

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeits- berichterstattung von Unternehmen – Praxiserfahrungen und Politikempfehlungen

Fallstudie IT – AfB (Arbeit für Menschen mit
Behinderungen) gGmbH

TEXTE 63/2018

Umweltforschungsplan des
Bundesministeriums für Umwelt,
Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3714 15 100 0
UBA-FB 002682

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Praxiserfahrungen und Politikempfehlungen

Fallstudie IT – AfB (Arbeit für Menschen mit Behinderungen) gGmbH

von

Daniel Weiss, Alexandra Skinner
adelphi, Berlin

Thomas Hadjuk
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Dr. Jutta Knopf
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Andreas von Angerer
oekom research

Professor Dr. Remo Klinger
Geulen & Klinger Rechtsanwälte

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber:

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
info@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

 [/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)
 [/umweltbundesamt](https://twitter.com/umweltbundesamt)

Durchführung der Studie:

adelphi research gemeinnützige GmbH
Alt Moabit 91
10559 Berlin

Abschlussdatum:

Mai 2018

Redaktion:

Fachgebiet I 1.4 Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Umweltfragen,
nachhaltiger Konsum
Christoph Töpfer

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4359

Dessau-Roßlau, August 2018

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den
Autorinnen und Autoren.

Fallstudie IT – AfB (Arbeit für Menschen mit Behinderungen) gGmbH

AfB und die IT-Branche

Die deutsche Branche von Information-, Technologie- und Telekommunikationsunternehmen (IKT) beschäftigt zurzeit etwa eine Million Menschen, darunter Informationstechnik (IT)-Dienstleister, Software- und Hardwareentwickler und Verkäufer von Consumer Electronics. Damit ist sie der zweitgrößte industrielle Arbeitgeber Deutschlands (Bitkom 2016a). Der Branchenumsatz betrug im Jahr 2015 rund 158 Milliarden Euro (Bitkom 2016b).

In dieser Landschaft ist AfB – ein gemeinnütziges IT-Unternehmen – die erste Organisation ihrer Art in Europa, das seit 2004 gebrauchte, ausgemusterte IT-Hardware von großen Firmen und öffentlichen Organisationen abnimmt, zertifizierte Datenlöschungen vornimmt, die Geräte aufbereitet und danach weiter vertreibt. Verkauft werden die Produkte an Endkunden in Ladengeschäften und im Online-Shop (AfB 2016b) sowie an Großhändler. Im Jahr 2015 wurden so über 270.000 Altgeräte von AfB bearbeitet. Geräte, die sich nicht zur Wiedervermarktung eignen, werden von AfB zerlegt und zu zertifizierten Recyclingbetrieben gebracht (ebd.). AfB betreibt Ladengeschäfte in neun deutschen Städten und darüber hinaus in Wien (AfB Österreich), in Annency und Grenoble in Frankreich (AfB France) sowie eine Stiftung in Urdorf in der Schweiz (AfB Schweiz; AfB 2016c).

Das Geschäftsmodell von AfB ist nachhaltig ausgerichtet, wodurch Aspekte der Nachhaltigkeit in alle strategischen Entscheidungen des Unternehmens mit einbezogen werden (AfB 2015). Deutlich wird diese Ausrichtung beispielsweise anhand der Einrichtung von barrierefreien Arbeitsplätzen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einem Anteil von 50 Prozent an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung. Dadurch wird eine integrative Arbeitsumgebung ermöglicht und gefördert. Das Unternehmen hat sich langfristig vorgenommen, 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung einzustellen (AfB 2016d). Die ökologische Säule der Nachhaltigkeit wird über das Kerngeschäft des Unternehmens abgedeckt: die Wiederverwendung und -verwertung von IT-Hardware. Durch die längere Nutzung der in den Geräten enthaltenen Rohstoffe und der Gewährleistung ihrer Rückgewinnung am Ende der Nutzungsdauer leistet AfB einen messbaren Beitrag zum Umweltschutz (Kraemer 2016).

