

**Herzlich Willkommen!**



**Sektion  
Zentralschweiz**

**Swiss Association for Quality**

# **Nachhaltiges Lieferketten- Management**

*Peter Hutzler, Geschäftsführer hutzler consulting gmbh  
p.hutzler@contrain.ch*

**Freitag, 25. Oktober 2024**

# Herzlich willkommen in der Welt der Nachhaltigen Lieferketten



**SIEMENS**



**Schindler**



perlen papier ag



*Diagnostics*



# Agenda

- Nachhaltigkeit als Innovationstreiber und seine Konsequenzen...

- Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“
  - Beschaffungsmanagement- und Lieferkettenanalyse
  - NH Beschaffungspolitik / -strategie (Supplier Code of Conduct)
  - Beschaffungsgüter- und Lieferanten-Risikoanalyse
  - Risikobasierte Massnahmen und deren Umsetzung



Kaffeepause ca.15.20 Uhr

- Praxisbeispiele (Ergebnisse - Empfehlungen - Herausforderungen)
- Fazit

# Nachhaltigkeit ist angekommen...

- Regulatorische Vorgaben wie z. B. Normen und Standards
- Gesellschaftliche Allianzen aus Wirtschaft, NGOs und Initiativen
- Gesetze, Verordnungen, Richtlinien z. B. LkSG / CSDDD (EU-LK-Richtlinie), CSRD
- Wettbewerbsdruck in der Branche: Einer ist immer der Erste...
- Werte des Unternehmens („DNA“) fordern verantwortungsvollen Umgang mit Mensch und Umwelt
- Versorgungsrisiko-Management in den Lieferketten zeigen Missstände

# Argumente für NH Management / NH Einkauf

Nachhaltigkeitsmanagement kann sich für Unternehmen auf unterschiedliche Weise auszahlen:

Risiken können reduziert, Effizienzgewinne erzielt, neue Märkte erschlossen oder der Marktwert des Unternehmens kann erhöht werden.

Risikomanagement	Effizienz	Produkte & Innovation	Unternehmenskultur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputationsrisiken vermindern, Compliancerisiken antizipieren</li><li>• Liefersicherheit verbessern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Steigerung der Arbeitsproduktivität in der Lieferkette</li><li>• Reduktion der Rohstoff-, Energie- und Transportkosten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produkte mit Nachhaltigkeitsmerkmalen entwickeln</li><li>• Neue Marktsegmente erschliessen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeitergewinnung, Employer Branding</li><li>• Bessere Stakeholderbeziehungen</li></ul>

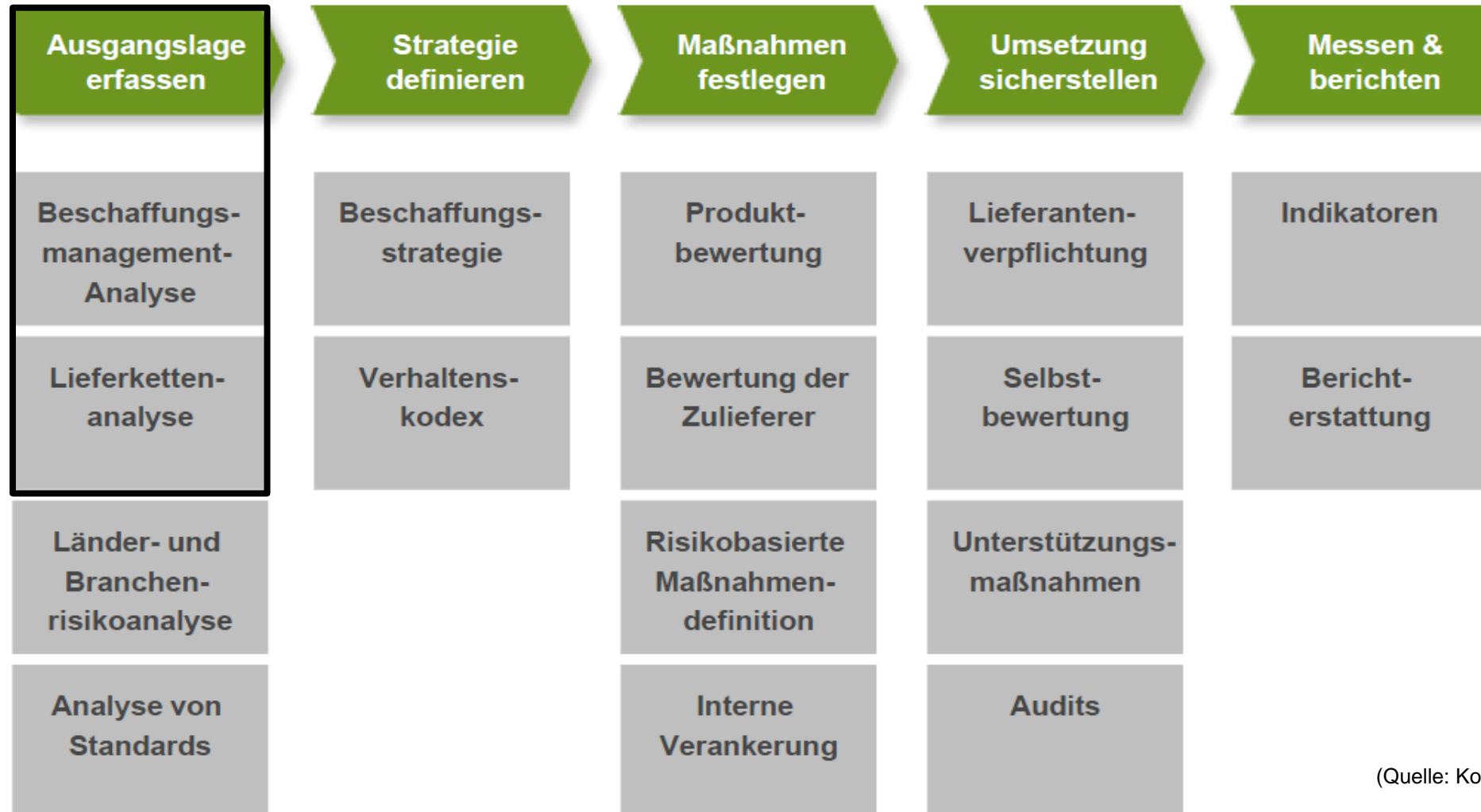
(Quelle: Kompass-Nachhaltigkeit.ch)

