

Partnerschaftliches Management von Wertschöpfungsketten

Mittelständische Unternehmen in Wertschöpfungsketten

Insbesondere mittelständische Unternehmen befinden sich in der Spannungssituation zwischen Existenzdruck, Wettbewerb und der Verwirklichung des eigenen ökologischen und sozialen Leitbildes. Am Beispiel der Firma Lebensbaum zeigt sich, welchen Einfluss mittelständische Unternehmen auf die eigene Wertschöpfungskette nehmen können.

Von Melanie Lukas

Im Rahmen des eigenen Wertschöpfungskettenmanagements legen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihrer Verantwortungsübernahme häufig ethisch-moralische Motive zugrunde (Behringer/Mayer 2011). Die unternehmerische Verantwortung von KMU basiert dementsprechend häufig auf der eigenen Überzeugungshaltung, die wesentlichen Herausforderungen wie zum Beispiel die Vermeidung negativer Umwelteinflüsse (Seuring/Freise 2011) zu identifizieren und auch konkret zu minimieren.

Interessanterweise verspüren kleine Unternehmen jedoch weniger externen Druck, Standards anzuwenden und die eigene Willenserklärung umzusetzen als große Konzerne, die stärker im öffentlichen Interesse stehen (Lynch-Wood et al. 2009). Langfristig können die Unternehmen durch ihr soziales und ökologisches Engagement auch ökonomische Vorteile erzielen, etwa in Form von steigender Mitarbeitermotivation und damit einhergehender Produktivitätssteigerung.

Integration von Stakeholdern

Anhand der vorliegenden Betrachtung der Firma Lebensbaum wird gezeigt, wie die Ausrichtung an Nachhaltigkeitsbelangen im Mittelstand durch die systematische Integration von Stakeholdern zum langfristigen Erfolgsfaktor werden kann. Lebensbaum besetzt als Handelsunternehmen seit Anfang der 1980er Jahre die Sortimentsbereiche Tee- und Kaffeeerzeugnisse, Kräuter sowie Gewürze. Alle Produkte werden ausschließlich aus dem ökologischen Landbau bezogen und entsprechen damit der europäischen Öko-Verordnung oder den weiterführenden Richtlinien der Anbauverbände Naturland, Bioland oder dem Demeter-Standard.

Die Analyse der Unternehmensstruktur zeigt Ansätze, die über das Engagement vieler Mittelständler hinausgehen. Diese Ansätze finden sich vor allem in den Bereichen Beschaffung,

Logistik und Verwaltung, Mitarbeiter- und Kundenintegration sowie die Besonderheit der Unternehmenskooperation „Sustainability Flower“.

Kooperative Beschaffung

In der Beschaffung arbeitet Lebensbaum mit einem integrierten Managementsystem und einem Lieferanten-Entwicklungssystem. Das integrierte Managementsystem basiert auf zwei Säulen, dem Umweltmanagement nach EMAS und dem Qualitätsmanagementsystem (nach DIN ISO 9001). Das bereits im Jahr 1997 etablierte Umweltmanagementsystem war zu dieser Zeit in vielen Branchen noch nicht weitverbreitet. Beide Systeme sind seit 2004 in ein integriertes Managementsystem überführt worden, um eine optimal abgestimmte Prüfung zu gewährleisten.

Das Lieferanten-Entwicklungssystem wurde individuell auf die ganzheitlichen Ansprüche an Qualität abgestimmt und übertrifft damit die gesetzlichen Vorgaben. Das System erfasst alle Lieferanten aus sämtlichen Bereichen, in denen Lebensbaum aktiv ist, mithilfe einer individuell erarbeiteten Scorecard. Neben klassischen Bewertungsindikatoren wie Lieferzuverlässigkeit werden hierbei auch Faktoren wie der Anteil eingesetzter regenerativer Energien, Standards zu Arbeitsbedingungen (ILO oder SA 8000) sowie DIN Normen (ISO 14000 oder ISO 9000 ff, ISO 22000) betrachtet. Neben der firmeneigenen Überprüfung dieser Standards, findet ebenfalls eine externe Prüfung durch Naturland statt. Die entscheidende Besonderheit ergibt sich in der Kooperation mit den Lieferanten. Um als Partner mit Lebensbaum zu arbeiten, muss der Lieferant die Mindestanforderungen des Lieferanten-Entwicklungssystems erfüllen. Kann dieses hohe Niveau nicht sofort erreicht werden, wird eine zukünftige Kooperation nicht ausgeschlossen. Vielmehr besteht der Anspruch, gemeinsame Entwicklungsschritte zu realisieren und sich so dem gewünschten Standard anzunähern. Im Idealfall entsteht eine langfristige Innovationsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Lieferant.

