

Optimum statt Maximum: Supply Chain Management im Mittelstand

Ist „nachhaltiges Supply Chain Management im Mittelstand“ ein Widerspruch in sich? Immerhin ist die Herausforderung groß, gilt es doch, alle Produktions- und Handelsschritte möglichst reibungslos und effektiv zu koordinieren, und zwar in einem sozial- und umweltverträglichen Kontext. Angesichts der vielen Anliegen sind Zielkonflikte leicht vorstellbar. Aber sind diese wirklich umso schwerer zu kompensieren, je kleiner ein Unternehmen ist?

VON JOHANNA TÜNTSCH



Nachhaltiges Lieferkettenmanagement ist nicht nur mit der Kraft eines Großkonzerns möglich. Das belegt ein Blick auf den Fairen Handel, auf den Markt mit Bio-Lebensmitteln und ökologisch vertretbar produzierten Textilien. Die Unternehmen und Zusammenschlüsse, die diesen heutigen Trendsektor in den vergangenen Jahrzehnten aus einer Nische heraus aufbauten, hatten alle nicht die Durchsetzungskraft großer Konzerne. Dennoch schrieben sie Erfolgsgeschichten des nachhaltigen Supply Chain Managements, auch wenn dieses zunächst nicht so bezeichnet wurde. Einer der beispielhaften Akteure ist die GEPA Gesellschaft zur Förderung der Partnerschaft mit der dritten Welt, gegründet 1975 von kirchlichen Organisationen. Ihr Hauptanliegen ist es, den Handel mit Lebensmitteln und Artikeln des täglichen Bedarfs so zu gestalten, dass er den Produzenten und Lieferanten angemessenen Lohn und eine zuverlässig planbare Lebensgrundlage einbringt. Zugleich wollte die GEPA erfolgreich wirtschaften und den Konsumenten Waren von guter Qualität anbieten: die klassische Zielsetzung nachhaltigen Supply Chain Managements. „Die GEPA erhielt zu Beginn ein Stammkapital von den Gründern, aber seitdem trägt sie sich wirtschaftlich selbst“, berichtet Pressesprecherin Barbara Schimmelpfennig. „Es werden auch Gewinne erzielt.“ Allein zwischen den Geschäftsjahren 2010/11 und 2011/12 verzeichnete das Unternehmen ein Umsatzplus von 5,3 Prozent.

Sozialstandards wichtiges Kaufkriterium

Der Spagat zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit scheint also möglich – und das nicht nur in einer Nische: Seit einigen Jahren werden auch in Discountern und Supermärkten zunehmend fair gehandelte Produkte angeboten. Dieser Trend zeigt: Das Interesse an einer nachhaltig strukturierten Lieferkette ist gestiegen. Verbraucher sind kritischer geworden und bereit, für ein gutes Gewissen beim Konsum höhere Preise zu zahlen. Das gilt insbesondere bei Lebensmitteln. Die GfK Panel Services Deutschland ermittelte 2011: 49 Prozent der Menschen in Deutschland erwarten von ihren Lebensmitteln, dass sie unter hohen Sozialstandards produziert werden. Laut Werbeträgeranalyse 2012 des Instituts für Demoskopie Allensbach achten 16 Prozent der Befragten darauf, Waren aus fairem Handel zu kaufen, und 15 Prozent wählen Geschäfte danach aus, ob sie sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handeln. Für Bio-Produkte entscheiden sich 22 Prozent der Befragten. Nachhaltigkeit in ihren unterschiedlichen Facetten ist demnach ein Wert an sich.

Den Unternehmern sind die Erwartungen der Verbraucher nicht fremd. Das zeigt eine Befragung des

Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management der Universität St. Gallen und des Instituts für Demoskopie Allensbach. Danach glauben 69 Prozent der Verantwortlichen für Einkauf und Beschaffung des produzierenden Gewerbes, dass Nachhaltigkeitsaspekte an Bedeutung zunehmen. Nicht allein aus Kalkül, sondern auch inhaltlich werden sie in vielen Unternehmen mitgetragen. So ergab eine Untersuchung der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Jahr 2012 („Agenda Mittelstand – Nachhaltige Unternehmensführung“): 58 Prozent der deutschen Familienunternehmen wählen ihre Lieferanten nach Kriterien der Nachhaltigkeit aus – und zwar unabhängig davon, ob sie diese Maßgabe später zugunsten des eigenen Firmenimages nutzen. Sie hinterfragen Sozialstandards, Umgang mit Menschenrechten, Umweltmanagement, Anti-Korruptionsverpflichtungen, Verhaltenskodex und den Umgang mit Non-Compliance-Fällen. Die größte Bedeutung wird Sozialstandards und Menschenrechten beigemessen.

Nachhaltige Schritte zu wenig kommuniziert

Berücksichtigt man die Ergebnisse der GfK Panel Service Deutschland, nämlich dass fast jeder zweite Konsument hohe Sozialstandards bei der Produktion der von ihm gekauften Waren voraussetzt, dann zeigt sich klar: Eine akzentuierte Lieferantenpolitik, die auf sozialverträgliches Arbeiten setzt, ist genau das, was Verbraucher erwarten. Folglich könnte daraus für die betreffenden Unternehmen ein Imagegewinn resultieren. Dennoch kommunizieren viele Unternehmen die Grundsätze ihres Supply Chain Managements nicht oder nur wenig. Die Berater von Ernst & Young empfehlen: „Dies sollte sich ändern: Ein Nachhaltigkeitsverständnis, wie es in der aktuellen Studie ersichtlich wird, verdient eine solide und transparente Kommunikation.“ So gewinne ein Unternehmen an Glaubwür-



Johanna Tüntsche
 > ist freier Journalist mit den Themenschwerpunkten Gesundheit und Soziales.

johanna.tuentsch@
 csr-magazin.net

KIRCHHOFF

Sprechen Sie GRI?

