

WISSENSCHAFTLICHER KOMMENTAR

zur Studie

Nachhaltige Beschaffung 2009: Eine Befragung unter Einkaufsverantwortlichen im produzierenden Gewerbe

von Dr. Erik Hofmann

Vize Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG)
sowie Projektleiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

Das Ziel eines nachhaltigen Einkaufs ist es, neben der Realisierung eines ökonomischen Erfolgs vor allem eine soziale und ökologische Wertschöpfung in der Supply Chain sicherzustellen. Auch wenn Nachhaltigkeit auf unternehmenspolitischer Ebene für das produzierende Gewerbe ein wichtiges Thema darstellt und deshalb bereits in Unternehmensleitlinien verankert wurde, so finden sich kaum spezifische Operationalisierungen dieser in den Strukturen und Prozessen der verschiedenen Organisationseinheiten und somit auch speziell im Beschaffungswesen. Hinzu kommt, dass die wenigen Ansätze, die in diesem Zusammenhang für das Beschaffungsmanagement zu identifizieren sind, sich auf die Berücksichtigung der ökologischen Dimension beschränken und den sozialen Bereich meist ausklammern. Dabei sind gerade hinsichtlich eines nachhaltigen Einkaufs zahlreiche Trends, Herausforderungen und Massnahmen zu identifizieren, die nicht nur auf ökologische sondern auch auf soziale Sachverhalte abstellen. Der vorliegende wissenschaftliche Kommentar geht interpretativ auf die ermittelten Ergebnisse der vom Institut für Demoskopie Allensbach im September 2009 durchgeführten Untersuchung hinsichtlich einer nachhaltigen Beschaffung im produzierenden Gewerbe ein.

Prinzip der Nachhaltigkeit in der Beschaffung

Im Gegensatz zu früher sind heutzutage immer mehr Wertschöpfungspartner in immer längeren Supply Chains an der Herstellung eines Produktes beteiligt. Der Autopionier Henry Ford besass noch seine eigenen Stahlwerke und stellte jegliche Gross- und Kleinteile selbst her, wohingegen heute Automobilhersteller lediglich 20 bis 40% aller Verarbeitungsschritte zur Produktion eines Autos durchführen. Die Eigenschaften der Autos wird somit zunehmend von den Leistungsbestandteilen der Lieferanten und immer weniger von den eigentlichen Herstellern bestimmt. Ähnliches lässt sich in anderen produzierenden Branchen beobachten, wie z.B. in der Textil- oder Computerindustrie.

Trotz der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise scheint der Trend hin zum Outsourcing von Unternehmensleistungen im produzierenden Gewerbe ungebrochen. Diese Entwicklung bringt nicht nur

Chancen (z.B. über die Konzentration auf Kernkompetenzen) sondern auch Risiken mit sich. Der Sportartikelhersteller Nike etwa musste dies in den 1990er Jahren erfahren. Zwar war es dem Unternehmen gelungen, das Betriebsergebnis durch eine Auslagerung von Produktionsprozessen an kostengünstige Lieferanten in Asien kurzfristig zu verbessern. Dabei versäumte es der Hersteller allerdings, die Produktionsprozesse der Lieferanten in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte hin zu analysieren. Während der Vertragslaufzeit legte Nike das Hauptaugenmerk auf die Einhaltung von Qualitätsspezifikationen durch die Zulieferer und Lohnhersteller in Asien. Das Unternehmen reagierte überrascht, als Berichte über Kinderarbeit bei den Lieferanten an die Öffentlichkeit gelangten. Nike sah sich damals für diese Arbeitsumstände bei den Zulieferern (zunächst) nicht verantwortlich. Zu spät realisierte der Sportartikelhersteller, dass er als fokales Unternehmen und Markeninhaber von den Kunden in die Verantwortung gezogen wird, unabhängig von der geltenden Gesetzeslage. Ebenso unvorbereitet traf es das Unternehmen Shell, als es versäumte, in der Rohstoffbeschaffung seinen Einfluss geltend zu machen und sich gegen Umweltverschmutzungen auszusprechen. Im Zuge der geplanten Versenkung der Ölplattform "Brent Spar" in der Nordsee kam es zu zahlreichen Boykottaufrufen von Autofahrern. Die Aufrufe zielten darauf ab, Shell-Tankstellen zu meiden, um damit Druck auf die Entscheidungsträger des Unternehmen auszuüben. Nach der Meinung der Öffentlichkeit sollte eine umweltverträglichere Entsorgung der Ölplattform vom Unternehmen sichergestellt werden. Ein proaktiveres Sozial- und Umweltmanagement - auch im Kontext des Einkaufs - hätte Shell und Nike in den 1990er Jahren vor entsprechenden negativen Wahrnehmungen in der Öffentlichkeit bewahren können.