Für sein Engagement hat das Unternehmen bereits mehrere Auszeichnungen erhalten. Unter anderem wurde AfB 2012 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis und 2014 mit dem Inklusionspreis Baden-Württemberg sowie dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft ausgezeichnet. 2014 bekam AfB für seine „beispielhafte Initiative um eine nachhaltige Entwicklung“ auch Berlins Green Buddy Award (AfB 2016a).

Lieferkette: Struktur und CSR-Themen

AfB nimmt mit seinem Geschäftsmodell eine besondere Stellung in der Wertschöpfungskette ein. Da das Kerngeschäft in der Abnahme, der Aufbereitung und dem Weiterverkauf von gebrauchter IT-Hardware besteht, erweitert das Geschäftsmodell des Unternehmens die gängige IT-Wertschöpfungskette um ein weiteres Glied nach dem Erstnutzer. Der Endverbraucher – bezogen auf Firmen und öffentliche Einrichtungen – ist somit der Hauptlieferant von AfB und die Kunden des Unternehmens sind wiederum Privatpersonen, Vereine, Schulen oder der Großhandel. Nebenlieferanten von AfB sind Firmen, die IT-Ersatzteile oder Bürobedarf und -mobiliar sowie die Ausstattung der Shops anbieten (Kraemer 2016). AfB hat unterschiedliche Strategien für die Auswahl bzw. Bewertung von Haupt- und Nebenlieferanten entwickelt, um deren Nachhaltigkeit zu prüfen bzw. zu fördern (siehe interne Umsetzung).

AfB bezieht seine Nebenprodukte und Dienstleistungen von rund 30 direkten Zulieferern (Tier 1). Für den Auswahlprozess der Lieferanten wurde ein eigenes System für und mit der Beschaffungsabteilung

von AfB entwickelt (siehe unten), um zu gewährleisten, dass die Produkte möglichst ambitionierten Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht werden (Kraemer 2016).

Die gebrauchten IT-Geräte stammen von ca. 1.000 Großkonzernen und öffentlichen Einrichtungen, meist aus den Regionen um die jeweiligen Standorte herum (Kraemer 2016). AfB bietet jedoch auch in den benachbarten Ländern (d. h. Niederlande, Italien, Slowenien, Kroatien, Ungarn, der Tschechei, der Slowakei) eine Abholung der Geräte und eine zertifizierte Datenvernichtung an (AfB 2016e). Diese Firmen sind demnach direkte Zulieferer (Tier 1) von AfB. Mit den indirekten Lieferanten und Herstellern der Geräte bzw. der Geräteteile (Tier 2 und Tier 3) baut AfB weitreichende Kontakte auf. Immer mehr Hersteller sehen einen Wert in der zweiten Nutzungphase und Gewinnung von Ersatzteilen bzw. Rohstoffen (Büchle 2016, Kraemer 2017). AfB versucht damit, auch die nachhaltige Herstellung der Geräte für eine erleichterte Weiter- und Wiederverwertung durch konkrete Angebote (z. B. für IT-Hersteller) zu fördern, insbesondere bei den direkten Lieferanten (den Nutzern) und wenn möglich in der vorgelagenen Lieferkette (Büchle 2016; Kraemer 2016). Bisher beschränkt AfB seine Auswahl der Hardware-Lieferanten nicht auf besonders nachhaltige Firmen oder grenzt keine kritischen Branchen aus (wie die Waffen- oder Atomstromindustrie), denn das Unternehmen möchte jeder Firma die Möglichkeit geben, ihre Hardware möglichst nachhaltig zu entsorgen. AfB steuert dabei die Wirkungsgestaltung begrenzt ggf. die Kommunikation bei kritischen Unternehmen. (Kraemer 2016; AfB 2015).

Am anderen Ende der Wertschöpfungskette stehen die Kunden, die die bearbeiteten bzw. reparierten Geräte von AfB kaufen. AfB verkauft den Hauptanteil seiner Ware an Privatpersonen, die die Computer für ihren persönlichen Gebrauch nutzen. Die restlichen Geräte gehen an Großhändler zum Wiederverkauf bzw. zur Verwertung (Kraemer 2016). Bei diesen Großkunden hat AfB 2015 begonnen, Audits einzuführen, um einen möglichst nachhaltigen Endgebrauch und eine umweltfreundliche Entsorgung der Geräte zu gewährleisten (siehe unten).

