



BME-Logistikstudie 2021

Nachhaltigkeit in Supply Chains

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

BME-Logistikstudie 2021

Nachhaltigkeit in Supply Chains

Herausgeber: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.

Durchführung: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V./Hochschule Fulda

Autoren: Michael Huth, Carsten Knauer, Nikolaos Vasileiadis

Quelle Titelbild: Eigene Darstellung

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Eschborn, November 2021

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	6
Grußwort Dr. Helena Melnikov, Hauptgeschäftsführerin des BME e.V.	7
Grußwort Prof. Dr. Claudia Kreipl, Vizepräsidentin für Forschung und Transfer	8
Vorwort	9
1 Einleitung	10
1.1 Ausgangssituation	10
1.2 Zielsetzung der Umfrage.....	11
1.3 Vorgehensweise und Struktur des Dokuments	11
2 Erhebungsdesign und Erhebungsumfang	12
2.1 Erhebungsdesign	12
2.2 Erhebungsumfang	12
3 Ergebnisse der Umfrage	16
3.1 Bedeutung und Strategie.....	16
3.2 Organisation und operative Umsetzung	30
3.3 Nachhaltigkeit in Supply Chains	38
3.4 Maßnahmen und Aktivitäten eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements.....	44
3.5 Lieferkettengesetz	56
4 Fazit und Handlungsempfehlungen	61
4.1 Fazit	61
4.2 Handlungsempfehlungen.....	62
5 Literaturverzeichnis	66
Über uns	69
Impressum	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Struktur der Teilnehmenden nach Branchen.....	13
Abbildung 2:	Struktur der Teilnehmenden nach Unternehmensgröße	13
Abbildung 3:	Teilnehmendestruktur nach betrieblicher Funktion	15
Abbildung 4:	Teilnehmendenstruktur nach Konzerneinbindung	15
Abbildung 5:	Assoziationen zu Nachhaltigkeit in Supply Chains.....	16
Abbildung 6:	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen.....	17
Abbildung 7:	Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen.....	18
Abbildung 8:	Umsetzung von Nachhaltigkeit in Supply Chains.....	19
Abbildung 9:	Finanzielle und personelle Ressourcenausstattung	20
Abbildung 10:	Gründe für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Supply Chains	21
Abbildung 11:	Priorität der Handlungsbereiche für Nachhaltigkeit in Supply Chains (1).....	23
Abbildung 12:	Priorität der Handlungsbereiche für Nachhaltigkeit in Supply Chains (2)].....	24
Abbildung 13:	Positive Wirkung von SCM-Trends auf Nachhaltigkeit	26
Abbildung 14:	Negative Wirkung der SCM-Trends auf Nachhaltigkeit.....	26
Abbildung 15:	Einschätzung grundsätzlicher Risiken in Supply Chains	27
Abbildung 16:	Einschätzung der Chancen durch höhere Nachhaltigkeit in Supply Chains	28
Abbildung 17:	Prozess zur Formulierung einer Strategie für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement....	30
Abbildung 18:	Durchführung spezifischer Prozesse bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für Supply Chains	31
Abbildung 19:	Entwicklungsrichtung von Nachhaltigkeitszielen	32
Abbildung 20:	Existenz eigener Organisationseinheit für Nachhaltigkeit.....	32
Abbildung 21:	Existenz einer Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains	33
Abbildung 22:	Einbindung der Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains in die Aufbau- und Ablauforganisation.....	34
Abbildung 23:	Ressourcenausstattung der Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains.....	35
Abbildung 24:	Existenz eines Beschwerdesystems zu Nachhaltigkeitsmissständen	36
Abbildung 25:	Effektivität der Beschwerdesysteme zu Nachhaltigkeitsmissständen	37
Abbildung 26:	Überprüfung der Effektivität des Systems für nachhaltiges SCM	37
Abbildung 27:	Top-Level-Prozesse des SCOR-Modells	39
Abbildung 28:	Berücksichtigung der SCOR-Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement für Supply Chains.....	39
Abbildung 29:	Berücksichtigung von Kunden- und Lieferantennstufen im Nachhaltigkeitsmanagement für Supply Chains	41
Abbildung 30:	Einsatz von Digitalisierungstechnologien zur Erzeugung von Transparenz in Supply Chains	42

Abbildungsverzeichnis



Abbildung 31:	Nutzung von Verkehrsträgern für Transportleistungen	43
Abbildung 32:	Maßnahmen zur Erhöhung des ökologischen Nachhaltigkeitsniveaus	45
Abbildung 33:	Angebot von Schulungen und Beratungsleistungen zu Nachhaltigkeit in Supply Chains....	46
Abbildung 34:	Nutzung eines Supplier Code of Conduct (SCoC)	47
Abbildung 35:	Intensität der Anwendung eines SCoC	48
Abbildung 36:	Nutzung von Weitergabeklauseln an Sublieferanten	49
Abbildung 37:	Durchführung von Lieferantenbewertungen	50
Abbildung 38:	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen bei der Lieferantenbewertung	50
Abbildung 39:	Lieferantenüberprüfung hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistung	51
Abbildung 40:	Nutzung von SAQ-Standards	53
Abbildung 41:	Aufstellung einer „Environmental P&L“ über die Supply Chain	53
Abbildung 42:	Berücksichtigung von ESG-Risiken in der Lieferantenbewertung	54
Abbildung 43:	Berücksichtigung von Parametern bei der Bewertung von ESG-Risiken.....	55
Abbildung 44:	Vom Lieferkettengesetz betroffene Unternehmen.....	57
Abbildung 45:	Abdeckung der Anforderungen des Lieferkettengesetzes durch bestehende Managementsysteme	58
Abbildung 46:	Auswirkung des Lieferkettengesetz auf die Kosten im Unternehmen.....	59
Abbildung 47:	Beitrag des Lieferkettengesetzes zur Nachhaltigkeit in Supply Chains.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Handlungsbereiche für nachhaltige Lieferketten	22
------------	--	----

Abkürzungsverzeichnis

3D	dreidimensional	IT	Informationstechnologie
AG	Aktiengesellschaft	KG	Kommanditgesellschaft
APICS	The Association for Operations Management	KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.	KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
bspw.	beispielsweise	LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
BVL	Bundesvereinigung Logistik	Lkw	Lastkraftwagen
bzw.	beziehungsweise	m.b.H.	mit beschränkter Haftung
Co.	Compagnie	Mio.	Million(en)
CO ₂	Kohlenstoffdioxid oder Kohlendioxid	NAP	Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte
CSR	Corporate Social Responsibility	Prof.	Professor
Dr.	Doktor	SAC	Sustainable Apparel Coalition
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung	SAQ	Self-Assessment-Questionnaire
E-	Electronic	SCM	Supply Chain Management
e.V.	eingetragener Verein	SCoC	Supplier Code of Conduct
EMAS	Eco Management and Audit Scheme	SCOR-Modell	Supply Chain Operations Reference Modell
EP&L	Environmental Profit & Loss Account	SE	Societas Europaea oder Europäische Aktiengesellschaft
ERP	Enterprise Resource Planning	SSCM	Sustainable Supply Chain Management
ESG	Environment, Social, Governance	UN	United Nations
EUR	Euro	Vgl.	Vergleiche
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	z. B.	zum Beispiel
HGB	Handelsgesetzbuch	ZDHC	Zero Discharge of Hazardous Chemicals
IoT	Internet of Things		
ISO	International Standards Organization		

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Management nachhaltiger Lieferketten in den Unternehmen des deutschsprachigen Raums ist noch ausbaufähig: Dies zeigen die aktuellen Ergebnisse der gemeinsam von BME und Hochschule Fulda veröffentlichten Logistikstudie „Nachhaltigkeit in Supply Chains“.

Die Studienergebnisse belegen, dass Nachhaltigkeit in den Lieferketten inzwischen ein Thema ist, das die Unternehmen konsequent verfolgen und umsetzen. Trotzdem besteht beim Gros der Global Player und KMU noch reichlich „Luft nach oben“ – mit anderen Worten: Noch zu selten setzen die Unternehmen Nachhaltigkeit auf Basis gezielter Strategien und fest definierter Verantwortlichkeiten um. Dieser Tatbestand zieht sich durch nahezu alle Bereiche – von der Organisation über den Umfang der operativen Umsetzung bis hin zu konkreten Aktivitäten.

Derzeit verfügen weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen über eine eigene Organisationseinheit für Nachhaltigkeit. Häufig wird Nachhaltigkeit noch als „Projekt“ in den Logistik- oder Einkaufsabteilungen verortet, das neben anderen Aufgaben abgearbeitet wird. Unternehmen, die bereits eine Organisationseinheit für Nachhaltigkeit eingerichtet haben, äußern sich positiv über die Einbindung in Aufbau- und Ablauforganisation – ein Zeichen dafür, dass es betriebsintern anscheinend wenig Reibungspunkte gibt.

Umso wichtiger ist es, dass Nachhaltigkeit in allen Unternehmen branchenübergreifend die notwendige Relevanz eingeräumt wird, um potenzielle Risiken entlang der Lieferketten proaktiv und passgenau erkennen, steuern und erfolgreich managen zu können. Wenn Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensstrategie verankert ist, bleibt es auch in der schwersten Krise ein wichtiges Ziel.

Lesen Sie auf den folgenden Seiten, zu welchen Schlüssen und Handlungsempfehlungen die diesjährige Logistikstudie von BME und Hochschule Fulda kommt. Die vorliegenden Studienergebnisse sind nicht nur für Entscheidungsträger aus Einkauf, Materialwirtschaft, Supply Chain Management und Logistik, sondern insbesondere für Profis im Nachhaltigkeits-, Qualitäts- und Risikomanagement äußerst interessant.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.



Dr. Helena Melnikov
Hauptgeschäftsführerin des BME e.V.

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren!

Die Ergebnisse der BME-Logistikstudie erscheinen in diesem Jahr zum dritten Mal. Sie sind Bild einer sehr guten Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Eine solche Zusammenarbeit trägt dazu bei, dass relevante Themen im Bereich Supply Chain Management aufgegriffen und im Rahmen einer Online-Umfrage und Experteninterviews untersucht werden. Damit wird auf der einen Seite der Status Quo zu dokumentiert, und auf der anderen Seite können Empfehlungen ausgesprochen werden, wie kleine, mittlere und große Unternehmen diese Themen noch besser, noch professioneller, noch zielgerichteter umsetzen können.

Die Themen, die in den drei BME-Logistikstudien behandelt wurden, sind hochaktuell: Während es in der ersten Umfrage um den Einsatz von Digitalisierungstechnologien im Supply Chain Management ging (dominierendes Stichwort „Industrie 4.0“), stand in der zweiten Umfrage das Risikomanagement im Fokus. Die Brisanz dieses Themas wurde unmittelbar durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie, aber auch durch die Blockade im Suez-Kanal deutlich. Das aktuelle Thema prägt nicht nur das Supply Chain Management, sondern die Wirtschaft im Ganzen und die gesamte Gesellschaft: Es geht um Nachhaltigkeit. Auch wenn Nachhaltigkeit als Begriff inzwischen fest etabliert ist, stellt sich doch die Frage, wie Nachhaltigkeit in Lieferketten verankert ist, welche Ansätze umgesetzt wurden, welche Prioritäten gesetzt werden. Nicht zuletzt werden Nachhaltigkeitsaspekte in Supply Chains durch das inzwischen verabschiedete Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gefordert – auch hier stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen die Anforderungen des Gesetzes bereits erfüllen und wie gut sie vorbereitet sind. Die aktuelle BME-Logistikstudie greift diese Aspekte auf, erhebt den Stand der Dinge, macht ihn damit greifbar und leitet Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab.

Als Hochschule für angewandte Wissenschaften ist es der Hochschule Fulda ein Anliegen, wissenschaftlich fundierte Ergebnisse mit Praxisrelevanz zu erzeugen. Genau das wird mit der BME-Logistikstudie erreicht. Ich freue mich daher, dass die Kooperation zwischen dem BME und der Hochschule Fulda so fest etabliert ist und dass inzwischen zum dritten Mal relevante Ergebnisse im Bereich des Supply Chain Managements erarbeitet werden konnten.

Es ist wünschenswert, dass diese erfolgreiche und vorbildliche Kooperation gepflegt und fortgesetzt wird.



Prof. Dr. Claudia Kreipl
Vizepräsidentin für Forschung und Transfer

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Bedeutung von Nachhaltigkeit müssen wir an dieser Stelle nicht betonen – sie sollte bekannt und am besten auch verinnerlicht sein. Dennoch stellt man fest, dass die Erderwärmung aufgrund von CO₂-Emissionen weiterhin zu stark zunimmt und dass weiterhin eklatante soziale Missstände, insbesondere in Ländern der Dritten Welt, vorhanden sind. Lieferketten, die von der Rohstoffgewinnung bis zur Produktion von Endprodukten und der Verteilung an die Kunden eine Vielzahl von Wertschöpfungsaktivitäten enthalten, tragen zu den genannten Zuständen bei.

Daher liegt es nahe, das Thema Nachhaltigkeit in Supply Chains näher zu untersuchen. Wie halten es Unternehmen mit der Nachhaltigkeit in Lieferketten, wie präsent ist das Thema, wie stark wird es verfolgt, wie ist es innerhalb der Aufbauorganisation eingebunden, welche Ansätze werden wie intensiv umgesetzt? Die vorliegende Studie zeigt den Status Quo der Nachhaltigkeit in Lieferketten im deutschsprachigen Raum auf. Die Ergebnisse beziehen sich nicht auf eine einzelne Branche, sondern betrachten Industrie, Handel und Dienstleistungen gleichermaßen.

Gleichzeitig hatten wir mit einer grundsätzlichen Herausforderung zu kämpfen: Die Bereitschaft von Managerinnen und Managern, sich an (wie in diesem Fall: internetbasierten) Umfragen zu beteiligen, hat in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen. Dies hat sicherlich auch mit der spätestens seit April 2020 stark zunehmenden Flut von Umfragen zu tun. Wenn dann ein Thema dazukommt, das zwar inzwischen allgegenwärtig ist, aber bei Unternehmen oftmals noch polarisiert und für das häufig keine eindeutige Verantwortlichkeit festgelegt ist, nimmt die Teilnahmequote zusätzlich ab. Dazu kommt, dass der Fragebogen nicht innerhalb von 3 Minuten zu beantworten ist. Dennoch sind wir der Meinung, dass ein solch wichtiges Thema nicht durch wenige Ja-/Nein-Fragen abgedeckt werden kann, sondern dass es sowohl für den Status Quo als auch für die Ableitung von Handlungsempfehlungen notwendig ist, in die Tiefe zu gehen. Das haben wir getan und freuen uns, dass wir insgesamt mehr als 200 Teilnehmende hatten, von denen mehr als 100 den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Trotz der genannten Tendenzen zeigt dies, dass sich Unternehmen mit der Thematik beschäftigen und dazu wissenschaftliche Untersuchungen unterstützen, die den Anspruch haben, Ergebnisse zu erzeugen, die dann wiederum den Unternehmen zugutekommen. Ein herzliches Dankeschön daher an alle Teilnehmenden, die sich die Zeit für die Beantwortung der Fragen genommen hatten. Ein zusätzlicher Dank geht an alle diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die dann für intensive Experteninterviews zur Verfügung standen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen zunächst eine gute Lektüre. Wir freuen uns, wenn die Ergebnisse, vor allem aber die Handlungsempfehlungen einen Anstoß geben, das Thema Nachhaltigkeit in Supply Chains noch stärker zu verfolgen und konkrete Maßnahmen umzusetzen.



Carsten Knauer
Leiter Sektion Logistik
BME e.V.



Prof. Dr. Michael Huth
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Logistik
Hochschule Fulda



1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Versorgung von Unternehmen und Konsumenten wird durch Lieferketten, inzwischen üblicherweise auch als „Supply Chains“ bezeichnet, sichergestellt. Supply Chains sind Netzwerke von Organisationen und Prozessen, in denen eine Vielzahl verschiedener Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette miteinander kollaborieren, um, ausgehend vom Rohmaterial, schlussendlich Endprodukte an Kunden zu liefern.¹ Lieferketten, vor allem globale Lieferketten, spielen für die Wirtschaft eine wesentliche Rolle.²

Die Anforderungen an Lieferketten ändern sich stetig. Exogene und endogene Trends wirken auf Supply Chains und erfordern eine hohe Anpassungsfähigkeit. Neben Trends, die bereits seit vielen Jahren wirken, wie zum Beispiel der vorhandene Kostendruck, ergeben sich Trends auch aufgrund von technischen Entwicklungen – hierzu zählt beispielsweise die Digitalisierung. Auch Nachhaltigkeit in Lieferketten ist ein exogener Trend, dessen Bedeutung zunehmend wächst.³

Dabei ist Nachhaltigkeit ein Thema, das in genereller Form auf höchster politischer Ebene verhandelt wird, wie die verschiedenen Weltklimagipfel der vergangenen Jahre gezeigt haben.⁴ Als Konsequenz daraus wurden seitens der UN 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung definiert.⁵ Die zunehmende Bedeutung, die dem Thema Nachhaltigkeit zukommt, zeigt sich auch in der Entwicklung der Suchanfragen bei Google: So stieg die Anzahl der durchschnittlichen monatlichen Anfragen nach „Nachhaltigkeit“ in Deutschland vom Zeitraum von Januar 2018 bis September 2021 im Vergleich zum Zeitraum von 2009 bis 2017 um deutlich über 60 %.⁶ Und auch verschiedene Bewegungen, die losgelöst von der Politik gegründet und

getragen werden, zielen auf eine konkretere und zielgerichtete Umsetzung von Nachhaltigkeit.