Wie die beiden Beispiele zeigen dient die Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips weniger als eine Basis zur Differenzierung im Markt, sondern vielmehr zur Sicherung der "gesellschaftliche Legitimität" überhaupt operativ tätig zu sein. Speziell für den Einkauf bedeutet dies ständig abzuwägen, welchen Beitrag er für die Erfüllung ökologischer und sozialer Ziele erbringen kann und soll. Bei der Berücksichtigung aller Nachhaltigkeitsdimensionen ist jedoch zu beachten, dass der Einkauf eines Unternehmens langfristig nicht erfolgreich sein kann, wenn weder die Kosten noch die Qualität der Waren sowie der Lieferzeitpunkt - als ökonomische Gesichtspunkte - in der Beschaffungsentscheidung berücksichtigt werden. Das zukünftige Zielsystem der Unternehmen wird also über die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsprinzips komplexer, da es neben der Realisierung ökonomischer Ziele ebenso den Einbezug ökologischer und sozialer Ansprüche erfordert. Hierbei gilt es einen Zielkonflikt aufzulösen: Einerseits ist ein zu geringes Engagement für Umwelt- und Sozialthemen im Einkauf zu vermeiden. Andererseits darf dieses Nachhaltigkeitsengagement nicht so weit gehen, dass die grundsätzlichen ökonomischen Zielsetzungen nicht mehr zu erreichen sind.

→ Die wichtigsten Trends einer nachhaltigen Beschaffung im produzierenden Gewerbe beziehen sich primär auf ökologische Sachverhalte. Soziale Nachhaltigkeitsgesichtspunkte stehen nicht so stark im Zentrum des Interesses der Einkäufer.

Nachhaltigkeit im Einkauf des produzierenden Gewerbes scheint sich in erster Linie auf ökologische Sachverhalte zu beziehen. Neben einer Fokussierung auf wenig konkrete allgemeine Nachhaltigkeits- bzw. Umweltverträglichkeitsprinzipien (25% der befragten Unternehmen) stehen kostenorientierte Umweltaspekte über das Einsparen von Energie (16%), Schadstoffreduktionen (12%) und gesetzliche Regelungen/Verordnungen sowie freiwillige Selbstregulierungen (je 10%) im Fokus der Einkaufsverantwortlichen. Soziale Nachhaltigkeitsaspekte werden bezogen auf die Einhaltung sozialer (Mindest-) Standards (5%) oder "Fair Trade"-Initiativen (1%) nur von sehr wenigen Entscheidungsträgern gesehen.

→ Die zukünftigen Nachhaltigkeitstrends im produzierenden Gewerbe werden im Business-to-Business (B2B) leicht abweichend vom Business-to-Consumer (B2C)-Segment prognostiziert. Unternehmen des B2C-Segments legen tendenziell grösseren Wert auf ökologische und soziale Standards.

Einkäufer in Unternehmen im B2C-Segment schauen besonders stark auf die allgemeine Umweltverträglichkeit (35% der befragten Unternehmen), schadstoffarme Produkte (18%), einzuhaltende gesetzliche Regelungen und Vorschriften sowie eine intensivere Kontrolle der Lieferanten (je 12%). Als Grund ist vor allem der unmittelbare Bezug der Produkte und Leistungen zum ultimativen Punkt der Konsumation (Endverbraucher) zu sehen. Die grössten Diskrepanzen hinsichtlich zukünftiger Nachhaltigkeitstrends zwischen dem B2C- und dem B2B-Segment beziehen sich auf die Schonung der Ressourcen (B2C = 35%, B2B = 21%), Energieeinsparungen (B2C = 8%, B2B = 20%) sowie der Herstellung schadstoffarmer Produkte (B2C = 18%, B2B = 10%). Insgesamt legen Unternehmen, die bezogen auf die Gesamtwertschöpfung näher beim Endkunden stehen, grösseren Wert auf ökologische und soziale Standards. So ist der ökologische bzw. soziale Nachhaltigkeitsbedeutung in der Nahrungsmittel-/Textil-Branche mit je 79% deutlich ausgeprägter als beispielsweise im metallverarbeitenden Gewerbe- und Maschinenbau.

→ Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes besitzen insgesamt eine ausgeprägte Sensitivität bezüglich der Verfolgung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsstandards in der Beschaffung. Grundsätzlich sind die Einkaufsverantwortlichen der Meinung, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Zukunft weiter zunehmen wird.

Den befragten Entscheidungsträgern ist die derzeitige und zukünftige Bedeutung des Nachhaltigkeitsprinzips voll bewusst. Die Sensitivität für das Nachhaltigkeitsthema kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass sich aufgrund der Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten die Einstandspreise für zu beschaffende Rohstoffe, Materialien und Baugruppen erhöhen werden. Über 30% der Einkaufsverantwortlichen gehen davon aus, dass in Zukunft die Preise im Zuge einer verstärkten Nachhaltigkeitsorientierung stark bis sehr stark steigen. Grundsätzliche strategische Anpassungen werden daher bereits von über 30% der Unternehmen vorgenommen, um über weitreichende strukturelle Änderungen auf den sich abzeichnenden Anstieg der Preisrate adäquat reagieren zu kön-

nen. Zu den Veränderungen zählen neben der Neujustierung der Sourcing Strategie auch die Berücksichtigung von Ersatzmaterialien und -bauteile oder die Fokussierung auf Schwerpunktlieferanten.

➔ **Die Haupttreiber eines nachhaltigen Verhaltens in der Beschaffung des verarbeitenden Gewerbes sind extrinsischer Natur, wie z.B. die Angst vor verschärften Klimavorschriften. Intrinsische Anreize für ein Handeln nach dem Nachhaltigkeitsprinzip sind kaum zu beobachten.**

Die Befürchtung vor neuen, verschärften gesetzlichen Regelungen (76% der befragten Unternehmen), wie z.B. Klimavorschriften, oder eines veränderten Kundenverhaltens (69%) sind die grössten Treiber für die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsprinzipien im Einkauf. Lediglich knapp 25% der befragten Einkaufsverantwortliche führen eine intrinsische Motivation, wie z.B. die Unternehmenskultur oder entsprechende Wertvorstellungen, als Auslöser für ein nachhaltiges Verhalten an. Grundsätzliche unterscheiden sich dabei grössere von kleineren Unternehmen nicht.

➔ **In der Gesamtheit werden bereits zahlreiche Nachhaltigkeitsinitiativen in der Beschaffung des produzierenden Gewerbes ergriffen, wobei offen bleibt wie umfangreich und effektiv die einzelnen Gesichtspunkte und Dimensionen der Nachhaltigkeit adressiert werden.**

Das tatsächliche Ergreifen einer einzigen Massnahme - wie z.B. eine Einzelinitiative zur Energieeinsparung - macht noch lange kein "Nachhaltig-agierendes" Unternehmen mit Vorbildcharakter. Erst über das langfristige Ergreifen ganzer Massnahmenbündel, die sowohl ökologischen als auch sozialen Gesichtspunkten gerecht werden, lässt sich das Nachhaltigkeitsprinzip im Einkauf vollumfänglich umsetzen. Zwar werden zahlreiche Massnahmen, wie die Auditierung direkter Lieferanten (67% der befragten Unternehmen), die Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter (59%) oder die Einführung von Leitlinien zu Beachtung von Standards (55%) bereits von den Unternehmen durchgeführt, die tatsächliche Effektivität dieser Initiativen einzelne Nachhaltigkeitskriterien zu erfüllen, ist jedoch ungeklärt. So bleibt beispielsweise unbeantwortet, ob die beschaffenden Unternehmen lediglich die "verbale" Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips bei Ihren Lieferanten oder die faktische konkrete Umsetzung in regelmässigen Abständen mit entsprechend vielschichtigen Kenngrössen überprüfen. Im Kontext einer ganzheitlichen Herangehensweise sollte beispielsweise der Nachhaltigkeitsgedanke bereits bei der Auswahl der Lieferanten aktiv berücksichtigt werden.

