

Ansätze für Lieferantenabfrage und -management



**Exemplarische Darstellung
webbasierter Lösungen**

econsense-Diskussionsbeitrag

Herausgeber/Redaktion:

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft e. V.
Oberwallstraße 24, 10117 Berlin
Telefon: +49 (0)30 – 2028-1474, Fax: +49 (0)30 – 2028-2474
E-Mail: info@econsense.de

Projektbetreuung: Dr. Karsten Schröder

Die Studie entstand in Zusammenarbeit mit der
Universität Ulm (Stiftungsprofessur Nachhaltiges Wirt-
schaften) Prof. Dr. Martin Müller und Yacin Bessas.

1. Auflage

© 2014 by econsense

Alle in dieser Broschüre verwendeten
Texte und Bilder sind durch das Urheber-
recht geschützt. Jegliche Weiterver-
wertung ist nur nach ausdrücklicher
Genehmigung durch econsense gestattet.



econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen
Wirtschaft ist ein Zusammenschluss führender global agie-
render Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirt-
schaft zu den Themen nachhaltige Entwicklung und Corporate
Social Responsibility (CSR). Das Ziel von econsense ist es,
nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft voranzubringen und
gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Das Unternehmensnetzwerk wurde im Jahr 2000 auf Initiative
des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) ge-
gründet und versteht sich als Dialogplattform und Think Tank.
Die econsense-Projektgruppe „SCM – Nachhaltigkeit in der
Lieferkette“ beschäftigt sich seit einigen Jahren im Austausch
mit internen und externen Experten mit vielfältigen Themen
rund um die Förderung von nachhaltigen Lieferketten.



Zusammenfassung

Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit haben auf breiter Front Einzug in die Wirtschaft und damit auch in die Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Lieferanten gehalten. Das liegt zum einen an gelebten Unternehmenswerten und betriebswirtschaftlichen Überlegungen (Risikomanagement, neue Absatzmärkte, etc.). Gleichzeitig hat jedoch auch der von Politik und Öffentlichkeit geforderte Grad an Transparenz über ökologische und soziale Aspekte der Geschäftstätigkeit insbesondere im Hinblick auf die Lieferkette deutlich zugenommen.

Die Umsetzung dieser Anforderungen in das operative Lieferantenmanagement stellt Unternehmen jedoch vor große Herausforderungen; insbesondere hinsichtlich der Verfügbarkeit relevanter Daten, des Aufwands von Audits sowie der Belastung der Zulieferer, die häufig eine große Anzahl ähnlicher Kundenanfragen bearbeiten müssen.

Webbasierte Softwarelösungen von kommerziellen Anbietern und nicht kommerziellen Brancheninitiativen können Unternehmen den Umgang mit diesen Herausforderungen erleichtern. In dieser Broschüre werden exemplarisch ausgewählte Lösungen vorgestellt, die interessierten Unternehmen einen Überblick über die Leistungsangebote verschaffen sollen.¹ Der Vorteil dieser Lösungen liegt in der systematischen Kooperation von Unternehmen mit sich überschneidenden Lieferketten sowie dem vereinfachten Datenaustausch entlang der Lieferantenkette. Dadurch kann idealerweise die Effizienz des Lieferantenmanagements für einkaufende Unternehmen und Lieferanten gleichermaßen gesteigert werden.

Allerdings können diese Effizienzpotenziale bisher nur teilweise realisiert werden, da der Datenaustausch meist auf die jeweiligen Ansätze begrenzt ist – eine Folge mangelnder Schnittstellen, inkompatibler Inhalte und Kriterien sowie fehlender Kooperationsbereitschaft der handelnden Akteure. Erste vielversprechende Ansätze zur Überbrückung dieser Barrieren werden aktuell entwickelt und bedürfen weiterer Unterstützung durch die Wirtschaft.

¹ Die Auswahl der Ansätze beruht auf einem Vorschlag der Universität Ulm in Abstimmung mit econsense. Die Auswahl steht exemplarisch für die verschiedenen Ansätze auf dem Markt. Eine vollständige Darstellung aller verfügbaren Angebote ist nicht beabsichtigt.

1. Entwicklung der Anforderungen im Lieferkettenmanagement

Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten haben in jüngster Zeit stark an Bedeutung gewonnen. Es geht dabei vor allem darum, das Kerngeschäft erfolgreich unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Auswirkungen sowie guter Unternehmensführung (Governance) zu betreiben. Das betrifft unterschiedliche Bereiche vom betrieblichen Umweltschutz über die Wahrung von Arbeitnehmerinteressen bis hin zur Korruptionsbekämpfung.

Viele Unternehmen verfolgen diese Maxime in ihrem Einflussbereich seit jeher freiwillig. Im Mittelpunkt stehen hier sowohl gelebte Unternehmenswerte als auch betriebswirtschaftliche Überlegungen (Risikomanagement, neue Absatzmärkte etc.). Gleichzeitig hat jedoch auch der von Politik und Öffentlichkeit geforderte Grad an Verbindlichkeit und Transparenz – insbesondere im Hinblick auf die Lieferkette – in jüngster Zeit deutlich zugenommen. Die folgenden Beobachtungen veranschaulichen diese Entwicklung:

- Die regulatorischen Anforderungen an Unternehmen haben sich auf allen **politischen Ebenen** verschärft. So wird Unternehmen beispielsweise zunehmend Verantwortung für die Beachtung von Menschenrechten oder die Abbaubedingungen von Rohstoffen in der Lieferkette zugewiesen. Auch in der externen Berichterstattung soll zunehmend auf die Lieferkette Bezug genommen werden.
- **Zivilgesellschaft und Medien** sind zunehmend global vernetzt und prangern tatsächliche oder vermeintliche Missstände öffentlichkeitswirksam an. Unternehmen können sich nicht mehr ausschließlich auf die „Legalität“ ihrer Aktivitäten berufen, sondern stehen unter Druck, sich durch verantwortliches Handeln auch „Legitimität“ (license to operate) und Akzeptanz in der Gesellschaft zu erarbeiten.
- Seitens des **Kapitalgebers** wird die ökologische/soziale Nachhaltigkeit der Unternehmenstätigkeit zunehmend mit der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells in Verbindung

gebracht und entsprechend honoriert, z.B. durch niedrigere Kapitalkosten.

- Produkte, die vom **Konsumenten** mit hohen ökologischen und sozialen Kosten in Verbindung gebracht werden, erweisen sich zunehmend als Hypothek am Markt. Dies wirkt sich auch auf vorgelagerte Wertschöpfungsschritte aus, da bereits bei der Auswahl von Lieferanten darauf geachtet wird, etwaige ökologische und soziale Risiken auszuschließen.