# ... und was heisst das nun für die Beschaffung und in der Folge für das Lieferantenmanagement?

Fakt ist: „Der Einfluss der Beschaffung auf Q-K-Zeit-Innovation ist strategisch“

- Welche Nachhaltigkeitsanforderungen (via VR & GL) betreffen unsere Beschaffungspolitik /-strategie („Leistungsauftrag“)?
- Haben wir Transparenz in den Lieferketten?
  - „Wo wird was, wie und zu welchen Kosten produziert?“
- Welche Beschaffungsgüter, -märkte und Lieferanten sind davon betroffen?
- Welche Massnahmen zum Risk-Management und wie stellen wir diese sicher?
- Wie gestaltet sich die interne Zusammenarbeit z. B. mit EK, QM, Compliance?

# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“



(Quelle: Kompass-Nachhaltigkeit.ch)

# Ausgangslage erfassen

## Beschaffungsmanagement-Analyse

Die Analyse basiert auf den Vorgaben des Managements (inkl. den Erwartungen der Stakeholder) mit Schwerpunkt sozialer und ökologischer Themen.

### Ziele:

- NH-Vorgaben für die Beschaffung sind bekannt
- Stärken und Handlungsbedarf sind ermittelt

### Fragestellung mit Relevanz für die Beschaffung:

- Welche Stakeholder-Erwartungen wurden ermittelt und mit welcher Relevanz für die Beschaffung?
- Welche NH-Ziele enthalten Vision-Mission-Leitbild?
- NH-Ziele aus Unternehmenspolitik und -strategie abgeleitet für die Beschaffung?
- Findet bereits eine Überprüfung der Lieferkette statt (z. B. Audits, Selbstbewertungen) erhalten Lieferanten Schulungen?
- Bestehen NH-Kennzahlen und NH-Berichterstattung?



# Nachhaltigkeitsmanagement Bsp. ■ GEBERIT

## Unser Geschäftsmodell



# Nachhaltigkeitsmanagement Bsp. ■ GEBERIT

## Unsere Grundlagen

**People**

- Mitarbeitende
- Kunden (B2B)
- Endkunden (B2C)
- Stakeholder
- Gesellschaft

**Planet**

- Rohmaterialien
- Energie
- Wasser

**Performance**

- Shareholder
- Finanzstruktur
- Investitionen
- Marktumfeld
- Kompetenzbereiche
- Innovation
- Logistik
- Einkauf
- Produktion
- Marketing und Vertrieb

## Unser Geschäftsmodell



## BEZUG ZU UN-NACHHALTIGKEITSZIELEN



## Unsere Ergebnisse

**People**

- Kompetente und motivierte Mitarbeitende
- Gesundes und sicheres Arbeitsumfeld
- Hohe Fachkompetenz in Sanitärbranche
- Verbesserte Lebensqualität
- Tragfähige Partnerschaften
- Fairer Geschäftspartner
- Beitrag zum Gemeinwohl

**Planet**

- Reduzierter ökologischer Fussabdruck entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Kompatibel mit CO<sub>2</sub> 2-Grad-Ziel von Paris
- Wassersparende und ressourceneffiziente Produkte

**Performance**

- Gute Umsatzentwicklung und hohe Profitabilität
- Solides finanzielles Fundament
- Attraktive Dividenden
- Vorbildliche Corporate Governance
- Transparentes Vergütungssystem
- Innovative Produkte, Systeme und Dienstleistungen
- Gesetzeskonforme Produkte und Organisation
- Beitrag zur Zivilgesellschaft

# Nachhaltigkeitsmanagement Bsp. ■ GEBERIT



Lieferanten halten nachweislich die von Geberit gesetzten hohen Standards für umwelt- und sozialverträgliche Produktion ein und unterstützen Geberit bei der Reduktion der CO<sub>2</sub> Emissionen (Scope 3).

## Wichtige Fakten und Leistungen 2023

- Unterzeichnung des Verhaltenskodex bei 3 745 Lieferanten. Dies entspricht über 90% des gesamten Einkaufswerts. Keine Meldungen über die Integrity Line für Lieferanten.
- Durchführung und Nachverfolgung von EHS-Audits (Umwelt und Arbeitssicherheit) vor allem in der höchsten Nachhaltigkeits-Risikoklasse, die 168 Lieferanten (rund 6% des Einkaufswerts) umfasst.
- Aktualisierung der Lieferanten-Nachhaltigkeits-Risikomatrix, welche unter anderem Menschenrechte beinhaltet. Durchführung von fünf externen EHS-Audits bei Lieferanten in China, Indien, Slowenien und der Türkei.
- Regelmässige Schulungen der Einkaufsorganisation zu Beschaffung und Nachhaltigkeit. Austausch zum Thema Nachhaltigkeit an zwei Supplier Days mit den Top-100-Lieferanten, die rund 75% der CO<sub>2</sub>-Emissionen repräsentierten.
- Ableitung und Umsetzung von Massnahmen aufgrund neuer gesetzlicher Forderungen inklusive Abklärungen zu Konfliktmineralien.
- Neue Funktion für Nachhaltigkeit und Compliance im Bereich Corporate Purchasing. Vertiefte Analysen bezüglich Alternativen im Bereich Kunststoff und Metall sowie Abklären der Datenverfügbarkeit bezüglich CO<sub>2</sub>-Emissionen. Austausch zu Best-Practice mit anderen Grossunternehmen.
- Mit 76 von 100 Punkten (analog Vorjahr) EcoVadis Gold-Medaille.