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement des Unternehmens

Interne Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Da Nachhaltigkeit fest im Unternehmenskonzept von AfB verankert ist, wird sie auch als Kriterium bei Ein- und Verkaufsentscheidungen integriert. Dabei spielt das CR-Team von AfB eine große Rolle, vor allem in der Entwicklung von Nachhaltigkeitskriterien und praktischen Werkzeugen zur Auswahl von Kunden und Lieferanten (Büchle 2016; Kraemer 2016). Die CR-Abteilung von AfB ist der Geschäftsführung direkt unterstellt und berät die Geschäftsführer bei strategischen Entscheidungen (AfB 2015). In Bezug auf das nachhaltige Lieferkettenmanagement hat das Team und die Geschäftsführung mithilfe von SWOT-Analysen sowie Stakeholderdialogen versucht festzustellen, welche nachhaltigkeitsbezogenen Chancen und Risiken für das Unternehmen bestehen (ebd.).

Basierend auf diesen Chancen und Risiken identifizierte das CR-Team wichtige Nachhaltigkeitsthemen und entwickelte eine passende Strategie, die auch im Rahmen der begrenzten Ressourcen von AfB umsetzbar wäre. Dabei arbeitete das CR-Team eng mit der Einkaufsabteilung zusammen, um praktische Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen (Kraemer 2016). Die Vorarbeit und Vorrecherche fand in der CR-Abteilung statt, wobei stets auf Win-Win-Lösungen gesetzt wurde, die auch einen Mehrwert für die jeweiligen Fachabteilungen bieten. Durch diesen Prozess ist ein Indikatorenmodell für die Auswahl von nachhaltigem Bürobedarf entstanden (siehe unten). Obwohl AfB keine besonderen Nachhaltigkeitsschulungen für Mitarbeiter anbietet, dient die Verwendung dieses Tools und die dadurch zunehmende Beschaffung von nachhaltigem Bürobedarf auch dazu, das Bewusstsein der Einkaufsmitarbeiter im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen zu stärken (Kraemer 2016). Das Tool bietet eine Art „training on the job“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wird aktuell mit anderen Organisationen weiterentwickelt, um die Einkaufsabteilungen langfristig dazu zu befähigen, nachhaltige Einkaufsentscheidungen schnell zu treffen.

Bei der aktuellen Einführung der Auditierung von Großkunden arbeitet die CR-Abteilung eng mit der Großhandelsabteilung zusammen. Dabei wurde festgestellt, dass ein solches Audit auch sehr gut zur Grundlage für Prozessoptimierung und Kundenentwicklung dient. Somit können beide Abteilungen ihre Ziele durch die Auditierung erreichen und etwaige Synergieeffekte ausnutzen mit einem Lerneffekt für beide Seiten (Kraemer 2016). Zielkonflikte zwischen der CR-Abteilung und anderen Abteilungen sind jedoch manchmal unvermeidbar, insbesondere wenn die ökologisch nachhaltigere Variante eines Büroproduktes oder eines Ersatzteiles (z. B. Computermäuse von NagerIT) sehr viel teurer ist als die Alternativprodukte. In solchen Fällen versuchen die CR-Abteilung und die Fachabteilungen Kompromisse zu finden, z. B. indem das Unternehmen zum Teil auf Siegel verzichtet und hauptsächlich auf Regionalität achtet (ebd.).

AfB hat sich zum DNK verpflichtet und veröffentlicht jährlich eine Entsprechenserklärung seit auf seiner Website. Die Erklärung erfüllt auch die Voraussetzung eines Berichts nach der GRI. Außerdem hat AfB die Charta der Vielfalt und den B.A.U.M.-Ehrenkodex unterzeichnet (AfB 2015). Im wirtschaftlichen bzw. Qualitätsbereich wird AfB regelmäßig von Externen auditiert. Das unabhängige Beratungshaus Phineo gAG hat eine externe Kontrolle der Geschäftstätigkeit durchgeführt; im Bereich Qualitätsmanagement wird die Firma auch regelmäßig vom TÜV Süd zur Zertifizierung nach ISO 9001 kontrolliert. Auch der Prozess der Datenvernichtung des Unternehmens wird nach Dekra zertifiziert und regelmäßig geprüft (ebd.).

