



# Nachhaltig abliefern

Der Büroartikel-Versandhändler **Kaiser+Kraft** setzt auf ein ganzheitliches Lieferkettenmanagement. Von seinen Lieferanten fordert das Stuttgarter Unternehmen deshalb, vor allem in Sachen Nachhaltigkeit abzuliefern. Zertifizierungen sind dabei eine zentrale Stellschraube.

von André Schmidt-Carré

**B**ei Kaiser+Kraft aus Stuttgart schaut man seinen Lieferanten genau auf die Finger. Mit einer Reihe von Kennzahlen hat das Unternehmen die gelieferte Qualität im Blick und erfasst zum Beispiel laufend Reklamationsquoten von Artikeln. Weiterer zentraler Faktor: Die Nachhaltigkeit der Produktion des jeweiligen Herstellers. Kaiser+Kraft hat eigens einen Dienstleister samt aufwendigem Zertifizierungsverfahren ins Boot geholt. Der misst, wie nachhaltig die Geschäftspartner arbeiten. „Für uns ist das kein Nebenschauplatz, sondern zentraler Bestandteil des Lieferantenmanagements“, sagt Carsten Gries, Leiter Produktmanagement und Zentraleinkauf bei Kaiser+Kraft.

Das Unternehmen vertreibt Büroartikel sowie Betriebs- und Lagerausstattung vom Schreibtisch bis zur Sackkarre an Firmen weltweit. Einen Großteil seines Umsatzes macht der B2B-Händ-

„*Wir schauen den Herstellern über die Schulter, weil uns wichtig ist, wie die Produkte entstehen.*“

Carsten Gries, Chefeinkäufer bei Kaiser+Kraft

ler mit rund 1.000 Mitarbeitern in Europa, ein weiterer wichtiger Markt sind die USA. Mitte des vergangenen Jahrhunderts als klassischer Versandhandel gestartet, ist der Vertrieb über den inzwischen 1.000 Seiten starken Katalog vor dem wachsenden Onlinegeschäft derzeit noch der wichtigste Vertriebskanal für die insgesamt rund 35.000 Produkte. Nachhaltiges Wirtschaften ist hierbei längst mehr als ein nettes Beiwerk fürs Geschäft: „Für uns ist Nachhaltigkeit ein zentraler Wettbewerbsfaktor“, sagt Andreas Krüger, Geschäftsführer mit dem Ressort Operations und Nachhaltigkeitsbeauftragter bei Kaiser+Kraft.

## Durch Anreize zur Medaillen-Form

Wesentliches Element der Nachhaltigkeitsstrategie ist das Lieferantenmanagement. Kaiser+Kraft verkauft Produkte von rund

Tore öffnen und Transparenz zeigen – so lautet die Forderung an die Zulieferer.

## Deutscher CSR-Preis 2017

### Ausgezeichnete Lieferkette

Die nachhaltige Lieferkette von Kaiser+Kraft wird auch durch den Deutschen CSR-Preis 2017 gewürdigt. In der Kategorie „CSR in der Lieferkette“ schaffte es der B2B-Versandhändler für Büro-, Betriebs- und Lagerausstattung ins Finale und ist damit mindestens unter den Top-3 in Deutschland. „Nachhaltig zu wirtschaften und möglichst schonend mit allen zur Verfügung stehenden Ressourcen umzugehen, gehört für unser Unternehmen seit jeher zur Tradition. Es ist schön zu sehen, dass unser Bestreben nun auch von objektiver Seite bestätigt wird“, freut sich Andreas Krüger, Geschäftsführer Lager/Logistik und Nachhaltigkeitsbeauftragter bei Kaiser+Kraft. Der Deutsche CSR-Preis wird am 4. April 2017 im Rahmen des Deutschen CSR-Foreums in Ludwigsburg verliehen.