## Ausblick 2024–2026

- Unterzeichnung des Verhaltenskodex bei allen neuen Lieferanten und Einführung eines angepassten Prozesses für Grossunternehmen mit einer globalen Struktur.
- Erweiterung der Lieferanten-Nachhaltigkeits-Risikomatrix (inkl. Menschenrechte) mit «Indirect Spend» (inkl. Berechnung der CO<sub>2</sub>-Emissionen).
- Durchführung weiterer EHS-Audits bei Lieferanten durch Geberit und externe Partner sowie Überprüfung der Korrekturmassnahmen.
- Integration der EHS-Audits ins interne Audit-Tool.
- Erarbeitung eines Konzepts zur verstärkten Zusammenarbeit mit Lieferanten in den Bereichen Compliance und Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 3) inklusive Zieldefinition.

[https://reports.geberit.com/geschaeftsbericht/2023/\\_assets/downloads/geberit-gb23-de-sustainability.pdf](https://reports.geberit.com/geschaeftsbericht/2023/_assets/downloads/geberit-gb23-de-sustainability.pdf)

Quelle: NH-Bericht 2023, Geberit

# Ausgangslage erfassen

## Lieferkettenanalyse

Überblick entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis zum Ursprung (Rohmaterial). Zeigt auf, ob sich ein Lieferant in einem «Risikoland» befindet oder zu einer «Risikobranche» gehört.

### Ziele:

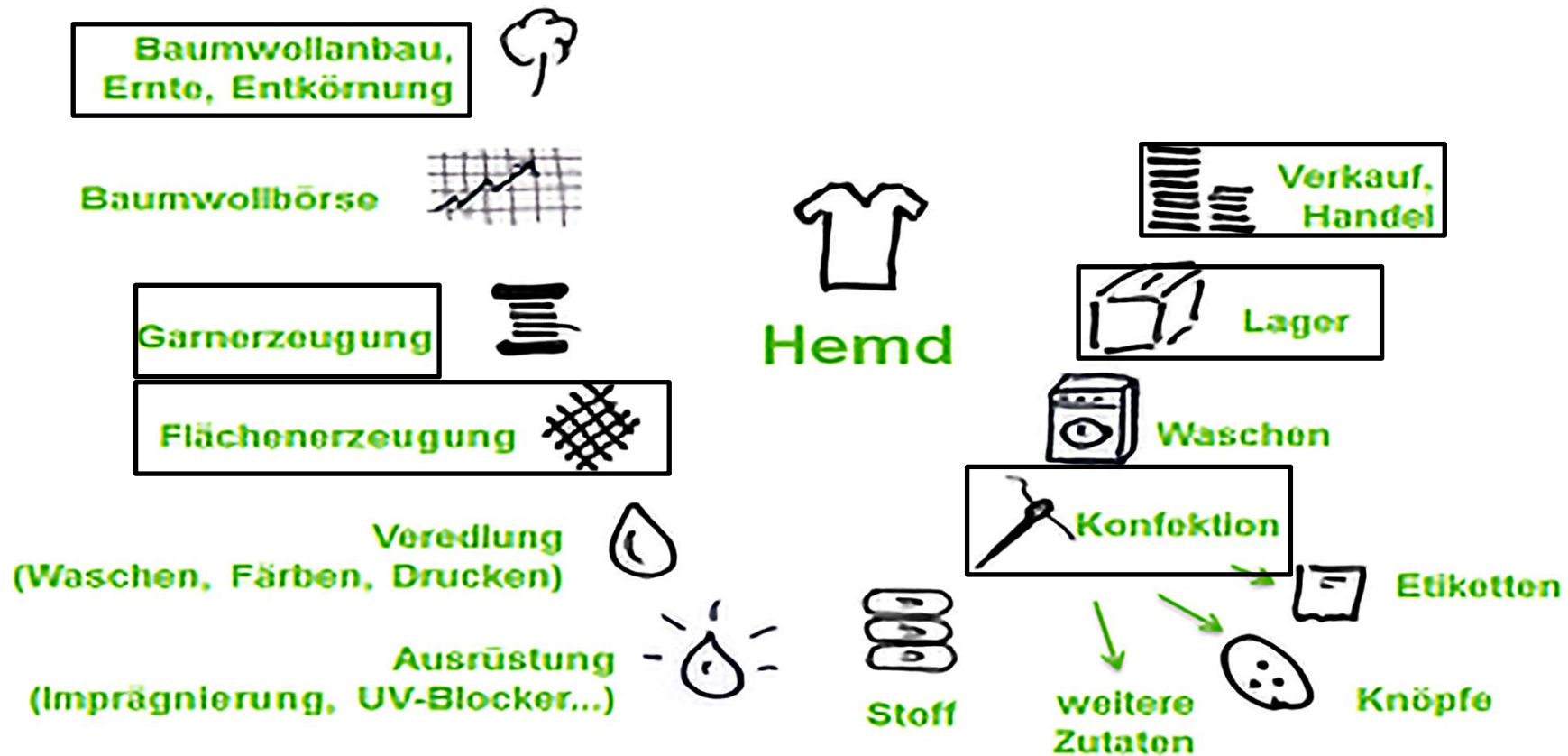
- Strategisch wichtigen Lieferketten («wo wird was wie und zu welchen Kosten produziert?») sind transparent
- Zuerst die strategisch wichtigen, direkten Lieferanten (A-Lieferanten).

### Wesentliche Inhalte einer Lieferkettenanalyse:

- Name der Firma, Rechtsform und Kontaktperson, Anzahl Mitarbeitende und Umsatz
- Umsatz des Lieferanten und Beschaffungsvolumen in CHF p.a. bei diesem
- Land / Ort der Wertschöpfung, Branche
- Stufe in der Lieferkette (Verarbeitung, Transport, etc.)
- Angaben zu Unterlieferanten und deren Produktionsstandorte
- Vorliegende Zertifikate, Audits und Mitgliedschaften
- Wenn möglich weitere Kunden der Firma (als Referenz)

# Ausgangslage erfassen

## Lieferkettenanalyse „Textile Lieferkette“



# Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette am Beispiel Triumph Intertrade AG

Auf die Frage an P. Ramakrishnan während eines Vortrages

*«Wie beurteilen / evaluieren Sie Ihre Lieferanten? «*

- Wir lassen uns zeigen: «Was passiert, wenn was passiert?». (Eskalationsrisiko)
- Prüfen der Labels oder Zertifikate des potenziellen neuen Lieferanten
- Was sind die Werte des Unternehmens? – «We are in people business!»
- Code of Conduct des potenziellen Lieferanten mit seinen Lieferanten vorhanden?
- Vor der Beauftragung «Check der kompletten Lieferkette» bis zum Ursprung.
- Turnusmässige Prüfung durch lokale, externe Agenten vor Ort.



# Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette

## Beispiel **komax**

Das Ziel der Komax Gruppe ist es, jährlich bestehende und/oder potenzielle neue Lieferanten auf der Basis eines Risikomatrixansatzes auszuwählen und zu auditieren.



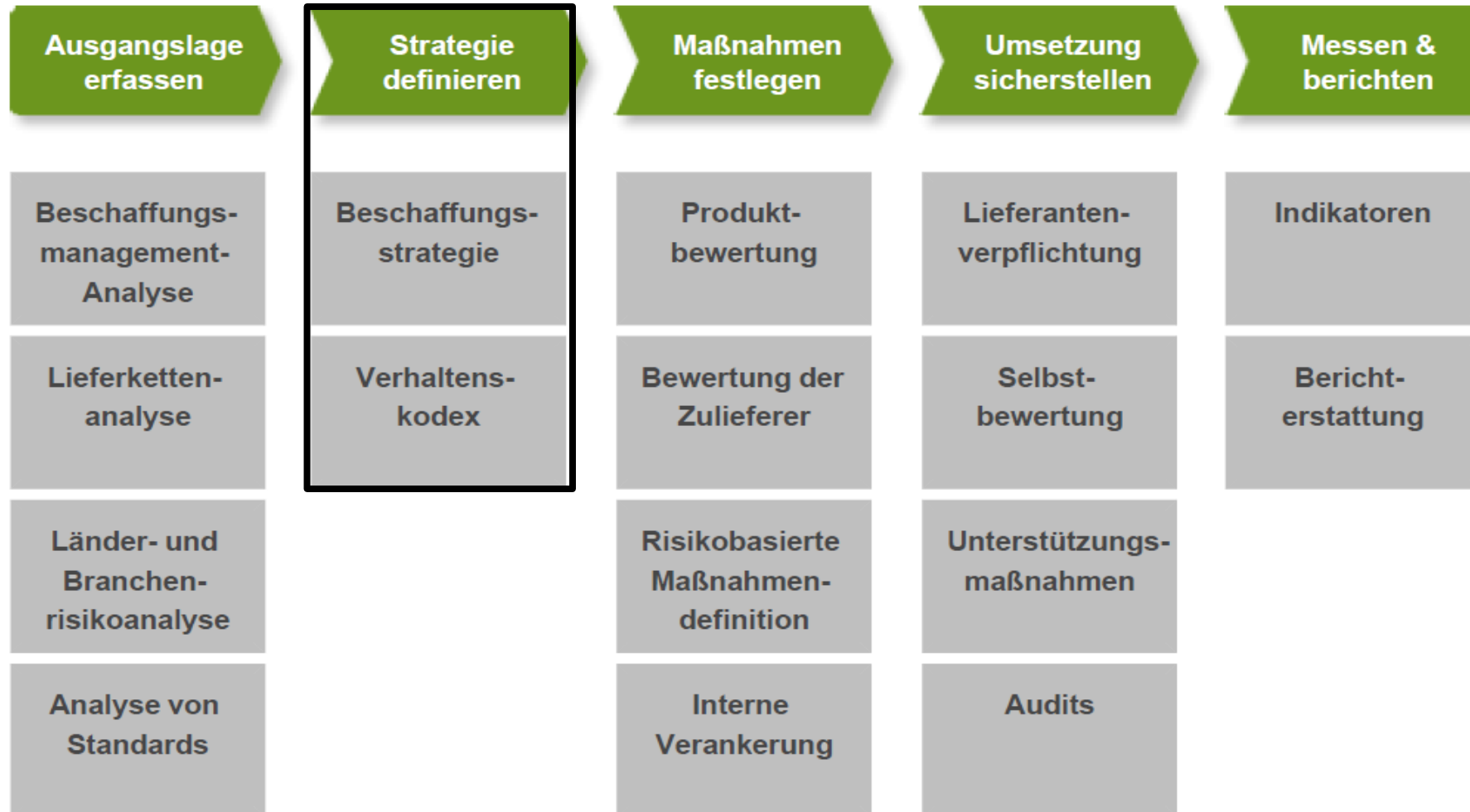
### **Lieferketten-Risikomanagement und Trade Compliance**

Im Risikomanagement der Komax Gruppe sind zahlreiche Beschaffungs- und Compliance-Risiken adressiert (➤ Seite 95; ➤ ab Seite 163, Finanzbericht). Das Unternehmen beschäftigt ein Trade-Compliance-Team, das u. a. regelmässig Trainings zu Themen wie Exportkontrollen, Embargos, aktuellen Incoterms sowie zur Zoll- und Steuergesetzgebung durchführt.

### **Transparenz in den Lieferketten**

Aktuell verfügt die Komax Gruppe noch nicht über umfassende Transparenz in ihren Lieferketten. Deshalb ist ein nächster Schritt die detaillierte Erfassung zusätzlicher relevanter Daten. Dies schliesst das Ressourcenmanagement, Emissionen (Scope 3) und Governance-Themen mit ein. Das Unternehmen plant, in Zukunft auch Scope-3-Informationen in ihren ESG-Zielen zu berücksichtigen.

# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“ „Strategie definieren“



Quelle: kompass-nachhaltigkeit.ch



# Strategie definieren

Wie relevant ist Nachhaltigkeit für ein Unternehmen und in der Folge für die Beschaffung (Politik und Strategie)? Die Phase «*Strategie definieren*» stösst nun die echte, konkrete Umsetzung an.

Beschreibt konkrete NH-Ziele und -Massnahmen, welche soziale und ökologische Anforderungen künftig an die Lieferanten gestellt werden.