Im Mittelpunkt dieser Entwicklung steht die Erwartung an Unternehmen, Transparenz über mögliche negative Auswirkungen in der eigenen Lieferkette herzustellen und entsprechend Verantwortung zu übernehmen. Dies stellt Unternehmen und besonders deren Einkaufsabteilungen vor die Herausforderung, den gesamten Wertschöpfungsprozess auf potenzielle Risiken hin zu durchleuchten und gemeinsam mit ihren Lieferanten auf die Einhaltung angemessener Standards hinzuwirken.

In der econsense-Broschüre **Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten: Orientierungshilfe für Unternehmen (2013)** wurden fünf thematische und prozessbezogene Kategorien vorgestellt, die einen Grundkonsens der econsense-Mitglieder über die zentralen Aspekte unternehmerischer Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten darstellen (siehe Abbildung unten). Um interne und externe Standards und Anforderungen erfüllen zu können, werden einkaufende Unternehmen in den oben genannten Kategorien von ihren Lieferanten systematisch Informationen einfordern.

Die angesprochene econsense Broschüre setzt sich inhaltlich mit diesen Aspekten auseinander und empfiehlt weiterführende Informationsquellen. Nicht ausführlich thematisiert wird darin allerdings die **Umsetzung der zunehmend steigenden Transparenzanforderungen in das Lieferantenmanagement**. Diese Umsetzung stellt Unternehmen jedoch in der Praxis vor große Herausforderungen. Die folgenden Kapitel werden sich daher diesen Herausforderungen und möglichen Lösungsansätzen widmen.

Thematische Kategorien			Prozessbezogene Kategorien	
Ökologie	Soziales und Menschenrechte	Governance	Management-Prozess	Monitoring und Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz • Klimaschutz • Ressourceneffizienz • Gefahrstoffe • Anlagen- und Transport-sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialstandards und Arbeitsbedingungen • Gesundheit und Arbeit-sicherheit • Auswirkungen auf das gesell-schaftliche Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeit innerhalb des Managements • Bekenntnis der Unternehmens-leitung • Korruptions-verhinderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Management-systeme • Eskalations- und Entwicklungs-prozess bei Abweichungen • Mitarbeiter-Schulungen • Weitergabe der Prinzipien an die Lieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifizierungen • Dokumentation, Nachweise und Berichterstattung • Verstöße und Strafen

2. Herausforderungen und Lösungsansätze in der Praxis

Die praktische Umsetzung der gestiegenen Transparenzanforderungen in das Einkaufsmanagement stellt Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Für einkaufende Unternehmen geht es dabei insbesondere um die Beschaffung und Auswertung relevanter Informationen über die Lieferantebasis. Die Beschaffung von Informationen wird häufig durch niedrige Rücklaufquoten und schlechte Datenverfügbarkeit/-qualität erschwert. Zudem sind zur Umsetzung komplexer Abfragen Know-how und Ressourcen erforderlich bzw. müssen von extern zugekauft werden. Für die Auswertung der so gesammelten Informationen (d. h. die Erkennung von Risiken) wird ein erhebliches Maß an Erfahrung und Ressourceneinsatz benötigt. Bei einer großen Lieferantebasis ist eine automatisierte Auswertung unumgänglich, die wiederum Kosten verursacht und entsprechendes Know-how voraussetzt.

Neben der Informationsbeschaffung und -auswertung beanspruchen die Lieferantenaudits erhebliche Ressourcen. In den meisten Fällen kann dabei ohnehin nur ein Bruchteil der Lieferantebasis kontrolliert werden. Durch eine Voreinschätzung von Lieferanten wird zwar versucht, die Kontrollen fokussiert durchzuführen bzw. auf die mit hohen Risiken behafteten Lieferanten zu konzentrieren. Bei einer entsprechend großen Lieferantebasis stoßen viele Unternehmen jedoch auch schnell an ihre Kapazitätsgrenzen.

Die Umsetzung eines nachhaltigen Lieferantenmanagements stellt auch die betroffenen Lieferanten vor Herausforderungen. Neben den oftmals anspruchsvollen Anforderungen an Prozesse und Managementsysteme sehen sich Lieferanten immer häufiger mit einer Vielzahl von Fragebögen und Kontrollen konfrontiert. Die dabei abgefragten Inhalte fallen im Kern häufig sehr ähnlich aus (z. B. grundlegende Menschenrechte). Durch die vielfache Abfrage ähnlicher oder identischer Inhalte werden Ressourcen gebunden, die zur Verbesserung des Nachhaltigkeitsmanagements sinnvoller eingesetzt werden könnten.

Neben der Entwicklung eigener Systeme zur Verbesserung der Reichweite und Effizienz des Lieferantenmanagements können einkaufende Unternehmen auf externe Anbieter und nicht kommerzielle Initiativen mit entsprechenden Leistungsangeboten zurückgreifen. Durch die Bereitstellung der technischen Infrastruktur (z. B. webbasierte Plattformen) kann so der Einstieg deutlich erleichtert werden. Während der Einsatz geeigneter Datenaustausch- und Kommunikationsplattformen bereits durch ein einzelnes Unternehmen Sinn machen kann, liegt der eigentliche Wert derartiger Systeme in der Nutzung entlang ganzer Lieferketten oder Branchen. Dadurch können nicht nur die Kosten auf mehreren Schultern verteilt und so eine größere Anzahl an Lieferanten kontrolliert werden, sondern auch die Lieferantenseite durch die Bündelung

mehrerer Informationsanfragen durch Kunden in einer zentralen Plattform spürbar entlastet werden. Diese Vorteile stellen sich insbesondere bei webbasierten Lösungsansätzen ein, die daher im Mittelpunkt dieser Broschüre stehen.

Webbasierte Ansätze für Lieferantenabfrage und -management können unterschieden werden in Plattformanbieter und Brancheninitiativen. Bei Ersteren handelt es sich um Anbieter, welche die Infrastruktur und zumeist branchenunabhängige Inhalte für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement zur Verfügung stellen. Als Brancheninitiativen werden dagegen Zusammenschlüsse mehrerer Unternehmen einer Branche bezeichnet, die insbesondere branchenspezifische Inhalte und Prozesse entwickeln. Die meisten Brancheninitiativen greifen dabei auf die Infrastruktur der entsprechenden Plattformanbieter zurück.

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen Bausteine des nachhaltigen Lieferantenmanagements vorgestellt, bevor die Leistungsangebote ausgewählter Anbieter entlang dieser Bausteine exemplarisch erläutert werden.

3. Bausteine des nachhaltigen Lieferantenmanagements

Nachhaltiges Lieferantenmanagement umfasst verschiedene Bausteine zur Kontrolle, Beurteilung und Steuerung von Lieferanten hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistung. Im Folgenden werden die wichtigsten Bausteine sehr allgemein vorgestellt. Die praktische Ausgestaltung dieser Bausteine kann sich von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden.



