

Nachhaltigkeit in der Supply Chain.

Von SCM zu SSCM - was ist der Unterschied und wie ist der Weg dahin?

Nachhaltiges Supply Chain Management birgt für Unternehmen Risiken und Chancen zugleich. Einerseits stehen (Umwelt-) Gesetze zugunsten des Klimaschutzes bisweilen gegen wirtschaftliche Interessen, andererseits fragen immer mehr Kunden umweltfreundliche Produkte nach. Doch wie lässt sich nachhaltiges Wirtschaften, d.h. eine ausgewogene Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer sowie sozialer Aspekte, in Supply Chains sicherstellen?

Einer der wesentlichen Gründe, warum sich Unternehmen dafür entscheiden, das Thema Nachhaltigkeit mit in ihre Supply Chain zu integrieren, liegt an der Erwartungshaltung ihrer Kunden. Diese achten zuletzt verstärkt auf umweltfreundliche Produkte und fragen diese entsprechend nach. Die Unternehmen versprechen sich im Gegenzug eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Sie hoffen über diese Strategie langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Ein weiterer Grund für die Integration von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette liegt u.a. darin, dass die Unternehmen sich eine Reduzierung der Kosten versprechen. Dies würde wiederum automatisch zu einer verbesserten Gewinnmarge führen. Ein typisches Beispiel hierfür stellt das Recycling von Produktionsmaterial und die Wiederverwendung dar.

Darüber hinaus veranlassen die aktuellen Rahmenbedingungen von Gesetzen, Standards und Richtlinien die Unternehmen dazu, das Thema Nachhaltigkeit zwingend in ihre strategischen Überlegungen miteinzubeziehen.

Aus diesen Gründen haben bereits viele Unternehmen in den letzten Jahren damit begonnen, eine nachhaltige Perspektive in ihre Entscheidungen zu integrieren. Sie haben damit begonnen, nachhaltiges Handeln in ihren Werten und Strategien zu verankern. Einer Studie zufolge veröffentlichen aktuell weltweit ca. 80 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitsinformationen¹.

Um das eigene Geschäftsmodell auf eine zukunftsfähige Basis zu stellen, müssen alle wachstumsorientierten Unternehmen zwingend nachhaltige Aspekte in ihr Geschäftsmodell miteinbeziehen. Ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung der Nachhaltigkeitsaspekte liegt in der Integration der Ziele in das Supply Chain Management.

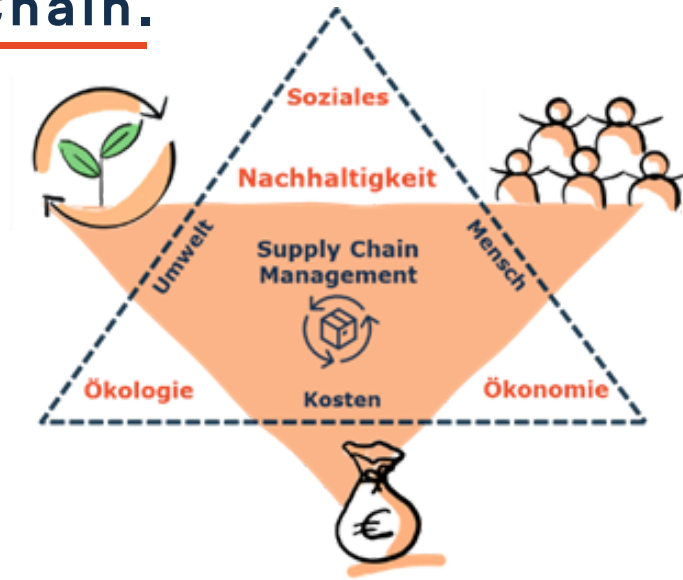


Abb. 1: Nachhaltigkeitsdreieck mit Zielfunktion des Supply Chain Management.

Nachhaltigkeit im Sinne des Sustainable Supply Chain Managements (SSCM) umfasst drei Dimensionen: Ökonomie, Ökologie und Soziales.

Die Integration aller drei Dimensionen in das eigene Geschäftsmodell ist heute wichtiger denn je. Im originären Supply Chain Management (SCM) steht die Planung, Leitung und Kontrolle von Abläufen innerhalb der Lieferkette im Vordergrund. Beim Sustainable Supply Chain Management (SSCM) hingegen handelt es sich um eine erweiterte Ausrichtung des SCM unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – werden dabei in die Struktur der Supply Chain eingearbeitet, um langfristig eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. SSCM unterscheidet sich auch dadurch von klassischem SCM, dass ein erweiterter Blick auf die Supply Chain geworfen wird. Nicht nur die Herkunft der Produkte wird miteinbezogen, sondern auch deren Verwendung und Entsorgung werden im SSCM betrachtet.