Damit von einem Unternehmen ausgehende ökologische und soziale Umweltwirkungen abgebildet werden können, benötigt man weiterhin ein Instrument zur Analyse und Bewertung, welches bestimmte allgemeine Anforderungen erfüllt. Zu diesen Anforderungen zählt erstens die Möglichkeit der Darstellung einzelner Wirkungen, die von einem Unternehmen ausgehen. Weiterhin sollte die Analyse so angelegt sein, dass daraus strategische Aussagen abgeleitet werden können. Als dritter Punkt ist die Erfassung aller relevanten Einflussbereiche aufzuführen, die in dem Analyse- und Bewertungskonzept zu berücksichtigen sind. Ein Analyse- und Bewertungskonzept - insbesondere für das verarbeitende Gewerbe - kann somit nur erfolgreich sein, wenn jede dieser drei Bedingungen erfüllt ist.

→ Nachhaltiges Verhalten in der Beschaffung des produzierenden Gewerbes kann, muss aber nicht zwangsläufig mit Wettbewerbsvorteilen für die initiiierenden Unternehmen einhergehen.

Die konsequente Berücksichtigung ökologischer und sozialer Sachverhalte in der Beschaffung ist mit einem Mehraufwand für die beschaffenden Unternehmen verbunden. Der Einkauf muss daher - im Rahmen eines "Total Cost of Sustainability" - seinen Blickpunkt auch auf ökonomische Sachverhalte erweitern und diese entlang der gesamten Supply Chain beobachten. Nur wenn die drei Nachhaltigkeitsdimensionen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, ist von potentiellen neuen Wettbewerbsvorteilen für die beschaffenden Unternehmen auszugehen.

→ Die Einkaufsverantwortlichen des produzierenden Gewerbes sehen in einer konsequenten Nachhaltigkeitsorientierung insgesamt eher eine Chance als ein Risiko, wobei die Einschätzung der positiven Effekte für das eigene Unternehmen überwiegt.

Das Meinungsbild, ob die Verfolgung von Nachhaltigkeitsprinzipien eher mit einem Wettbewerbsvorteil oder mit einem Wettbewerbsnachteil einhergeht, ist uneinheitlich. 34% der befragten Entscheidungsträger gehen von einem Vorteil aus, 20% sind der Meinung, dass daraus sowohl Vor- als auch Nachteile entstehen können. Für das eigene Unternehmen schätzen die Einkäufer den Effekt insgesamt höher ein. Hier sind über 50% der Befragten der Auffassung, dass die Verfolgung ökologischer und sozialer Zielsetzungen langfristig zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Grundsätzlich gilt, je grösser die Unternehmen bzw. je näher sich die Akteure bezogen auf die Wertschöpfung am Endkunden befinden (vor allem das B2C-Segment), desto eher wird davon ausgegangen, durch eine durchgängige Nachhaltigkeitsorientierung weitere Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Aussagen über den Zeithorizont sind dabei ebenso wichtig, wie der mögliche "Fit" zur Wettbewerbsstrategie der Unternehmen. Denn es ist zu spezifizieren, wie schnell sich nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsvorteile einstellen sollen und wie lange diese Vorteile ihre Wirkung im Vergleich zu Konkurrenten entfalten können. Andererseits ist zu klären, ob und wie sich eine konsequente Nachhaltigkeitsorientierung auf die Wettbewerbsstrategie auswirkt. Es ist zu vermuten, dass für ein Unternehmen, welches eine Kostenführerschaft anstrebt, mit der Nachhaltigkeitsorientierung eher Nachteile verbindet, wohingegen Akteure, welche eine Differenzierungsstrategie verfolgen, in der ökologischen und sozialen Ausrichtung überwiegend eine Chance sehen.

→ Die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes setzen bereits verstärkt auf Massnahmen zur aktiven Energieeinsparung, da sich damit nicht nur ökologische sondern auch ökonomische Nachhaltigkeitsziele realisieren lassen. Die Einführung einer CO₂-Bilanz wird dabei zunehmend zum "zwingenden" Branchenstandard.