Externe Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements

AfB fokussiert sich aktuell auf zwei Stellen der Lieferkette: den Einkauf von Dienstleistungen Bürobedarf und Verbrauchsartikel sowie den Verbleib der verkauften Endprodukte bei Großhandelskunden.

Das oben erwähnte Tool für den Einkauf von Büroprodukten und Verbrauchsartikeln bewertet hauptsächlich Nachhaltigkeitssiegel, da diese als schnelle Indikatoren für Nachhaltigkeit die Einkaufsentscheidung positiv beeinflussen. Die Siegel wurden dabei gerankt, die von der CR-Abteilung im Vorfeld recherchiert und nach Wirkung und Relevanz eingeordnet worden waren. Falls die Produkte keine Siegel hatten, entwickelte das CR-Team Indikatoren für Produktkategorien, z. B. Nachhaltigkeitszertifizierung und Regionalität. Die Indikatoren ermöglichen dem Einkauf zeitnah und mit geringen Kosten bzw. Aufwand festzulegen, ob ein Produkt gewissen Nachhaltigkeitsstandards entspricht (Kraemer 2016). Das Tool hilft in erster Linie bei der Auswahl von Produkten, woraus sich eine Auswahl der entsprechenden Lieferunternehmen ableitet. Es besteht jedoch die Möglichkeit das Tool dahingehend zu ergänzen, dass auch Nachhaltigkeitskriterien von Zulieferunternehmen erfasst und gerankt werden, wie beispielsweise Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitszertifizierungen oder Regionalität. So könnten auch Bündelungseffekte, ergo Einsparpotenziale, genutzt werden. Dies führte bereits im Bereich Verbrauchsartikel zu messbarer Reduktion von Material und damit einer Kosteneinsparung (AfB 2015).

Seit der Einführung des Tools beachten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einkaufsabteilung bei der Auswahl von Bürobedarf nicht nur Preis und Qualität, sondern auch Nachhaltigkeitsaspekte. Bei seiner Entwicklung wurde besonders darauf geachtet, dass es praktisch und einfach zu nutzen ist und dass es die Arbeit der Einkaufsabteilung nicht komplizierter macht. Da es diese Kriterien erfüllt, wurde das Tool schnell von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Einkaufs akzeptiert und in den Alltag integriert und wird stetig weiterentwickelt (Kraemer 2016).

Bei der Auswahl der Direktlieferanten von gebrauchten IT-Geräten hat AfB vorerst keine Nachhaltigkeitskriterien eingeführt. In der IT-Branche sei Nachhaltigkeit noch nicht angekommen und die Direktlieferanten (Nutzer der Hardware) könnten keinen direkten Druck auf die IT-Hersteller ausüben, so Kraemer. Es ist jedoch ein zukünftiges Ziel von AfB mit ihren Hauptzulieferern der Hardware und den jeweiligen Herstellern in Dialog zu treten.

Die CR-Abteilung hingegen – dem Geschäftsmodell des Unternehmens geschuldet – hat die nachgelagerte Wertschöpfungskette als eine Stelle identifiziert, wo das Unternehmen die größte Einflussmöglichkeit hat, um Nachhaltigkeit zu fördern. Sie spricht in diesem Zusammenhang von „Wertschöpfungsmanagement“ statt „Lieferkettenmanagement“ und betont dabei, dass auch die nachgelagerte Wertschöpfungskette für jedes Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit in die Betrachtung mit einbezogen werden sollte (ebd.).

Um den Ansatzpunkt für ihr nachhaltiges Wertschöpfungskettenmanagement zu finden, führte das CR-Team im ersten Schritt eine Risikoanalyse durch. Das Ergebnis der Analyse zeigte, dass das größte Risiko in der nachgelagerten Kette im Verbleib der Hardware bzw. der Einzelteile liegt. AfB wollte demnach vermeiden, dass IT-Hardware in Drittländer exportiert wird, wo sie ohne Berücksichtigung von Umwelt- oder Sozialstandards langfristig entsorgt werden würde.