300 Herstellern aus der ganzen Welt. „Das Lieferantenmanagement ist eine wichtige Stellschraube, um die Nachhaltigkeit in der gesamten Prozesskette des Unternehmens voranzubringen“, so Chefeinkäufer Gries. Um sicherzustellen, dass Lieferanten nachhaltig wirtschaften, hat das Unternehmen mehrere Bausteine eingeführt. Neue Lieferanten müssen in einem Erst-Audit dokumentieren, welches Nachhaltigkeitskonzept sie verfolgen und beispielsweise angeben, welche Verpackungen sie nutzen oder ob ein Qualitätsmanagement besteht. Zudem besuchen Gries oder seine Kollegen neue Lieferanten und schauen sich das Unternehmen vor Ort an. Der Chefeinkäufer ist entsprechend viel unterwegs, nur im weit entfernten Ausland zum Beispiel in Asien übernehmen hin und wieder Dienstleister solche Besuche. „Wir schauen den Herstellern über die Schulter, weil uns wichtig ist, wie die Produkte entstehen“, erklärt Gries.

Im Lieferantenmanagement arbeitet das Unternehmen mit der Online-Plattform **Ecovadis** zusammen. Der auf Lieferketten spezialisierte Dienstleister macht die Nachhaltigkeit von Liefere-

ranten transparent und messbar. Zertifizierte Unternehmen bekommen je nach Grad der Nachhaltigkeit eine Auszeichnung in Gold, Silber oder Bronze – oder gehen leer aus. In jedem Fall hilft das System, Unzulänglichkeiten und mögliche Verbesserungen in der Produktion aufzuzeigen, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen und damit unterm Strich nachhaltiger zu wirtschaften. „Wir legen großen Wert darauf, dass sich unsere Lieferanten bei Ecovadis zertifizieren lassen“, so Gries. Vor drei Jahren hat Kaiser+Kraft die Zusammenarbeit mit Ecovadis gestartet und bei seinen Lieferanten beworben. Gries lud die Hersteller in die Stuttgarter Zentrale ein und stellte das Konzept vor. Seitdem leistete er in vielen bilateralen Gesprächen Überzeugungsarbeit. „Wir wollten die Verantwortung für das Gelingen nicht an Ecovadis delegieren, sondern haben uns das Konzept zu Eigen gemacht“, so der Chefeinkäufer. Verpflichtend ist die Teilnahme bei Ecovadis für die Lieferanten nicht, Kaiser+Kraft erstattet ihnen aber einen Teil der Kosten für die Zertifizierung, um einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen. „Das ist kein Selbstläufer“, weiß

Abgehakt: Nur wer die Nachhaltigkeitskriterien auf der Checkliste erfüllt, erhält auch eine Zertifizierung.



Erreichen Mitarbeiter die Geschäftsstelle von Kaiser+Kraft z.B. mit dem Rad, sammeln sie Punkte auf ihrem Mobilitätskonto.

Gries. „Aber der Anteil der Unternehmen, die nachhaltiges Wirtschaften als Wettbewerbsfaktor begreifen, wächst.“

Das Trommeln hat seine Wirkung nicht verfehlt: Mittlerweile sind mehr als 100 Lieferanten von Kaiser+Kraft bei Ecovadis zertifiziert, das Unternehmen erzielt bereits rund 80 Prozent seines Umsatzes mit Produkten von Ecovadis-zertifizierten Zulieferern. „Je größer die Hersteller sind, desto eher erkennen sie das Thema Nachhaltigkeit für sich“, so die Erfahrung von Gries. Die ersten Teilnehmer haben im vergangenen Jahr bereits ihre erste Re-Zertifizierungsrunde absolviert. „Wenn die Lieferanten sich erst einmal darauf eingelassen haben, ist die Bereitschaft dabei zu bleiben und sich stetig zu verbessern erkennbar groß“, sagt Gries.