Energiesparmassnahmen, wie z.B. Aktivitäten zur Reduzierung des Energieverbrauchs, der Modernisierung von Gebäuden oder der Nutzung alternativer Energiequellen, werden bereits von einer grossen Anzahl an Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes umgesetzt. Dies lässt sich damit erklären, dass

sich neben der Reduzierung der Umweltverschmutzung vor allem (Energie-) Kosten einsparen lassen. Daraus ist zu schliessen, dass sich grundsätzlich solche Nachhaltigkeitsmassnahmen am ehesten umsetzen lassen, die neben einer ökologischen und/oder sozialen auch die ökonomische Zielsetzung positiv tangieren. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass sich mit einer zunehmenden Verbreitung solcher Massnahmen in den einzelnen Branchen, die Differenzierungsmöglichkeiten über die Umsetzung der Initiative abnehmen. Ähnliches ist beispielsweise bei der Verbreitung und Einführung der CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) zu beobachten. Je verbreiteter eine Nachhaltigkeitsinitiative ist bzw. je mehr sie zum Branchenstandard wird, sei es aus freiwilligem Antrieb oder in Bezug auf gesetzliche Vorschriften, desto geringer sind die Möglichkeiten sich über diese Massnahmen von Wettbewerbern zu unterscheiden.

→ "Tabuthemen" wie - schadstoffbelastete Produkte oder Kinderarbeit - stellen enorme Risikopotenziale für einkaufende Unternehmen des produzierenden Gewerbes dar. Diese Sachverhalte sind zwingend über proaktive Vermeidungsmassnahmen und Risikoinstrumente zu adressieren.

Das Zulassen und die Nichtberücksichtigung von "Tabuthemen" im Einkauf - wie z.B. vergiftete oder mit Schadstoffen belastete Produkte und Kinderarbeit - kann den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Denn das Unterlassen vorsorglicher Aktivitäten und Kontrollmassnahmen kann - im Fall des Eintretens - die gesellschaftliche Legitimität des Unternehmens in Frage stellen. Bezüglich der einschlägigen Gefährdungspotenziale ist ein durchgängiges Risikomanagement einzuführen. Massnahmen sollten sich hierbei nicht nur auf die Messung und Kontrolle (ex post), sondern ebenfalls auf die proaktive Vermeidung im Vorfeld (ex ante) beziehen. Die grosse Bedeutung der "Tabuthemen" lässt sich zum einen aus der unmittelbaren Gefährdung der Gesundheit der Endkonsumenten (bei Schadstoffen in Produkten) und zum anderen aus moralisch-ethischen Prinzipien (bei der Kinderarbeit) begründen. Die Relevanz der "Tabuthemen" hängt davon ab, wie nahe - bezogen auf die Wertschöpfung - die Unternehmen sich am Endkunden befinden und wie "fortschrittlich" die Länder sind, aus denen beschafft wird. In Beschaffungsregionen, wie z.B. der EU oder Nordamerika, ist davon auszugehen, dass soziale Mindestanforderungen erfüllt sind und entsprechende Verstösse von den lokalen Autoritäten überprüft und gesetzlich geachtet werden. In Beschaffungsregionen, in denen solche gesetzlichen Kontroll- und Überwachungsmechanismen noch nicht flächendeckend etabliert sind, gilt es ausreichende Aktivitäten zur Vermeidung vor Ort zu etablieren. Hierzu zählen nicht nur verbindliche Vorschriften, sondern weiterhin ein eigenes nachhaltigkeitsbewusstes und konsequentes Handeln der Einkaufsverantwortlichen. Insgesamt empfiehlt es sich die Einkäufer in den Formierungsprozessen einer unternehmensinternen "Corporate Social Responsibility" sowie einer unternehmensübergreifenden "Supply Chain Social Responsibility" aktiv mit einzubeziehen.

Fazit

In einer Vielzahl von Untersuchungen wird der Zusammenhang zwischen einem Engagement für Umwelt und Soziales und der ökonomischen Unternehmensleistung untersucht. Die Mehrheit dieser Studien bestätigt, dass sich ein Nachhaltigkeitsmanagement für beschaffende Unternehmen auch ökonomisch auszahlen kann. Auch die vorliegende Studie kommt zum Schluss, dass sich über die Verfolgung und tatsächlichen Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips im produzierenden Gewerbe Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Allerdings stellt sich die Frage, ob sich ein nachhaltiger Einkauf für die Unternehmen immer rentiert. Kann der Einkauf tatsächlich mehr Wert für das Unternehmen schaffen, wenn er sich für eine Verbesserung von Umwelt- und Sozialaspekten in der Supply Chain engagiert? In den Unternehmen Nike und Shell scheint man diese Fragen inzwischen zu bejahen. Heute beschäftigen diese Marktführer jeweils über 100 Mitarbeiter, welche sich mit der Definition und der Einhaltung von Umwelt- und Sozialkriterien im Einkauf auseinandersetzen.