Gerade bei der Ware, die an Großhändler verkauft wird (20 Prozent), besteht das Risiko, dass die von AfB verkauften Gebrauchtgeräte nach Afrika oder Asien exportiert und unter umwelt- und gesundheitsschädlichen Umständen weiterverarbeitet werden. Die Geräte, die an Privatpersonen verkauft werden (80 Prozent), bleiben laut eigener Recherche höchstwahrscheinlich innerhalb der Europäischen Union und werden daher unter sozial- und umweltgerechten Umständen entsorgt (Kraemer 2016). AfB hat das Ziel, Exporte der verkauften Geräte außerhalb der EU zu vermeiden, außer wenn sichergestellt werden kann, dass die Ware sinnvoll eingesetzt oder entsorgt wird (ebd.).

Um eine nachhaltige Weiterverwertung der Produkte durch die Großkunden sicherzustellen bzw. zu fördern, hat AfB letztes Jahr einen Großhandelskodex entwickelt. Dieser Kodex umfasst globale Standards, wie den UN Global Compact, und beschreibt die Anforderungen von AfB an seine Großhändler im Bereich Nachhaltigkeit. Um den Kodex zu entwickeln, erstellte die CR-Abteilung Fallanalysen von allen 32 Großkunden und untersuchte, wie diese Organisationen mit der Ware umgehen. AfB beschränkte sich daraufhin im ersten Schritt auf die zehn wichtigsten Großkunden, die zusammen 80 Prozent aller Verkäufe an Großunternehmen umfassen. Zusammen mit der Großhandelsabteilung traten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der CR-Abteilung mit den Geschäftsführern dieser Großkunden in Kontakt, um gemeinsam sinnvolle und realistische Anforderungen an die Umsetzung von Nachhaltigkeit im jeweiligen Betrieb zu formulieren und eine geschäftsschädigende Wirkung für den Kunden zu vermeiden. Diese Gespräche halfen bei der Formulierung des Kodizes und bei der Entwicklung einer Vorgehensweise bei der Auditierung (ebd.).

Nach seiner Ausformulierung wurde der AfB-Großhandelskodex an alle Großkunden weitergegeben. Wenn ein Unternehmen als Neuabnehmer bei AfB gelistet werden möchte, muss es eine Selbstauskunft mit Angaben auch zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen ausfüllen. Bestandskunden reichen diese Selbstauskünfte bei den jährlichen Vertragsgesprächen ein. Dabei wird u. a. nach Managementprozessen sowie möglichen Nachhaltigkeitssiegeln oder zertifizierten Managementsystemen gefragt (Kraemer 2016). AfB drängt auch darauf, dass der Großkunde sich mittels des Kodizes auf die Einhaltung der Menschenrechte verpflichtet (AfB 2015).

Um die Einhaltung des Kodizes bzw. den Wahrheitsgehalt der Selbstauskünfte bei den Großkunden zu überprüfen, führte AfB auch Audits bei den Kunden ein. Die Audits werden immer im Voraus angekündigt, damit an besagtem Termin auch die relevanten Ansprechpartner anzutreffen sind und dem Kunden signalisiert wird, dass AfB eine auf Vertrauen basierte Geschäftsbeziehung etablieren möchte (Büchle 2016). Der Ablauf der Auditierung beginnt mit einem kurzen Gespräch zur allgemeinen Zusammenarbeit von AfB und dem Kunden, gefolgt von einem Rundgang durch den Betrieb, bei dem an relevanten Stationen gehalten wird. Bei diesen Stationen stellen die AfB-Mitarbeiter den Kunden Fragen zum genauen Vorgang. Der Fokus der Fragen liegt dabei auf Umwelt- und Sozialaspekten. Diese werden durch Gespräche mit Mitarbeitern vor Ort indirekt eruiert. Statt zum Beispiel zu fragen, wie

viel die Mitarbeiter verdienen, spricht AfB mit den Mitarbeitern und verschafft sich durch den Rundgang einen Gesamtüberblick der Arbeitsbedingungen (ebd.).