Code of Conduct

Ein Code of Conduct ist ein Dokument, das die wichtigsten ethischen Grundsätze bezüglich ökologischen und sozialen Handelns für Lieferanten beinhaltet. Inhaltlich basieren Codes of Conduct für gewöhnlich auf international anerkannten Grundsätzen wie den zehn Prinzipien des UN Global Compact und den ILO-Kernarbeitsnormen.

Self-Assessment

Ein Self-Assessment (auch Lieferantenselbstauskunft) dient dazu, grundlegende Informationen über die Handlungen von Lieferanten zu erhalten. Dies geschieht mithilfe eines Fragebogens, der in der Regel auf den Grundsätzen des Code of Conduct des abfragenden Unternehmens basiert.

Evaluation und Benchmarking

Die durch das Self-Assessment erhobenen Daten bedürfen einer systematischen Aufbereitung und Evaluation, um die Risiken der jeweiligen Geschäftspartner aufzudecken. Die Evaluation dient der Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung eines Lieferanten sowie des eventuellen Bedarfs für Lieferantenaudits. Darüber hinaus ermöglicht es eine weitergehende Analyse der Umwelt- und Sozialleistungen eines Lieferanten, z. B. im direkten Vergleich mit Unternehmen der entsprechenden Peergroup (Benchmarking).

Auditierung

Bei einer Auditierung bzw. einem Audit handelt es sich um eine Vor-Ort-Prüfung der Umwelt- und Sozialleistungen eines Lieferanten. Hierbei werden Management- und Mitarbeitergespräche sowie Standortbegehungen durchgeführt. Das Ergebnis wird in Form eines Auditberichts festgehalten. Da Audits kosten- und zeitintensiv sind, werden sie üblicherweise auf Basis einer Vorabbewertung (z. B. durch Self-Assessments) auf einzelne thematische Aspekte und/oder auf Lieferanten mit erhöhtem Risiko fokussiert.

Monitoring und Entwicklung

Auditberichte weisen auf Schwachstellen hin, die von den auditierten Lieferanten in einem bestimmten Zeitraum zu beheben sind. Die Behebung der Schwachstellen wird in der Regel in Absprache zwischen dem einkaufenden Unternehmen, dem Auditor und dem auditierten Lieferanten durchgeführt. Hierzu werden die zu behebenden Probleme spezifiziert und der zeitliche Rahmen wird festgelegt. Das Ergebnis dieser Absprachen wird in einem Corrective Action Plan festgehalten. Nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums wird häufig eine Re-Auditierung im Rahmen des Lieferantenmonitorings vorgenommen, um sicherzustellen, dass der Zulieferer die festgestellten Probleme auch tatsächlich behoben hat.

4. Darstellung ausgewählter Anbieter und Initiativen

Im Mittelpunkt dieser Broschüre steht die Vorstellung ausgewählter webbasierter Softwarelösungen für ein auf Kooperation basiertes nachhaltiges Lieferantenmanagement. Die Beschreibung der Lösungen beruht auf Recherchen der Universität Ulm² im Auftrag von econsense und orientiert sich an für potenzielle Nutzer wichtigen Kriterien wie Leistungsangebot, Lizenzmodell, technische Schnittstellen und Grad der Verbreitung.³

Da im Markt eine Vielzahl von entsprechenden Angeboten existiert, kann hier lediglich eine Auswahl vorgestellt werden. Diese Auswahl beruht auf einem Vorschlag der Universität Ulm in Abstimmung mit econsense. Ziel der hier getroffenen Auswahl ist es, die Vielfalt der unterschiedlichen Ansätze und Herangehensweisen im Markt abzubilden. Dies impliziert keinesfalls, dass nicht andere Anbieter mit vergleichbaren oder ggf. sogar besseren Angeboten im Markt sind.

Untersuchte Plattformanbieter:

Achilles, EcoVadis, FFC (Fair Factories Clearinghouse), Intertek GSM, NQC, Sedex, SupplyShift

Untersuchte Brancheninitiativen:

BSCI, E-TASC, EICC, PSCI, Together for Sustainability

² Prof. Dr. Martin Müller, Stiftungsprofessur Nachhaltiges Wissen, nachhaltige Bildung, nachhaltiges Wirtschaften, Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften, Universität Ulm.

³ Das Kriterium Datensicherheit war nicht Bestandteil der Untersuchungen.

Ansätze für Lieferantenabfrage und -management

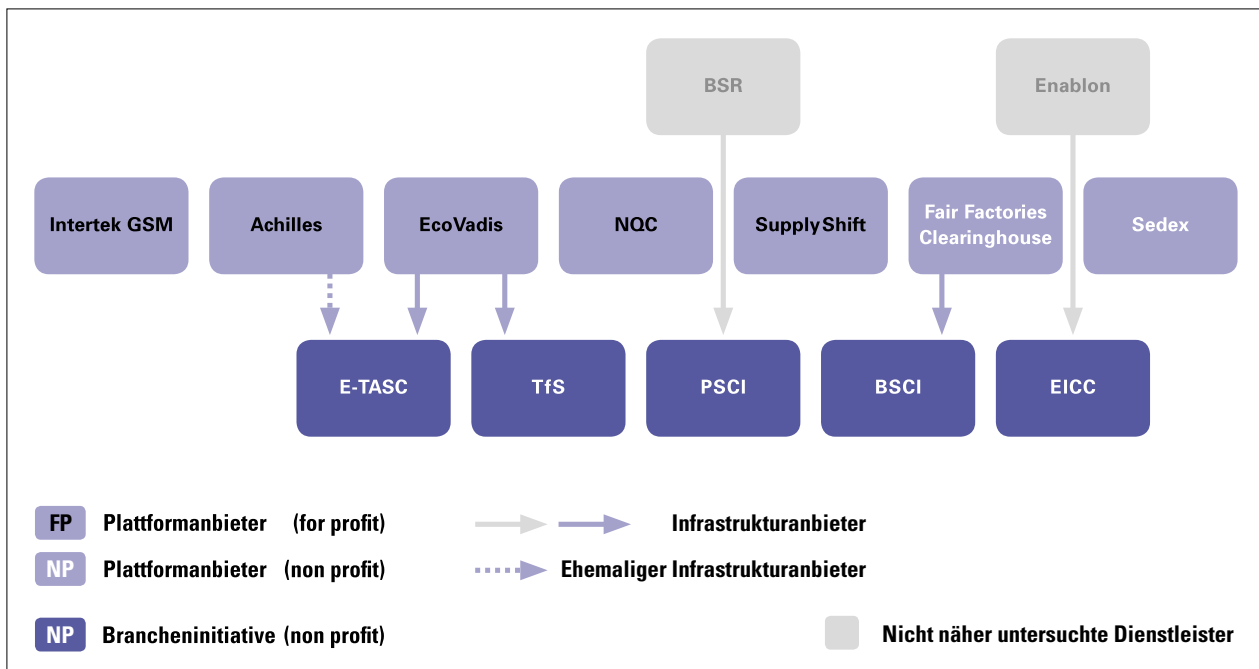
Untersuchte Plattformanbieter:



Untersuchte Brancheninitiativen:

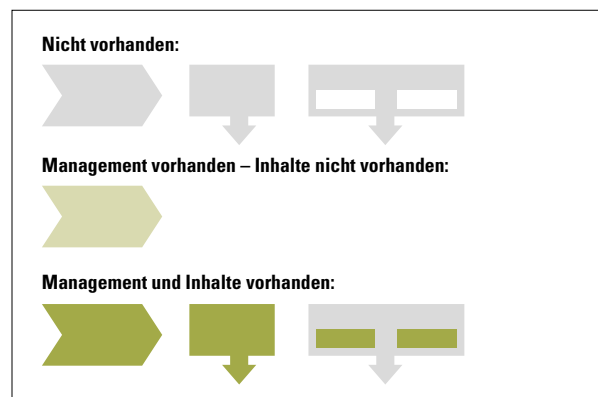


Verbindungen der untersuchten Plattformanbieter und Initiativen



Die meisten Brancheninitiativen nutzen externe Infrastrukturanbieter für den technischen Unterbau, um ihre Inhalte und Prozesse umzusetzen. Hierbei wird häufig auf existierende Lösungen von Plattformanbietern zurückgegriffen. Die Abbildung oben illustriert die Verbindungen der untersuchten Plattformanbieter und Brancheninitiativen.

Die Leistungsangebote der untersuchten Anbieter werden im Folgenden in Form von Leistungsprofilen vorgestellt. Die Profile weisen durch farbliche Hervorhebung auf das Vorhandensein bestimmter Bausteine sowie zusätzlich angebotener Serviceleistungen hin (siehe Legende der Profile rechts).⁴



⁴ In den Bereichen Code of Conduct, Self-Assessment und Auditierung wird durch den helleren Grünton angezeigt, dass die Anbieter keine eigenen (Prüf-)Inhalte zur Verfügung stellen.

Plattformen



a) Achilles (for profit)⁵

Die Achilles Group Limited, ansässig in England, bietet im Rahmen ihres Total Supplier Management auch ein Modul zur Bewertung von Nachhaltigkeitskriterien. Folgende Funktionen werden von Achilles angeboten:



Dies ermöglicht den teilnehmenden Unternehmen eine umfassende Bewertung der gesamten Lieferantenbasis, ohne zusätzliche Software einsetzen zu müssen. Standardisierte Anforderungen werden von Achilles für den Self-Assessmentprozess zur Verfügung gestellt. Unternehmen einer Branche können sich zu Gemeinschaften zusammenschließen und gemeinsam erarbeitete Branchenstandards im System umsetzen bzw. die vorhandenen erweitern. Hierfür stehen das Management eines Codes of Conduct, die Umsetzung eines Self-Assessments inklusive der Evaluation von eingegebenen Daten der Lieferanten, die Organisation und Durchführung von Audits sowie das Monitoring der Lieferantentätigkeiten zur Verfügung. Achilles bietet die Möglichkeit, Auditierungen für ihre Kunden durchzuführen. Die erhobenen Daten von Lieferanten werden innerhalb einer Gemeinschaft geteilt, sofern ein Lieferant diesem Datenaustausch zugestimmt hat. Achilles unterstützt die Prozesse durch Beratungstätigkeiten für einkaufende Unternehmen und hilft seinen Kunden insbesondere bei Themenfindungsprozessen für standardisierte Fragebögen. Des Weiteren werden Trainingsmöglichkeiten für Lieferanten zur Handhabung des webbasierten Achilles Systems sowie generell zu Nachhaltigkeitsthemen angeboten.

Zu den Stärken von Achilles zählen der Total-Supplier-Management-Ansatz (TSMS), der besonders für kleine und mittelständische Unternehmen einen großen Nutzen bietet. Dies wird auch durch den Gemeinschaftsgedanken der Lösung unterstützt und äußert sich in der weiten Verbreitung in verschiedenen Branchen. Ein weiterer Vorteil ist die Durchführung von Audits mit

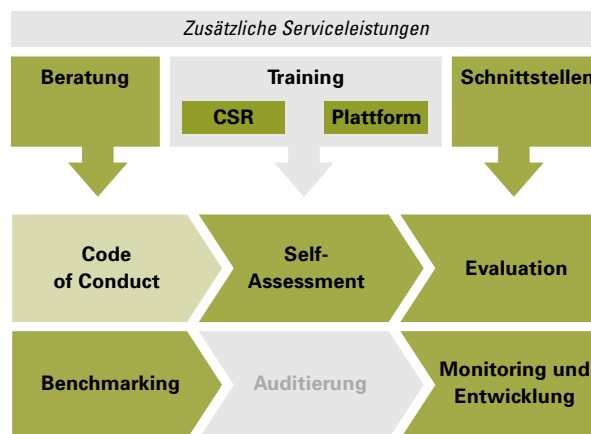
der Bereitstellung eigener Auditoren seitens Achilles. Schnittstellen zu ERP-Systemen für den Datenexport werden von Achilles auf Anfrage zur Verfügung gestellt.

Achilles verlangt eine Setup-Gebühr sowie einen jährlichen Beitrag von teilnehmenden kontrollierenden Unternehmen. Zulieferer zahlen eine jährliche Gebühr, um ihre Daten in das System einzupflegen. Die einkaufenden Unternehmen entscheiden, welche Partei die Kosten für Auditierungen trägt.



b) EcoVadis (for profit)

Die Plattformlösung des französischen Anbieters EcoVadis bietet den Nutzern eine standardisierte Lösung, um umweltrelevante und soziale Leistungen zu analysieren und bewerten zu lassen und diese in Form einer Scorecard darzustellen. Im Vergleich zu anderen Anbietern findet nicht nur ein Self-Assessment statt, sondern auch ein Dokumenten-Audit. Mit der Kombination aus Self-Assessment und Dokumenten-Audit wird das Managementsystem im Bereich von nachhaltigkeitsrelevanten Themen bewertet. Neben der Möglichkeit zur Risikobewertung liegt der Fokus auf dem Lieferanten-Benchmarking.