„Die Fridays-for-Future-Bewegung hat eine Menge ausgelöst. Das hat eine Dynamik aufgenommen, der sich aus der Politik keiner entgegenzustellen wagt.“ (Geschäftsführer)

Auch wenn die Bedeutung von Nachhaltigkeit generell und im Speziellen für Supply Chains steigt, so ist eine konkrete Umsetzung in Lieferketten doch nicht immer einfach. Supply Chains sind komplexe Gebilde, die aus einer Vielzahl von Akteuren auf vielen Ebenen bestehen, wobei die Akteure häufig global verteilt sind. Diese Komplexität, die ebenfalls zunimmt, ist ein Grund dafür, dass in Supply Chain oftmals nur wenig Transparenz darüber vorhanden ist, welche Zusammenhänge bestehen und wer Verantwortung, auch für Nachhaltigkeit, übernimmt.⁷

Einen Schritt zu mehr Nachhaltigkeit in Lieferketten wird durch das inzwischen verabschiedete Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz (LkSG)⁸ beabsichtigt. Das Gesetz, das ab dem 1.1.2023 für Unternehmen mit mindestens 3.000 Mitarbeitenden und ab 1.1.2024 für Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitenden gilt, „soll der Verbesserung der internationalen Menschenrechtslage dienen, indem es Anforderungen an ein verantwortungsvolles Management von Lieferketten festlegt.“⁹

Im Kontext der grundsätzlich steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit in Lieferketten, aber auch der konkreten Anforderungen durch das LkSG stellt sich die Frage, wie Unternehmen aus Industrie, Handel und Logistikdienstleistung aufgestellt sind, wenn es um die Umsetzung von nachhaltigen Supply Chains geht. Inwieweit hat die Bedeutung von Nachhaltigkeit, die

¹ Vgl. Ivanov et al. 2019, S. 7.

² Vgl. Felbermayr et al. 2020, S. 11.

³ Vgl. Kersten et al. 2017, S. 20.

⁴ Vgl. Ertl und Schebesta 2020, S. 2.

⁵ Siehe dazu United Nations.

⁶ Eigene Berechnungen auf Basis von <https://trends.google.de/trends/explore?date=2009-01-01%202021-09-06&geo=DE&q=nachhaltigkeit>.

⁷ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 6.

⁸ Der Gesetzentwurf der Bundesregierung über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten wurde vom Deutschen Bundestag in der vom Ausschuss für Arbeit und Soziales geänderten Fassung angenommen. Vgl. dazu Deutscher Bundestag 2021.

⁹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2021.

in Wissenschaft und Politik gesehen wird, Eingang bei den Unternehmen gefunden? Wie gestalten Unternehmen ihre Aufbau- und Ablauforganisation, um ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu ermöglichen? Wie wird Nachhaltigkeit innerhalb der komplexen und oftmals wenig transparenten Supply Chains

umgesetzt? Und in welcher Form sind Unternehmen auf das LkSG vorbereitet? Diese beispielhaften Fragen zeigen die Bandbreite des Themas auf. Gleichzeitig gibt es bisher keine empirisch erhobenen Antworten auf diese Fragen.

1.2 Zielsetzung der Umfrage

Das Ziel der BME-Logistikstudie 2021 „Nachhaltigkeit in Supply Chains“ ist es, den Status quo von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in Supply Chains bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu erfassen und zu dokumentieren und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung abzuleiten, die zu einem effektiven und möglichst effizienten Sustainable Supply Chain Management (SSCM) führen.¹⁰

Konkret bedeutet das,

- die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Supply Chains und die strategische Einbindung bei Unternehmen zu erfassen,
- die organisatorische Einbindung und die operative Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements innerhalb von Unternehmen aufzuzeigen,
- den supply-chain-bezogenen Umfang des Nachhaltigkeitsmanagements zu erheben,
- Maßnahmen und Aktivitäten von Unternehmen zu erfassen, die zu einem höheren Nachhaltigkeitsniveau beitragen sollen und
- letztlich erheben, wie Unternehmen das Lieferkettenorgfaltspflichtgesetz einschätzen und inwieweit sie auf die Anwendung des Gesetzes vorbereitet sind.

1.3 Vorgehensweise und Struktur des Dokuments

Um die im vorherigen Abschnitt genannten Ziele der BME-Logistikstudie 2021 zu erreichen, wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

1. Eine erste und standardisierte Erfassung von Primärdaten zum Status quo des Nachhaltigkeitsmanagements für Supply Chains erfolgte im Rahmen einer Online-Erhebung.
2. Anschließend wurden mit ausgewählten Teilnehmenden der Online-Erhebung telefonische Experteninterviews geführt, um Einzelaspekte ausführlicher zu diskutieren, die sich im Rahmen der Datenauswertung ergeben hatten.

Die Ergebnisse der Online-Erhebung und der Experteninterviews werden in der vorliegenden Studie dokumentiert. Zunächst werden jedoch in Kapitel 2 das Erhebungsdesign und der Erhebungsumfang erläutert. Anschließend werden die detaillierten Ergebnisse der BME-Logistikstudie 2021 in Kapitel 3 dargestellt und interpretiert. Das abschließende Kapitel 4 fasst nicht nur die Ergebnisse zusammen, sondern dokumentiert die Handlungsempfehlungen für Manager, um ein höheres Nachhaltigkeitsniveau in Supply Chains zu erreichen.

¹⁰ Im Rahmen der Studie werden die Begriffe des Nachhaltigkeitsmanagements in Supply Chains, des nachhaltigen Lieferkettenmanagements und des Sustainable Supply Chain Management (SSCM) synonym verwendet.

2

2 Erhebungsdesign und Erhebungsumfang

2.1 Erhebungsdesign

Für die BME-Logistikstudie 2021 wurde folgendes Erhebungsdesign erarbeitet:

- Eine internetbasierte Erhebung dient dazu, in einer standardisierten Form den Status quo des Nachhaltigkeitsmanagements in Supply Chains zu erfassen. Dabei geht es um die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit in Supply Chains, um die organisatorische Umsetzung, den Umfang eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements, konkrete Maßnahmen und Aktivitäten für ein höheres Nachhaltigkeitsniveau sowie ausgewählte Aspekte zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.
- Expertengespräche im Nachgang zu der Online-Erhebung tragen dazu bei, das Bild abzurunden, indem spezifische Aspekte ausführlicher diskutiert und persönliche Einschätzungen erfasst werden können.

Die Online-Erhebung wurde mit questback EFS Fall 2020 unter Berücksichtigung der DSGVO durchgeführt. Die Fragenbereiche waren folgendermaßen aufgeteilt:

- 1) Der erste Fragenbereich fokussiert auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Supply Chains und die strategische Einbindung bei den teilnehmenden Unternehmen.
- 2) Die Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements für Supply Chains sowie die operative Umsetzung sind Schwerpunkte des zweiten Fragenbereichs.
- 3) Der dritte Fragenbereich dient dazu, den Umfang des Nachhaltigkeitsmanagements hinsichtlich der Supply Chains, zum Beispiel im Hinblick auf die Stufen und die Prozesse in Supply Chains, zu erfassen.
- 4) Der vierte Fragenbereich geht auf durchgeführte Maßnahmen und Aktivitäten, die das Ziele haben, ein höheres Nachhaltigkeitsniveau zu erreichen, ein.
- 5) Das inzwischen verabschiedete Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wird aufgrund seiner Bedeutung für die Nachhaltigkeit in Supply Chains in einem eigenen (fünften) Fragenbereich behandelt.
- 6) Der letzte Fragenkomplex umfasst statistische Angaben zu den Unternehmen und Teilnehmenden.

2.2 Erhebungsumfang

Die Online-Erhebung wurde im Zeitraum vom 17. Mai bis 15. Juli 2021 durchgeführt, wobei auf unterschiedliche Weise zur Teilnahme eingeladen wurde:

- E-Mail-Newsletter des BME,
- Pressemitteilung des BME,
- Nachrichten auf den Internetseiten des BME und der Hochschule Fulda,
- Beiträge in verschiedenen Gruppen in den sozialen Netzwerken XING und LinkedIn,
- persönliche Kontaktlisten der Beteiligten und
- E-Mail-Versand an die Mitglieder der Sektion Logistik und der Sektion Beschaffungskategorien im BME e.V.

Im Rahmen der direkten Kontaktaufnahme wurden neben Geschäftsführern und Vorständen Führungskräfte aus den Bereichen Supply Chain Management (SCM), Logistik, Beschaffung und Einkauf sowie aus Nachhaltigkeit und nachhaltigkeitsnahen Funktionen wie Corporate Social Responsibility (CSR)¹¹ kontaktiert.

An der Erhebung nahmen 226 Personen teil. 100 Teilnehmende beantworteten den Fragebogen vollständig. 126 Personen brachen die Beantwortung des Fragebogens an unterschiedlichen Stellen innerhalb der Erhebung ab; ihre Antworten wurden jedoch zum Zeitpunkt des Abbruchs gespeichert und flossen ebenfalls in die Auswertung ein.

¹¹ Corporate Social Responsibility (CSR) wird als Oberbegriff dafür angesehen, wie Unternehmen soziale, umweltbezogene und ethische Verantwortung berücksichtigen, die ihnen aufgrund ihrer Unternehmensstrategie, ihrer Strukturen, Prozesse und Funktionen innerhalb des Unternehmens, aber auch im Rahmen von Wertschöpfungsketten in Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern zukommt. Vgl. Wickert und Risi 2019, S. 22.

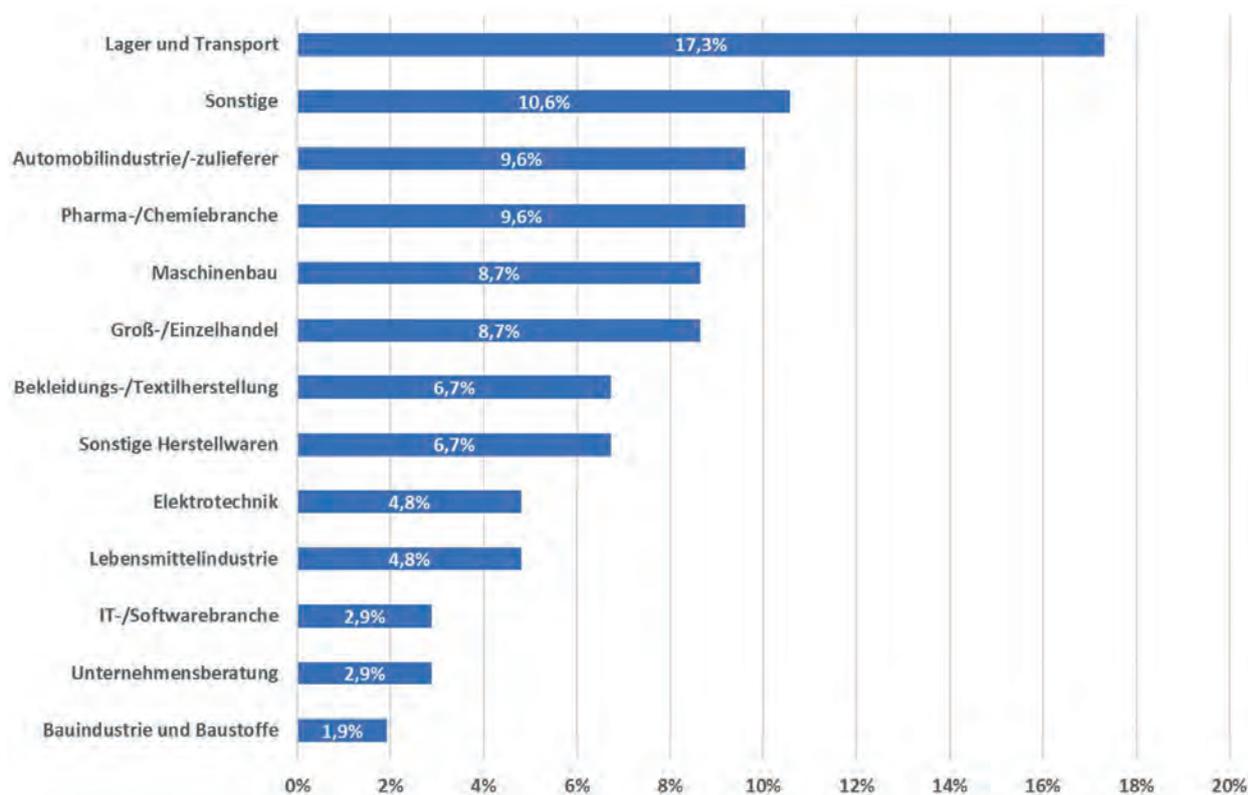


Abbildung 1: Teilnahmestruktur nach Branchen¹²

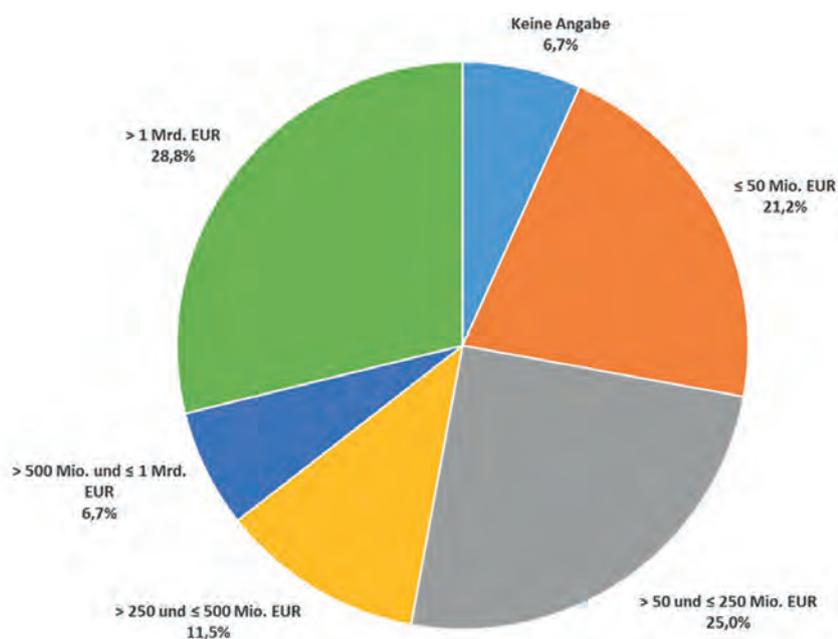


Abbildung 2: Teilnahmestruktur nach Unternehmensgröße¹³

¹² Quelle: Eigene Darstellung. n = 104.

¹³ Quelle: Eigene Darstellung. n = 104.

2

Abbildung 1 zeigt die Branchen, in denen die Teilnehmenden aktiv sind. Die Gruppe der Unternehmen aus Lager und Transport weist den größten Anteil auf; diese Branche deckt mehr als ein Sechstel der Teilnehmenden ab. Zu den weiteren Branchen, die stark vertreten sind, zählen Automobilhersteller und -zulieferer sowie Pharma- und Chemieunternehmen, jeweils jeder zehnte Teilnehmende, sowie der Maschinenbau und der Groß- und Einzelhandel, jeweils jedes elfte Unternehmen. In der Gruppe „Sonstige“ sind Unternehmen zu finden, die keine andere Zuordnung finden konnten; vertreten sind hier beispielsweise Unternehmen der Forstwirtschaft, der Entsorgungsindustrie und der erneuerbaren Energien.

Neben der Branchenherkunft der Teilnehmenden interessiert auch die Unternehmensgröße. Sie wird in dieser Studie durch den Jahresumsatz repräsentiert. Dabei zeigt sich, dass Großunternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro die größte Gruppe in dieser Erhebung sind; mehr als jedes vierte Unternehmen fällt in diese Kategorie, vgl. dazu Abbildung 2. Kleine und mittlere Unternehmen decken rund ein Fünftel der Teilnehmenden ab. Die übrigen Unternehmen, rund 43 % der Teilnehmenden, verteilen sich auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von zwischen 50 Millionen und 1 Milliarde Euro.