### Internationale Standards als Richtschnur

Ein weiterer Teil des Lieferantenmanagements ist ein Bonus-Malus-System, das als Scoring-Modell funktioniert: Kaiser+Kraft misst anhand eines Katalogs von Kriterien, ob ein Lieferant sich innerhalb eines Jahres in Bezug auf Nachhaltigkeits- und andere Kriterien verbessert oder verschlechtert hat. Die Konditionen für Bonus und Malus verhandelt das Unternehmen mit jedem Lieferanten individuell. „Ziel ist immer, dass sich unsere Vertragspartner zum beiderseitigen Vorteil laufend verbessern“, erklärt Gries. Neben einer jährlichen Malus-Zahlung wiederholt das Unternehmen bei Bedarf seine Audits bei Problemen, etwa wenn die Reklamationsquote bei Artikeln eines Lieferanten dauerhaft steigt. „Wir halten laufend nach, mit welchen Produkten Kunden nicht zufrieden sind, und setzen notwendige Produktverbesserungen mit unseren Lieferanten um“, so der Chefeinkäufer.

Zudem hat sein Unternehmen einen Kodex für Lieferanten erstellt, der soziale und ökologische Mindeststandards vorschreibt. Die Regeln orientieren sich am „Global Compact“ der Vereinten Nationen (UN), an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation, den Konventionen der UN über die

„ Je größer die Hersteller sind, desto eher erkennen sie das Thema Nachhaltigkeit für sich.“

Carsten Gries, Chefeinkäufer bei Kaiser+Kraft

Rechte von Kindern, der UN-Menschenrechtserklärung sowie an dem Sozialstandard SA8000. Lieferanten verpflichten sich mit der Unterzeichnung der Charta, diese Regeln in sämtlichen ihrer Produktionsstätten einzuhalten. Zudem räumen sie Kaiser+Kraft das Recht ein, die Einhaltung vor Ort zu kontrollieren und bei dauerhaften Verstößen Verträge fristlos zu kündigen. „Alle unsere Lieferanten haben diesen Kodex unterschrieben“, sagt Gries. „Wir pflegen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, aber bei dem Kodex gehen wir keine Kompromisse ein.“

### Eine Strategie, die punktet

Das Lieferantenmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des übergeordneten Unternehmensprogramms SCORE, das Kaiser+Kraft vor fünf Jahren als zentrale Steuerung des nachhaltigen Wirtschaftens eingeführt hat. Das Akronym steht für Sustainable Corporate Responsibility und umfasst als Konzept neben dem Einkauf auch die Unternehmensbereiche Logistik und Marketing entlang der Wertschöpfungskette. Jedes Jahr macht die Geschäftsführung neue Vorgaben: So soll zum Beispiel der prozentuale Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Herstellern ebenso steigen wie der Anteil des CO<sub>2</sub>-neutralen Transports. Innerhalb Europas ist der gesamte Versand bereits klimaneutral, jenseits des Heimatkontinents soll der Anteil weiter wachsen.

Außerhalb der Wertschöpfungskette umfasst das SCORE-Programm zudem die Bereiche Ressourcenverbrauch, Mitarbeiter und Gesellschaft. Angestellte bekommen zum Beispiel eine Mobilitätsprämie, wenn Sie nicht mit dem Auto zur Arbeit fahren. Wer per Fahrgemeinschaft, Bus und Bahn oder noch besser mit dem Fahrrad oder zu Fuß kommt, sammelt täglich Punkte auf seinem Mobilitätskonto – je weiter er von seiner Arbeitsstelle entfernt wohnt, desto mehr Punkte gibt es. Bis zu 600 Euro brutto kann ein Mitarbeiter pro Jahr als Bonus bekommen. Au-

# „Investment in die Zukunft“



**ANDREAS KRÜGER** verantwortet als Geschäftsführer das Ressort Operations und ist Nachhaltigkeitsbeauftragter bei Kaiser+Kraft. Die Personalunion an der Spitze ist kein Zufall – Nachhaltigkeit soll ein zentraler Wettbewerbsvorteil des Unternehmens werden.