Firmenspezifische Codes of Conduct der kontrollierenden Unternehmen können über die Plattform an die jeweilige Lieferantenbasis übermittelt werden. Mithilfe der Ergebnisse aus den Fragebogenantworten können Risiken im Verhalten der Lieferanten identifiziert und deren Behebung im System überwacht werden. Die Analysen von externen Datenbanken und Medienartikeln sowie die eingereichten Dokumente sind entscheidend für die Analyse, die durch EcoVadis CSR Experten durchgeführt wird. Vor-Ort-Audits werden von EcoVadis nicht angeboten. Neben dem umfassenden Bewertungssystem bietet EcoVadis umfangreiche Trainingsangebote zur Handhabung der Plattform sowie generell zu Nachhaltigkeitsthemen an.

Die Kernkompetenz im Bereich der Bewertung und des Benchmarkings gehört zu den Stärken von EcoVadis. Dies wird durch die Möglichkeit unterstützt, einen Report zu generieren, der auf dem Lieferantenresultat beruht. Auch die Verwaltung der

⁵ Achilles veröffentlicht im Laufe des Jahres 2014 eine neue Version der Plattform. In dieser Veröffentlichung konnte die Erneuerung des Leistungsangebotes noch nicht berücksichtigt werden.

Corrective Actions sowie die durchgeführten Dokumentenaudits werden positiv bewertet. Schnittstellen zu ERP-Systemen sind vorhanden und können auf Kundenwunsch angepasst werden.

Es fallen sowohl für kontrollierende als auch kontrollierte Unternehmen jährliche Gebühren zur Nutzung von EcoVadis an.



c) Fair Factories Clearinghouse (non profit)

Fair Factories Clearinghouse (FFC), ansässig in den USA, bietet einkaufenden Unternehmen eine unterstützende Plattform an, ohne eigene Inhalte vorzugeben. Bislang wird die Plattform hauptsächlich von Unternehmen in der Textilindustrie genutzt.



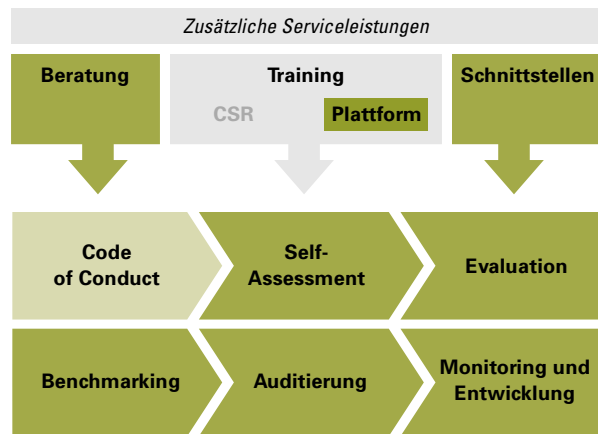
Inhalte für Self-Assessments sollen von Mitgliedern gepflegt werden und im Bereich Audit sollen bereits existierende Standards oder unternehmenseigene Inhalte genutzt werden. Die Handhabung eines unternehmensspezifischen Codes of Conduct und Self-Assessments sind genauso möglich wie ein individuelles sowie kooperatives Auditmanagement. FFC bietet ein umfangreiches Joint-Audit-System, das eine ausgeklügelte Rechtevergabe, Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Mitgliedern und teilbare Kalenderfunktionen bietet. Auch Monitoring und Corrective Action Plans können über die Plattform zwischen Unternehmen geteilt werden. Dies wird unterstützt durch die Bereitstellung von Austauschmöglichkeiten von Best Practices in der Unternehmensgemeinschaft. FFC zeichnet sich durch die umfangreichen Möglichkeiten im Bereich Joint Audit, der Rechtevergabe und den starken Community-Fokus aus. Auch das Geschäftsmodell als Non-Profit-Unternehmen wird als Stärke angesehen. Schnittstellen zu ERP-Systemen können auf Kundenwunsch erstellt werden.

Kontrollierende und kontrollierte Unternehmen müssen eine Setup-Gebühr sowie einen jährlichen Mitgliedsbeitrag, abhängig von der Unternehmensgröße, bezahlen. Kontrollierende Unternehmen entscheiden, ob kontrollierende oder kontrollierte Unternehmen für die Auditkosten aufkommen.



d) Intertek Global Supplier Management (for profit)

Die Intertek Group mit Hauptsitz in England und Niederlassungen in Deutschland ist ein etablierter Anbieter im Bereich Auditlösungen. Anfang 2013 wurde die Intertek Global Supplier Management (GSM) Plattform auf den Markt gebracht, um sich als Full Service Provider für nachhaltiges Lieferantenmanagement zu etablieren.



Die Plattform umfasst alle relevanten Bausteine für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement und beinhaltet daher ein Self-Assessment und Auditierung. Ein vorgegebener Code of Conduct existiert nicht, allerdings können Unternehmen ihre eigenen Standards/Codes abprüfen und über die Plattform an ihre Lieferanten weitergeben. Der Fokus der Plattform liegt auf der Evaluation und dem Benchmarking der Lieferanten. Aus den aufbereiteten Daten können über die Plattform umfassende Berichte über die Lieferantenbasis in Text- und Tabellenform erstellt werden.

Vorteile ergeben sich aus dem Angebot aller wichtigen Bausteine sowie der Auditleistung aus einer Hand. Auch das Benchmarking sticht positiv hervor. Beratungstätigkeiten werden ausschließlich für die Plattformnutzung angeboten, da Nachhaltigkeitsconsulting in Konflikt zu den Auditierungstätigkeiten von Intertek steht, für die Unabhängigkeit gewahrt werden soll. Schnittstellen zu ERP-Systemen werden bedingt zur Verfügung gestellt.

Zur Nutzung der Intertek Global Supplier Management Plattform fallen bei Abweichung von dem standardmäßig hinterlegten Themenkatalog für beauftragende Unternehmen einmalige Setup-Gebühren an. Beauftragende oder geprüfte Unternehmen bezahlen eine Gebühr pro Ausfüllzyklus. Kosten für ggf. im Anschluss beabsichtigte Audits werden separat festgelegt und können sowohl von prüfenden als auch von geprüften Unternehmen getragen werden.



e) NQC (for profit)

NQC ist in England ansässig und stammt aus dem klassischen Supply-Chain-Management. NQC bietet verschiedene Supply-Chain-Lösungen für Kunden an. Eines der Angebote ist eine Onlinelösung für nachhaltiges Lieferantenmanagement, die für Einzelunternehmen und ganze Branchen nutzbar ist. Die Plattform zur Erhebung von Nachhaltigkeitsaspekten wird als Standard in der öffentlichen Beschaffung in Großbritannien genutzt.