In der Umfrage sind große Unternehmen damit tendenziell überrepräsentiert. Ein exakter Vergleich mit der Verteilung der Unternehmen nach Umsatz in Deutschland ist nicht möglich, da in offiziellen Statistiken Unternehmen mit einem Umsatz von 50 Millionen Euro und mehr nicht weiter aufgegliedert werden. Der Anteil der Unternehmen mit einem Umsatz von 50 Millionen Euro und mehr an sämtlichen Unternehmen beträgt jedoch im Jahr 2019 nur 0,41 %.¹⁴ Zu der Verteilung der Teilnehmenden in der BME-Logistikstudie lassen sich nur Mutmaßungen anstellen: Möglicherweise ist das Thema der Umfrage zu komplex und herausfordernd, um auch von kleineren Unternehmen angegangen zu werden; die organisatorische Verankerung des Themas ist, wie die späteren Ergebnisse zeigen, noch überschaubar. Große Unternehmen sind dabei oftmals aus unterschiedlichen Gründen „weiter“ und beschäftigen sich intensiver mit dem Thema.

Vereinzelte Ergebnisse der Umfrage werden im nachfolgenden Kapitel 3 die Ergebnisse der Umfrage nicht nur gesamtlich, sondern auch bezogen auf unterschiedliche Unternehmensgrößen ausgewiesen. Dabei wurden auf Basis der Umsatzangaben drei Gruppen gebildet: Kleine Unternehmen weisen einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro aus, mittelgroße Unternehmen einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro bis zu einer Milliarde Euro, und als große Unternehmen werden solche angesehen, die einen Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde Euro generieren.¹⁵

Neben Branche und Unternehmensgröße ist auch die funktionale Herkunft der Teilnehmenden interessant. Nachhaltigkeit kann als eine eigene Organisationseinheit in ein Unternehmen existieren oder auf eine existierende Organisationseinheit aufsetzen. Abbildung 3 zeigt eine klare Verteilung der Funktionen: Mehr als zwei Drittel der Teilnehmenden stammen aus dem Supply Chain Management oder benachbarten Funktionen wie Einkauf und Beschaffung. Jeder neunte Teilnehmende gehört der Geschäftsführung oder dem Vorstand an. Knapp 6 % der Teilnehmenden beschäftigen sich ausschließlich in einer Nachhaltigkeits- oder einer angrenzenden Abteilung wie CSR oder Governance.

Diese Struktur wird mutmaßlich durch die Kontaktgruppen determiniert, die im Rahmen der Kontaktaufnahme, siehe Abschnitt 2.2, angesprochen wurde. Als Verband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik stehen dabei erwartungsgemäß genau diese Managementfunktionen, aber auch Vorstand und Geschäftsführung im Fokus. Seltener werden damit Funktionen wie Nachhaltigkeit und CSR angesprochen. Eine Weitergabe der Anschreiben im eigenen Unternehmen erfolgte nur selten.

Letztlich interessiert auch, ob die Teilnehmenden aus verbundenen oder unverbundenen Unternehmen kommen. Abbildung 4 verdeutlicht die Ergebnisse: Rund ein Viertel der Teilnehmenden stammt aus unverbundenen Unternehmen, der Rest aus verbundenen Unternehmen, wobei die Teilnehmenden aus der entsprechenden Muttergesellschaft oder Holding dominieren.

¹⁴ Vgl. Statista GmbH 2021.

¹⁵ Diese Kategorisierung weicht von der EU-Kategorisierung ab, nach der kleine und mittlere Unternehmen (KMU) einen Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro erwirtschaften, um bei Unternehmen mit mehr als 50 Mio. Euro Umsatz, die in dieser Studie keinen unwesentlichen Anteil aufweisen, eine Differenzierung zu ermöglichen.

Die Expertengespräche im Anschluss an die Online-Befragung wurden im Zeitraum vom 13.7.2021 bis 29.7.2021 geführt. Dabei wurden 10 Experten auf Basis nicht-standardisierter Gespräche befragt. Die

Experten wurden auf Basis ihrer Bereitschaft zu einem Interview kontaktiert, die sie im Online-Fragebogen angegeben hatten.

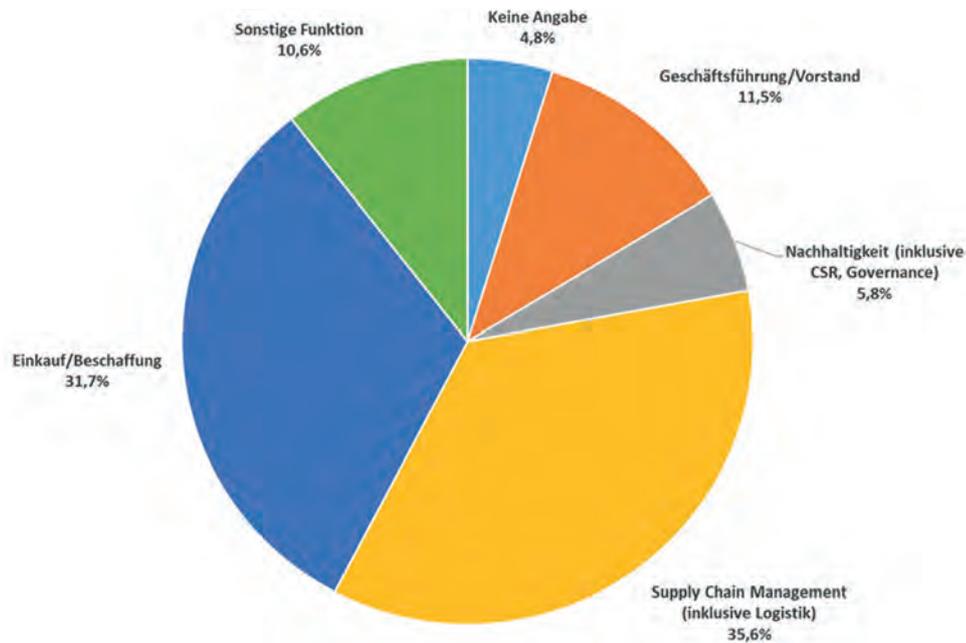


Abbildung 3: Teilnahmestruktur nach betrieblicher Funktion¹⁶

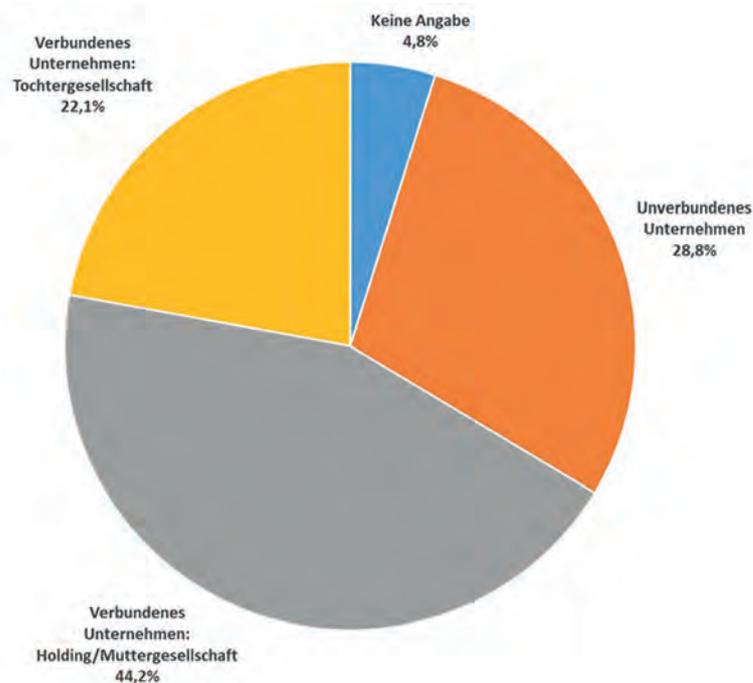


Abbildung 4: Teilnahmestruktur nach Konzerneinbindung¹⁷

¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung. n = 104.

¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung. n = 104.

3

3 Ergebnisse der Umfrage

3.1 Bedeutung und Strategie

Um den Status des Nachhaltigkeitsmanagements in Supply Chains zu erfassen, ist es sinnvoll, einer klassischen Top-down-Vorgehensweise zu folgen. Somit geht es zunächst darum, die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Supply Chains zu erfassen. In diesem Zusammenhang ist unter anderem aufzuzeigen, mit welchen nachhaltigkeitsbezogenen Themen und Aspekten sich Unternehmen beschäftigen und wie sie die verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen priorisieren. Letztlich interessiert, welche Strategien Unternehmen verfolgen, um ihre Supply Chains nachhaltiger zu gestalten.

Zunächst ist von Bedeutung, welche Aspekte Unternehmen mit Nachhaltigkeit in Supply Chains verbinden und wie sie den Begriff Nachhaltigkeit interpretieren. Häufig wird das Attribut „grün“ verwendet, um etwas als nachhaltig zu bezeichnen; „grün“ bleibt

jedoch rein eine Farbe, weswegen die Verwendung dieses Begriffs zu Fehlinterpretationen und letztendlich zu einem Missverständnis des Begriffs Nachhaltigkeit führt.¹⁸ Dazu kommt, dass oftmals allein der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit gesehen wird, nicht jedoch die beiden anderen Aspekte – also die soziale und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit.¹⁹

Um das Verständnis von Nachhaltigkeit in Supply Chains zu erfassen, wurde bei den Teilnehmenden abgefragt, welche der vorgegebenen Begrifflichkeiten sie mit Nachhaltigkeit in Supply Chains verbinden. Die Ergebnisse dieser Frage zeigen, dass Nachhaltigkeit primär mit umweltbezogenen Aspekten in Verbindung gebracht wird (vgl. dazu Abbildung 5): Beinahe 9 von 10 Befragten verbinden mit Nachhaltigkeit die Einhaltung von Umweltstandards. Auch CO₂-Neutralität bei Produkten und Dienstleistungen wird eng mit nach-

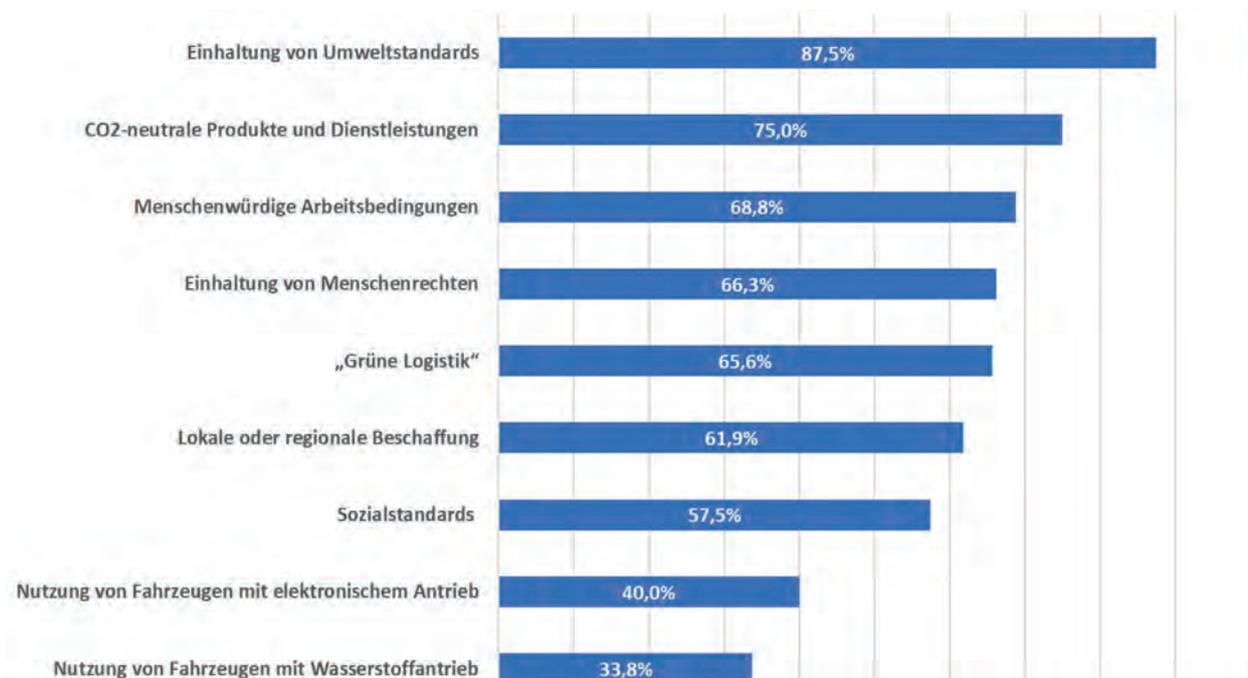


Abbildung 5: Assoziationen zu Nachhaltigkeit in Supply Chains²⁰

¹⁸ Vgl. Bretzke 2014, S. 14.

¹⁹ Vgl. Mangan und Lalwani 2016, S. 276. In der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, dass die teilnehmenden Unternehmen eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Natur aus anstreben. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit als Ziel wird daher vorausgesetzt und nicht weiter betrachtet. Von Interesse sind damit Aspekte, die die ökologische oder die soziale Nachhaltigkeit betreffen.

²⁰ Quelle: Eigene Darstellung. n = 160; Mehrfachantworten möglich.

haltigen Lieferketten in Verbindung gebracht.²¹ Soziale Aspekte der Nachhaltigkeit im Sinne von Arbeitsbedingungen und Menschenrechten werden immerhin von zwei Drittel der Teilnehmenden als Teil nachhaltiger Supply Chains gesehen. Die Einhaltung von Menschenrechten ist insbesondere für große Unternehmen von hoher Bedeutung, während kleine Unternehmen dieses Thema weniger stark priorisieren.^{22,23}

*„Es gibt in Deutschland kein großes Unternehmen, das sich als Ausbeuter aufstellen kann.“
(Geschäftsführer)*

„Die sozialen Nachhaltigkeitskomponenten nehmen wir sehr ernst, so bauen wir z. B. momentan ein eigenes Fahrerhotel und haben auch jetzt schon feste Häuser, in denen die Fahrer untergebracht sind.“ (Geschäftsführer)

Neuartige Antriebstechnologien werden dagegen von einem überschaubaren Anteil mit Nachhaltigkeit in Supply Chains in Verbindung gebracht. Nur knapp 30 % der Unternehmen fassen das Thema Nachhaltigkeit weit und versteht darunter auch die Förderung sozialer Projekte im Produktionsland.

Neben dem grundsätzlichen Verständnis von Nachhaltigkeit in Supply Chains interessiert, welche Nachhaltigkeitsthemen Unternehmen explizit berücksichtigen. Unter den Nachhaltigkeitsthemen werden die bei Müller und Siakala als Kernthemen beschriebenen Bereiche Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Betriebs- und Geschäftspraktiken verstanden.²⁴

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass Umwelt das dominierende Thema ist (vgl. Abbildung 6): vier von fünf Unternehmen berücksichtigen Umwelt als Nachhaltigkeitsthema. Somit spiegelt sich das in Abbildung 5 ausgewiesene Grundverständnis zu Nachhaltigkeitsthemen auch in der hier erfassten konkreten Berücksichtigung der Kernthemen im Unternehmen wider.

„Nachhaltigkeit hat mittlerweile einen sehr großen Stellenwert. Das beginnt bei der Art der Versendung und geht bis zu konkreten Kundenanforderungen, die sich auf die Netzwerkplanung, die Tourenplanung und den Verpackungseinsatz beziehen.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

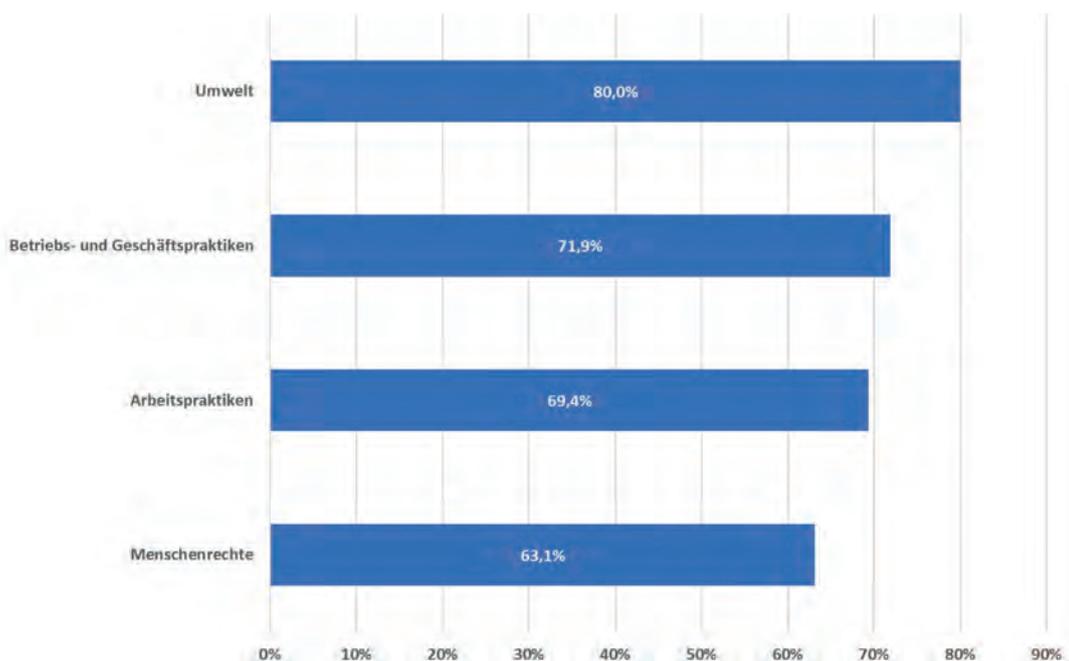


Abbildung 6: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen²⁵

²¹ Die Abgrenzung kleiner, mittlerer und großer Unternehmen ist in Abschnitt 2.2 ab Seite 10 erläutert.

