

# Den goldenen Mittelweg in Sachen Nachhaltigkeit finden

**SUSTAINABLE PROCUREMENT.** Bei der erfolgreichen Einführung nachhaltiger Beschaffungsprozesse kommt es auf den richtigen Speed an. Nur dann kann der Einkauf strategische Wettbewerbsvorteile erzielen. BIP nennt einige Erfolgsbeispiele.

In Sachen Nachhaltigkeit sind nicht selten zwei Phänomene zu beobachten: Mancher Unternehmenslenker meint, Nachhaltigkeit nicht als essenzielles Ziel für die eigene zukünftige Wirtschaftlichkeit anzusehen und sich noch viel Zeit zum „Beobachten“ leisten zu können, während andere allzu forscht und ohne strategischen Plan vorpreschen. Beides keine guten Ideen.

Dass nun auch Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten ab dem 1. Januar 2024 ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten nach dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) beweisen müssen, ist keine neue Information. Hier sollten die wichtigen Vorkehrungen längst eingeleitet sein. Oder etwa nicht? Und wer unter der Meldegrenze liegt, sollte sich keinesfalls zurücklehnen beziehungsweise „prokrastinieren“ (meint: erst handeln, wenn der Druck allzu heftig wird), da Kunden und Investoren schon jetzt verstärkt nach mehr Nachhaltigkeit fragen. Dieser Trend dürfte weiter an Fahrt gewinnen. Manche machen bereits ernst und trennen sich von Geschäftspartnern, die sich beim wichtigen Zukunftsthema Nachhaltigkeit nicht bewegen. Das gilt auch bei Ausschreibungen. Also: Ran an die Materie! Wenn durch das zeitnah zu verabschiedende EU-Lieferkettengesetz die Mitarbeiterzahl auf 250 gesenkt wird, werden mehr oder weniger alle Unternehmen von der gesetzlichen Pflicht betroffen sein. Wer bis zu diesem Zeitpunkt wartet, kann Nachhaltigkeit nicht mehr als strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen.

**Budgetfrage.** Als Rechtfertigung für das eigene „Prokrastinieren“ wird zuweilen das Budget ins Feld geführt: „Alles viel zu teuer, bringt uns noch nichts.“ Klar ist, dass sich nachhaltiger Einkauf und nachhaltige Fertigung nicht über Nacht aufbauen lassen. Und natürlich



„Wer zu lange wartet, kann Nachhaltigkeit nicht mehr als strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen.“

Felix Dalstein, GMVK Procurement Group

ist dafür ein Vorab-Invest nötig. Felix Dalstein, Head of Sustainability bei der Essener GMVK Procurement Group, rät KMU, auf mittelstandstaugliche Partner („auf Augenhöhe“) zu setzen. Ansonsten könne ein Projekt zur Integration von Nachhaltigkeit je nach Anbieterwahl schon mal „deutlich in den sechsstelligen Bereich“ gehen. Mit

den richtigen Partnern bewege man sich aber bezogen auf externe Unterstützung und Einkaufssoftware in angemessenem Rahmen. Dalstein: „Die anfängliche Budgetfrage ist aber weniger heikel als von vielen angenommen, weil sich die Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einklang mit der Digitalisierung des Einkaufs bei adäquater Vorgehensweise teilweise rasch rentieren, Mikromanagement abschaffen und die Produktivität erhöhen.“

Die bloße Ausrichtung an Mindestkriterien ist ein Anfang, aber längst noch keine belastbare und mehrwertschaffende Strategie. Wer noch kein professionelles Risikomanagement eingeführt hat, kann das komplexe Thema Nachhaltigkeit als Chance für den Einstieg nutzen. Hierbei sollten dann Einkaufs-, Nachhaltigkeits- und Risikomanager sowohl eine systematische als auch eine systemische Verbindung eingehen. Diese führt langfristig zu einem nachhaltigen, digitalen und wirtschaftlichen Best-in-Class-Einkauf.

