

## BME-Whitepaper „Nachhaltigkeit im Lieferantenmanagement“

### Verständnis

Unter Nachhaltigkeit im Einkauf wird die Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte als Entscheidungskriterien im Beschaffungsprozess verstanden. Mehr und mehr ist es auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben notwendig, Nachhaltigkeitskriterien im Lieferantenmanagement einzubinden. Beispiele hierfür sind das Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz, ESG-Ratings oder Nachhaltige Unternehmensführung. Neben den gesetzlichen Vorgaben sind auch Öffentlichkeitsarbeit sowie die Unternehmenspositionierung Gründe, um Nachhaltigkeit im Einkauf zu verankern. Entsprechend der Unternehmensschwerpunkte erfolgt die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Beschaffungsstrategie. Die konkrete Umsetzung erfolgt schließlich auf verschiedenen Ebenen, vor allem im Warengruppenmanagement und im Lieferantenmanagement.

### Wer ist zuständig?

Einkaufsleitung | CPO | Nachhaltigkeitsbeauftragte | Strategische Einkäufer

### Schlagwörter

Nachhaltigkeit | Lieferantenmanagement | Lieferantenmanagement-Prozess | Lieferantenauswahl | Lieferantenbewertung | Lieferantenentwicklung | Audit | Warengruppenmanagement

### Umsetzung in den Unternehmen

#### 1. Lieferantenauswahl

Im Rahmen der Lieferantenauswahl nutzen Unternehmen häufig eine Lieferantenselbstauskunft bzw. Lieferantenfragebögen zur Abfrage von Nachhaltigkeitsaspekten bei ihren Zulieferern. Dies kann den Einblick in die Geschäftspraxis potenzieller Lieferanten erleichtern und das Bewusstsein zu Nachhaltigkeitserwartungen des Auftraggebers schärfen. Der Fokus sollte dabei auf messbaren Fragen bzw. Kriterien liegen. So können Daten leichter ausgewertet und verglichen werden.

Welche Lieferanten einen solchen Fragebogen erhalten, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. In manchen Häusern wird ausschließlich zur Lieferantenauswahl, d.h. für potenzielle oder neue Lieferanten darauf zurückgegriffen. Andere Unternehmen nutzen ihn als Instrument zur Risiko- oder Nachhaltigkeitsanalyse und sprechen damit bestehende Lieferanten an – entweder alle bestehenden Lieferanten oder nur einen ausgewählten Kreis, z.B. A-Lieferanten und kritische Lieferanten mit erhöhtem Risiko. Wichtig: nicht nur Lieferanten im Produktionsbereich sollten angesprochen werden, sondern genauso auch Dienstleistungsunternehmen. In der Praxis erfolgt häufig eine Konzentration auf den Produktionsbereich. Zudem ist die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Dienstleistungsbereich nicht ganz trivial. Mögliche Inhalte für solch einen Fragebogen können aus den drei Nachhaltigkeits-Dimensionen abgeleitet werden. Als ökologische Aspekte bieten sich z.B. Umweltmanagement (ISO 14001) oder Energiemanagement (ISO 50001) an. Die ökonomische Dimension betrachtet u.a.



die Geschäftsbeziehungen in den Lieferketten sowie Antikorruption, Bestechung und Compliance (ISO 37001). Fragen nach sozialen Aspekten können Menschen- und Arbeitsrechte (ILO-Kernarbeitsnorm) und Arbeitsschutz und -sicherheit (ISO 45001) betreffen.

## **2. Lieferantenbewertung**

Die Informationen aus den zuvor genannten Fragebögen können auch im Rahmen der Lieferantenbewertung ausgewertet werden. Zwischen den in den Fragebögen enthaltenen Informationen und den Kriterien zur Lieferantenbewertung besteht häufig eine gewisse Schnittmenge. Auch hier gilt: die zuvor festgelegten Kriterien (Hard- und Softfacts) sollten messbar sein und es sollten Ziele bzw. Richtwerte definiert werden. Ob eine Gewichtung der Bewertungskriterien vorgenommen wird und wie diese aussieht bestimmt jedes Unternehmen selbst. Unternehmen sollten darauf achten, dass die Transparenz in Richtung Lieferanten sichergestellt ist, indem diese über ihr Bewertungsergebnis informiert werden. Nur so besteht die Möglichkeit zur Verbesserung in der Zukunft.

Der Turnus, in welchem Lieferanten bewertet werden, reicht von monatlich bis jährlich. Für bestimmte (meist allgemeine) Kriterien erfolgt die Bewertung einheitlich über alle Warengruppen. Darüber hinaus werden meist noch warengruppenspezifische Kriterien bewertet. Diese spezifische Bewertung erfolgt in der Regel in enger Abstimmung mit den Fachbereichen. In vielen Unternehmen ist die Lieferantenbewertung Grundlage für die Klassifizierung von Lieferanten. Je nach Bewertungsergebnis erfolgt eine Einordnung in unterschiedliche, vorher definierte, Lieferantenklassen.