²² Vgl. dazu beispielsweise die Aussage bei Stibbe 2019, S. 18.

²³ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 4.

²⁴ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 4.

²⁵ Quelle: Eigene Darstellung. n = 160; Mehrfachantworten möglich.

3

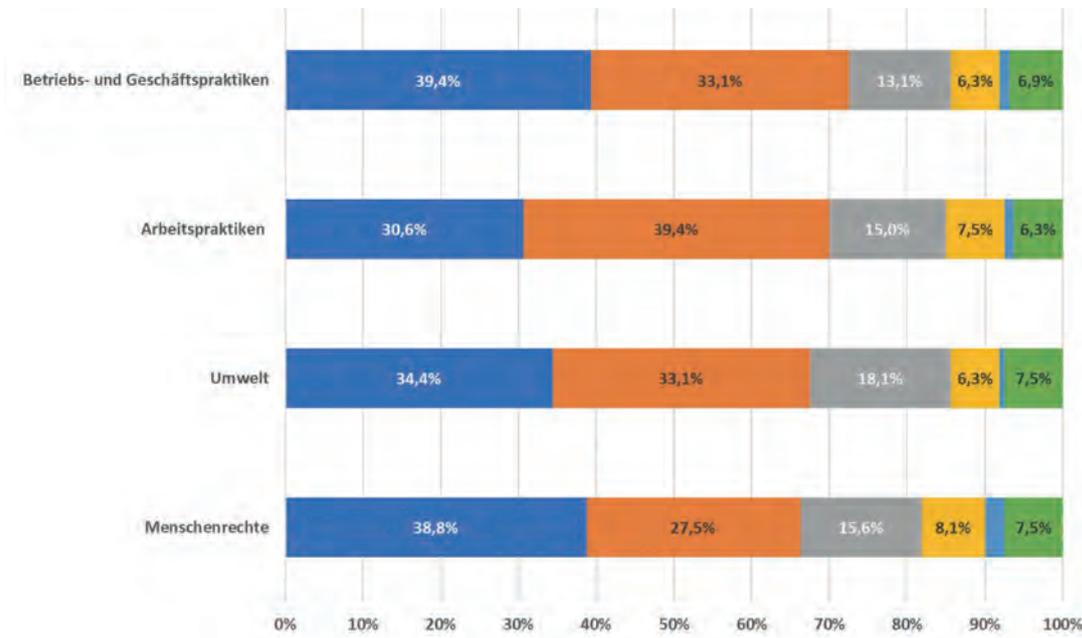


Abbildung 7: Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen²⁶

„Nachhaltigkeit geht bei uns weit über die CO₂-Ermittlung und –Dokumentation hinaus.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist - Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

„Soziale Nachhaltigkeit ist für uns natürlich ein Thema und wir überlegen uns unter diesen Aspekten, in welchen Länder wir gehen oder nicht.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Die anderen Kernthemen werden zwar auch gesehen, aber weniger stark berücksichtigt: Jeweils rund über 70 % berücksichtigen Betriebs- und Geschäftspraktiken sowie Arbeitspraktiken, knapp 65 % das Thema Menschenrechte. Unter dem Gesichtspunkt des kürzlich verabschiedeten Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes zeigen diese Ergebnisse, dass hier noch Nachholbedarf besteht.

Ergänzend zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsthemen stellt sich die Frage, wie hoch Unternehmen diese Themen priorisieren. Abbildung 7 verdeutlicht die Ergebnisse, die deutliche Unterschiede zur vorherigen Frage und damit zur expliziten Berücksichtigung aufweisen. Die Themen werden nach ihrer Priorität absteigend dargestellt, wobei sich die Priorität an-

hand der Summe der Prozentwerte von „sehr hoch“ und „hoch“ ergibt.

Das Kernthema Umwelt wird zwar am stärksten berücksichtigt, es wird allerdings nur von rund zwei Drittel der Unternehmen mit einer hohen oder sehr hohen Priorität gesehen. Dies kann daran liegen, dass Umweltaspekte spätestens seit der Diskussion um das Waldsterben in den 80er Jahren stark in den Köpfen verankert ist und durch zahlreiche Gesetze und Normen schon viele Maßnahmen umgesetzt wurden.²⁷ Das Thema Umwelt zu berücksichtigen, könnte daher für viele Unternehmen zu einem Standard geworden sein.²⁸

Auf der anderen Seite gewinnt die Säule der sozialen Nachhaltigkeit, die oftmals hinter den Umweltaspekten zurückstand, an Bedeutung.²⁹ Wichtiger erscheinen den Unternehmen daher Betriebs- und Geschäftspraktiken (deutlich mehr als 80 %) sowie Arbeitspraktiken (70 %).

„Es gibt in Deutschland eine Arbeits- und Sozialgesetzgebung. Diese setzt einen rechtlichen Rahmen und sie müssen gewisse Arbeitsbedingungen herstellen – egal ob sie das wollen oder nicht.“ (Geschäftsführer)

²⁶ Quelle: Eigene Darstellung. n = 160.

²⁷ Vgl. Heintz und Reinhardt 1993, S. 107; Bretzke 2014, S. 14-15.

²⁸ Vgl. Pufé 2017, S. 110.

²⁹ Vgl. Pufé 2017, S. 111.

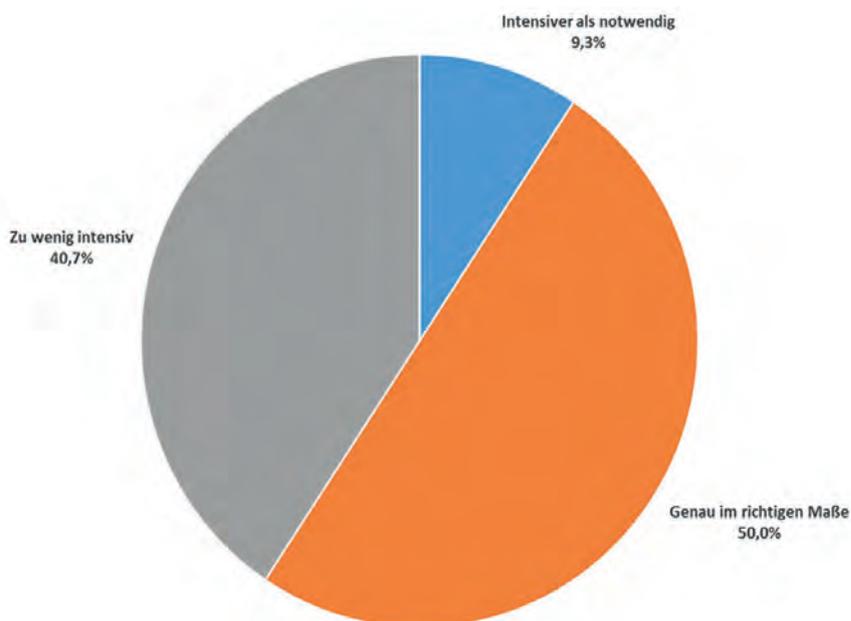


Abbildung 8: Umsetzung von Nachhaltigkeit in Supply Chains³⁰

Das Thema der Menschenrechte wird von zwei Dritteln als hoch oder sehr hoch prioritär angesehen; mehr als 10 % der Unternehmen sehen es als unwichtig an, was angesichts des Lieferkettensorgfaltpflichtengesetzes überrascht.

Innerhalb des Bereichs der Betriebs- und Geschäftspraktiken ist aus Sicht der sozialen Nachhaltigkeit der Aspekt des Drucks auf die Lohnkosten bei Zulieferern in Schwellenländern teilweise problematisch. Es stellt sich die Frage, ob eine weitere Reduktion der ohnehin sehr geringen Lohnkosten, neben den negativen sozialen Auswirkungen, überhaupt eine nennenswerte wirtschaftliche Wirkung entfaltet:

„Oftmals stehen die Löhne im Fokus. Wenn bei einem T-Shirt mit bei einem Verkaufspreis von 19,95 EUR und dem Lohnanteil von 1,40 EUR Lohnanteil Transportkosten von gut 2,00 EUR gegenüberstehen, werden dann aber trotzdem Löhne „gespart“, obwohl die Auswirkungen sowieso gering sind.“ (Sales Director)

Zwar werden, wie die beiden vorherigen Auswertungen zeigen, lieferkettenbezogene Nachhaltigkeitsthemen von einem hohen Anteil der Unternehmen berücksichtigt und insgesamt hoch priorisiert, doch

garantiert diese Bewertung nicht unweigerlich eine intensive Verfolgung und Umsetzung in den Unternehmen. Abbildung 8 zeigt, wie intensiv das Thema Nachhaltigkeit in Supply Chains aus der Perspektive der Teilnehmenden in ihrem Unternehmen verfolgt wird.

Die Hälfte der Teilnehmenden ist der Meinung, dass das Nachhaltigkeitsengagement des eigenen Unternehmens genau im richtigen Maße ausfällt. Damit wird von jedem zweiten Teilnehmenden eine Zufriedenheit mit der Umsetzung im eigenen Unternehmen ausgedrückt. Dies gilt bei großen und mittelgroßen Unternehmen deutlich stärker (50 %) als bei kleinen Unternehmen (41 %).

„In mittelständischen und Familienbetrieben denkt man immer noch in Generationen. Dann und da ist man dann auch bereit, auf mittlere und lange Sicht in Themen wie Nachhaltigkeit zu investieren.“ (Sales Director)

„Nachhaltigkeit wird bei uns sehr großgeschrieben.“ Und: „Wir haben Nachhaltigkeit in unserer DNA schon drinnen.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

³⁰ Quelle: Eigene Darstellung. n = 150.

3

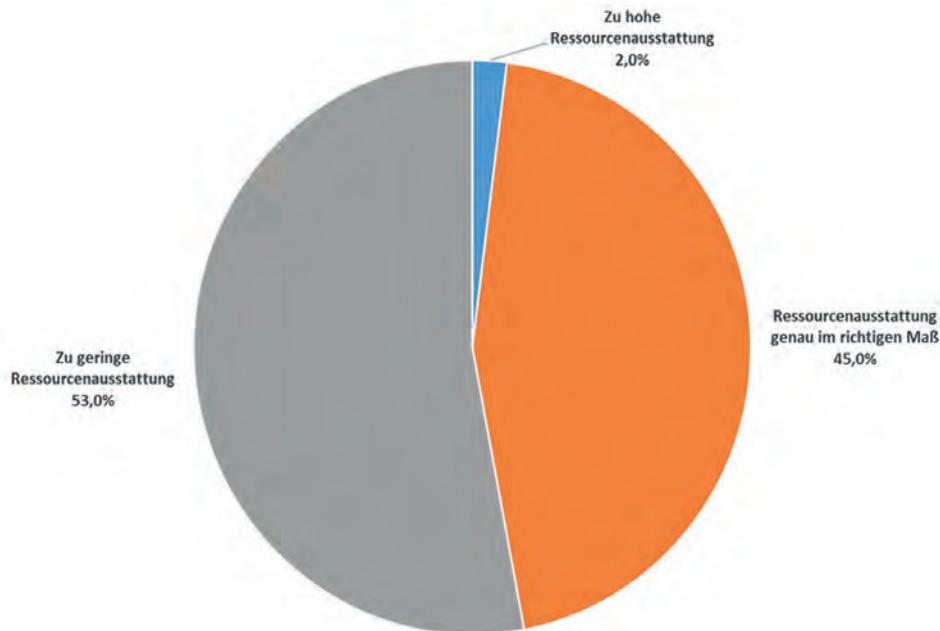


Abbildung 9: Finanzielle und personelle Ressourcenausstattung³¹

Zwei von fünf Befragten wünschen sich einen intensiveren Einsatz ihres Unternehmens; bei kleinen Unternehmen ist mit 55 % sogar mehr als die Hälfte der Teilnehmenden dieser Meinung. Hier scheint Nachholbedarf vorhanden zu sein – zumindest aus Sicht der Befragten. Jeder zehnte Teilnehmende ist allerdings der Meinung, dass das eigene Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit in Supply Chains intensiver als notwendig verfolgt. Damit wird eine gefühlte Verschwendung von Ressourcen angesprochen. Dieser Ressourceneinsatz ist Gegenstand der nächsten Frage.

Lieferkettenbezogene Nachhaltigkeitskonzepte in einem Unternehmen einzuführen und zu etablieren, bedarf einer Vielzahl von Ressourcen.³² Dabei stehen vor allem personelle und finanzielle Ressourcen im Vordergrund.³³ Abbildung 9 verdeutlicht, wie die Teilnehmenden die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung ihres Unternehmens einschätzen, um Nachhaltigkeit in Supply Chains zu erreichen.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden schätzt die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung in ihren Unternehmen als zu gering ein. Mit anderen Worten: es werden zusätzliche Ressourcen benötigt, um gesetzte Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Die-

se Meinung wird bei kleinen Unternehmen deutlich stärker vertreten (59 %) als bei großen Unternehmen (50 %). Knapp die Hälfte der Teilnehmenden ist allerdings zufrieden und sieht die Ressourcenausstattung als richtig an. Teilnehmende, die bei kleinen Unternehmen arbeiten, stimmen allerdings zu einem deutlichen geringen Grad zu (36 %). Ein geringer Anteil der Teilnehmenden empfindet die Ressourcenausstattung als zu hoch und somit als Verschwendung.

Auch wenn die Nachhaltigkeitsthemen überwiegend hoch priorisiert werden, stellt sich die Frage, wer oder was der Auslöser für ein Unternehmen ist, um ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu initiieren und zu etablieren. Diese Gründe können Aufschluss darüber geben, mit welchem Engagement, in welcher Intensität und in welchem Umfang Nachhaltigkeitsmanagement für Supply Chains betrieben wird.

Abbildung 10 zeigt die Verteilung der Gründe für Unternehmen auf, Nachhaltigkeit in Supply Chains umzusetzen. Dabei wird deutlich, dass es zwei Haupttreiber für die Entwicklung nachhaltiger Lieferketten gibt, die von jeweils knapp mehr als 60 % der Teilnehmenden gesehen werden: Auf der einen Seite bringen Kunden ihre Lieferanten dazu,

³¹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 151.

³² Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 3.

³³ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 3.

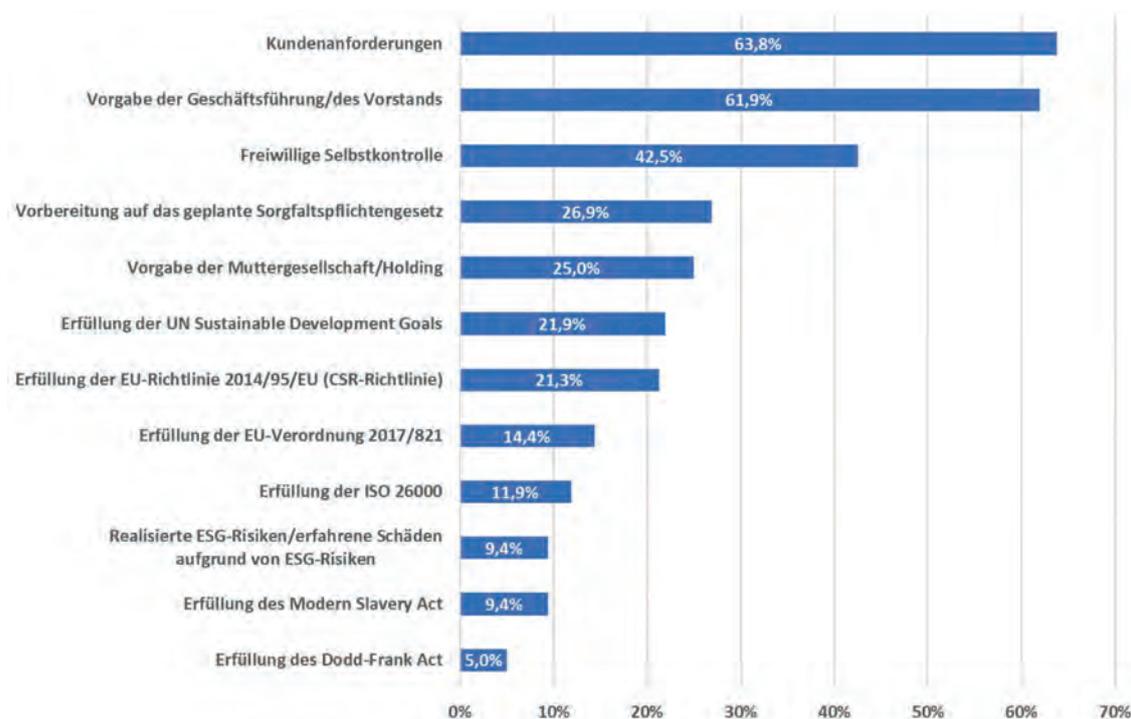


Abbildung 10: Gründe für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Supply Chains³⁴

Nachhaltigkeit in Lieferketten umzusetzen; damit wird durch die Kunden eine extrinsische Motivation erzeugt. Auf der anderen Seite geben der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung den Takt vor, wenn es um die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten geht. Hierbei ist jedoch unklar, ob die Initiative der Unternehmensleitung aufgrund intrinsischer Motivation erfolgt, beispielsweise um sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten, oder ob diese Vorgabe aufgrund von Kundenanforderungen existiert.

