

IM FOKUS: NACHHALTIGKEIT

Der Einkauf im Wandel

» Der herkömmliche Einkauf konzentriert sich darauf, Produkte in hoher Qualität zu einem möglichst attraktiven Preis zu beschaffen. Obwohl die Wirtschaftlichkeit unbestritten ist, führt die Verschärfung umweltpolitischer Vorgaben sowie ein steigendes Bewusstsein in der Bevölkerung und bei Kunden immer mehr zu einem Umdenken. Einerseits erwarten Kunden Lösungsansätze von ihrem Facility-Service-Dienstleister, andererseits ist der Einbezug der Nachhaltigkeit eine hervorragende Möglichkeit, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren und aufzuzeigen, dass sich der Schritt auch aus ökonomischer Sicht lohnt.

Autor: Beat Stemmler

Unter dem Begriff Nachhaltigkeit wird die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz verstanden. Auf den Einkauf bezogen bedeutet dies, die Vorgaben und Prozesse so zu gestalten, dass möglichst nachhaltige Produkte und Dienstleistungen bezogen werden. Diese sollten von der Herstellung bis zur Entsorgung ökonomische, ökologische und soziale Faktoren berücksichtigen, welche einen möglichst geringen negativen und möglichst grossen positiven Einfluss auf die Umwelt und den Menschen haben. Die Nachhaltigkeitsbeurteilung umfasst einerseits die Produkte und Dienstleistungen selbst. Andererseits werden aber auch die

Der Schritt in Richtung nachhaltigen Einkauf lohnt sich aus mehreren Gründen.

Zulieferer einem Screening unterzogen. Erfreulicherweise kommen immer mehr nachhaltige Produkte und Dienstleistungen auf den Markt, welche auch wirtschaftlich konkurrenzfähig sind. Für den Einkauf wird es dadurch jedoch schwieriger, die Produkte zu identifizieren, welche wirklich als nachhaltig bezeichnet werden können. Gerade die Beurteilung der Zulieferer hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit wird oft durch komplexe Lieferketten oder häufig wechselnde Sublieferanten erschwert.

UMSETZUNG

Durch den oft einseitigen Fokus auf die Kosten bei der Beschaffung wird das Potenzial des nachhaltigen Einkaufs häufig nicht ausgeschöpft. Nachhaltigkeit wird nicht als verbindliches Einkaufsziel definiert und die Mitarbeitenden sind weder für das Thema sensibilisiert noch geschult. Um dem steigenden Druck der Stakeholder standhalten und die Chancen der nachhaltigen Beschaffung nutzen zu können, sollte sich ein Unternehmen mit den folgenden Fragestellungen befassen:

- Welche Ziele soll die nachhaltige Beschaffung anstreben und umfassen?
- Welche Grundlagen und Voraussetzungen gilt es für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen?
- Welche Warengruppen (Herkunft, Verwendungszweck, Eigenschaften) eignen sich für eine Umstellung?
- Welche positiven wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen bringt die Änderung?
- Wie mache ich meine Kunden auf unser Engagement aufmerksam?

FESTLEGUNG DER ZIELE NACHHALTIGER BESCHAFFUNG

Die Zieldefinition innerhalb der Beschaffung sollte sich an der nachhaltigen Unternehmensstrategie orientieren und einen Beitrag zu deren Umsetzung leisten. Dafür sind Ziele zu schaffen, welche die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft) möglichst gleichmässig abdecken, was keinen Widerspruch darstellen muss, was am Beispiel von Reinigungsmitteln eindrücklich aufgezeigt werden kann.

Hervorzuheben ist auch, dass die Nachhaltigkeitsziele nicht im Widerspruch zu den herkömmlichen Beschaffungszielen stehen. So sind Kostenoptimierungen und Risikosenkungen ebenso ein Thema, nur dass der Blickwinkel erweitert wird und insbesondere auch indirekte Kostenoptimierungen berücksichtigt werden. Als Beispiel sei die Minimierung von Mitarbeiterunfällen erwähnt, welche zu weniger Ausfällen und damit zu weniger Kosten und administrativem Aufwand führt.

Die definierten Nachhaltigkeitsziele sollen im Unternehmensleitbild oder in einer internen Einkaufsricht-



Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit müssen keinen Widerspruch darstellen – hier am Beispiel von Reinigungsmitteln aufgezeigt.

Vorteile nachhaltiger Einkauf	
Wirtschaftliche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Risikominimierung Kostenreduktion bei der Lagerung (weniger Sicherheitsvorkehrungen, einfachere Kontrollen etc.) Sicherstellung der Rechtskonformität Verkaufsargument / Differenzierungsmerkmal
Ökologische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Senkung der Umweltbelastung (Produktion & Verwendung) Einsatz nachwachsender Rohstoffe Reduktion des möglichen Schadenausmasses
Gesellschaftliche / soziale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Schutz der Mitarbeitenden Reduktion von Unfällen und damit Mitarbeiterausfällen Einfachere und sicherere Handhabung

Bild: zVg

linie festgehalten werden und regelmässig an die wachsenden gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen angepasst werden.

GRUNDLAGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG

Nach der Zieldefinition gilt es den Einkauf auf die Nachhaltigkeitsziele auszurichten. Betroffen ist dabei insbesondere der strategische Einkaufsprozess mit Bedarfserkennung, Lieferanten- und Risikomanagement, Einkaufscontrolling sowie Entsorgungs- und Wiederverwendungslösungen. Eine Analyse des bestehenden Einkaufsprozesses (Produkte, Mengen, Qualität, Lieferanten) ermöglicht, Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen, die sowohl ökonomische wie auch ökologische Vorteile bringen würden: beispielsweise die Reduktion der Liefermengen und -Frequenzen dank Zentralisierung der Beschaffung.

Mitentscheidend sind aber auch die Mitarbeitenden, welche über die Nachhaltigkeitsthematik allgemein und die Gründe für die Umstellung informiert und geschult werden müssen. Die Schulung selbst sollte die Änderung der Einkaufsrichtlinien, des Einkaufsprozesses, der Auswahlkriterien zur Lieferantenbewertung und des Lieferantenportals umfassen. Dazu gehört auch das Aufzeigen relevanter Nachhaltigkeitslabels und Zertifizierungen wie Blauer Engel,

EU-Ecolabel, FSC, Fair Wear, Cradle-to-Cradle oder ähnlichem und derer Bedeutung.

Durch ein regelmässiges Controlling soll die Umsetzung der Ziele überprüft und verbessert werden. Dies umfasst einerseits die Beurteilung der bezogenen Warengruppen und Produkte. Andererseits ist das Einkaufscontrolling ebenfalls gefordert, die definierten Nachhaltigkeitskriterien, beispielsweise aus dem Lieferantenkodex, mit den Lieferanten zu prüfen und deren Einhaltung zu überwachen oder zumindest über ein Nachhaltigkeitsrating-Unternehmen wie Ecovadis beurteilen zu lassen. Daneben sind die meist wirtschaftlich fokussierten Kennzahlen des Einkaufs mit relevanten Nachhaltigkeitskennzahlen zu erweitern. Die Global Reporting Initiative, ein wichtiger Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, ist dabei neben Ecovadis ein wichtiger Ideengeber. Im Fokus stehen Umweltaspekte wie Verbräuche oder Wiederverwendbarkeit, die Ethik mit Richtlinien bezüglich Korruption, Informationssicherheit oder Whistleblower-Verfahren sowie Arbeits- und Menschenrechte. Bei letzterem handelt es sich um Arbeitssicherheitsfragen, aber auch um die Vermeidung von Diskriminierung, um die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und je nach Bezugsland beispielsweise auch um Themen wie Kinderarbeit oder Sklaverei.

Da die Beschaffung meist verschiedenste interne und externe Schnittstellen betrifft, ist die Umsetzungsphase der nachhaltigen Einkaufsstrategie kritisch für ein positives Ergebnis. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und ihnen die Vorteile des nachhaltigen Einkaufs aufzuzeigen. Es empfiehlt sich, die Mitarbeitenden zu unterstützen und mittels Workshops und Schulungen bei der Implementierung des neuen Konzeptes zu begleiten, damit dieses von allen mitgetragen wird und mögliche Stolperfallen umgangen werden können. Das erhöht die Erfolgchancen und unterstützt Beschaffende bei der Umsetzung, indem sie geeignete Hilfsmittel zur Verfügung erhalten.



WELCHE WARENGRUPPEN UND PRODUKTE EIGNEN SICH FÜR EINE UMSTELLUNG?

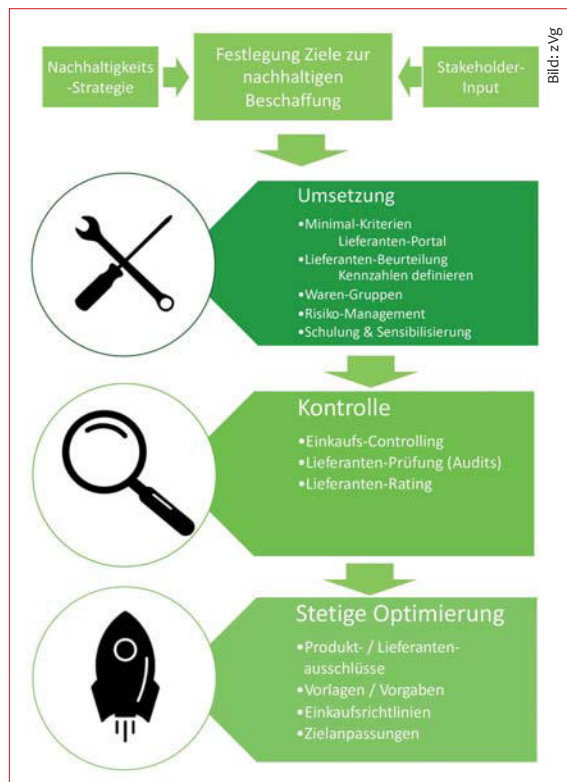
Das Facility Management kennt verschiedenste Warengruppen und Produkte, für welche nachhaltige Lösungsansätze evaluiert werden können. Grundsätzlich empfiehlt es sich einerseits die Warengruppen und Produkte mit nachhaltigeren Produkten zu substituieren, welche auch wirtschaftlich nicht zu Mehrkosten führen: beispielsweise Büropapier oder die Umstellung auf energiesparende Innenbeleuchtung. Andererseits sollten auch Warengruppen und Produkte mit einem hohen (Nachhaltigkeits-) Schadenpotenzial angegangen werden, deren Umstellung erfahrungsgemäss einen grösseren Aufwand bedeutet. Dies kann das Reinigungsmittelsortiment, Reinigungsmaschinen sowie weitere Arbeitsgeräte umfassen.