**Dienstleisterflut.** Mittlerweile hat sich eine Flut an Sustainability-Dienstleistern gebildet, darunter viele Start-ups. Worin unterscheiden sich die Anbieter? Laut Felix Dalstein etwa durch die Methodik der Datenerhebung: via Lieferantenfragebögen und Selbstauskünften (wie IntegrityNext, Sustainabill) oder via Data Mining und KI (beispielsweise Prewave, Ecotrek). Zudem unterscheide sich der Abdeckungsgrad bereits qualifizierter Lieferanten je »

nach genutzten Beschaffungsmärkten ebenso wie Tiefe und Reife der Integrationsmöglichkeiten via API-Schnittstelle in andere Systeme (wie 4EBIT).

**Personal.** Qualifizierte „Ready-2-go“-Experten für nachhaltige Beschaffung sind noch rar; man kann aber motivierte Mitarbeitende gut an die neuen Aufgaben heranführen. Erste Schritte könnten mit externen Experten gemeinsam gelöst werden. Dabei sei auf guten Wissenstransfer Wert zu legen, betont Dalstein. Zu klären ist: Soll beispielsweise für die Erhebung von Nachhaltigkeitsdaten und die Implementierung von Risikomanagementsystemen auch zur Erfüllung des LkSG ein Dienstleister/Datenprovider genutzt werden oder betreibt man diesen Aufwand selbst? Welche internen Ressourcen will man nutzen und wie sind diese zu berechnen? „In der Regel muss bei einer internen vollumfänglichen Bearbeitung der Thematik mit mindestens 1 FTE (Full-time Equivalent, Arbeitszeit einer Vollzeitstelle) jährlich geplant werden“, sagt Dalstein.

**Lieferantenbewertung.** Neben Qualitäts-, Technologie-, Logistik-, Preis- und Kommunikationsaspekten müssen Nachhaltigkeitsaspekte zwingend zum Bestandteil der Lieferantenbewertung werden. Damit steigt die Notwendigkeit, von Excel auf Systemlösungen umzusteigen. Welche Kriterien aufzunehmen sind, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Datenerhebung ist der erste Schritt. Frühzeitig sollte auch geklärt werden, ob auf singuläre Fragebögen geantwortet werden soll oder ob man einen externen Datenprovider einbeziehen will.

Dalstein rät: „Führen Sie eine Wesentlichkeitsanalyse durch, setzen Sie auf pragmatische Datenerhebung und vorrangig auf Hard Facts. Bewertungskriterien müssen messbar, handhabbar und vergleichbar sein. Nehmen Sie so weit wie möglich Subjektivität heraus.“ Erforderliche Schritte: Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse – Definition abzufragender Kriterien –, Definition des Qualifikationsprozesses – Verankerung des Vorgehens im Lieferanten-Onboarding –, nachhaltige Lieferantenentwicklung.

Hauptidee des LkSG ist die kooperative Verbesserung der ESG-Bedingungen für die Mitarbeitenden in der Lieferkette mit Sanktionen als Ultima Ratio. Sanktionslisten, bezogen auf die wirtschaftlich Verantwortlichen, sind also auch zwingender Teil des Risikomanagements. Für den gesamten Komplex ist zu klären, ob externe Datenquellen in eigene Systeme integriert oder extern gehostet werden soll. Dalstein: „Wir stehen erst am Anfang der Nachhaltigkeitswelle. Für jede kommende Herausforderung eine neue Insellösung zu suchen ist keine gute Idee.“

**Lieferanten-Performance auf Knopfdruck.** Die Big Dutchman International GmbH gehört beim Thema Nachhaltigkeit zu den Firmen, die proaktiv ohne Zeitdruck agieren. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt weltweit Fütterungsanlagen und Stalleinrichtungen für die Haltung von Geflügel und