Auch in den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Kundenanforderungen hinsichtlich nachhaltigeren Lieferketten zunehmen:

„Das Thema Nachhaltigkeit nimmt einen immer größeren Bereich ein, weil wir immer mehr Kunden haben, die uns fragen, was wir in puncto Nachhaltigkeit tun.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

„Bisher ging es für die Kunden zuerst um die Leistung und erst dann um Nachhaltigkeit. Dies hat sich geändert.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

„Ein neutraler CO₂-Fußabdruck wurde von den Kunden gewünscht.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

„Wir würden uns selbst aus dem Markt katapultieren, hätten wir nicht entsprechende Konzepte, die unsere Kunden in ihre Nachhaltigkeitsbilanzen und -strategien einfließen lassen könnten.“ (Geschäftsführer)

Daneben wird aber auch deutlich, dass Nachhaltigkeit als Thema wesentlich durch die Unternehmensleitung und auch durch die Eigentümer vorangetrieben werden kann:

„CSR ist für das Familienunternehmen Sport-Thieme ein wichtiges Thema. Der Aufbau unseres CSR-Teams wird maßgeblich von der Inhaberefamilie vorangetrieben.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Es kann nichts Besseres geben, als dass der Vorstand als Leader hinter dem Thema Nachhaltigkeit steht.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist - Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

³⁴ Quelle: Eigene Darstellung. n = 160; Mehrfachantworten möglich.

3

Letztlich werden nicht nur die Erfüllung von Kundenanforderungen gesehen, sondern auch die Abdeckung regulatorischer Rahmenbedingungen. Zusätzlich kann dies zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit führen (siehe auch Abbildung 16 auf Seite 28, die die Chancen eines höheren Nachhaltigkeitsniveaus darstellt):

„CSR ist ein Thema, das vom Unternehmen proaktiv angegangen wird. Das liegt zum einen an den derzeitigen Anforderungen der Kunden. Aber wir wollen auch auf die zukünftigen Gesetze und

Verordnungen vorbereitet sein, indem wir zu den Vorreitern gehören. Denn Nachhaltigkeit und CSR sind keine Eintagsfliegen. Wenn wir schneller sind als unsere Wettbewerber, sind das Wettbewerbsvorteile für uns.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Ich habe einen Arbeitgeber der langfristig denkt und das Thema Nachhaltigkeit treibt.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronik AG)

Umwelt	Menschenrecht	Arbeitspraktiken	Betriebs- und Geschäftspraktiken
Vermeidung der Umweltbelastung	Unterstützung und Achtung der internationalen Menschenrechte	Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung	Bekämpfung von Korruption einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit
Nachhaltige Nutzung von Ressourcen	Unterbindung von Mittäterschaft an Menschenrechtsverletzungen	Abschaffung der Kinderarbeit	Sicherstellung eines fairen Wettbewerbs
Abschwächung des Klimawandels	Beseitigung von menschenrechtlichen Missständen	Wahrung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	Achtung von Eigentumsrechten
Vermeidung des Biodiversitätsverluste, Schutz und Wiederherstellung von Ökosystemen	Beseitigung aller Formen von Sklaverei, Zwangs- und Pflichtarbeit	Unterlassung der körperlichen Bestrafung des geistigen und physischen Zwangs sowie verbaler Beleidigung	
Unterstützung von Initiativen zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt	Wahrung der Vereinigungsfreiheit	Sicherstellung fairer Arbeitszeiten durch die Einhaltung gültiger Gesetze und Industriestandards	
Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologie		Sicherstellung einer fairen Entlohnung durch die Einhaltung von Gesetzen, Industriestandards und der Orientierung an Mindestbedürfnissen von Arbeitnehmern.	
		Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen	

Tabelle 1: Handlungsbereiche für nachhaltige Lieferketten³⁵

³⁵ Quelle: Müller und Siakala 2020, S. 5.

„Das Thema Nachhaltigkeit wird bei uns von Einkauf und Logistik getrieben. Die Unternehmensführung unterstützt uns dabei stark.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

Gut ein Viertel der Teilnehmenden gibt an, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit als Vorbereitung auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz erfolgt. Weitere spezifische nationale Gesetze und Verordnungen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Das gilt in ähnlicher Weise, allerdings weniger gravierend auch für internationale Gesetze und Verordnungen. Hierbei zeigt sich allerdings ein Unterschied zwischen großen Unternehmen auf der einen und mittelgroßen und kleinen Unternehmen auf der anderen Seite: Während die Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele der UN sowie der CSR-Richtlinie der Europäischen Union für kleine und mittelgroße Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielt, weist sie für große Unternehmen eine deutlich höhere Bedeutung auf. Bei der CSR-Richtlinie ergibt sich diese Bedeutung aufgrund des Geltungsbereichs der Richtlinie für Unternehmen mit

mehr als 500 Mitarbeitenden.³⁶ So sehen 33 % der großen Unternehmen die UN-Nachhaltigkeitsziele als Grund für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Lieferketten und sogar knapp 37 % die CSR-Richtlinie.

In der Online-Befragung nicht explizit erfasst, aber durch die Experteninterviews deutlich wurde auch die Bedeutung der Öffentlichkeit. So wird der durch die öffentliche Wahrnehmung erzeugte Druck durchaus auch bei den Unternehmen spürbar:

„Alleine schon, weil das Thema Nachhaltigkeit eine breite gesellschaftliche Öffentlichkeit erfährt, müssen Nachhaltigkeitsthemen umgesetzt werden.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

Innerhalb der vier Kernthemen Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Betriebs- und Geschäftspraktiken sehen Müller und Siakala 21 Handlungsbereiche (vgl. dazu Tabelle 1).³⁷ In Analogie zu den Kernthemen stellt sich auch hier die Frage, welche Priorität die Handlungsbereiche genießen.

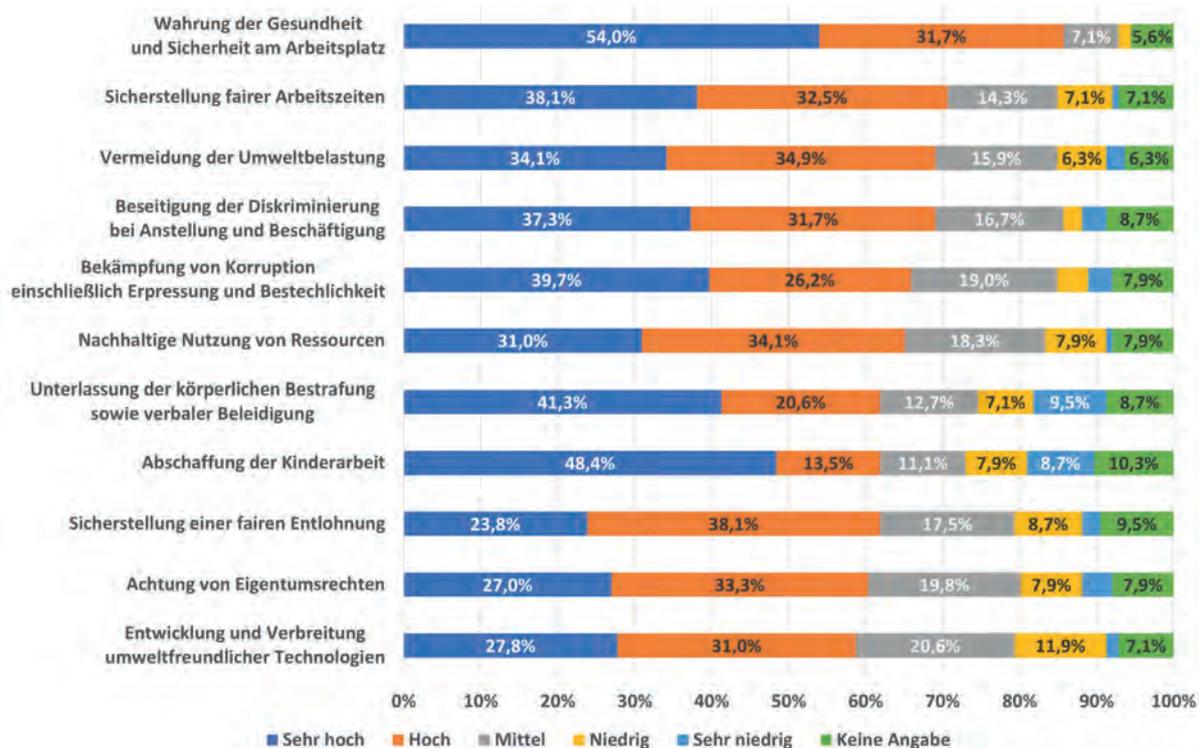


Abbildung 11: Priorität der Handlungsbereiche für Nachhaltigkeit in Supply Chains (1)³⁸

³⁶ Vgl. The Publications Office of the European Union 2014.

³⁷ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 5.

³⁸ Quelle: Eigene Darstellung. n = 126; absteigende Sortierung, basierend auf der Summe der Prozentwerte für "sehr hoch" und "hoch".

3

Aufgrund der Vielzahl der Handlungsbereiche werden die Ergebnisse in zwei Diagrammen aufgeführt: Abbildung 11 oben zeigt die aus Sicht der Teilnehmenden 11 am höchsten priorisierten Handlungsbereiche, während Abbildung 12 unten die 10 weniger bedeutsamen Handlungsbereiche auflistet. (Die Priorisierung ergibt sich aufgrund der Summe der prozentualen Anteile für die Antwortmöglichkeiten "sehr hoch" und "hoch".)

Drei wesentliche Erkenntnisse lassen sich aus den Daten ableiten: Ein Handlungsbereich sticht hinsichtlich der Bedeutung hervor; hierbei handelt es sich um die Wahrung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Mehr als 85 % der Teilnehmenden bewerten diesen Handlungsbereich mit einer hohen oder sehr hohen Priorität. Eine Vielzahl an Handlungsbereichen wird von zwischen 55 % und 70 % als bedeutsam eingeschätzt und mit hoher oder sehr hoher Priorität verfolgt. Darunter fällt auch die Abschaffung der Kinderarbeit, der knapp die Hälfte der Unternehmen eine sehr hohe Priorität zugesteht. Drei Themen, nämlich die Wahrung der Vereinigungsfreiheit, die Vermeidung

des Biodiversitätsverlustes und der Schutz und die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Ökosystemen sowie Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen, werden von den Teilnehmenden weniger hoch priorisiert. Die Zahl der Unternehmen, die diese Themen mit hoher oder sehr hoher Priorität verfolgen, liegt zwischen 37 % und 42 %.

„Bei einem Lieferanten, der seit einigen Jahren für uns Sport-Thieme Eigenmarken-Bälle produziert, ist inzwischen eine der Produktionslinien von FloCERT zertifiziert. Er produziert damit nach Fairtrade-Kriterien.“ (Wolfram Nimmerichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)³⁹

Die Vermeidung der Umweltbelastung ist einer der Handlungsbereiche, der von den Befragten deutlich priorisiert wird. Dabei gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die von produkttechnischen Veränderungen bis hin zu einer Anpassung von Prozessen und Strukturen in Supply Chains reichen.

„Weitere Ansätze für eine CO₂-Reduktion liegen beispielsweise darin, bei Materialien weniger Ver-

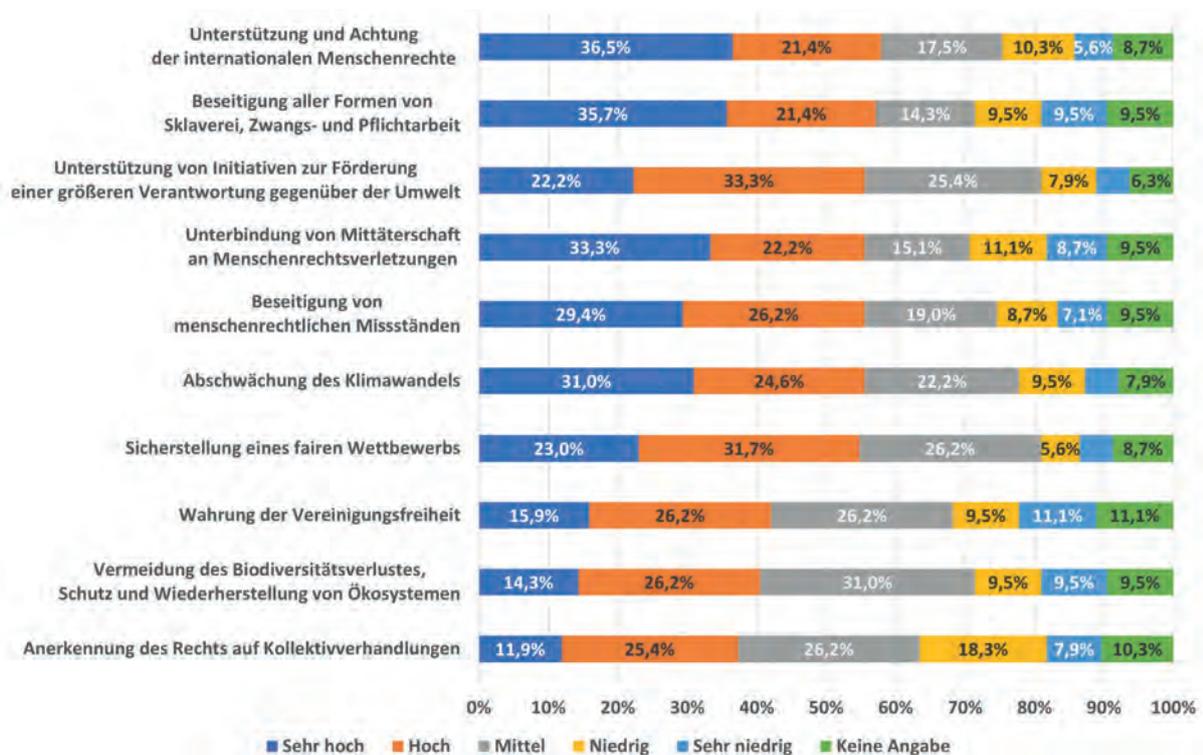


Abbildung 12: Priorität der Handlungsbereiche für Nachhaltigkeit in Supply Chains (2)⁴⁰

³⁹ Diese Aussage basiert auf der früheren Funktion des Ansprechpartners: So war Herr Nimmerichter 20 Jahre als Produktmanager bei der Sport-Thieme GmbH tätig gewesen.

⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung. n = 126; absteigende Sortierung, basierend auf der Summe der Prozentwerte für "sehr hoch" und "hoch".

schnitt zu haben oder den Verpackungseinsatz zu reduzieren.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Der eigene CO₂-Fußabdruck in Scope 1 und 2 ist relativ überschaubar. Er wird allerdings größer im Scope 3. Daher werden wir uns intensiv mit unseren, teilweise exklusiven, Lieferanten beschäftigen, um den CO₂-Fußabdruck gemeinsam zu senken, vor allem im Bereich der Produktion.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

Gleichzeitig gibt es teilweise Gegebenheiten, die eine gravierende Veränderung – sei es in der Produktstruktur, sei es in der Lieferkette – erschweren:

„Nicht immer jedoch sind bestimmte Strukturen änderbar: Wir arbeiten mit Kunststoff und benötigen dafür Erdöl. Es gibt keine europäischen Hersteller mehr für unsere Vorprodukte, sondern einzig Produzenten in Asien. Damit ist die Auswahl begrenzt.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

In diesem Zusammenhang ist auch der CO₂-Fußabdruck zu nennen, der – sei es für ein einzelnes Unternehmen, sei es für eine gesamte Supply Chain – den Energieverbrauch quantitativ und vergleichbar abbildet. Die Ermittlung des CO₂-Fußabdrucks ist jedoch vor allem in komplexen Lieferketten eine Herausforderung:

„Die Ermittlung eines CO₂-Fußabdrucks ist extrem schwierig. Das liegt an der Vielzahl und der Verteilung der Lieferanten, aber vor allem an der mangelnden Verfügbarkeit der entsprechenden Daten bei den Lieferanten. In solchen Fällen müssen wir mit Annahmen arbeiten.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

„Der CO₂-Fußabdruck eines LKW ist relativ einfach zu ermitteln. Die Bewertung des CO₂-Abdrucks eines Lagers ist nicht so einfach zu ermitteln. Je nach Schichtmodell sowie den Innen- und den Außentemperaturen kommt es zu gravierenden

Unterschieden beim Strom- und Gasverbrauch. Dies hängt auch vom jeweiligen Auftrag ab.“ (Geschäftsführer)

Neben den Herausforderungen hinsichtlich der Datenbeschaffung führt die Ermittlung des CO₂-Fußabdrucks auch einem deutlichen Mehraufwand:

„Für die Ermittlung und Aktualisierung eines CO₂-Fußabdrucks brauchen Sie eine Vollzeitkraft. Bei einem mittelständischen Unternehmen ist das schlichtweg nicht realisierbar, weil die Kosten dafür zu hoch sind.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

Damit kann es insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen, aber auch für Betriebe mit bisher wenig Erfahrung sinnvoll sein, externe Experten zurate zu ziehen, um den CO₂-Fußabdruck ermitteln zu lassen:

„Wir haben eine externe Unternehmensberatung damit beauftragt, den CO₂-Fußabdruck zu ermitteln.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

Supply Chains und Supply Chain Management werden von einer Vielzahl exogener und endogener Trends beeinflusst.⁴¹ Derartige Trends können zum Beispiel technischer oder sozialer, aber auch politischer Natur sein.⁴² Einige Trends können sich positiv auf die Nachhaltigkeit von Supply Chains auswirken, andere können eine gegenläufige Wirkung entfalten. Mit der nachfolgenden Analyse soll die Einschätzung erhoben werden, ob ausgewählte Supply-Chain-Trends in eher positiver oder eher negativer Weise auf die Nachhaltigkeit von Lieferketten wirken. Die ausgewählten Trends basieren auf den Ergebnissen der BVL-Studie „Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management“ sowie „The Logistics Trend Radar“ von DHL.⁴³

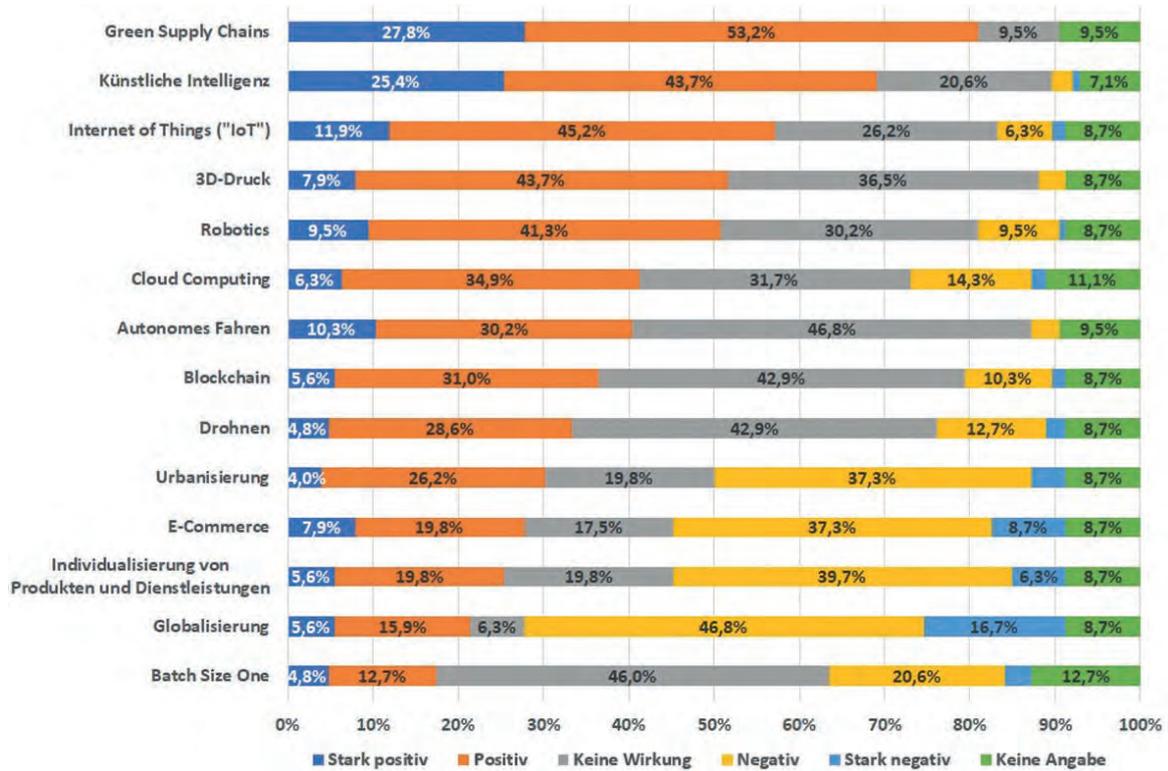
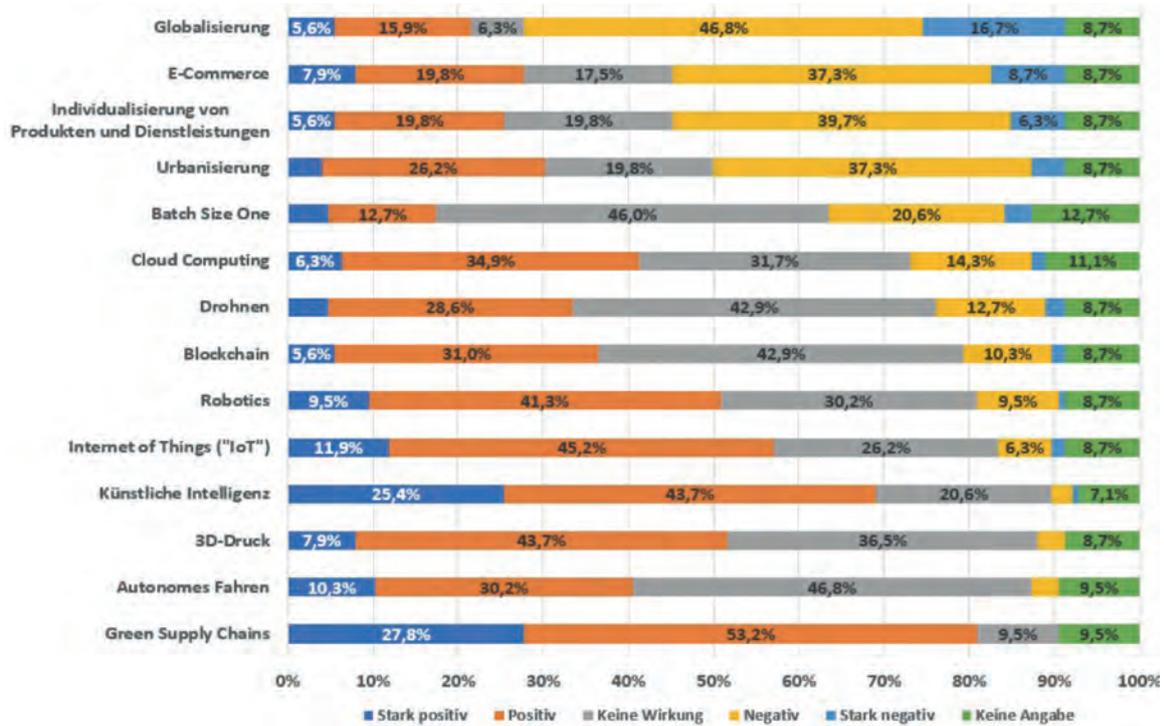
Abbildung 13 zeigt in absteigender Reihenfolge die SCM-Trends mit einer vermuteten positiven Wirkung auf die Nachhaltigkeit von Lieferketten. Erwartungsgemäß wird „grünen“ Lieferketten eine positive Wirkung zugeschrieben; 8 von 10 Befragten sehen diesen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit.

⁴¹ Vgl. Fries 2019, S. 235.

⁴² Vgl. Fries 2019, S. 235.

⁴³ Vgl. Kersten et al. 2017, S. 19–21 und DHL Customer Solutions & Innovation 2020.

3

Abbildung 13: Positive Wirkung von SCM-Trends auf Nachhaltigkeit⁴⁴Abbildung 14: Negative Wirkung der SCM-Trends auf Nachhaltigkeit⁴⁵

⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung. n = 126; absteigende Sortierung auf Basis der Summe der Prozentwerte für "stark positiv" und "positiv".

⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung. n = 126; absteigende Sortierung auf Basis der Summe der Prozentwerte für "stark negativ" und "negativ".

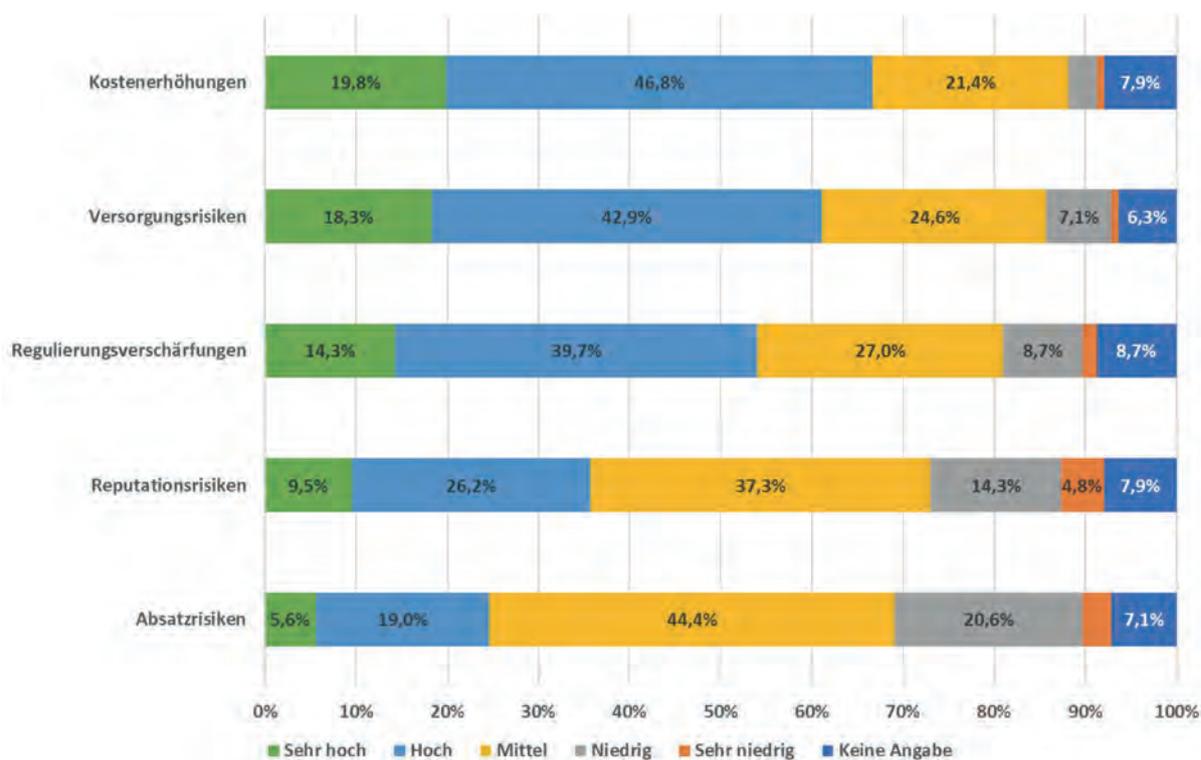


Abbildung 15: Einschätzung grundsätzlicher Risiken in Supply Chains⁴⁶

In geringerem Maße tragen nach Einschätzung der befragten Unternehmen auch Technologien wie künstliche Intelligenz, IoT, 3D-Druck und Robotik positiv zum Ziel nachhaltigerer Lieferketten bei. Bei den anderen Trends wird von weniger als der Hälfte der Unternehmen eine positive Wirkung auf die Nachhaltigkeit gesehen.

Neben den positiven Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit durch den Einsatz der oben genannten Technologien in den Lieferketten können andere Trends die Bemühungen eines Unternehmens, nachhaltige Lieferketten zu gestalten, negativ beeinflussen. Abbildung 14 zeigt die dazugehörigen Ergebnisse.

Eine besonders starke negative Wirkung auf die Nachhaltigkeit von Lieferketten entfaltet nach Meinung der Teilnehmenden die Globalisierung; knapp zwei Drittel der Befragten sehen diesen Effekt. Daneben schreiben die Teilnehmenden auch dem E-Commerce, der Individualisierung von Produkten und Dienstlei-

stungen sowie der Urbanisierung zu, sich negativ auf die Nachhaltigkeit von Lieferketten auszuwirken.

Einer der Gründe, ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu etablieren, ist die Reduktion von Risiken.⁴⁷ Wie jedoch werden grundsätzliche Risiken und ihre Wirkung auf Supply Chains eingeschätzt? Abbildung 15 verdeutlicht, wie die Teilnehmenden die Bedeutung der Risiken einschätzen. Die Auswahl der Risiken basiert auf den Ausführungen von Müller und Siakala.⁴⁸

Mehr als 6 von 10 Befragten schätzen Risiken von Kostenerhöhungen sowie Versorgungsrisiken als hoch oder sehr hoch ein. Auch Regulierungsverschärfungen werden von mehr als 50 % der Teilnehmenden als hohes oder sehr hohes Risiko angesehen. Reputations- und Absatzrisiken dagegen werden nur von einem geringen Anteil der Teilnehmenden als wesentlich eingeschätzt. Möglicherweise liegt das an dem hohen Anteil an Teilnehmenden aus dem Logistik-, Beschaffungs- und Einkaufsbereich.

⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung. n = 126; absteigende Sortierung auf Basis der Summe der Prozentwerte für "sehr hoch" und "hoch".

⁴⁷ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 25.

⁴⁸ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 33.

3

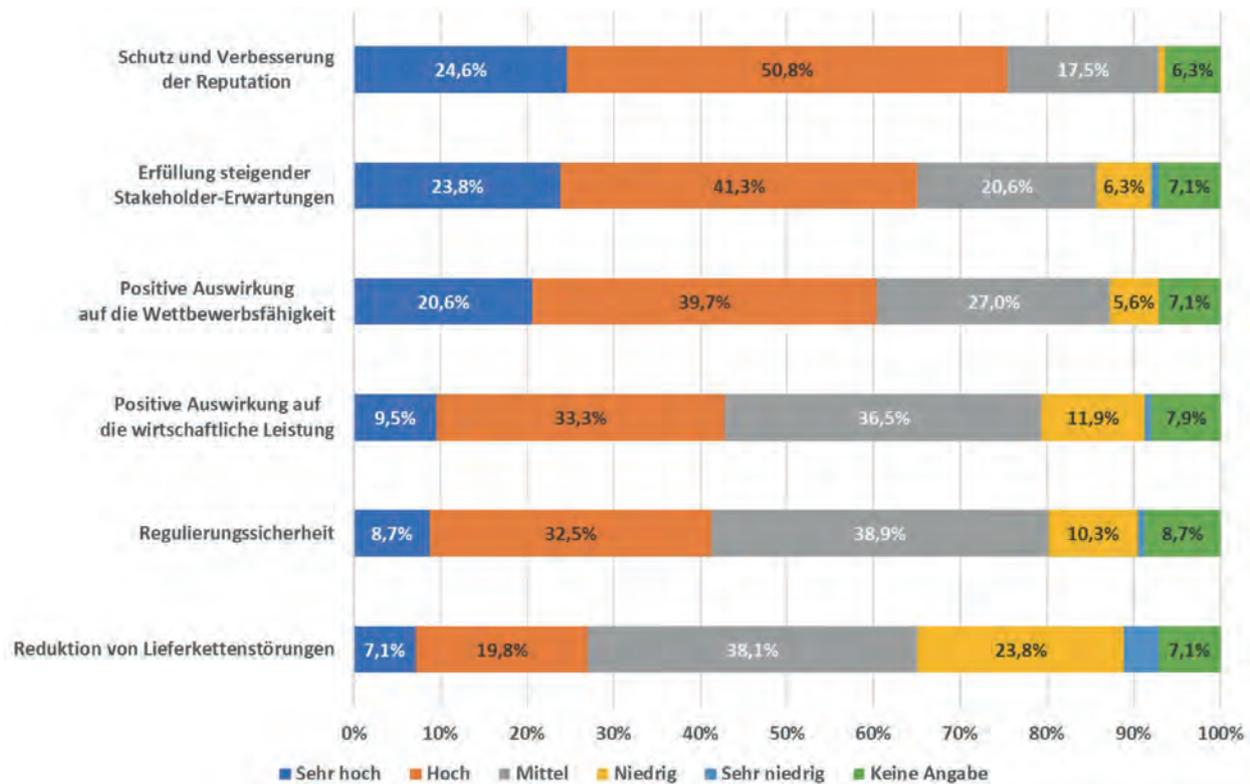


Abbildung 16: Einschätzung der Chancen durch höhere Nachhaltigkeit in Supply Chains⁴⁹

Chancen und Risiken bilden oftmals zwei Seiten einer Medaille.⁵⁰ Von daher liegt es nahe, neben den grundsätzlichen Risiken in Supply Chains auch die Chancen zu betrachten, die ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement eröffnet.⁵¹ Die Bewertung dieser Chancen wird in Abbildung 16 verdeutlicht. Auch hier basiert die Zusammenstellung der Chancen auf den Ausführungen von Müller und Siakala.⁵²

Als die am höchsten eingeschätzte Chance wird der Schutz und die Verbesserung der Reputation angesehen. Rund drei Viertel der Unternehmen sehen diese Chance als hoch oder sehr hoch. Dieses Ergebnis überrascht, da bei der Risikoeinschätzung, siehe Abbildung 15 auf Seite 27, Reputationsrisiken nur eine geringe Bedeutung zugemessen wurde. Weitere Chancen, die von mehr als 60 % der Teilnehmenden als hoch oder sehr hoch angesehen werden, sind die Erfüllung steigender Stakeholder-Erwartungen und die positive Auswirkung auf die Wettbewerbsfähig-

keit. Die Reduktion von Lieferkettenstörungen durch nachhaltige Supply Chains werden dagegen als wenig wahrscheinlich angesehen.