Alle relevanten Bausteine werden dabei abgedeckt und können von den Kunden frei konfiguriert werden. Lediglich eigene Auditoren stellt NQC nicht bereit. Kunden können den Umfang der eigenen Plattform individuell wählen und auf Anfrage erweitern lassen. Im Bereich Self-Assessment bietet NQC einen großen Fragepool, aus dem kontrollierende Unternehmen schöpfen können. Zusätzlich können eigene Inhalte von Kunden einbezogen werden. Das Self-Assessment wird durch eine Prüfung der Resultate durch NQC-Mitarbeiter unterstützt. NQC bietet umfassende Möglichkeiten zur automatischen Evaluation und Performancebewertung von Lieferanten. Aus den erhobenen Daten können Berichte über die Lieferantenbasis generiert werden. Auch Trainingsmöglichkeiten für Lieferanten zur Handhabung der Plattform und generelle Nachhaltigkeitsbelange sowie Beratung für kontrollierende Unternehmen werden angeboten. Codes of Conduct und Auditierungen können über die NQC-Plattform organisiert werden. Inhalte werden für beide Bausteine nicht angeboten.

Die Stärken von NQC liegen in den technischen Möglichkeiten zur Umsetzung von Self-Assessments, den umfangreichen Auswertungs- und Benchmarkingmöglichkeiten und den offenen Schnittstellen, wodurch Daten in ERP-Systeme exportiert werden können. NQC bietet ein vollflexibles Lizenzmodell, in dem kontrollierende Unternehmen bestimmen, wie die Kosten unter allen Parteien aufgeteilt werden. Die Kosten richten sich nach der Anzahl kontrollierter Unternehmen.



f) Sedex (non profit)

Sedex, mit Hauptsitz in England und Niederlassungen in Belgien, Chile, China und den USA, bietet eine Plattform für nachhaltiges Lieferantenmanagement auf Basis einer Software des Unternehmens Enablon an.



Die Plattform bietet alle nötigen Bausteine für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement über mehrere Stufen einer Lieferantenkette. Der inhaltliche Fokus basiert auf vier Säulen: Standards für Arbeitsschutz, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt und unternehmerische Verantwortung in allen Bausteinen. Zusätzlich werden Support und Möglichkeiten zum Kompetenzaufbau angeboten. Sedex bietet selbst keine Möglichkeiten zur Durchführung von Vor-Ort-Audits, allerdings hat Sedex mit der Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA)-Methode einen eigenen Auditstandard entwickelt. Unabhängig davon können alle Auditstandards auf der Plattform verwaltet werden. Sedex setzt auf eine hohe Standardisierung der Prozesse und Inhalte. Eine inhaltliche Erweiterung der Anforderungen für Self-Assessment von Lieferanten durch Kunden ist aufgrund der hohen Standardisierung nicht möglich. Es besteht die Möglichkeit vorgegebene und auf Kunden zugeschnittene Reports zu generieren.

Zur Stärke von Sedex gehört das Angebot einer umfassenden Lösung für das stufenübergreifende Lieferantenmanagement. Zudem weist der Anbieter bereits eine hohe Verbreitung im Markt auf, da Sedex auf kodexunabhängigen Inhalten aufbaut. Das Benchmarking ist in dieser Plattform sehr gut umgesetzt. Positiv zu bewerten ist, dass der inhaltliche Standard im Bereich der Sozialaudits anerkannt ist. Als weitere Stärke gilt die Zurverfügungstellung von offenen Schnittstellen. Zur Nutzung von Sedex können Unternehmen als einkaufende Unternehmen oder Zulieferer eine Mitgliedschaft beantragen. Einkaufende Unternehmen bezahlen eine Setup-Gebühr und eine jährliche Mitgliedsgebühr basierend auf dem Unternehmensumsatz. Zulieferer bezahlen eine jährliche Gebühr für jeden Standort. Kontrollierende Unternehmen entscheiden, welche Partei die Kosten für Auditierungen trägt.



g) SupplyShift (for profit)

SupplyShift, in den USA ansässig, ist der jüngste Anbieter in dieser Übersicht. SupplyShift startete den Betrieb im November 2013 und arbeitet aktuell mit ersten Nutzern zusammen.



Es werden Möglichkeiten zum Management von Codes of Conduct, zu Self-Assessments sowie Bausteine zur Evaluierung und zum Benchmarking angeboten. Diese Bausteine heben sich von anderen Lösungsanbietern durch Anpassbarkeit in Echtzeit mithilfe von Schieberegler zur Gewichtung verschiedener Risikokategorien ab. SupplyShift gibt selbst keine Inhalte vor, sondern bietet durch einen gemeinschaftlichen Ansatz zur Bewertung und freien Nutzung von Inhalten für alle Mitglieder eine hohe Transparenz. Dies wird unterstützt durch das Beratungsangebot für kontrollierende Unternehmen und Trainingsmöglichkeiten für Zulieferer.

Die dynamische Anpassbarkeit des Risikomanagements ist die besondere Stärke von SupplyShift. Auch das gute Benchmarking und die Möglichkeit zum Teilen von Self-Assessments sind hervorzuheben. Dies gilt auch für die offenen Standards bezüglich Schnittstellen zu ERP-Systemen. Durch das geplante zweistufige Lizenzmodell können Kunden entscheiden, in welchem Umfang die Plattform genutzt werden soll. Die Kosten können variabel zwischen den Parteien verteilt werden.

Brancheninitiativen



h) BSCI (non profit)

Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) ist eine vom Einzelhandel ins Leben gerufene Initiative. Obwohl das System weltweit einsetzbar ist, liegt der regionale Fokus auf Südostasien. BSCI nutzt als Softwarebasis eine Plattform des Anbieters Fair Factories Clearinghouse, wurde aber individuell an die Ansprüche von BSCI angepasst.

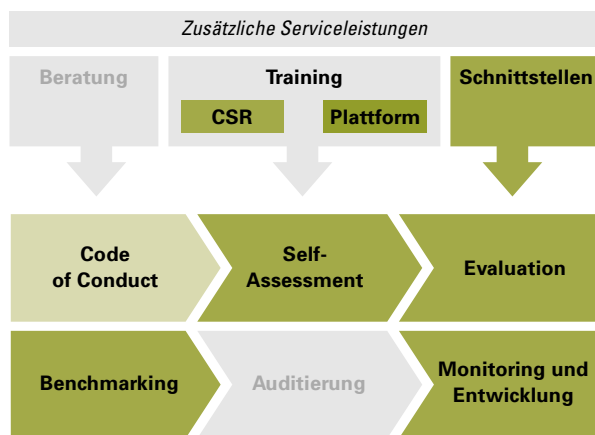


Inhalte werden für Code of Conduct, Self-Assessment und Auditierung vorgegeben. Diese können von den BSCI-Teilnehmern auch erweitert werden. Die Behandlung dieser drei Bestandteile sowie von Monitoring ist in der Plattform gewährleistet. Audits werden jeweils von einem BSCI-Teilnehmer initiiert, welcher die Verantwortung für einen bestimmten Lieferanten übernimmt. Unterstützt werden die bestehenden Bausteine durch Beratungs- und Trainingstätigkeiten, die eine weitere elementare Säule der BSCI ausmachen.

