationen preiszugeben, kann die Beauftragung

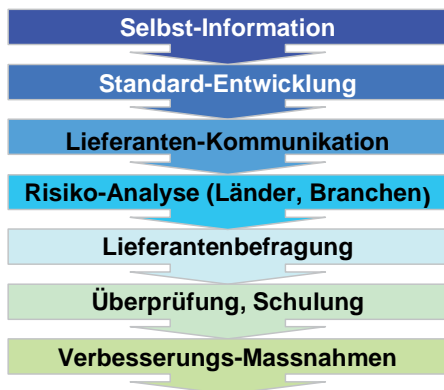
einer externen, neutralen Organisation in dieser Phase sinnvoll sein.

Risikobewertung

Je nach Branche und Produkten ist die Anzahl der Lieferanten gross. Daher kann es schon vor der Datenerhebung, spätestens aber vor der Überprüfung, sinnvoll und nötig sein, eine Risikobewertung durchzuführen: Bei welchen der eingekauften Produkte und Dienstleistungen ist die Gefahr am grössten, dass menschenunwürdige Arbeitsbedingungen auftreten. Grundlage dafür bietet vor allem die Beurteilung des Länder- und Branchenrisikos. Unter der Benutzung von Datenbanken und Berichten internationaler Organisationen (IAO, UNIDO und OECD) sowie der Auswertung von Berichten nationaler und internationaler NGOs (z.B. Clean Clothes Campaign, Oxfam usw.) kann eine erste Priorisierung nach Ländern und Branchen erfolgen. Unter Berücksichtigung des Liefervolumens und der erwähnten Länder-Branchen-Analyse lässt sich eine Priorisierung der Lieferanten erstellen. Das ermöglicht zielgerichtet die Detailüberprüfung anhand der problematischsten Lieferanten und Produkte. Diese erfolgt anhand von Befragungen und Nachweisen (Zertifizierungen, staatliche Bestätigungen). Je nach Möglichkeit und Intensität der Lieferantenbeziehung kann auch eine Überprüfung vor Ort (Auditierung) durchgeführt oder verlangt werden. Wenn Verletzungen der Forderungen des Standards gefunden werden, sind mit dem Lieferanten Verbesserungsmaßnahmen zu vereinbaren, die beispielsweise durch eine Schulung unterstützt werden. In der Regel ist der Weg der Kooperation und der Bewusstseinsbildung bei den Lieferanten erfolgreicher und nachhaltiger als ein rein auf Kontrolle basiertes Vorgehen, welches die Neigung zum Verstecken von Problemen fördert. Im Sinne eines kommunikativen Prozesses ist es entscheidend, auch von den Lieferanten zu vernehmen, welche Unterstützung (z.B. längerfristige Abnahmezusagen, Schulung) sie benötigen, um Sozial- und Umweltaspekte verbessern zu können.

Fazit

Eine weitgehende Sicherheit bezüglich der Einhaltung des eigenen Standards kann erst im Laufe eines jahrelangen Prozesses erreicht werden und auch danach bedarf es fortlaufender Aktivitäten zur Sicherstellung. Entscheidend ist es, alle Schritte individuell der Situation und den Möglichkeiten der jeweiligen Firma anzupassen. ●



Grafik 2: Um die Lieferantenkette zu überprüfen wird ein schrittweises Vorgehen empfohlen.