Logistik und Verwaltung

Die Logistik wird zentral gesteuert. Dabei ist eine optimale Auslastung nicht nur kostenseitig von Bedeutung. Die Logistik wird durch ein angeschlossenes, räumlich sehr nah gelegenes, Logistikzentrum organisiert. Dabei ist es ein erklärtes Ziel, den Warenverkehr mit Logistikpartnern klimafreundlich zu gestalten. Grundsätzlich verarbeitet Lebensbaum keinerlei Flugware.

Ein weiterer herausstechender Aspekt ist die komplett Kohlenstoffdioxid-neutrale Produktionsgestaltung. Die Energieversorgung der Firmengebäude basiert vollständig auf Ökostrom und Geothermie.

Mitarbeiter und Kundenintegration

Bei der Betrachtung der Mitarbeiter- und Firmenstruktur zeigt sich, dass das Know-how der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt. In der Einkaufsabteilung werden Experten eingesetzt, die langjähriges Erfahrungswissen bei der Beurteilung der Rohwarenqualität und ein ausgeprägtes Qualitätsverständnis haben. Zudem wird ein hoher Reiseaufwand betrieben, um sich regelmäßig vor Ort ein Bild von Strukturen und der Entwicklung des Betriebes zu machen. Weiterführend will Lebensbaum auch die eigenen Kunden in Deutschland erreichen.

Wie Berechnungen zu Umweltauswirkungen der regionalen und überregionalen Wertschöpfungsketten nach dem MIPS-Prinzip ergeben, muss auch der Kunde Verantwortung übernehmen, indem er sich beispielsweise über die Umweltauswirkungen seines Einkaufsweges bewusst wird (1). An dieser Stelle will man zukünftig ansetzen und die Kunden auf ihre eigene Verantwortung aufmerksam machen.

Sustainability Flower

Um alle Bemühungen zu bündeln, ist Lebensbaum neben weiteren renommierten Partnerunternehmen ein Teil der Initiative „Sustainability Flower“ (2). Diese Kooperation fokussiert die verstärkte Betrachtung von acht Themengebieten entlang der Wertschöpfungskette wie erneuerbare Energien, angemessene Arbeitsbedingungen oder Tierschutz. Diese Felder werden anhand von insgesamt 300 Indikatoren zusammengetragen und in der kooperativen Zusammenarbeit berücksichtigt.

Fazit

Die unternehmerische Verantwortung basiert auf dem Verständnis und dem Management wertschöpfender Beziehungen aller Anspruchsgruppen. Die Chancen, die sich Unternehmen bieten, als Corporate Citizens die Rahmenbedingungen entlang der Wertschöpfungskette mitzugestalten, sind vielseitig. Wie die Analyse der Firma Lebensbaum zeigt, kann im Mittelstand ein bedeutender Beitrag zur Transparenz in der Wertschöpfungskette geleistet werden.

Als Grundvoraussetzung muss allerdings die intrinsische, moralisch-ethisch geprägte Überzeugungshaltung das unternehmerische Handeln beeinflussen, um zu einem maßgebenden, langfristigen Faktor für den Unternehmenserfolg zu werden. Die konsequente Integration der Stakeholder in Entwicklungsprozesse und die kontinuierliche, partnerschaftliche Weiterentwicklung der Anforderungen gewährleisten eine transparente, sozial und ökologisch ausgerichtete Wertschöpfungskette.

„Die partnerschaftliche Weiterentwicklung der Anforderungen zusammen mit den Stakeholdern gewährleistet eine sozial und ökologisch ausgerichtete Wertschöpfungskette.“

Anmerkungen

- (1) MIPS: Materialintensität pro Serviceeinheit (Schmidt-Bleek/Klüting 1994)
 (2) Sustainability Flower: <http://www.natureandmore.com/ueber-uns/die-nachhaltigkeitsblume>

Literatur

- Behringer, S. / Meyer, K.: Motivation zu nachhaltigem Handeln in kleinen und mittleren Unternehmen und deren Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.) Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar 2011. S. 15-29.
 Lynch-Wood, G. / Williamsen, D. / Jenkins, W.: The over-reliance on self-regulation in CSR policy. In: Business Ethics: A European Review 18, 1/2009. S. 52-65.
 Schmidt-Bleek, F. / Klüting, R.: Wie viel Umwelt braucht der Mensch? MIPS, das Mass für ökologisches Wirtschaften. Berlin 1994.
 Seuring, S. / Freise, M.: Risikomanagement in nachhaltigen Wertschöpfungsketten. In: Bierdermann et al. (Hrsg.): Umweltverträgliche Produktion und nachhaltiger Erfolg. München 2011. S. 43-54.

AUTORIN + KONTAKT

Melanie Lukas ist Doktorandin an der Universität Paderborn und arbeitet an der Fachhochschule Münster im Team „Nachhaltige Ernährung und Ernährungsökologie“.



Fachhochschule Münster, Fachbereich Oecotrophologie – Facility Management, Corrensstr. 25, 48149 Münster. Tel.: +49 251 8365426, E-Mail: Melanie.Lukas@fh-muenster.de

Copyright © 2012, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).