Verbindung von Einkaufskennzahlen mit Nachhaltigkeitskriterien gewährleistet. Mittels der BI-4EBIT-Plattform und der Integration der Daten von Integritynext ist Big Dutchman in der Lage, die Performance aller 700 Lieferanten per Knopfdruck aufzurufen – und zwar auch in Sachen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Aufgrund der neuen Transparenz war man frühzeitig in der Lage, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Der Prozess läuft reibungslos. „Am Anfang hatten wir viel Erklärungsbedarf, weil wir zu den ersten Unternehmen gehörten, die ihre Lieferanten mit den neuen Anforderungen konfrontiert haben“, berichtet Einkaufsleiter Thomas Schöne. Die anfängliche Skepsis sei mittlerweile einem großen Interesse an der Herangehensweise gewichen. Im Juni wurde die Lösung auf einem regionalen Einkaufsleitertag des BME vorgestellt, seitdem tauscht man sich regelmäßig mit anderen Unternehmen zu diesen Themen aus. „Insbesondere die Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit macht unsere Lösung für viele interessant“, so Schöne. Mittlerweile hat man auch das Materialgruppenmanagement in die 4EBIT-Plattform integriert.

**Status quo und Blick voraus.** Der Fokus liegt derzeit auf der Analyse der gesammelten Nachhaltigkeitsdaten, der Identifizierung der Risiken und auf Abhilfemaßnahmen. Thomas Schöne will die abstrakte Risikoanalyse nach Branche und Land nutzen, um die gemäß LkSG kritischen Lieferanten weiter einzuschränken und Maßnahmen zu priorisieren. 2024 läuft der globale Roll-out an. Im kommenden Jahr wird Big Dutchman erstmals den obligatorischen Bericht an das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) verfassen.

Der Einkaufsleiter geht davon aus, dass sein Unternehmen mit der 4EBIT-Plattform und dem laufend erweiterten Leistungsspektrum von Integritynext flexibel auf regional unterschiedliche Anforderungen reagieren kann.

**Sabine Ursel, Fachjournalistin**



„2023 werden wir erstmals den obligatorischen Bericht an das BAFA verfassen.“

Thomas Schöne,  
Big Dutchman International GmbH

Schweinen. Obwohl man im ersten Schritt noch nicht von den LkSG-Pflichten betroffen war, wurde schon im Vorfeld eine All-in-One-Plattform für den strategischen Einkauf implementiert, die Datentransparenz und

## „Kosten und Nachhaltigkeit sind kein Gegensatz“

### Herr Schlößer, welche Rolle kommt dem Einkauf in Sachen Nachhaltigkeit zu?

**Schlößer:** Der Einkauf hat in vielen Unternehmen den größten Hebel für das Erreichen und Einhalten von Nachhaltigkeitszielen. Aber er ist in seinem Handeln in jedem Fall vorrangig der Geschäftsführung beziehungsweise den Gesellschaftern verpflichtet. Seine Kernthemen sind Preise, Kosten und Konditionen, Qualität von Produkten und Prozessen, Liefersicherheit unter finanziellen und geopolitisch-logistischen Aspekten sowie der Bereich Innovation. Diese vier Säulen definieren die jeweiligen Arbeitsinhalte und Risiken. Nachhaltigkeit ergibt sich durch eine Optimierung innerhalb der Einzelgebiete, eine saubere Balance der aufgewandten Ressourcen und die Minimierung des unternehmerischen Gesamtrisikos.



Prof. Dr. Friedhelm Schlößer  
ist CEO der Schwank GmbH, Köln.

### Wo steht Schwank derzeit und was ist geplant?

Neben den Themen Gas und Wasserstoff haben wir auch viele neue Produkte, zum Beispiel Elektro-Infrarotstrahler, Elektrowärmepumpen, Elektrolyseure und Wasserstoffspeicher. Dadurch müssen wir uns hierbei und auch in den Warengruppenstrategien neu aufstellen und im Hinblick auf Preisrisiken, Qualitätsrisiken, Lieferrisiken und Innovationsrisiken neu bewerten, insbesondere bei völlig neuen Entwicklungen rund um das Thema Wasserstoff.