Unter den drei Dimensionen des SSCM verbergen sich folgende Themengebiete:

Ökologie:

Transparenz über die Umwelteinwirkungen der Geschäftsprozesse.

- Unternehmen: Informationen, Produktionsprozesse, Kapitalflüsse
- Produkte: Materialverbrauch, Energieverbrauch, Wasserverbrauch

Umwelt- und Artenschutz

- Wasser-, Boden- und Luftverschmutzung
- Bodennutzung
- Biodiversität
- CO2-Emission
- Abfall

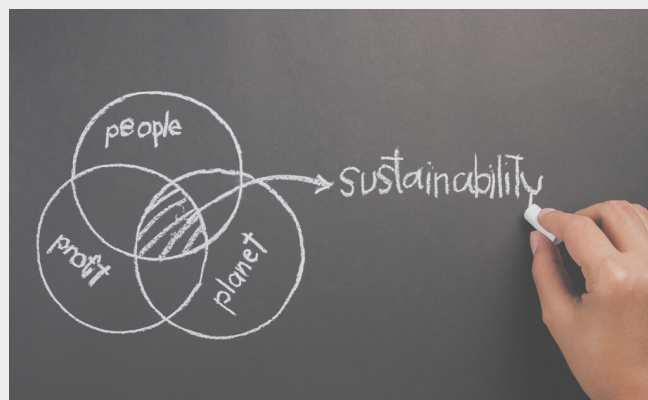
Ökonomie:

- Effizienter Einsatz von Ressourcen
- Kreislaufwirtschaft – Erhöhung der Recyclingquote und Vermeidung von Müll
- Langfristige strategische Auswirkungen
- Faire Löhne
- Qualitätssicherung
- Arbeit
- Preisgestaltung
- Informationen & Transparenz
- Innovation

Soziales:

Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards über die gesamte Lieferkette bis hin zu Rohstofflieferanten (Stichwort: Lieferkettengesetz)

- Menschenrechte
- Arbeitsbedingungen
- Soziale und finanzielle Unterstützung
- Gesundheit und Sicherheit
- Ethisches Verhalten
- Gemeinschaft und soziale Inklusion
- Training und Personalentwicklung
- Ergonomie



Eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung einer Nachhaltigen Strategie nimmt der „CO2-Fußabdruck“ des Produktes ein. Ein solcher CO2-Abdruck eines batterieelektrisch betriebenen Fahrzeuges setzt sich über den gesamten Lebenszyklus beispielhaft wie folgt zusammen.

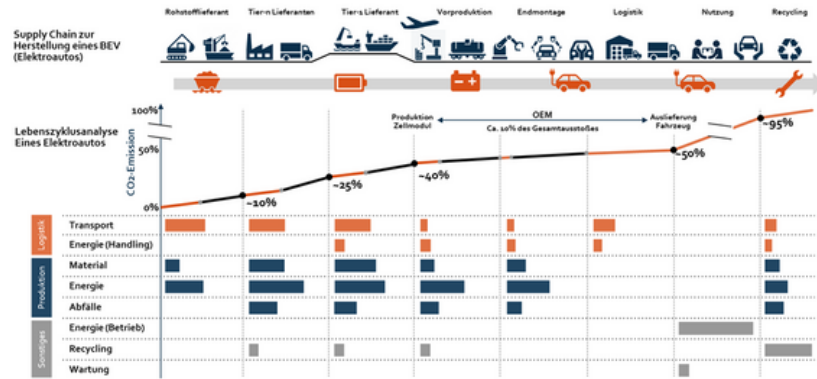


Abb. 2: Beispielhafter CO2-Abdruck eines batterieelektrisch betriebenen Fahrzeuges².

Bei dieser Aufbereitung der Wertschöpfungskette wird sofort erkennbar, an welcher Stelle die größten Treiber für Treibhausgas-Emissionen liegen. Anhand dieser Klimabilanz können die größten CO2-Treiber identifiziert und Maßnahmen zur Treibhausgasreduktion definiert und umgesetzt werden.

Das Ziel einer nachhaltigen Lieferkette fordert, wie oben bereits erwähnt, nicht nur Unternehmen im B2C-Geschäft auf, Nachhaltigkeitsinformationen für den Kunden bereitzustellen, sondern über jeden Wertschöpfungsschritt hinweg – also auch im B2B-Geschäft – wird auf die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsanforderungen zukünftig verstärkt geachtet.

Für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten existieren festgelegte Richtlinien. Diese verfolgen das Ziel der Standardisierung und Vergleichbarkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Neben der Bereitstellung von eigenen Nachhaltigkeitsberichten integrieren immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeitskennziffern in ihren Jahresabschlussberichten.