## Ziele, Aspekte, Anforderungen:

- Bezug zu den Unternehmenswerten und Leitbild ist hergestellt.
- Warengruppen, Märkte und Lieferanten als Rahmen für die Umsetzung sind festgelegt.
- Reichweite der Strategie (Güter, Märkte, Tiefe in der Lieferkette) ist definiert.
- Dokumente z. B. *Code of Conduct* (Basis z. B. ILO, UN Global Compact, OECD-Leitsätze) sind erstellt.
- *Anforderungen an die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit* (z. B. mit QM für Audits, Engineering) und die Unterstützung durch das Management ist definiert.
- Management-Commitment / echtes Interesse ist vorhanden und spürbar.

# Beschaffungspolitik /-strategie

## Beispiel ■ GEBERIT



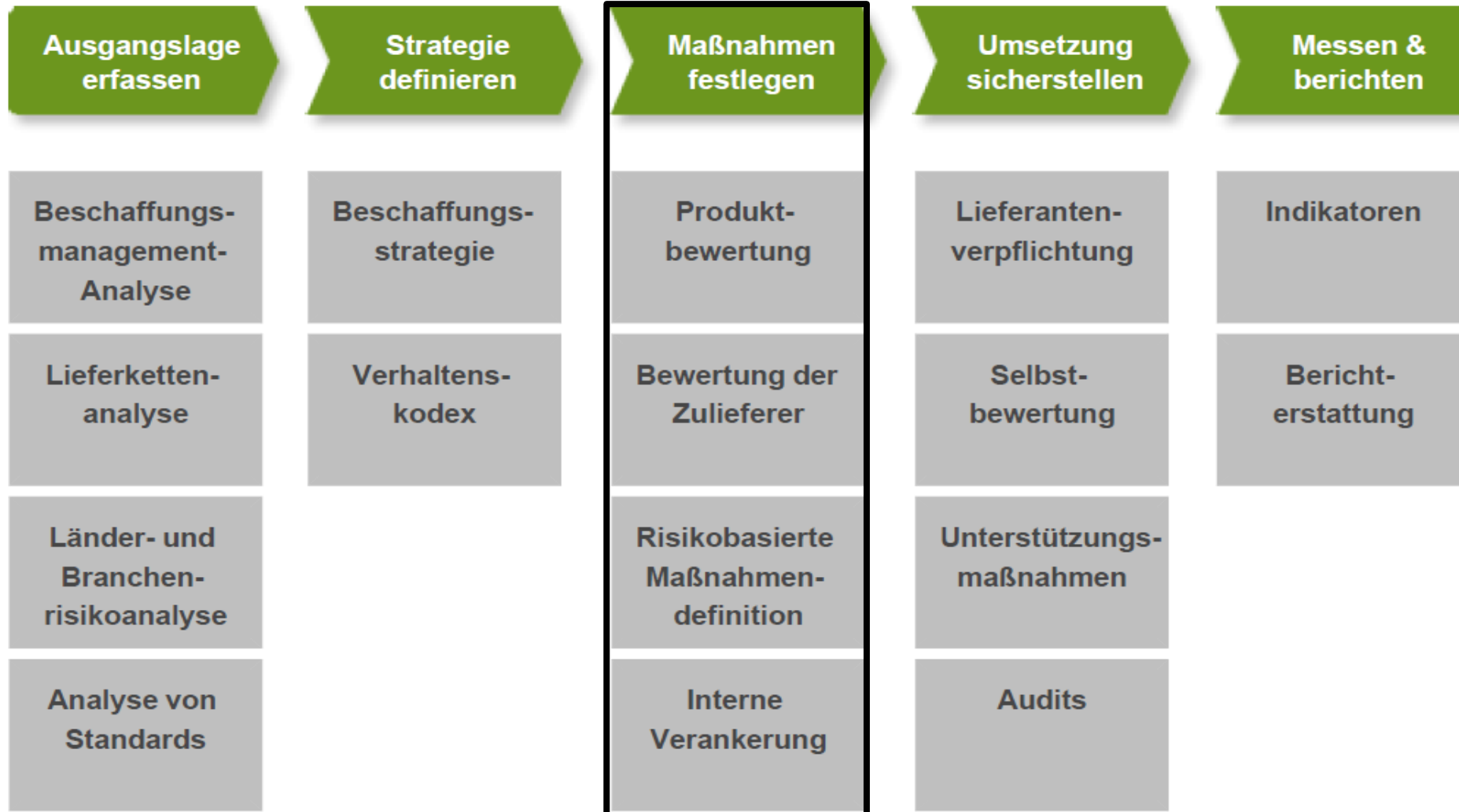
### Managementansatz Beschaffung

Über die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen verantwortet Geberit soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette. Durch die Geschäftstätigkeit der Lieferanten entstehen indirekte Umweltauswirkungen (Scope 3-Emissionen). Durch ein effektives Management der Vorgaben für Lieferanten zu Umwelt- und Sozialkriterien beeinflusst Geberit die Einhaltung der Umweltgesetze und der Menschenrechte und passender Arbeitsbedingungen. Risiken umfassen den Reputationsverlust bei Umwelt- oder Menschenrechtsverstößen, mögliche neue regulatorische Herausforderungen bezüglich Umwelt- und Sozialkriterien, reduzierte Planungssicherheit sowie das Risiko von rechtlichen Konsequenzen und Strafzahlungen. Chancen liegen in der Stärkung der Resilienz der Lieferkette durch enge Zusammenarbeit und in Kosteneinsparungen durch optimierte Ressourcennutzung, die durch nachhaltige Lieferkettenpraktiken erzielt werden können.

Quelle: NH-Bericht 2023, Geberit

# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“

## Massnahmen festlegen



# Massnahmen festlegen 1/7

## Produkt- u. Lieferantenbewertung

Basis für konkrete Massnahmen sind die Ergebnisse der **Lieferketten-Analyse** (Lieferanten mit hohem NH-Risiko) und der **Länder- und Branchen-Bewertung** der Beschaffungsgüter.

Je nach Risiko der Lieferanten bzw. Beschaffungsgüter (Produkte) werden differenzierte Massnahmen festgelegt.