Allerdings treten regelmässig Gegenbeispiele auf, aus denen zu schliessen ist, dass sich ein Engagement für Umwelt und Soziales wohl doch nicht in jedem Fall ökonomisch auszahlt. 1998 verstärkte zum Beispiel Volkswagen seine Bemühungen für einen nachhaltigen Einkauf. Für das erste serienmässige Drei-Liter Auto, den Lupo, beschaffte der Konzern besonders leichte und einfach zu recycelnde Komponenten. Für den Motor des "Öko-Lupo" beschaffte man zusätzlich eine aufwendige Steuerungstechnik, welche einen niedrigen Treibstoffverbrauch ermöglichte. Im Jahr 2005 jedoch wurde der "Öko-Lupo" ohne ein vergleichbares Nachfolgermodell vom Markt genommen – den Kunden war der Kleinwagen schlichtweg zu teuer. Am Markt konnte sich das Modell nicht durchsetzen.

Nicht immer scheint sich ein nachhaltiger Einkauf für ein Unternehmen zu rentieren. Denn auch die Wettbewerbsfähigkeit kann durch eine überspitzte Fokussierung auf Umwelt- und Sozialaspekte in Mitleidenschaft gezogen werden. Dieser Zielkonflikt wird in der Praxis nur selten in der ganzen Breite angesprochen, da der nachhaltige Einkauf von Unternehmen eine Thematik mit normativen Zügen darstellt. Je nach dominanter Wertvorstellung besteht eine Tendenz dazu, entweder die finanziellen Mehraufwendungen oder aber den Nutzen einer Umwelt- und Sozialorientierung zu betonen. Auf der einen Seite bescheinigen Unternehmen, dass sich durch verbessertes Umwelt- und Sozialmanagement stets eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit erreichen lasse. Auf der anderen Seite beurteilen Kritiker ein über die gesetzliche Notwendigkeit hinausgehendes Engagement für Umwelt und Soziales als eine ökonomische "Wertvernichtung".

Bezogen auf den Einkauf im produzierenden Gewerbe liegen die Erfahrungen genau zwischen diesen beiden Polen: Durch ein zu geringes ebenso wie durch ein zu hohes Mass an Investitionen in das Umwelt- und Sozialengagement reduziert sich die Wettbewerbsfähigkeit des Einkaufs. Investitionen in die ökologische und soziale Nachhaltigkeitsdimension im Einkauf zahlen sich aus finanzieller Sicht aus,

wenn auch nur bis zu einem gewissen Ausmass. Ausdrücklich berücksichtigt werden sollte, dass das Handlungsfeld des Einkaufs durch soziale als auch ökonomische Normen eingeschränkt ist. Auf diese Einschränkungen ist jedoch proaktiv Einfluss auszuüben. Zum Beispiel ermöglicht ein aktives Engagement für strengere Branchenstandards, die Erwartungshaltung der Kunden betreffend Umwelt- und Sozialaspekten besser zu befriedigen und zugleich eine Einbusse an Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten zu vermeiden.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Ansprüche an die Nachhaltigkeit des Einkaufs im produzierenden Gewerbe in Zukunft steigen werden. Allerdings muss von der "romantischen" Vorstellung Abschied genommen werden, dass ein Unternehmen automatisch erfolgreicher ist, wenn es sozial- und umweltverträglich produzierte Güter beschafft. Win-win-Situationen für Mensch, Natur und die Wirtschaft entstehen vor allem dann, wenn das Unternehmen nachhaltige Synergien zu den bestehenden Strategien des Einkaufs nutzt und bestehende Risiken in der gesamten Supply Chain gezielt reduziert.

Dr. Erik Hofmann
Universität St.Gallen
Lehrstuhl für Logistikmanagement
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Schweiz

Telefon +41 (0)71 224 72 95
Telefax +41 (0)71 224 73 15
erik.hofmann@unisg.ch
www.logistik.unisg.ch