Auch wenn die Beteiligten einige wesentliche Chancen sehen, die sich durch ein Mehr an Nachhaltigkeit in Lieferketten ergeben kann, drohen aufgrund der zunehmenden Nachhaltigkeit auch Risiken oder Nachteile. Als gravierend werden Kostenrisiken wahrgenommen. Diese stammen teilweise aus zusätzlichem Aufwand innerhalb der vorgelagerten Supply Chain und machen sich als Marktpreisrisiken bemerkbar. Auf der anderen Seite werden höhere Aufwände für Qualifizierung und Schulung, für Datenbeschaffung und -analyse und für Überwachung und Kontrolle von Lieferanten, aber auch der eigenen Prozesse gesehen.

„Man muss auch ehrlich sein: Das kostet alles zusätzlich Geld und das können Sie als Lieferant alleine nicht tragen.“ (Geschäftsführer)

⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 126; absteigende Sortierung auf Basis der Summe der Prozentwerte für "sehr hoch" und "hoch".

⁵⁰ Vgl. Volnik und Holtrup 2017, S. 22.

⁵¹ Vgl. Giannakis und Papadopoulos 2016, S. 455.

⁵² Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 37.

Diese Kostenrisiken führen nach Angaben der Teilnehmenden zu Wettbewerbsverzerrungen und Wettbewerbsnachteilen. Kritisch wird auch gesehen, dass drohende Kostenerhöhungen zumindest teilweise nicht durch eine zunehmende Zahlungsbereitschaft der Kunden abgefangen werden kann.⁵³ Die Gesamtheit dieser Kostenrisiken kann zu einer abnehmenden Profitabilität führen.

„In der Textilindustrie ist Nachhaltigkeit durchaus ein Thema; allerdings scheiterte es meistens an den Mehrkosten.“ (Sales Director)

Oftmals winken Kunden ab, wenn wir den Einsatz wiederverwendbarer Ladungsträger vorschlagen, weil sich darauf ein höherer Aufwand ergibt.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

Nicht immer jedoch scheint eine fehlende Bereitschaft der Kunden, sich an möglichen Mehrkosten für ein höheres Nachhaltigkeitsniveau zu beteiligen, vorhanden zu sein. In den Expertengesprächen wurden auch Beispiele für ein Miteinander genannt:

„Wir wollen Nachhaltigkeitskonzepte erarbeiten, die nach Möglichkeit kostenneutral sind. Dennoch gibt es teilweise auch die Bereitschaft von Kunden sich zu beteiligen, wenn es etwas mehr kostet.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

Dennoch können die Chancen, die sich durch ein höheres Nachhaltigkeitsniveau ergeben, die Kostenrisiken überwiegen:

„Natürlich sind Gewinne wichtig – ansonsten könnte das Thema CSR nicht angegangen werden. Und damit entsteht auch innerhalb der Firma ein gewisses Spannungspotenzial. Aber das Motto der Eigentümer-Familie „Sinn steht vor Gewinn“ sorgt für eine hohe Bedeutung von CSR.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Auf dem europäischen Markt kann man mit gelebter Nachhaltigkeit durchaus einen Mehrwert

für das Unternehmen herausarbeiten.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

„Wir verwenden trotz des höheren Preises Aluminiumgehäuse statt solchen aus Kunststoff. Die hohe Beständigkeit und die lange Haltbarkeit sind ein ökologischer Vorteil.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

„Das Thema Nachhaltigkeit muss zum Kunden transportiert werden: Sonst tun wir Gutes aber sprechen nicht darüber.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

Auch Versorgungsrisiken innerhalb von Supply Chains werden von den Unternehmen als wesentliche Risiken genannt. Darunter fällt ebenfalls eine abnehmende Effektivität von Lieferketten, wenn mit längeren Lieferzeiten gerechnet werden muss. Auch die Struktur der Lieferketten kann sich ändern, wenn Partner und Lieferanten wegfallen beziehungsweise aufgrund fehlender Erfüllung von Anforderungen gewechselt werden müssen.

Letztlich werden auch Risiken aufgrund von unklaren Rahmenbedingungen gesehen. Diese Risiken können politischer, aber auch rechtlicher Natur sein. Damit verbunden ist die Gefahr von Compliance-Verstößen bei Nichterfüllung der Anforderungen. Auch die Unsicherheit, welche Standards zukünftig gelten, wird als Herausforderung genannt.

Wie also ist das Thema Nachhaltigkeit für Supply Chains bei Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung bereits verankert? Grundsätzlich sehen Unternehmen die Bedeutung von Nachhaltigkeit – oftmals, weil sie von Kunden einen gewissen Druck verspüren. Eine umfängliche Berücksichtigung in Strategie und Zielen wird von einem kleinen Anteil der Unternehmen verfolgt. Häufig stehen insbesondere wirtschaftliche Zielsetzung einer umfänglichen Implementierung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements entgegen. Auf der anderen Seite lässt die Bewertung der Chancen, die sich durch ein Mehr an Nachhaltigkeit in Supply Chains ergeben, darauf hoffen, dass Unternehmen diese Chancen ergreifen werden.

⁵³ Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage von Olaf Bollmann, Leiter Beschaffung, Strategie, Kapazitäts- und Prozessmanagement bei der Porsche AG, in Bezug auf die Umstellung auf Grünstrom auch bei Lieferanten: „Das wird aber zukünftig definitiv ein Standard sein. [...] Wir erwarten, dass unsere Lieferanten die Herausforderung genauso annehmen und an Lösungen arbeiten, die nicht zu zusätzlichen Kosten führen.“ „Zukünftig wird Grünstrom zum Standard gehören“ 2021, S. 50.

3

3.2 Organisation und operative Umsetzung

Während im vorherigen Abschnitt 3.1 die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Supply Chains und die strategische Einbindung inklusive der Chancen und Risiken im Vordergrund stand, geht es in diesem Abschnitt darum zu erfassen, in welcher Form die Organisation und die operative Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements erfolgt.

Um zunächst den unmittelbaren Bezug zum vorherigen Abschnitt herzustellen, geht es im ersten Schritt um diejenigen Prozesse, die zur Identifikation relevanter Handlungsfelder und zur Formulierung einer Strategie für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement führen. Diese werden von Müller und Siakala beschrieben und sind in Abbildung 17 dargestellt.

Inwieweit jedoch haben Unternehmen die genannten Prozesse auch eingeführt, um eine Nachhaltigkeitsstrategie für Supply Chains zu entwickeln? Abbildung 18 verdeutlicht, dass nur knapp die Hälfte der Unternehmen zumindest einzelne Prozesse zur Strategieentwicklung regelmäßig durchführt. Dies gilt vor allem für die Analysephase, wobei die Analyse der Auswirkungen auf Mensch und Umwelt als dritter

Analysebaustein nur von einem Drittel regelmäßig vorgenommen wird. Es überrascht, dass die Relevanz identifizierter Handlungsfelder nur von einem Viertel der Unternehmen regelmäßig bewertet wird, ist sie doch die wesentliche Basis für die Identifizierung der wichtigsten Handlungsfelder.

Häufig werden Prozesse nur unregelmäßig durchgeführt – je nach Prozess liegen die Werte zwischen 35 % und 49 %. Da die Entwicklung einer Strategie zwar grundsätzlich wiederkehrend vorgenommen werden sollte, dieser Prozess aber tendenziell in längeren Zyklen erfolgt, kann diese lange Zykluszeit auch als Ursache für die hohen Werte bei der unregelmäßigen Durchführung angesehen werden.

Überraschend ist, dass einige Unternehmen einzelne Prozesse überhaupt nicht durchführen. Dies gilt für die bereits erwähnten Prozesse der Analyse der Auswirkungen auf Mensch und Umwelt und der Relevanzbewertung formulierter Handlungsfelder. Es gilt jedoch auch für die eigentliche Strategieformulierung: Jedes achte Unternehmen formuliert keine Strategie zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement.

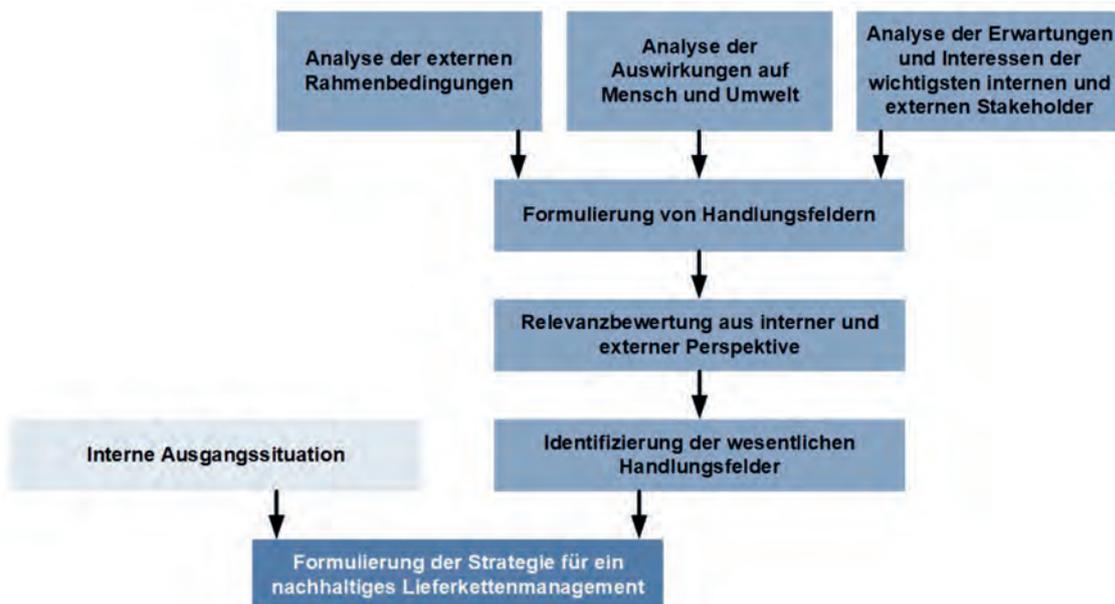


Abbildung 17: Prozess zur Formulierung einer Strategie für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement⁵⁴

⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Müller und Siakala 2020, 49 und 53.

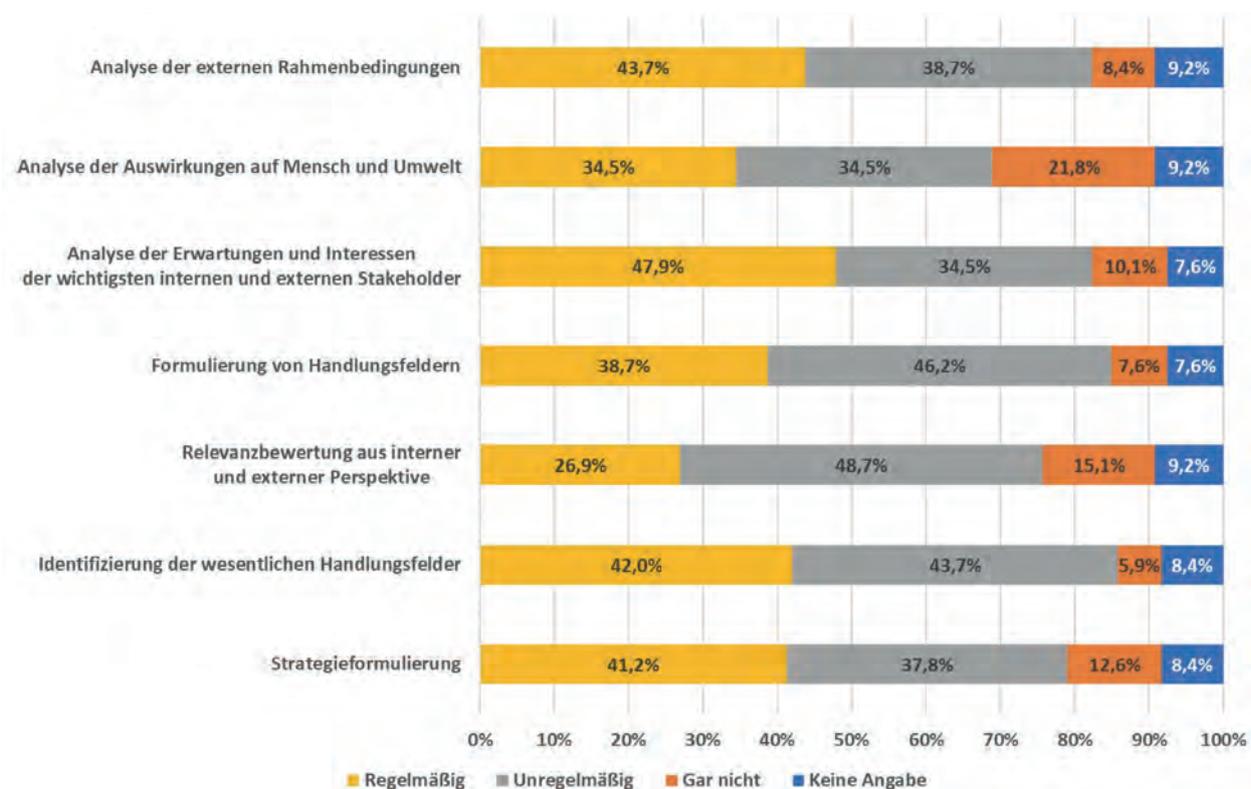


Abbildung 18: Durchführung spezifischer Prozesse bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für Supply Chains⁵⁵

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich, dass Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit vor allem aufgrund von Kundenanforderungen, aber auch aufgrund der Vorgabe durch Vorstand oder Geschäftsführung verfolgen. Die Geschäftsführung stößt damit top down einen Prozess an. Auf dieser Basis stellt sich die Frage, auf welche Weise und in welcher Richtung Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen entwickelt werden.

Abbildung 19 verdeutlicht, dass auch bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen eine Top-down-Richtung dominiert. Mit anderen Worten: Nachhaltigkeitsziele werden von der oberen Führungsebene entschieden und anschließend an die darunterliegenden Hierarchiestufen innerhalb der Aufbauorganisation weitergeben. 63 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen die Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen vornehmlich top down vorgenommen wird. Dies wird allerdings nicht immer als sinnvoll angesehen:

„CSR kann top down nicht funktionieren. Wir haben im Unternehmen einen stark kooperativen Charakter. Diese Einbindung erleichtert es, möglichst viele Mitarbeiter an CSR-Entscheidungen zu beteiligen und sie von der Notwendigkeit dieses Zukunftsthemas zu überzeugen.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

Eine Entwicklung im Gegenstromverfahren, bei dem die Entwicklung von Zielen sowohl top down als auch bottom up erfolgt, ist bei 17 % der Unternehmen zu beobachten. In knapp 12 % der Unternehmen entwickelt die Fachebene die entsprechenden Nachhaltigkeitsziele.

„Eine der ersten Aufgaben für unser CSR-Team wird sein, Vision und Ziele zu definieren.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung. n = 119.