Aktuell befindet sich die Einführung der Auditierung von AfB-Kunden noch in der Anfangsphase und beschränkt sich zunächst auf einige Großkunden. Langfristig hat das Unternehmen jedoch geplant, stückweise auch die kleineren Kunden zu überprüfen. Die ersten Audits dienen hauptsächlich dazu, den Auditierungsprozess auszutesten und herauszufinden, ob in Kooperation mit dem jeweiligen Kunden die gemeinsame Nachhaltigkeit in Zukunft gesteigert werden kann (Kraemer 2016). Dabei lernt auch AfB einiges darüber, wie sie ihre eigenen Prozesse nachhaltiger gestalten können, zum Beispiel bzgl. der Menge oder Veränderung des Verpackungsmaterials (ebd.).

Die Audits werden von der CR-Abteilung sowie der Großhandelsabteilung durchgeführt, um sie mit dem Verkaufsgespräch zu verbinden. Langfristig sollen die Verkäufer die Audits selbst mit gelegentlicher Unterstützung der CR-Abteilung durchführen. Dadurch werden Personalressourcen und -kosten eingespart. AfB hat schon bei den ersten Audits Synergien zum Verkaufsgespräch festgestellt. Während des Audits kamen die AfB-Großhandelsverkäufer in engen Kontakt mit den Kunden und deren Bedürfnissen; dadurch könnten auch weitere Verkaufsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil identifiziert werden (Kraemer 2016).

Im Fall eines Verstoßes versucht AfB in den Dialog mit dem Kunden zu gehen, um eine sinnvolle Lösung für beide Seiten zu finden (Büchle 2016; Kraemer 2016). Die Auditierung zielt auch darauf ab, dass AfB und seine Kunden „langfristig miteinander wachsen können“ (Kraemer 2016). Deshalb war es AfB auch wichtig, die Anforderungen im Verhaltenskodex möglichst realistisch zu formulieren. Nichtsdestotrotz wurden die Standards so ambitioniert wie möglich angesetzt, und wenn ein Kunde nach mehrmaligen Unterstützungsversuchen seitens AfB diese nicht erfüllen kann, wird die Geschäftsbeziehung durch AfB beendet. Bisher traf dies lediglich auf einen Kunden zu, der noch vor dem Abbruch der Geschäftsbeziehung auditiert wird (Büchle 2016).

Neben dem Großhandelskodex und der Auditierung kann AfB auch noch durch die Vermarktungspreise seiner Produkte Einfluss auf den Endverbrauch ausüben. Das Unternehmen hat Mindestpreise für die Wiedervermarktung von Produkten festgelegt, um dadurch zu vermeiden, dass Geräte bloß zur Zerlegung gekauft werden. AfB verkauft zum Beispiel einen TFT-Bildschirm niemals für unter sieben Euro, es sei denn der Abnehmer ist ein Entsorgungsfachbetrieb. Recherchen der CR-Abteilung zeigten, dass ein Preis von sieben Euro ungefähr die Grenze bildet, unter der die Bildschirme als Schrott gekauft werden könnten. Anhand dieses Beispiels wurde dem Unternehmen bewusst, dass das Festlegen von einheitlichen Prozessen im Verkauf wichtig ist (Kraemer 2016).

Neben seinem eigenen Engagement versucht AfB auch durch die Mitgliedschaft im digitalen Verband Bitkom CR-Maßnahmen in der IT-Branche zu stärken (ebd.). Über diese Mitgliedschaft wurde AfB als Experte in Fachgruppen des BMU und des UBA eingeladen (AfB 2015). 2015 fanden auch ein Stakeholderdialog und ein Peer Review der DNK-Entsprechung statt (Kraemer 2016). Das Ziel von AfB ist es zudem, weiterhin wichtige interne und externe Stakeholder in einen Dialog einzubinden, um Nachhaltigkeit sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu fördern (ebd.).

Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung

Da das Kerngeschäft von AfB bereits auf sozialer und zum Teil ökologischer Nachhaltigkeit basiert, war die Akzeptanz der Geschäftsführung für eine Ausweitung von Nachhaltigkeitsaspekten über die Grenzen des Unternehmens hinaus schnell vorhanden. Außerdem verfügt AfB über eine eigene CR-Abteilung, die wichtige Zuarbeiten für die Erarbeitung und die Umsetzung von Maßnahmen zur Einführung eines nachhaltigen Liefer- bzw. Wertschöpfungskettenmanagements erledigt. Durch seine systematische Herangehensweise konnte das Unternehmen effizient die Stellen der Lieferkette identifizieren, an denen es mit seinen begrenzten Ressourcen den größtmöglichen Einfluss ausüben konnte: der

Einkauf von Büromaterialien und die nachgelagerte Wertschöpfungskette (die Großhändler). Diese Bereitschaft, die Lieferkette auch aus anderer Sicht – nämlich von hinten – zu betrachten, hat AfB einen guten Anhaltspunkt für den Beginn seiner Arbeit in der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette gebracht.

Das Tool, das für die nachhaltige Lieferantenauswahl entwickelt wurde, entstand unter Vorarbeit der CR-Abteilung, wurde jedoch von der Einkaufsabteilung entscheidend mit ausgearbeitet. Darauf konnte am Ende auch die hohe Akzeptanz zum Großteil zurückgeführt werden. Daneben überzeugte die pragmatische und praxistaugliche Anwendbarkeit des Tools.

Hinsichtlich der nachhaltigen Ausrichtung der nachgelagerten Wertschöpfungskette konnte AfB durch eine gezielte Auswahl von Risikokunden und mit wenigen Ressourcen auch erfolgreich einen Auditierungsprozess entwickeln, um ausgewählte Nachhaltigkeitsaspekte bei den größten Kunden zu prüfen. Hier hat sich die Bereitschaft von AfB bewährt, auf die Kunden zuerst einzugehen und neue Erkenntnisse aus den ersten Audits in die Entwicklung des Auditierungsprozesses einfließen zu lassen. Das Unternehmen hat dadurch zusätzlich einen wirtschaftlichen Ausgleich erzielt – die Verkäufer haben bemerkt, dass Audits gleichzeitig als Grundlage für Verkaufsgespräche dienen können (Kraemer 2016).

Die systematische und pragmatische Herangehensweise der CR-Abteilung von AfB ermöglichte eine gezielte und effiziente Steigerung bzw. Prüfung der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Diese Herangehensweise hat auch die Akzeptanz der Nachhaltigkeitsthemen in den anderen Fachabteilungen gestärkt, da sie durch die Nachhaltigkeitsmaßnahmen nur sehr geringe Mehrarbeit leisten müssen (Einkauf) bzw. zusätzliche Vorteile daraus gewonnen haben (Verkauf).

Nichtsdestotrotz existieren bei AfB einige Hemmnisse bei der Umsetzung bzw. der möglichen Erweiterung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Lieferkette. Ein Hindernis in der Beschaffung bilden die teilweise massiv höheren Preise für nachhaltigere Varianten von Produkten. Zudem kosten die Audits zusätzliche Ressourcen (Kraemer 2016). Außerdem befindet sich der Auditierungsprozess bei AfB noch im Anfangsstadium – die Wirksamkeit und der Nutzen der Audits muss im weiteren Verlauf geprüft werden und sich bewähren.

Insbesondere bei der geplanten Erweiterung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements auf die Hauptlieferanten (Großunternehmen und öffentliche Einrichtungen, die gebrauchte Hardware bereitstellen) und deren Vorlieferanten (IT-Hersteller) steht AfB vor einigen Herausforderungen. Die IT-Lieferkette ist sehr komplex und daher schwer zu überprüfen. In der Branche wurde bis jetzt wenig auf Nachhaltigkeit geachtet (Kraemer 2016). Siegel, auf die Unternehmen zurückgreifen könnten, um eine nachhaltige Herstellung von IT-Produkten zu gewährleisten, sind aus mangelnder Nachfrage kaum vorhanden (ebd.). Auch in Branchenverbänden sieht AfB wenige Möglichkeiten für ein kleines Unternehmen, am Ende der Lieferkette Einfluss auszuüben. Eine Möglichkeit, den Kreislauf jemals annähernd ganz zu schließen, sieht das Unternehmen nicht, da ihre Lieferanten – die Großkonzerne – bisher kein großes Interesse bekunden, gebrauchte Geräte zu kaufen. Für AfB endet der Kreislauf im fachgerechten Recycling und in der Möglichkeit, gebrauchte Geräte auch für Privatpersonen anbieten zu können (Büchle 2016).