Die größte Stärke von BSCI ist der umfangreiche dreistufige Stakeholderprozess, der die Partizipation von Anspruchsgruppen auf nationaler, kontinentaler und internationaler Ebene regelt. Auch die Flexibilität bezüglich der Erweiterung des Standards wird als Pluspunkt von BSCI angesehen. Im Hinblick auf die Monitoringpraktik hat BSCI eine neue Methodik eingeführt, die sich von dem Rest der Anbieter abgrenzt. Als „compliant“ eingestufte Lieferanten werden innerhalb der dreijährigen Gültigkeit der Kontrolle unangekündigt überprüft. Dadurch soll mehr Kontrolle über die Supply Chain generiert werden. Schnittstellen zu ERP-Systemen sind grundsätzlich vorhanden. Grundvoraussetzung zur Nutzung von BSCI durch Unternehmen ist die Mitgliedschaft bei der Foreign Trade Association. Darüber hinaus existiert eine jährliche Nutzungsgebühr für BSCI-Software und -Inhalte. Für Unternehmen, die lediglich kontrolliert werden, fallen keine Kosten an. Auditkosten fallen separat an und können unter den Parteien aufgeteilt werden.

i) E-TASC (non profit)

Das Electronics-Tool for Accountable Supply Chains (E-TASC), eine Initiative in der Informations- und Kommunikationsindustrie, ist eine Marke der Global E-Sustainability Initiative (GeSI). Es wurde von GeSI in Kooperation mit EICC im Jahr 2007 gegründet. Im selben Jahr wurde Achilles (siehe oben) als Lösungsanbieter ausgewählt, um E-TASC zu betreiben. 2011 haben GeSI und EICC die Kooperation aufgelöst und seitdem leitet GeSI die E-TASC-Plattform eigenständig. Seit Anfang 2013 erfolgt der Betrieb von E-TASC durch EcoVadis.



E-TASC verwendet für das nachhaltige Lieferantenmanagement eine E-TASC-spezifische Erweiterung des EcoVadis-Fragebogens sowie eine Ersteinschätzung von Zulieferern. Die EcoVadis-Prozesse für die Risikobeurteilung, Performance Messung, Validierung und zur Berichterstattung wurden übernommen. Darüber hinaus werden umfangreiche Trainingsmöglichkeiten für Lieferanten von E-TASC angeboten.

Als Stärke von E-TASC kann die Erweiterung des EcoVadis-Fragebogens sowie die Unterstützung der Lieferanten durch Trainings angesehen werden. E-TASC ist schwerpunktmäßig im Informations- und Telekommunikationsbereich weit verbreitet. Schnittstellen zu ERP-Systemen und das Lizenzmodell entsprechen der Vorgehensweise von EcoVadis.

j) EICC (non profit)

Die Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) wurde im Jahr 2004 gegründet und hat Ihren Sitz in den Vereinigten Staaten. Seit 2007 bietet EICC Plattformlösungen im Bereich des nachhaltigen Lieferantenmanagements an (siehe Historie E-TASC) und betreibt seit 2011 die Plattform EICC-ON. Die Plattform basiert auf der Software des Anbieters Enablon.



EICC-ON basiert auf den Grundsätzen des plattformunabhängigen EICC Code of Conduct und wird durch Beratungstätigkeiten sowie Online- als auch Vorort-Trainings für Lieferanten in einem separaten Modul (EICC e-Learning Academy) seitens EICC unterstützt. Durch die Bereitstellung aller relevanten Bausteine für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement rund um die Plattform EICC-ON zeichnet sich EICC als Komplettanbieter aus. EICC weist eine hohe Transparenz bezüglich Inhalten und Prozessen auf. Die Plattform bietet offene Schnittstellen zur Anbindung von ERP-Systemen. Die EICC-ON-Plattform kann sowohl von EICC-Mitgliedern als auch von allen Unternehmen in deren Lieferantenkette genutzt werden. Für EICC-Mitglieder ist die Nutzung von EICC-ON kostenfrei. Für die EICC-Mitgliedschaft fällt eine jährliche Gebühr an. Nicht-Mitglieder entrichten pro eigenem Standort eine festgelegte Gebühr zur Nutzung der Plattform. Darüber hinaus fallen keine zusätzlichen Gebühren an.



k) PSCI (non profit)

Die Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) besteht aus international agierenden Pharmaunternehmen. PSCI bietet einen kooperativen Ansatz zur standardisierten Lieferantenkontrolle. Dieser besteht u. a. aus den PSCI-Prinzipien (Code of Conduct, verfügbar in mehreren Sprachen), einer Implementationshilfe sowie Standards zur Überprüfung von Lieferanten (z.B. einem Audit-Guidance-Dokument, Self-Assessment (SAQs)- und Audit-Fragebögen).

Lieferanteninformationen (z. B. SAQs, Auditberichte, Korrekturberichte) werden von BSR auf einer webbasierten Plattform verwaltet. BSR koordiniert zudem zentral die Durchführung von gemeinsamen („Joint“) Audits.



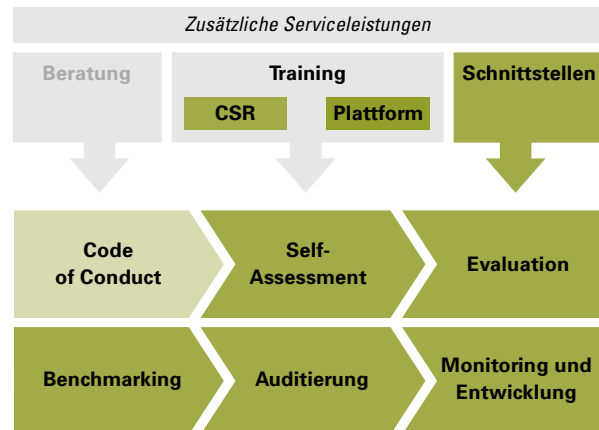
Das Self-Assessment erfolgt anhand standardisierter Fragebögen sowie angeforderter Belegdokumente. Dies ermöglicht eine detaillierte Betrachtung von Lieferanten, bedarf allerdings eines höheren Aufwands zur Auswertung und Beurteilung, da diese manuell durch die Mitgliedsfirmen erfolgen. Eine Verifizierung der Selbsteinschätzungen kann in einem Joint-Audit erfolgen. Diese Joint-Audits werden über qualifizierte, unabhängige Auditfirmen durchgeführt. Alle Audittools und -guidelines (Audit-Guidance, Prozessbeschreibungen, SAQs und Auditberichtsformate) sind über die PSCI-Website transparent und frei verfügbar.