## **3. Audit**

Unterschieden werden muss zwischen offiziellen Audits gemäß Normen (z.B. ISO) sowie Audits gemäß eigener Vorgaben – auch inoffizielle Audits oder individuelle Audits genannt. In der Praxis werden diese z.B. als Lieferantenbesuche, Business Review oder Prozess-Analyse bezeichnet. Alternative Bezeichnungen für ein inoffizielles Audit sind Lieferanten-vor-Ort-Termin oder Lieferanten-Performance-Check.

Zur Frage, ob ein separates Nachhaltigkeits-Audit durchgeführt wird oder ob die Aspekte in das „normale“ Audit integriert werden, gehen die Meinungen auseinander. In der Praxis findet man beide Vorgehensweisen. So oder so muss im Vorfeld definiert werden, welche Punkte (sozial, ökonomisch, ökologisch) im Rahmen des Audits überprüft werden sollen. Hier sollte eine Konsistenz sichergestellt werden, so dass Audit-Ergebnisse verschiedener Lieferanten vergleichbar sind.

Die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten kann auch durch externe Auditoren überprüft werden oder mithilfe geeigneter IT-Tools, wenn der Aufwand für ein Audit für den Auftraggeber zu hoch ist. Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass die Nutzung von IT-Tools zwar gut für die Überprüfung und das Nachhalten von Zertifikaten geeignet ist, jedoch den Eindruck vor Ort nicht widerspiegeln kann. Wichtig: Ziele, die an den Lieferanten gestellt werden, sollten natürlich auch im eigenen Unternehmen gelten, d.h. man sollte sich in dieser Hinsicht selbst auditieren.



#### 4. Lieferantenentwicklung

Ergebnisse der Lieferantenbewertung und der Lieferantenaudits können als Grundlage für die Lieferantenentwicklung genutzt werden. Nach sorgfältiger Analyse und evtl. entdeckten Mängeln werden gemeinsam mit dem Lieferanten Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, die künftig dabei helfen sollen, die Nachhaltigkeitsgrundsätze einzuhalten.

Nicht alle Lieferanten profitieren von Entwicklungsmaßnahmen, sondern nur ausgewählte, bei denen ein bestimmtes Potenzial identifiziert wurde bzw. bei denen man eine Schlechtleistung erkannt oder ein bestimmtes Risiko vermutet hat. Welche Lieferanten zu den sog. „Schlecht-Performern“ zählen, wird unterschiedlich definiert. Zum einen können es diejenigen sein, die wiederholt eine schlechte Bewertung erhalten haben, zum anderen aber möglicherweise auch diejenigen, mit denen nur einmalig eine negative Erfahrung gemacht wurde. Nicht immer hat man die Möglichkeit, einen Schlecht-Performer sofort auszuphasen und zu ersetzen, sodass Entwicklungsmaßnahmen nötig sind.

#### Praxiserfahrungen aus den Fachgruppen

Werden die genannten Aktivitäten bei allen Lieferanten angewendet oder nur bei ausgewählten? Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl? Die Erfahrung zeigt, dass nicht alle Maßnahmen bei jedem Lieferanten durchgeführt werden, sondern mit Fokus auf z.B. A-Lieferanten, strategische Lieferanten oder kritische Lieferanten.

Wann ist Nachhaltigkeit bzw. die nicht vorhandene Nachhaltigkeit ein Grund, die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten zu beenden? Die sofortige Beendigung der Zusammenarbeit ist nicht immer nötig, sondern sollte zunächst nur in gravierenden Fällen, z.B. bei Gesetzverstößen als mögliche Maßnahme geprüft werden. In anderen Fällen kann - vor allem bei strategischen Lieferanten oder bei einer Single-Source-Strategie - zunächst versucht werden, ob durch Lieferantenentwicklung eine Verbesserung erzielt werden kann. Unterschieden werden sollte daher zwischen verpflichtenden Anforderungen und Nice-to-have-Kriterien

#### Weitere Informationen

BME-Fachgruppe „Nachhaltigkeit im Einkauf“  
BME-Fachgruppe „Lieferantenmanagement“

Stand: November 2022

#### Impressum

Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frankfurter Straße 27  
65760 Eschborn

[www.bme.de](http://www.bme.de)

Bildnachweis: © leonid/fotolia.com

#### Ansprechpartner und Kontakt

**Judith Jung**

Referentin Fachgruppen / Projektmanagerin KOINNO

☎ +49 (0)6196 / 5828-111

📞 +49 (0)173/575 74 87

✉ [judith.jung@bme.de](mailto:judith.jung@bme.de)

[www.bme.de/netzwerk/fachgruppen](http://www.bme.de/netzwerk/fachgruppen)

#BMEFachgruppe | #GemeinsamImpulseSetzen #WirWissenWas