



Integrität – ein Fremdwort in der Supply Chain?

STUDIE

Autoren: Dr. Alexander Batran und Dr. Detlef Tietze

München, September 2010

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

www.huz.de

Integrität – ein Fremdwort in der Supply Chain?

Von Dr. Alexander Batran und Dr. Detlef Tietze

„It takes 20 years to build reputation and five minutes to ruin it.“ Dieser Ausspruch des Börsenstrategen Warren Buffet macht deutlich, wie schnell der gute Ruf eines Unternehmens plötzlich auf dem Spiel stehen kann. Lieferantenskandale in der Vergangenheit – wie etwa bei Mattel – haben zudem deutlich gemacht, dass die Öffentlichkeit immer nur einen klaren Täter kennt – das auftraggebende Unternehmen. In diesem Zusammenhang bestimmen auch Stichworte wie „Green Procurement“ und „CO₂-Footprint“ die Diskussion um das ökologische Verhalten und die Integrität von Unternehmen. Die richtigen Präventionsmaßnahmen, um den ökologischen Fußabdruck so gering wie möglich zu halten, beginnen bereits früh in der Supply Chain.

Es kann richtig teuer werden, wenn man sich blind auf seine Lieferanten verlässt. Es kann richtig teuer werden, wenn man sich blind auf seine Lieferanten verlässt. Diese Lektion musste der Spielzeug-Riese Mattel in der Vergangenheit schmerzlich lernen: Wegen ihres bleihaltigen und somit gesundheitsschädlichen Spielzeugs aus China stand das Unternehmen stark in der öffentlichen Kritik. Damit es erst gar nicht so weit kommt, hat die h&z Unternehmensberatung ein neues Bewertungs-Tool entwickelt. Mit seiner Hilfe lässt sich das verantwortungsbewusste und nachhaltige

Verhalten von Lieferanten umfassend überprüfen und sogar messen.

Integrität – ein entscheidendes Kriterium bei der Lieferantenauswahl

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, bei der Lieferantenauswahl nicht nur „klassische“ Faktoren der Leistungsfähigkeit – wie z. B. Qualität, Technologie und Kosteneffizienz – zu berücksichtigen, sondern auch Wert auf den Faktor Integrität zu legen. Also darauf, dass der jeweilige Lieferant ökologisch und sozial nachhaltig und verantwortungsbewusst handelt und dementsprechend nicht unter ethisch oder ökologisch zweifelhaften Bedingungen produziert.

Dass die Berücksichtigung von Integrität das Lieferantenmanagement vor große Schwierigkeiten stellt, zeigen bisherige Ansätze in diesem Bereich. Dort wird Integrität vor allem als Qualitätsfaktor betrachtet, der sich dementsprechend nur schwer verlässlich kontrollieren lässt. Wenn überhaupt, dann nur unter hohem Zeitaufwand. Hinzu kommt, dass sich Integrität als ein „weicher“ Faktor in bestehenden Ansätzen nicht quantitativ messen lässt. Wenn überhaupt, dann nur unter hohem Zeitaufwand. Hinzu kommt, dass sich Integrität als ein „weicher“ Faktor in bestehenden

Ansätzen nicht quantitativ messen lässt. Ein großer Nachteil für die Effizienz der Bewertung: Die ermittelten Ergebnisse sind untereinander nicht vergleichbar und basieren oft nur auf subjektiven Annahmen der bewertenden Person.