**Herr Krüger, Kaiser+Kraft stellt Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt seiner Geschäftsstrategie. Warum ist das Thema so wichtig?**

Für uns sind wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit kein Widerspruch, ganz im Gegenteil. Nur wenn wir unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen und uns um unsere Zukunft sorgen, werden wir auch eine haben. Die Ernsthaftigkeit, mit der wir unsere Ziele verfolgen, unterscheidet uns von vielen anderen Anbietern und macht uns einzigartig. Denn unser Qualitätsanspruch erstreckt sich nicht nur auf das jeweilige Produkt und die Beratungsleistung, sondern über die gesamte Lieferkette.

**Wie kommen Sie mit der Strategie voran?**

Wir verfolgen unsere Nachhaltigkeitsstrategie seit dem Jahr 2012. Unser Ziel war damals, innerhalb von fünf Jahren bezogen auf die Nachhaltigkeit bester Anbieter in der Branche zu werden. Auf deutsche Wettbewerber bezogen haben wir dieses Ziel erreicht, im internationalen Vergleich gerade mit großen US-amerikanischen Händlern wollen

wir uns noch weiter verbessern. Wir rechnen damit, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor künftig stark wachsen wird.

**Rechnet sich Nachhaltigkeit fürs Unternehmen denn heute schon?**

Das ist eine Frage der zeitlichen Perspektive, derzeit sind wir in der Investitionsphase. Nehmen Sie zum Beispiel unsere grüne Eigenmarke Eurokraft Active Green. Die Ökobilanz der Produkte ist aufwendig, das kostet uns eine sechsstelligen Summe im Jahr. Doch der Aufwand lohnt sich, der Umsatzanteil der Marke wächst. Wir sind davon überzeugt, dass sich unsere Nachhaltigkeitsstrategie je nach Markt früher oder später auszahlen wird. Wir beobachten regionale Unterschiede, während vor allem große Kunden in der DACH-Region Deutschland, Österreich und Schweiz sowie in skandinavischen Ländern bereits verstärkt Interesse an nachhaltig hergestellten Produkten zeigen, sind Kunden in Süd- und Osteuropa bislang wenig nachhaltigkeitsaffin. Aber wir sind zuversichtlich, dass sich unsere Strategie langfristig auch dort bezahlt macht. ◀



ßerdem stellt Kaiser+Kraft Mitarbeiter frei, wenn sie sich sozial engagieren.

Darüber hinaus ist auch die Eigenmarke Eurokraft Active Green ein wichtiger Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie. Kaiser+Kraft produziert rund 120.000 Transportgeräte für Lager – wie z.B. Handwagen – selbst und erzielt damit rund zehn Prozent des Umsatzes. Davon entfallen mittlerweile 15 Prozent auf Active Green-Produkte, die Kaiser+Kraft besonders ressourcenschonend herstellt. Die bei der Produktion ausgestoßene Menge CO<sub>2</sub> kompensiert der Hersteller mit Investments in den Windpark Yuntdag an der türkischen Westküste. Zuletzt schaut Kaiser+Kraft nicht nur seinen Lieferanten genau auf die Finger. Auch bei den eigenen Produkten gewährt man umfassende Einblicke: Das Unternehmen erstellt für jeden Active Green-Artikel eine separate und TÜV-geprüfte Ökobilanz. ◀

## Kaiser+Kraft GmbH

Gegründet: 1945  
 Hauptsitz: Stuttgart  
 Geschäftsführer: Markus Berger, Christian Grosse, Dirk Lessing, Dr. Claude Tomaszewski  
 Produkte: Büro-, Betriebs- und Lagerbedarfsartikel  
 Homepage: [www.kaiserkraft.de](http://www.kaiserkraft.de)

 Kompass Dossier

### Lieferkette

Lesen Sie in diesem Dossier, wie Sie eine Lieferkettensteuerung aufsetzen und damit die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen verbessern.

Leseprobe unter ▶ <http://bit.ly/2lFefxH>