Für einen Neustart oder eine Überarbeitung der Warengruppen kann ein Blick von außen hilfreich sein. In welchem Umfang hängt aber sehr stark von dem Erfahrungsspektrum des Dienstleisters ab. Wir gestalten gerade mit einem Doktorandenteam von der FH Südwestfalen die internen Abläufe auf KI-Basis, um zum Beispiel Zollprozesse wie Präferenzwertermittlung zu automatisieren. Das läuft wirklich gut.

### Haben Sie geeignete Beschäftigte an Bord – insbesondere für neue Themen?

Durch die Energiewende und Themen wie Wasserstoff werden wir für junge Leute auch als international operierender Mittelständler interessant. Über die Hälfte unseres Nachwuchses kommt aus unseren eigenen Netzwerken, also aus Hochschulen, dem Wettbewerb, aus der Bekanntschaft von Mitarbeitenden. Und nicht ganz unwichtig: Köln ist eine tolle Stadt, der Standortvorteil spielt uns in die Karten. Neugierde und Teamgeist sind bei uns als Familienunternehmen das Wichtigste. Das unternehmensspezifisch Fachliche ist dann Training-on-the-Job mit Führungskräften und netten Mitarbeitenden. Wir haben mittlerweile auch einen internen Bereich für Produktschulung. Für besondere Themen, etwa neue gesetzliche Vorschriften, nutzen wir schon mal externe Dienstleister.

### Ist Nachhaltigkeit Bestandteil Ihrer Lieferantenbewertung?

Viele Aspekte der Nachhaltigkeit sind bereits Teil unserer Warengruppenstrategien. Nichts ist zum Beispiel nachhaltiger als ein quali-

tativ hochwertiges und langlebiges Produkt. Manches verbirgt sich aber auch. So zeigen Einkaufskostenanalysen oft Möglichkeiten zur Kostenoptimierung durch die Reduktion von Verschnitt oder Produktionszeiten. Dies spart teure und oft umweltbelastende Ressourcen. Kosten und Nachhaltigkeit sind in der Praxis oft kein Gegensatz.

Grundsätzlich ist Nachhaltigkeit aber eines der Kernelemente bei der Bewertung und Auswahl von Lieferanten. Insbesondere der Mittelstand ist auf langfristige, nachhaltige Geschäftsbeziehungen angewiesen. Qualität und sichere Lieferketten sind in den meisten Fällen wichtiger als der schnelle Euro.

### Wie sind Lieferanten weiterzuentwickeln?

Der wesentliche Teil unserer Lieferanten ist größer als wir. Da wäre es vermessen zu behaupten, wir würden diese „weiterentwickeln“. Ich denke, hier hilft am besten unser Feedback über unsere Lieferantenbewertung. Und je nach The-

ma und Brisanz erfolgt dieses auch direkt von Geschäftsführung zu Geschäftsführung. Im Mittelstand ist man direkt und schnell.

### Next Steps: CBAM etc. Sind Sie vorbereitet?

Da wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen Teil der Energiewende und des Green Deal der EU sind, waren wir in die entsprechende Normung und Gesetzgebung sehr gut eingebunden. Deshalb war uns früh bewusst, dass es eine gesetzliche Regelung für einen finanziellen CO<sub>2</sub>-Ausgleich geben wird. Als zugelassener Wirtschaftsbeteiligter (AEO) und Autorisierter Anmelder haben wir alle Import-Warengruppen in Bezug auf CBAM-Relevanz (Carbon Border Adjustment Mechanism) geprüft. Bei Stahl, Energie und Wasserstoff wären wir betroffen, beziehen diese jedoch über Händler in Deutschland und prüfen gerade deren Anteil von Quellen außerhalb der EU. Ich rechne allerdings damit, dass auch hier der größte Anteil aus der EU oder den assoziierten Staaten, beispielsweise Norwegen, stammt.

Das Interview führte **Sabine Ursel**, Fachjournalistin



Die Firma Schwank ist auf die Herstellung von Hallenheizungen, Klimasystemen und Lüftungstechnik für Industrie, Gewerbe und Logistik spezialisiert.