Wir schon! Bei Fragen rund um das Thema Corporate Social Responsibility sind wir Ihr Partner.

UNSER LEISTUNGSSPEKTRUM CSR-Berichte | CSR-Online-Reporting | CSR im Geschäftsbericht | Integriertes Reporting | GRI-Beratung | Stakeholderbefragungen | Stakeholderdialog | Erstellen der Entsprechenserklärung zum DNK | Workshops und Schulungen WWW.KIRCHHOFF.DE

Integriertes Management: eingebundene Nachhaltigkeit

digkeit und könne sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Wie ist es aber zu erklären, dass Firmen mit PR-Maßnahmen hinsichtlich ihres Engagements dennoch so zurückhaltend sind? Unter anderem mag es daran liegen, dass viele Unternehmer glauben, sich bei Entscheidungen letztlich auf ihre Intuition oder auf bisherige Erfahrungen mit Kooperationspartnern verlassen zu müssen. Obgleich sie den Wunsch haben, ihre Lieferketten nachhaltig zu gestalten, sind nur wenige von ihnen mit den unabhängigen Zertifikaten vertraut, die in diesem Zusammenhang Aussagekraft besitzen und bei der Bewertung von Kooperationspartnern hilfreich sein könnten, ermittelte Ernst & Young.

Selbstverpflichtung auf Minimalniveau?

Zu den wichtigsten Parametern hinsichtlich der Bewertung sozialer Kriterien zählen die Europäischen Qualitätsmanagement-Normen ISO 9000, 9001, 9004 und 19011. Sie zeigen, ob in den zu zertifizierenden Firmen Führungsverantwortlichkeit wahrgenommen wird, ob alle beteiligten Personen in einen Prozess einbezogen werden, und ob Lösungsansätze sach- und prozessorientiert sind. Im Rahmen eines „Integrierten Managements“ können Nachhaltigkeitsaspekte in das Qualitätsmanagement eingebunden werden. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bedeutsamer ist die Europäische Norm für das Umweltmanagement ISO 14001. Weltweit gibt es darüber hinaus andere Zertifikate und Akkreditierungen, die jedoch meist weniger Bedeutung haben, da sie weniger verbindlich sind. Beim „Global Compact“ handelt es sich beispielsweise weniger um ein Zertifikat, als vielmehr um eine

unternehmerische, freiwillige Selbstverpflichtung zur Einhaltung von Minimalstandards, die von den Betrieben selbst in jährlichen Berichten überprüft und kommentiert wird.

Kreativität ist gefragt

Noch fehlt es in Deutschland an unabhängigen Ansprechpartnern für mittelständische Unternehmen, die ihre Lieferkette nachhaltig gestalten wollen und dabei Hilfe benötigen. Dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft Unternehmerverband Deutschland sind zumindest keine bekannt, sagt Pressereferent Frithjof Siebert. Stattdessen widmen sich Unternehmensberatungen und Banken in Studien und Workshops der Frage, welche Wege sich im Mittelstand beschreiten lassen, um das scheinbare Paradoxon nachhaltigen Wirtschaftens zu meistern. Eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen aus ganz Europa hat 2004 die Europäische Kommission vorgelegt. In ihrer Unterschiedlichkeit zeigen diese, dass nachhaltiges Supply Chain Management im Mittelstand niemals eine Standardlösung sein kann, sondern immer eine Frage der Kreativität, des eigenen Bedarfs und der jeweiligen Möglichkeiten bleibt. So orientiert sich ein zertifiziertes italienisches Modelabel bei der Wahl seiner Lieferanten konsequent an ISO-Normen, während ein slowakischer Lebensmittelhersteller auf eigene Kosten Seminare für seine Zulieferer anbietet, um auf deren Seite die Qualität der Leistung zu sichern. Für eine Kooperation ausschließlich mit Produzenten, die sozusagen im direkten Blickfeld des Unternehmens arbeiten, entschloss sich eine niederländische Brauerei, die nur mit Herstellern aus ihrer unmittelbaren Region zusammenarbeitet. Viele Fallbeispiele sind in der Lebensmittel- und Textilindustrie zu verordnen. Das bedeutet jedoch keine Abgrenzung gegenüber anderen Branchen: Nachhaltiges Supply Chain Management kann überall stattfinden.

Der Mittelstand sollte sich angesichts eventueller Schwierigkeiten nicht entmutigen lassen, sondern im Zweifel einfach dort beginnen, wo es möglich ist. Zu diesem Fazit gelangten die Teilnehmer der Summer Academy 2006 der HypoVereinsbank, verriet die begleitende Studie „Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand – Erfolgsfaktoren für zukunftsorientierte Unternehmen“: „Mittelständische Unternehmen suchen nicht nach dem Maximum der Nachhaltigkeit, wie es große Unternehmen aufgrund ihrer Publizität häufig anstreben müssen, sondern nach dem Optimum.“ □

Infobox

Europäische Kommission: Verantwortliche Unternehmertätigkeit – Eine Sammlung von „Good-Practice“-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa (2004):

→ http://www.link.csr-news.net/8_Fallbeispiele



Mehr zum Thema Lieferkettenmanagement:

http://www.link.csr-news.net/8_Lieferkette