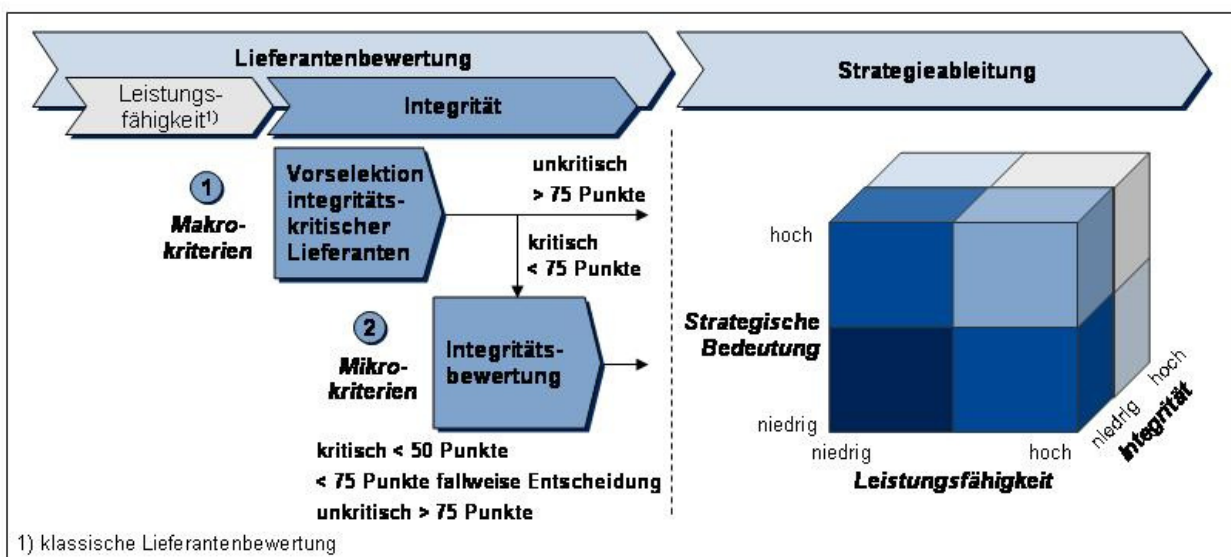
Neues Bewertungs-Tool

Eine Antwort darauf, wie sich die Integrität von Lieferanten sowohl messen als auch untereinander vergleichen lässt, gibt das neue Bewertungs-Tool von h&z. Der Ansatz eines integritätsorientierten Lieferantenmanagements wurde in der Praxis bereits getestet und evaluiert – mit Erfolg: h&z Kunden überzeugte insbesondere die einfache Bedienung des Tools sowie der geringen Zeit- und Kostenaufwand bei der Durchführung der Bewertung. Aufgrund der Konzeption des Tools lässt sich der Bewertungsprozess zudem schnell und einfach automatisieren und problemlos in bereits bestehende Lieferantenmanagementsysteme integrieren. Gleichzeitig lässt sich das Tool flexibel an individuelle und branchenspezifische Ansprüche der

Benutzer anpassen. Die Verwendung objektiver Kriterien – wie zum Beispiel Länder-Ratings von unabhängigen NGOs (Non Governmental Organisations) mit hoher Reputation – ist ein weiteres Qualitätsmerkmal des neuen Bewertungssystems.

In zwei Stufen zu einem aussagekräftigen Ergebnis

Charakteristisch für das neue Bewertungs-Tool ist sein zweistufiger Aufbau: Dabei erfolgt vor einer detaillierten, ausführlichen Bewertung die Anwendung eines Mechanismus zur Vorselektion. Dieser dient dazu, bereits im Vorfeld sehr valide zwischen integren Lieferanten und potenziellen Risikolieferanten zu differenzieren. Und nur Letztere – also nur ein Teil der Lieferanten aus dem gesamten Pool – werden in einem zweiten Schritt einer umfassenden Prüfung unterzogen. Dadurch ist die Durchführung des gesamten Bewertungsprozesses für den Benutzer mit einem signifikant reduzierten Zeitaufwand verbunden, also gleichzeitig sehr effizient (siehe nachfolgende Abbildung).



Integres Verhalten – gesagt ist noch lange nicht getan

Die zweite Stufe der Bewertung basiert auf einem umfassenden Set an Kriterien, die eine Aussage zum Integritätslevel eines Lieferanten ermöglichen. Sich nur auf „Gesagtes“ zu verlassen, erfüllt nicht den Anspruch einer Lieferantenbewertung. Neben dem Commitment (Bekenntnis) zu sozial und ökologisch nachhaltigem Wirtschaften, muss der Lieferant nach konkreten Handlungen bzw. eingegangenen Verpflichtungen bewertet werden (Kohärenz), die das Bekenntnis belegen. Langfristig integer sind Lieferanten nur dann, wenn sich das Bekenntnis auch in geeigneten Prozessen wiederfindet (Konsistenz) und durch Kontinuität in der Umsetzung und Anwendung bewiesen werden kann.

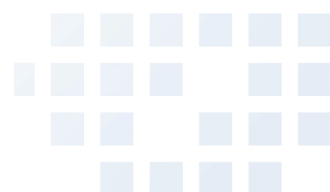
Fazit

Die Lieferantenskandale in der Vergangenheit und die ökologischen Anforderungen der Zukunft zeigen: In einem zukunftsorientierten und erfolgreichen Lieferantenmanagement muss der Faktor Integrität gleichwertig neben den klassischen Faktoren berücksichtigt werden. Mit dem entwickelten Bewertungs-Tool gibt es nun ein innovatives Instrument, mit dem Unternehmen schon sehr frühzeitig in der Supply Chain die Integrität und den „sauberen“ ökologischen Fußabdruck ihrer Lieferantenbasis sicherstellen können.

Autoren



Dr. Alexander Batran arbeitet im Münchner Büro der h&z Unternehmensberatung AG, die u. a. auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisiert ist.



Dr. Detlef Tietze arbeitet im Münchner Büro der h&z Unternehmensberatung AG, die u. a. auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisiert ist.

Für weitere Fragen stehen Ihnen die Autoren unter 089/242969-0 zur Verfügung. Mehr erfahren Sie auch unter www.huz.de

h&z

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

h&z Unternehmensberatung AG

Neuturmstraße 5, 80331 München
Tel.: +49 (0)89 242969-0, Fax: +49 (0)89 242969-99
munich@huz.de

Königsallee 14, 40212 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211 13866-413, Fax: +49 (0)211 13866-77
dusseldorf@huz.de

11, Rue Tronchet, 75008 Paris
Tel.: +33 (0)1 47426187, Fax: +33 (0)1 42652331
paris@huz.de

Fischhof 3, 1010 Wien
Tel.: +49 (0)1 7404080-97, Fax: +33 (0)1 7404080-80
vienna@huz.de

Leutschenbachstr. 95, 8050 Zürich
Tel.: +41 (0)44 3083838, Fax: +41 (0)44 3083534
zurich@huz.de

www.huz.de