Zur Güter- und Lieferanten-Segmentierung eignen sich Methoden wie z. B. Risiko-, ABC- (Beschaffungswert), Lieferketten-Analyse und das Beschaffungsportfolio.

### Ziele

- **Beschaffungsgüter** mit relevantem NH-Risiko sind identifiziert und bewertet (nach Spend, Länder, Branchen)
- **Lieferanten** mit hohem NH-Risiko sind ermittelt (z. B. nach Spend, Bedeutung Material, Alternativen)
- Konkrete **Massnahmen / Strategien** hinsichtlich Beschaffungsgut / Lieferant sind entwickelt.
- Die Massnahmen sind intern **organisatorisch verankert** (Aufgabe, Rolle, Ziele, Kommunikation).

# Massnahmen festlegen 2/7

## Produkt- u. Lieferantenbewertung

### Beschaffungsgüter-Risiken

#### Reputationsrisiko / Materialcompliance:

- Wird das Produkt vom Endkunden mit dem Unternehmen als z. B. als Marke / Brand assoziiert?
- Sind Compliance-Potenziale identifiziert (Reach, ROHS) / resp. hinterlegt im Artikelstamm?

#### • Branchenrisiko:

- Ist die Branche des Beschaffungsgutes bekannt für das Nichteinhalten sozialer / ökologischer Mindeststandards?  
Methode: [Branchenrisikoanalyse z.B. über Indizes \(BSCI\) / Ecovadis IQ Plus Riskmapping](#)

#### • Länderrisiko:

- Ist Herstell-Land des Beschaffungsgutes bekannt für das Nichteinhalten sozialer / ökologischer Mindeststandards?  
Methode: [Lieferketten-Analyse z.B. über z.B. über Indizes \(BSCI\) / Ecovadis IQ Plus Riskmapping](#)

#### • Kostenrisiko (Spend):

- Wie hoch ist der Anteil / Einfluss des Beschaffungsgutes auf die direkten Kosten (Betriebsergebnis / EBIT).  
Methode: [ABC-Analyse / Spend-Analyse](#)

# Massnahmen festlegen 3/7

## Produkt- u. Lieferantenbewertung

### Methode zur Produkt-Segmentierung nach Reputations-, Branchen- und Länderrisiken

Ist das Produkt eng mit meinem Unternehmen verbunden und/oder wird über die Risiken in der Lieferkette des Produktes in der Öffentlichkeit diskutiert?	Gehört das Produkt einer Risikobranche an?	Wird das Produkt in einem Hochrisikoland hergestellt?	RISIKOBEWERTUNG
JA	JA	JA	Sehr hohes Risiko (5)
		NEIN	Hohes Risiko (4)
	NEIN	JA	Mittleres Risiko (3)
		NEIN	Mittleres Risiko (3)
NEIN	JA	JA	Geringes Risiko (2)
		NEIN	Geringes Risiko (2)
	NEIN	JA	Minimales Risiko (1)
		NEIN	Minimales Risiko (1)

Quelle: Global Compact Network Spain, 2009

# Massnahmen festlegen 4/7

## Produkt- u. **Lieferantenbewertung**

### Lieferanten-Risiken

- **Reputationsrisiko:**
  - Wird der Lieferant vom Endkunden mit dem Unternehmen als z. B. als Marke / Brand assoziiert?
  - Erfüllt der Lieferant die Compliance-Richtlinien (zertifiziert), hinterlegt im Lieferantenstamm?
- **Branchenrisiko:**
  - Ist die Branche des Lieferanten bekannt für das Nichteinhalten sozialer / ökologischer Mindeststandards?  
Methode: [Branchenrisikoanalyse z.B. über z.B. über Indizes \(BSCI\) / Ecovadis IQ Plus Riskmapping](#)
- **Länderrisiko:**
  - Ist Herstell-Land des Lieferanten bekannt für das Nichteinhalten sozialer / ökologischer Mindeststandards?  
Methode: [Lieferketten-Analyse / einzelne Produktionsschritte z.B. über Ecovadis IQ Plus Riskmapping](#)
- **Kostenrisiko:**
  - Wie hoch ist der Anteil / Einfluss des Lieferanten auf die direkten Kosten (Betriebsergebnis / EBIT). [Methode: ABC- / Spend-Analyse mit Priorität auf A-Lieferanten z. B. 80%](#)

# Massnahmen festlegen 5/7

## Produkt- u. Lieferantenbewertung

Methoden zur Lieferanten-Segmentierung nach Risiko, Kosteneinfluss und Bedeutung für die Produktion

PRIORISIERUNG VON DIREKTLIEFERANTEN (BEISPIEL)						
Bewertungskriterien						
	NH-RISIKO-POTENZIAL	EINKAUFS-VOLUMEN	BEDEUTUNG FÜR PRODUKTION	...	PRIORITÄT	HANDLUNGSOPTIONEN
Direktlieferant 1	hoch	hoch	hoch	...	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzent: Selbstauskunft und Auditierung/Vor-Ort-Besuch</li> <li>• Händler: Selbstauskunft, nach Zertifikaten fragen</li> </ul>
Direktlieferant 2	hoch	niedrig	niedrig		A	Prüfen, ob Lieferant ersetzt werden kann
Direktlieferant 3	mittel	mittel bis hoch	mittel bis hoch		B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzent: Selbstauskunft</li> <li>• Händler: Selbstauskunft, nach Zertifikaten fragen</li> </ul>
Direktlieferant 4	niedrig	niedrig	niedrig bis hoch		C	Keine weiteren Maßnahmen

Ausführlichere Informationen zu den verschiedenen Handlungsoptionen und zum Umgang mit Lieferanten unterschiedlicher Priorisierung können Sie den folgenden Bausteinen 4 und 5 entnehmen.