Bei Reinigungsmitteln als Beispiel reicht es nicht, die Umweltbelastung und Wirtschaftlichkeit nur aufgrund von Preislisten, Gebrauchsanleitungen und Sicherheitsdatenblättern zu bestimmen. Vielmehr sollten die Produkte in einem Testobjekt über eine gewisse Zeit geprüft werden, um die effektiven Verbrauchswerte, die Benutzerfreundlichkeit, Sicherheitsaspekte und insbesondere die Reinigungsqualität zu beurteilen. Von den Kunden wird es meist auch positiv aufgenommen, wenn sie bei Produktetests miteinbezogen werden.

Soll der Einkauf von bestimmten nicht nachhaltigen Produkten eingestellt werden, so sind diese Entscheide festzuhalten und in der Einkaufsrichtlinie sowie dem Einkaufsportale anzupassen. Damit soll sichergestellt werden, dass ein nicht mehr erwünschtes Produkt gar nicht mehr bestellt werden kann. Dies ist insbesondere relevant, wenn der Einkauf sehr dezentral organisiert ist.

WIRTSCHAFTLICH, ÖKOLOGISCH UND SOZIAL POSITIVE AUSWIRKUNGEN

Besonders das Beispiel mit der Umstellung auf ein nachhaltiges Reinigungsmittelsortiment erlaubt es dem Facility Management Dienstleister sich von den Mitbewerbern zu differenzieren, indem beispielsweise die vollständige biologische Abbaubarkeit oder der komplette Verzicht auf öko-toxikologisch belastete Inhaltsstoffe aufgezeigt werden kann. Die Nachhaltigkeitsmerkmale haben aber auch positive Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit der eigenen Mitarbeitenden und der Kunden. Wirtschaftlich macht sich dies dadurch bezahlt, dass unter anderem weniger Kosten für eine sichere Lagerung ausgegeben werden müssen. Ausserdem ist davon auszugehen, dass durch den geringeren Schadstoffgehalt das Risiko von Arbeitsunfällen und -Ausfällen verringert werden kann, was auch zu Kostenoptimierungen und schliesslich zu einer besseren Reputation führen kann.



Prozess des nachhaltigen Einkaufs.

WIE MACHE ICH MEINE KUNDEN AUF UNSER ENGAGEMENT AUFMERKSAM?

Nach dem Motto «Tue Gutes und sprich darüber» sollte man die Aktivitäten im nachhaltigen Einkauf gegenüber Kunden unbedingt auch erwähnen. Dies kann bei der Einreichung von Angeboten erfolgen, sollte aber unbedingt auch den bestehenden Kunden mitgeteilt werden. Immer häufiger verlangen Kunden bereits entsprechende Belege oder verlangen zumindest, dass ihr Lieferantenkodex unterzeichnet wird.

Eine Möglichkeit, das Engagement den Kunden bekannt zu machen, ist auch die Nachhaltigkeitsplattform Ecovadis. Dabei stellt sich ein Unternehmen rund 60 Fragen, welche in einem bestimmten Zeitraum mit Evidenzen belegt beantwortet werden müssen. Verschiedene grössere Unternehmen verlangen von ihren Lieferanten bereits eine solche Bewertung und die FM-Branche ist auch schon durch mehrere Unternehmen vertreten.

Die anhaltende Forderung nach mehr Nachhaltigkeit, welche trotz Covid-19 nicht abnimmt, zeigt deutlich, dass sich der Schritt in Richtung nachhaltigem Einkauf lohnt. Zurzeit gilt die Nachhaltigkeit gewiss noch als Differenzierungsmöglichkeit. Hält der Trend weiter an, gehört sie aber wohl bald schon zur Selbstverständlichkeit und stellt bei Nicht-Vorhandensein ein Ausschlusskriterium dar. <<



Beat Stemmler
Mitglied der Geschäftsleitung bei Intep – Integrale Planung GmbH und in dieser Funktion für dem Bereich Umwelt- und Ressourcenmanagement zuständig.