Neben den Aktivitäten im Bereich Auditierung engagiert sich die PSCI auch im Bereich Lieferantenentwicklung. So wird z. B. auf der Website eine umfangreiche Best-Practice-Bibliothek gepflegt, die für Lieferanten nach Registrierung frei verfügbar ist. Zudem werden Trainingsveranstaltungen für Lieferanten angeboten. SAQ und Auditberichte stehen den Mitgliedsunternehmen als Word- bzw. PDF-Dokument zur Verfügung.

Die Kosten für die Auditierungen werden über einen jährlichen Mitgliedsbeitrag gedeckt. Es entstehen keine zusätzlichen Kosten für kontrollierende Unternehmen. Zulieferer müssen bisher keine Kosten für die Audits entrichten.

l) Together for Sustainability (non profit)

Together for Sustainability (TfS) ist ein Zusammenschluss international agierender Unternehmen der Chemieindustrie. Als Plattform für nachhaltiges Lieferantenmanagement wurde EcoVadis gewählt.



Der EcoVadis-Fragebogen wurde um branchenspezifische Themen erweitert, um spezielle Anforderungen der Chemieindustrie an die Lieferantenkette abzufragen. Neben den EcoVadis-Assessments bietet TfS seinen Mitgliedern und den angeschlossenen Lieferanten ein Joint-Audit-Modul für kooperative Vor-Ort-Auditierungen. Kunden können über die Plattform Auditanfragen stellen. Sollte bereits ein Auditreport existieren und der Lieferant der Teilung seiner Daten zugestimmt haben, können TfS-Mitglieder direkt darauf zugreifen. Sollte dies nicht der Fall sein, so wird der Kunde das Audit bei seinem Lieferanten initiieren. Der Lieferant wendet sich hierfür an eine von TfS präqualifizierte Auditfirma. Das Lieferantenmanagement wird unterstützt durch Trainingsangebote für Lieferanten mit dem Ziel, die Handhabung der TfS-Module für Assessments und Audits zu unterstützen sowie inhaltliche Nachhaltigkeitsaspekte zu vermitteln.

Zu den Stärken gehören, neben den spezifischen Vorteilen von EcoVadis, die Ergänzung der TfS-spezifischen Inhalte und des thematisch auf die Branche zugeschnittenen Audit-Management-Systems. Die Schnittstellenanbindung zu ERP-Systemen ist durch das technische Angebot der EcoVadis-Plattform abgedeckt.

TfS-Mitglieder tragen neben einem jährlichen Mitgliedsbeitrag für TfS auch die Kosten für die Bereitstellung und Nutzung der EcoVadis-Plattform. Die spezifischen Assessment- und Auditkosten werden durch die Lieferanten getragen.

5. Fazit und Ausblick

Die hier exemplarisch vorgestellten Ansätze für ein webbasiertes nachhaltiges Lieferantenmanagement unterscheiden sich vor allem im Umfang und in der Zusammensetzung der verschiedenen Bausteine zu einem Gesamtangebot. Hinsichtlich der technischen Ausgestaltung sowie der ökologischen und sozialen Anforderungen an Lieferanten gibt es jedoch meist große Überschneidungen.

Der auf Kooperation basierte Ansatz der Plattformen und Brancheninitiativen (z.B. gemeinsame Auditudurchführung) bietet für einkaufende Unternehmen und Lieferanten gleichermaßen Effizienzpotenzial. Während sich für Lieferanten idealerweise die Anzahl der Kontrollen und Abfragen reduziert, können die einkaufenden Unternehmen ihre verfügbaren Ressourcen effizienter einsetzen und einen größeren Ausschnitt ihrer Lieferantenbasis abdecken.

Die vorliegende Analyse der Universität Ulm zeigt jedoch, dass das Effizienzpotenzial aktuell nur teilweise realisiert wird, insbesondere da der Datenaustausch meist auf die jeweiligen Anbieter/Systeme begrenzt ist. Dies ist zum einen eine Frage von unzulänglichen technischen Schnittstellen und zum anderen von uneinheitlichen Inhalten und Kriterien. Diese mangelnde Kompatibilität äußert sich u. a. dahingehend, dass gängige Nachweise im Markt, wie z. B. Umwelt- und Sozialzertifizierungen, nur bedingt in den Abfragen der hier vorgestellten Ansätze anerkannt werden. Diese technischen und inhaltlichen Hürden können zumindest teilweise auf die mangelnde Kooperationsbereitschaft der in Konkurrenz zueinander stehenden Akteure zurückgeführt werden.

Aufgrund der Vielzahl inkompatibler Ansätze im Markt scheint es dringend geboten, gegenseitige Anerkennung und effizienten Datenaustausch über die Systemgrenzen hinweg voranzutreiben. So könnten mehr Transparenz insbesondere über branchenübergreifende Lieferketten sowie weitere Effizienzsteigerungen auf beiden Seiten des Kontrollprozesses erreicht werden.

Das Global Social Compliance Programme (GSCP) ist einer der ersten vielversprechenden Ansätze, der versucht, die heterogenen Inhalte der Anbieter vergleichbar zu machen und somit gegenseitige Anerkennung und Datenaustausch zu erleichtern. GSCP ist eine vom Einzelhandel initiierte Organisation mit Sitz in Paris. Das Programm bietet einen Referenzcode und einen sogenannten Äquivalenzprozess an, mit dessen Hilfe die Breite und Tiefe einzelner Ansätze für Lieferantenabfrage und -management bewertet und vergleichbar gemacht werden können. Mithilfe dieses Angebots können sowohl einkaufende Unternehmen als auch Plattformanbieter und Brancheninitiativen ihre jeweiligen Codes und Prozesse benchmarken.

econsense unterstützt die Entwicklung derartiger Initiativen, die dazu beitragen können, die Effizienz und Reichweite der Lieferantenmanagementansätze entscheidend zu erhöhen. Dies ist auch dringend erforderlich angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamik von Lieferantennetzwerken und der gestiegenen Erwartungen von Politik und Gesellschaft an die Unternehmen.

Wie in der Einleitung erläutert, ist es das Ziel dieser Broschüre, insbesondere jenen Unternehmen einen Überblick über die Angebote für webbasiertes Lieferantenmanagement zu verschaffen, die noch nicht in eine derartige Lösung integriert sind. Die Entscheidung für oder gegen derartige Leistungsangebote wird immer eine Einzelfallentscheidung sein und muss den Kontext und die Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens berücksichtigen. In jedem Fall ist es ratsam, sich vorab über die in der eigenen Branche und/oder Region etablierten Ansätze zu informieren. econsense steht interessierten Unternehmen und Lösungsanbietern gerne für einen Dialog über diese Entwicklungen zur Verfügung und wird sich weiterhin aktiv in Initiativen zur Weiterentwicklung und Harmonisierung von Lieferantenabfragen einbringen.