AfB plant dennoch, zukünftig auch bei den Hauptlieferanten in seiner vorgelagerten Lieferkette Nachhaltigkeit zu fördern, obwohl die Herausforderungen in der IT-Branche noch erheblich sind. Zuerst will das Unternehmen sich jedoch auf die Einführung der Kundenaudits konzentrieren, da die Auditierung noch angepasst bzw. auf weitere Kunden ausgeweitet werden soll.

Fazit

Als ein „Social Business“ (AfB 2015: 3) ist AfB schon seit seiner Gründung mit Nachhaltigkeitsthemen vertraut. Diese Themen werden auf höchster geschäftlicher Ebene als wichtig angesehen und fließen in die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ein.

Das Besondere an AfB ist sein Ansatzpunkt, Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette zu fördern und zu prüfen. Der Fokus des Unternehmens liegt auf der Förderung und Überprüfung von CSR- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der nachgelagerten Wertschöpfungskette. Das Unternehmen auditiert demnach nicht seine Lieferanten, sondern seine Großkunden, um eine möglichst nachhaltige Weiterverwendung oder Entsorgung ihrer Geräte zu sichern. Neben der nachgelagerten Wertschöpfungskette achtet AfB auch auf den Bezug von nachhaltigem Verbrauchsmaterial im eigenen Büro. Das Unternehmen hat dafür erfolgreich ein eigenes Indikatoren-Tool entwickelt, um im Einkauf eine schnelle Auswahl von nachhaltigen Produkten zu ermöglichen. Die gute Zusammenarbeit zwischen der CR-Abteilung und den Fachabteilungen (Einkauf und Großhandel) sowie zwischen AfB und seinen Kunden war ein ausschlaggebender Faktor für die erfolgreiche Umstellung des Einkaufs bzw. für eine zunehmende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Verkauf. Hier haben Kompromissbereitschaft sowie die Suche nach Win-Win-Lösungen eine wichtige Rolle gespielt.

AfB setzt sich als Vorreiter-Unternehmen seiner Branche ambitionierte und zugleich realistische Ziele für die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette. Damit bietet AfB ein breites Spektrum an Beispielen von inhaltlichen wie organisatorischen Vorgehensweisen bei der Umsetzung von CSR in der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette, die teilweise auch branchenunabhängig übertragbar sind.

Quellenverzeichnis

AfB (2015): Entsprechenserklärung: AfB Gemeinnützige GmbH. (zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex). Online verfügbar unter: <http://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CreatePDF/7673/2015/de>, aufgerufen am 11.05.2016.

AfB (2016a): Auszeichnungen. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/wir-ueber-uns/auszeichnungen>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016b): Das AfB Konzept. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/wir-ueber-uns/das-afb-konzept>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016c): Standorte. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/standorte>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016d): Visionen und Ziele. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/wir-ueber-uns/das-afb-konzept-2>, aufgerufen am 10.05.2016.

AfB (2016e): Von A wie Abholung bis Z wie Zerlegung. Online verfügbar unter: <http://www.afb-group.de/de/unternehmen/it-dienstleistung/von-a-wie-abholung-bis-z-wie-zerlegung>, aufgerufen am 11.05.2016.

Bitkom (2016a): Thema IT Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Marktdaten/ITK-Arbeitsmarkt/index.jsp>, aufgerufen am 11.05.2016.

Bitkom (2016b): ITK Märkte. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Marktdaten/ITK-Konjunktur/ITK-Markt-Deutschland.html>, aufgerufen am 11.05.2016.

Daniel Büchle (2016): Telefonisches Gespräch mit Daniel Büchle (Nachhaltigkeitsmanagement bei AfB), durchgeführt von Alexandra Skinner am 29.04.2016.

Alexander Kraemer (2016): Telefonisches Gespräch mit Alexander Kraemer (CSR/Development Manager bei AfB), durchgeführt von Alexandra Skinner am 29.04.2016.