Im Jahr 2017 berichteten lediglich 73% der deutschen Unternehmen Nachhaltigkeitskennziffern in ihren Jahresabschlüssen. In 2020 stieg der Anteil auf insg. 92%³, was die Notwendigkeit für die Veröffentlichung dieser Zahlen unterstreicht.



Abb. 3: Wachstum der globalen Nachhaltigkeitsberichte: N100⁴ und G250⁵.

Transparenz über die Umsetzung von Nachhaltigkeit zu erzeugen, sollte für alle Unternehmen der erste Schritt in der operativen Umsetzung sein, denn lediglich über diese Transparenz kann nachgewiesen werden, ob eine umgesetzte Maßnahme sinnvoll im Sinne der Strategie war. Viele Unternehmen nutzen bereits KPI-Dashboards zur operativen und finanziellen Steuerung ihres Unternehmens. Eine Erweiterung dieser Dashboards mit entsprechenden KPI's zur Nachhaltigkeit bietet signifikante Erleichterung in Hinblick auf das Erkennen und Umsetzen von entsprechenden Maßnahmen.

Erkenntnisse:

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der überwiegende Teil der Unternehmen ihre Supply Chain noch nicht ausreichend nachhaltig gestaltet hat. Obwohl Nachhaltigkeitsaspekte im Supply Chain Management immer mehr an Bedeutung gewinnen, spiegelt sich die zunehmende Relevanz bei vielen Unternehmen bislang noch nicht wider.

Dies bedeutet konkret: Obwohl die Unternehmen die Relevanz erkannt haben, mangelt es bisher an der Umsetzung einer nachhaltigeren Ausgestaltung ihrer Supply Chain. Die Notwendigkeit diese Veränderung voranzutreiben ist bei vielen Unternehmen noch nicht ausreichend implementiert. Dieser fehlende Handlungsdruck sorgt bislang für Passivität. Die Hauptgründe dafür liegen zum einen an der kundenseitigen Nachfrage, die anscheinend noch zu geringfügig ist, und zum anderen am fehlenden Nachhaltigkeitsmanagement der Organisationen selbst. Somit betrachten die Unternehmen im Moment vorrangig die entstehenden Kosten, erkennen aktuell aber nicht den künftig daraus resultierenden Nutzen.

Allerdings sollten Unternehmen sich bei dem Thema Nachhaltigkeit in der Supply Chain nicht zu sehr zurücklehnen, denn wer schon jetzt vorausdenkt und den Grundstein für eine nachhaltige Geschäftstätigkeit legt, kann stark von sich neu entwickelnden Märkten profitieren. Für größere Klimaschutzziele der Supply Chain sind allerdings kollektive Aktionen mit einem vollständigen „Cradle-to-Cradle-Ansatz“ notwendig. Dass sich solche Ansätze lohnen, zeigt das hohe Maß an bereits geplanten Initiativen.

Sicher ist auch, dass keine bestehende Supply Chain von heute auf morgen nachhaltig wird. Es gilt vielmehr, diverse kleine Schritte in die richtige Richtung zu gehen, um seiner globalen Verantwortung als Unternehmen nachzukommen. Also, frei nach dem Motto von Peter A. Cohen⁶:

“
"THERE IS NO GIANT STEP
THAT DOES IT, IT'S A LOT OF
LITTLE STEPS."
”

PETER A. COHEN

ÜBER LISCHKE CONSULTING.

Lischke Consulting ist spezialisiert auf Operational Excellence und die Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse: Seit über 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen dabei, Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten, Leistung nachweislich zu steigern und Verschwendung zu minimieren. Wir sind erst dann zufrieden, wenn der Erfolg sichtbar und messbar ist.

ZUR PERSON.

Olaf Keßel ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater europa- und weltweit in den Bereichen Operational Excellence, Lean-, Supply Chain- und agilem Management unterwegs. In seinen Projekten, welche einen starken Fokus auf die Umsetzung und Nachhaltigkeit haben, bringt er seine fachliche Kompetenz und langjährige Praxiserfahrung aus unterschiedlichen Branchen im internationalen Unternehmensumfeld ein.

KONTAKT:

Olaf Keßel
Manager

Lischke Consulting GmbH
kessel@lischke.com



¹ Quelle: 11th edition of the KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting.
² Studie: Umweltbilanz Elektromobilität: Ergebnisbericht vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz & Reaktorsicherheit.
³ Quelle: 11th edition of the KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting.
⁴ N100 sind die Top 100 Unternehmen nach Umsatz aus insg. 52 Ländern.
⁵ G250 bezieht sich auf die 250 größten Unternehmen der Welt nach Umsatz.
⁶ Bekannt als Chairman und CEO von Andover National Corporation, einer öffentlichen Holdinggesellschaft.

Genderhinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Artikel die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.