# Massnahmen festlegen 6/7

## Risikobasierte Massnahmen definieren

Auf der Basis der Ergebnisse aus der Produkt-, Artikel- und Lieferantensegmentierung lassen sich je nach ermitteltem Risikograd speziell darauf abgestimmte Massnahmen mit Lieferanten ableiten:

- Verpflichtung zur Einhaltung des Verhaltenskodex des Abnehmers
- Selbstbewertung (Selbstauskunftsbogen / Auditfragebogen), ergänzend zu den Audits
- Externe Audits
- Schulung und speziell abgestimmte Lieferantenentwicklung z. B. Support-Teams des Abnehmers

Es empfiehlt sich für Lieferanten mit hohem Risiko und gleichzeitig hohem bis sehr hohem Produktrisiko alle vier oben aufgeführten Massnahmen einzuführen und umzusetzen. Im weiteren bei

- Lieferantenrisiko: Alternativmöglichkeiten
- Produktrisiko: Substitutionsmöglichkeiten, Re-Design

# Massnahmen festlegen 7/7

## Organisatorische Verankerung / interne Zusammenarbeit

### Interdisziplinäre Zusammenarbeit bei der Lieferantenevaluation / Onboarding-Prozess, Audits Lieferantenentwicklungsmassnahmen z. B.

- Strategischer Einkauf / Materialgruppen-Manager und Quality Management
- Strategischer Einkauf, QM und Supplier Quality Management / Supplier Quality Engineering
- «Trade Compliance Team» im Lead und strategischer Einkauf
- «Materialgruppen-Teams» aus Engineering, Einkauf und QM
- Einkauf und Head of Sustainability
- Konzernebene: NH-Beauftragte, Einkauf unterstützend zu Scope3 (Co2-Daten)

# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“

Umsetzung der Massnahmen sicherstellen



# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“

## Umsetzung der Massnahmen sicherstellen 1/4

### Lieferantenverpflichtung / Supplier Code of Conduct

- Es soll möglichst **die gesamte Lieferkette**, also direkte und indirekte Zulieferer, verpflichtet werden (Bsp. amfori BSCI-Codex).
- **Nichtakzeptanz beim Lieferanten als Ausschlusskriterium** beim Lieferanten-Onboarding
- **Verbindlichkeit** schaffen durch Unterschrift des Lieferanten oder Einbindung in einen Rahmen- / Zusammenarbeitsvertrag (mit Folgen bei Missachtung).
- **Inhalte des SCoC** gegenüber dem Management des Lieferanten und direkt Betroffenen (z. B. Verkauf, Produktion, Beschaffung) vorstellen und diskutieren

# Code of Conduct am Beispiel V-Zug AG

## 1. Purpose and scope

Ensuring compliance with laws and the sustainable procurement of goods and services from an ethical, economic, social and environmental perspective are fundamental principles of the procurement strategy of the V-ZUG Group (hereinafter "V-ZUG Group" or "V-ZUG").

This Code of Conduct for Suppliers applies worldwide and defines the minimum expectations of the V-ZUG Group of its supplier businesses, the businesses supplying and subcontracting to the latter and their respective corporate bodies and employees ("Suppliers").

This supplier code of conduct ("Code of Conduct for Suppliers") is based on:

- the UN Universal Declaration of Human Rights
- the UN Conventions on the Rights of the Child
- the fundamental conventions of the ILO ("International Labour Organisation")
- the principles of the United Nations' Global Compact
- the OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- the V-ZUG Code of Conduct ("Code of Conduct")

The V-ZUG Group, its management and governing bodies and its employees adhere to the same principles and precepts in the course of their business activities, and the relevant Code of Conduct is available to the public on the website of the V-ZUG Group.

The V-ZUG Group communicates transparently and cooperates with partners and Suppliers to promote and enforce compliance with the precepts and principles of this Code of Conduct for Suppliers.



# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“

## Umsetzung der Massnahmen sicherstellen 2/4

### Selbstbewertung

- Lieferanten-Selbstauskunft und Vor-Ort-Gespräche bzw. Audits als etablierte Ansätze. [Abfrage der Selbst-Einschätzung](#) des Lieferanten.
- Regelmässiges Einholen bei Lieferanten mit [hohem und mittlerem Risiko](#)
- Allgemeinen Daten zum Unternehmen auch detaillierte Beschreibungen der Management-Ansätze zur Einhaltung der geforderten Nachhaltigkeit sowie konkrete Belege (Zertifikate, NH-Berichte).
- Fragebögen als Standard z. B. von BSCI

# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“

## Umsetzung der Massnahmen sicherstellen 3/4

### Lieferantenentwicklung

Notwendige Massnahmen zeigen sich – durch Selbstbewertung, Besuche oder fehlender Zertifizierung. Entsprechende Massnahmen zur Behebung mit dem Lieferanten vereinbaren.

- KMU: Fehlende **Prozesse, Verantwortlichkeiten, Ziele / Kennzahlen** sowie **Expertisen, Qualifikationen und Ressourcen**.
- Lieferanten in **Schwellen- und Entwicklungsländern** (z. B. Baumwolle, Rohkaffee, -kakao)
  - Anforderungen zu Standards / Zertifikaten inkl. Umsetzung (z. B. gem. Rainforest bei Kaffee oder Kakao)
- Schulung durch QM / Nachhaltigkeitsverantwortliche (z. B. Gefahrenstoff-Management, Arbeitssicherheit),

# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“

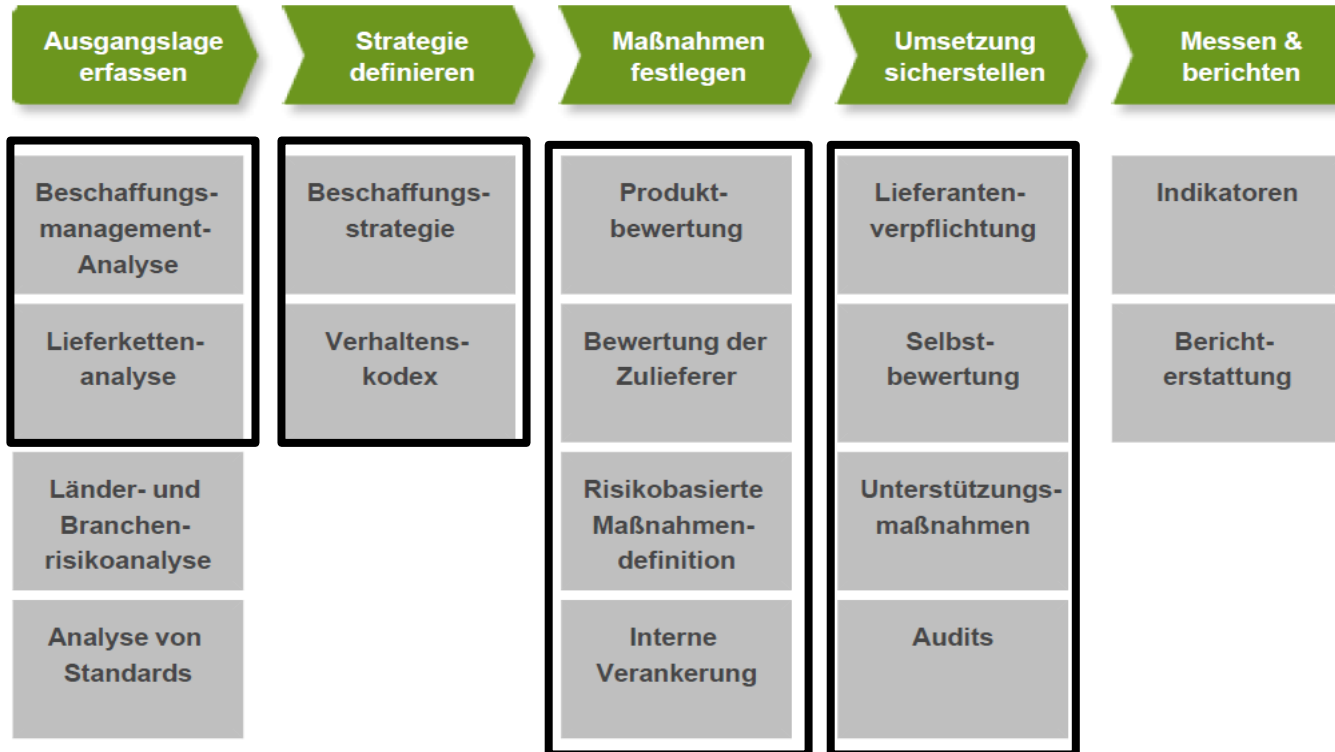
## Umsetzung der Massnahmen sicherstellen 4/4

### Audits

- Vor-Ort-Besuche als «Pre-Audit Support» zur Erfassung des Status-Quo
  - Jedoch: Vor-Ort-Besuch ersetzt kein NH-Audit!
- Check durch Mitarbeiter des Abnehmers z. B. bei einem Q-Audit oder Routine-Besuch (erste Inputs für Verbesserungen)
- Interne Audits / Abnehmer Audit / externes Audit (z. B. durch EcoVadis oder akkreditierte Unternehmen)



# Prozessmodell „Nachhaltige Beschaffung“



Welche Fragen sollte wir bis hier noch klären?



Quelle: kompass-nachhaltigkeit.ch

# Fazit: Erfolgsfaktoren

- Leistungsauftrag „NH Beschaffung“ durch VR und GL als Teil der Beschaffungspolitik
- Echtes Interesse / Commitment der Geschäftsleitung für das Thema
- NH Beschaffung im Kontext von Compliance und Riskmanagement
- Nachvollziehbare Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten schaffen: Supplier Code of Conduct
- Methodisch relevante Beschaffungsgüter und Lieferanten ermitteln, Potenzial aufzeigen
- QM und Einkauf als „Dream-Team“: Gemeinsam NH-Audits planen, durchführen, berichten.
- Feste Verankerung in der Organisation: NH Beschaffung ist kein „Nebenamt“:
- Nachhaltig sein ist eine Investition, „Nicht nachhaltig sein“ kostet langfristig Geld.
- Kooperationen / Wissens- und Erfahrungsaustausch z. B. mit Swisscleantech
- Weitere...

# Fazit: Herausforderungen

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit von QM, Einkauf , ESG als Team
- Vorhandene Ressourcen im Unternehmen insb. im Einkauf und QM
- Nicht alle Lieferanten lassen sich zu NH verpflichten: Nachfragemacht!
- Bewältigung der umfangreichen Daten : Welche Daten sind relevant?
- Allein oder gemeinsam? Gestaltung unternehmensübergreifender Kooperation (QM + Einkauf mit Dritten)
- Weitere....

# Quellen

- EcoVadis Lieferketten-NH-Management: <https://ecovadis.com/de/enterprise/>
- Prewave (Lieferketten-Riskmanagement): <https://www.prewave.com/de/>
- Sphera (ehem. Riskmethods, SC-Risk-Management) <https://sphera.com/de/loesungen/supply-chain-transparency/sphera-supply-chain-risk-management-scrm/>
- Kompass-Nachhaltigkeit: <https://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/>
- Amfori BSCI (Initiative f. Sozialstandards): <https://ch.amfori.org/de/content/bsci-k%C3%BCrze-0>
- SEDEX (Initiative f. Sozialstandards): <https://www.sedex.com/>
- Sustainable Agriculture Initiative (NH Landwirtschaft): <https://saiplatform.org/>
- Carbon Disclosure Project (Umweltdaten zu CO2 und H2O): <https://www.cdp.net/en>
- Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/>
- Swisscleantech: <https://www.swisscleantech.ch/>

# Good Practice-Links

- Halba (Coop/ Schokolade): <https://sustainabilityreport.halba.ch/de/2023/beschaffung.html>
- VAUDE (Outdoor): <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/>
- Geberit AG:  
[https://geschaeftsbericht.geberit.com/reports/geberit/annual/2020/gb/German/3040/nachhaltigkeits\\_strategie-2021-2023.html](https://geschaeftsbericht.geberit.com/reports/geberit/annual/2020/gb/German/3040/nachhaltigkeits_strategie-2021-2023.html)
- Rehau Automotive:  
<https://www.rehau-automotive.com/downloads/1876302/rehau-automotive-nachhaltigkeitsbericht-2023.pdf>
- Desso / Tarkett: [https://boden.objekt.tarkett.de/de\\_DE/nachhaltigkeit](https://boden.objekt.tarkett.de/de_DE/nachhaltigkeit)