3

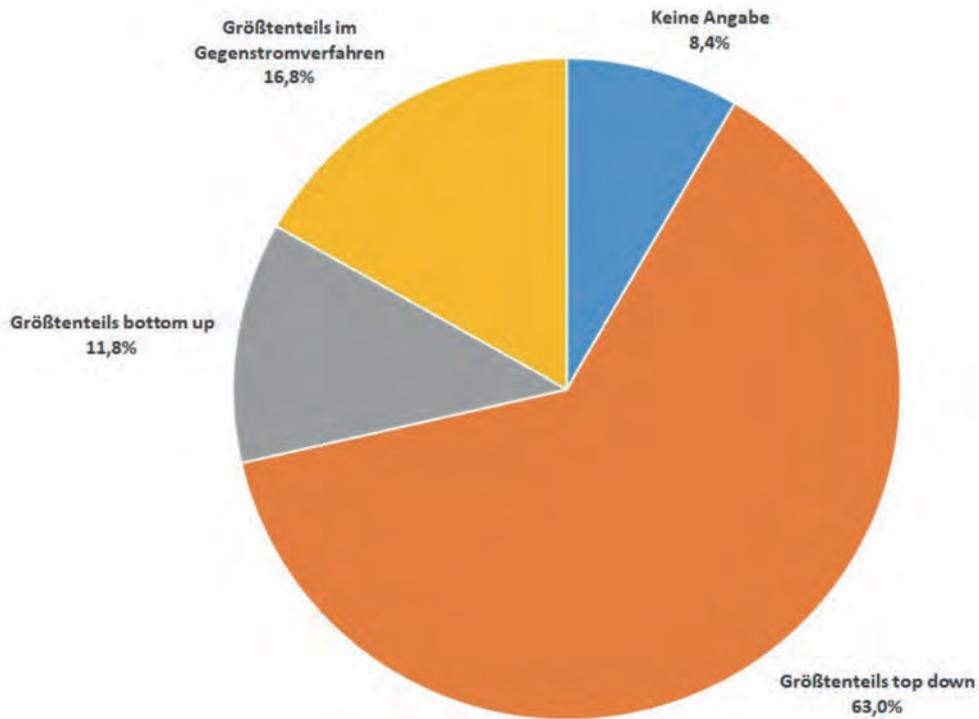


Abbildung 19: Entwicklungsrichtung von Nachhaltigkeitszielen⁵⁶

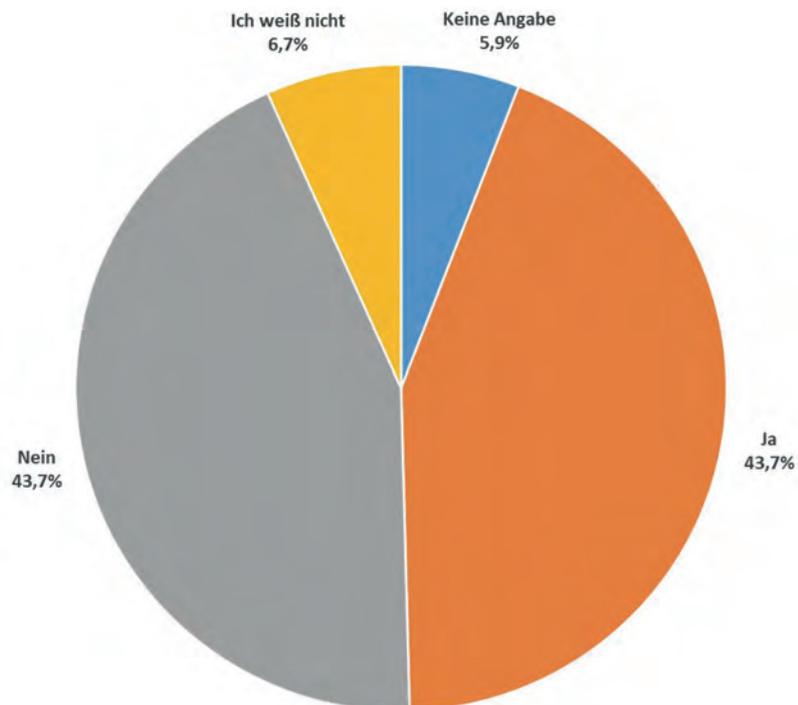


Abbildung 20: Existenz eigener Organisationseinheit für Nachhaltigkeit⁵⁷

⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung. n = 119.

⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung. n = 119.

Die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Erhöhung des Nachhaltigkeitsniveaus kann dann zielgerichteter erfolgen, wenn klare Verantwortlichkeiten definiert sind.⁵⁸ Dies kann über eine eigene Organisationseinheit für Nachhaltigkeit im Generellen, das heißt ohne spezifischen Fokus auf Lieferketten, oder über eine Einheit speziell für Nachhaltigkeit in Supply Chains erfolgen.

Bei der Frage, inwiefern in den befragten Unternehmen eine Organisationseinheit existiert, die sich ausschließlich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, teilen sich die Antworten (vgl. dazu Abbildung 20): In rund 44 % der Unternehmen besteht eine solche Organisationseinheit, während ein ebenso großer Anteil der Unternehmen eine derartige Einheit nicht aufweisen kann. Beinahe 7 % der Teilnehmenden sind sich nicht sicher, ob es in ihrem Unternehmen eine solche Einheit gibt.

„Bei uns ist das Thema Nachhaltigkeit in einer eigenen schon vor Jahren vom Vorstand initiierten

Gruppe organisiert.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist - Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

„Wir haben seit ungefähr 5 Jahren eine eigene Abteilung zum Thema Nachhaltigkeit.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

„Bei uns gibt es keine spezielle Einheit, die sich nur um Nachhaltigkeit kümmert. Das ist ein durchgängiges Projekt in allen Unternehmensbereichen.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Während mit den Ergebnissen aus Abbildung 20 auf eine generelle organisatorische Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit gezielt wurde, stellt sich ergänzend die Frage, ob und in welcher Form auch eine konkrete Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit in Supply Chains geregelt ist (vgl. Abbildung 21).

Eine konkrete Verantwortung für Nachhaltigkeit in Supply Chains ist nur bei 42 % der Unternehmen klar geregelt.

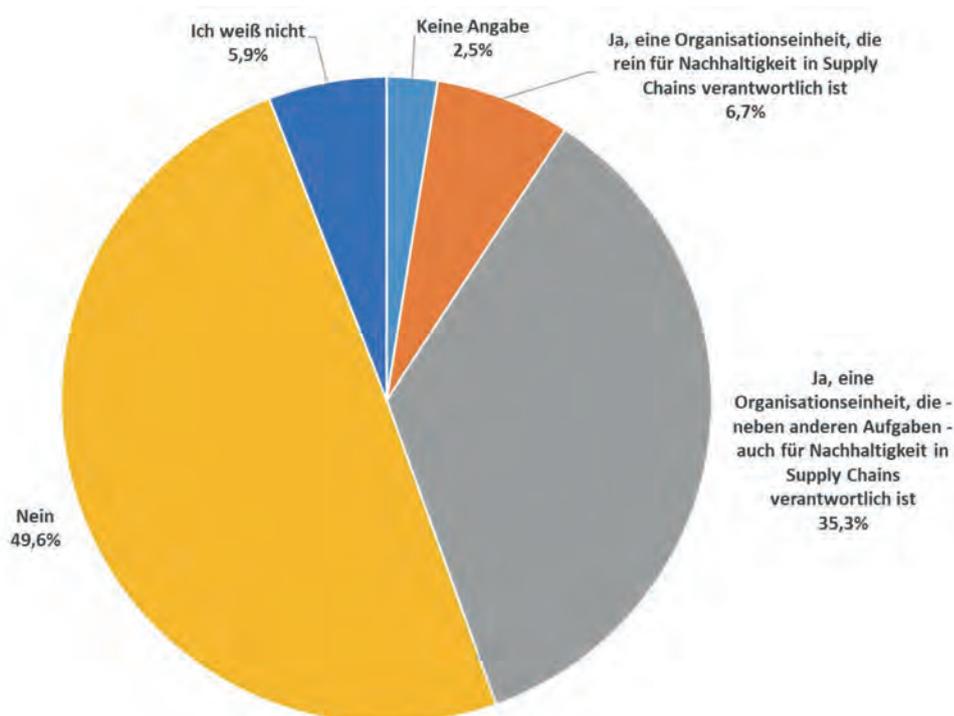


Abbildung 21: Existenz einer Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 65.

⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 119.

3

Dies kann entweder durch eine eigene Organisationseinheit erfolgen, die rein für Nachhaltigkeit in Lieferketten zuständig ist, oder durch eine Organisationseinheit, die sich neben anderen Aufgaben auch dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement widmet. Als Organisationseinheiten, bei denen Nachhaltigkeit in Supply Chains als eine von mehreren Aufgaben angesiedelt ist, wurden von den Teilnehmenden vor allem genannt: Geschäftsführung oder Stabsstelle unterhalb der Geschäftsführung, Logistik/Einkauf/Supply Chain Management, Nachhaltigkeit/CSR, Qualitätsmanagement/integrierte Managementsysteme. Große Unternehmen haben die Verantwortung für Nachhaltigkeit in Supply Chains zu einem höheren Anteil klar geregelt (50 %), als dies bei mittelgroßen Unternehmen (42 %) und kleinen Unternehmen (41 %) erfolgt.⁶⁰

Bei rund der Hälfte der Unternehmen gibt es allerdings keine definierte Verantwortlichkeit für das The-

ma Nachhaltigkeit in Supply Chains. Nachhaltigkeit in Lieferketten erscheint in diesen Unternehmen aktuell kein Thema zu sein.

Die Effektivität, mit der Maßnahmen und Aktivitäten für nachhaltige Lieferketten geplant und umgesetzt werden können, hängt auch davon ab, wie gut eine Organisationseinheit in die Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden ist. Je besser die Einbindung ist, je weniger also ein Silodenken vorhanden und je stärker eine prozessuale Integration gelungen ist, desto effektiver kann das Nachhaltigkeitsmanagement wirken. Abbildung 22 verdeutlicht, dass bei den Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains existiert, eine solche Einbindung vornehmlich vorhanden ist: Mehr als 70 % der Teilnehmenden empfinden die Einbindung als gut oder als sehr gut. Neutral äußert sich ein Viertel der Befragten und nur wenige sehen Mängel in der Integration der Organisationseinheit.

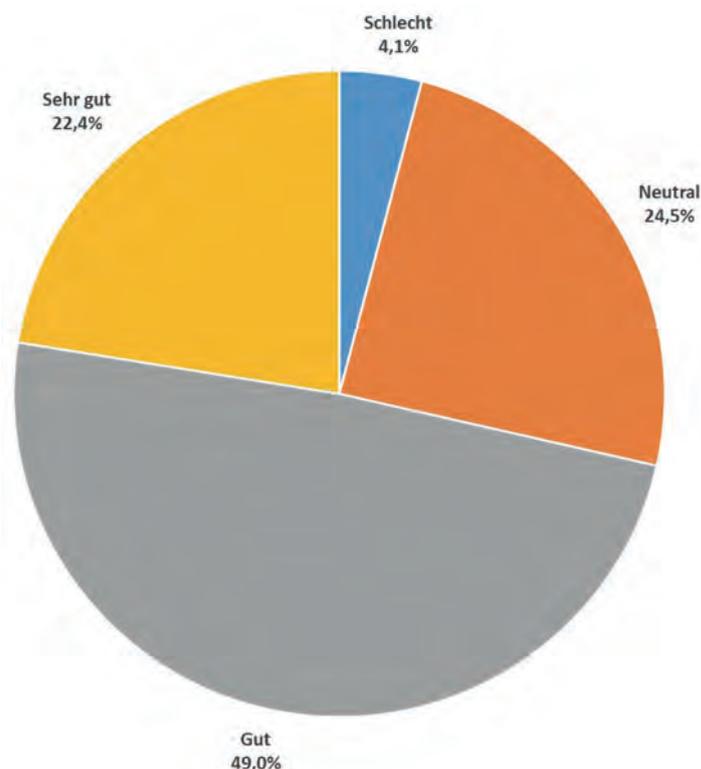


Abbildung 22: Einbindung der Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains in die Aufbau- und Ablauforganisation⁶¹

⁶⁰ Die Teilergebnisse 50 %, 42 % und 41 % stehen nicht im Widerspruch zum Gesamtergebnis von 42 % mit konkreter Verantwortlichkeit für SSCM. Die Frage nach der Verantwortung wurde von einem anderen Sample "n" beantwortet als die nach der Unternehmensgröße.

⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 49.



Abbildung 23: Ressourcenausstattung der Organisationseinheit für Nachhaltigkeit in Supply Chains⁶²

Neben der Einbindung in Aufbau- und Ablauforganisation spielt auch die Ressourcenausstattung eine Rolle für die Effektivität der Nachhaltigkeitsbestrebungen.⁶³ Konkret bedeutet dies: Ist die Organisationseinheit, die für Nachhaltigkeit in Supply Chains verantwortlich ist, mit ausreichend finanziellen, aber auch personellen Ressourcen ausgestattet? Abbildung 23 zeigt, dass die Ressourcenausstattung insgesamt als sinnvoll angesehen wird. Zwar sieht niemand der Teilnehmenden eine sehr hohe Ausstattung, aber sowohl bei den finanziellen Mitteln mit knapp 74 % der Teilnehmenden, die eine hohe oder zumindest mittlere Ausstattung wahrnehmen, als auch bei den personellen Ressourcen mit 63 % hoher oder mittlerer Ausstattung erscheint ein effektives Arbeiten gut möglich.

„Ich würde mich natürlich freuen mehr Budget für Nachhaltigkeit zu haben, obwohl wir bereits gut ausgestattet sind.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

Dennoch beklagen einige Unternehmen bei den Personalressourcen einen Engpass: Ein Drittel der Teilnehmenden sieht hier eine zu niedrige Ausstattung. Dieser Mangel wird höher eingeschätzt als bei den Finanzmitteln, bei denen 22 % der Befragten eine Unterversorgung monieren. Dies hat Auswirkungen auf einzelne Maßnahmen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements:

„Aus heutiger Sicht kann ich mir wirklich nicht vorstellen, dass wir den CO₂-Fußabdruck allein ermitteln können. Dazu reichen vor allem die personellen Ressourcen nicht aus.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

„Wir arbeiten am Thema Nachhaltigkeit bereichsübergreifend und haben zusätzlich externe Unterstützung.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist - Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

⁶² Quelle: Eigene Darstellung. n = 49.

⁶³ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 3.

3

Ein Baustein für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement ist der Beschwerdemechanismus, mit dem Hinweise auf Nachhaltigkeitsmissständen empfangen, dokumentiert und dann gezielt bearbeitet werden können.⁶⁴ Ein solches Beschwerdesystem wurde auch im „Nationalen Aktionsplan“ beschrieben.⁶⁵ Inwieweit jedoch haben Unternehmen bereits ein Beschwerdesystem eingerichtet, das Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützt?

Abbildung 24 verdeutlicht, dass die befragten Unternehmen mehrheitlich kein Beschwerdesystem eingerichtet haben, das zur Meldung von Missständen im Bereich der Nachhaltigkeit genutzt werden kann. Nur ein gutes Drittel der Unternehmen hat ein solches System implementiert. Überraschend ist auch der hohe Anteil von 13 % der Teilnehmenden, die nicht sicher sind, ob ein Beschwerdesystem existiert; möglicherweise bestehen bei diesen Unternehmen interne Kommunikationsdefizite.

„Wir haben ein anonymes Beschwerdesystem eingerichtet.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

Da ein Beschwerdesystem als einer von mehreren wichtigen Bausteinen angesehen wird, die Umsetzung jedoch derzeit nur ein überschaubares Ausmaß aufweist, kommt dem LkSG die Rolle zu, einen positiven Schub zu leisten.

Ein Beschwerdesystem ist nur dann sinnvoll, wenn es effektiv ist; das heißt, wenn es zum einen tatsächlich genutzt wird, zum anderen die eingehenden Meldungen aber auch zur Nachverfolgung und bei Bedarf zu Veränderungen führen. Abbildung 25 zeigt die Einschätzung der Effektivität des Beschwerdesystems. Diejenigen Teilnehmende, bei denen ein Beschwerdesystem für Nachhaltigkeitsmissständen vorhanden ist, sind überwiegend zufrieden mit der Effektivität: Mehr als die Hälfte der Befragten sieht ein solches System als effektiv oder gar sehr effektiv an. Allerdings ist ein nicht zu unterschätzender Anteil der Teilnehmenden eher enttäuscht: So sehen rund 43 % der Manager nur eine geringe oder gar keine Wirkung.

Ein letzter Punkt hinsichtlich eines Systems für nachhaltiges Lieferkettenmanagement betrifft die Frage, wie dessen Wirksamkeit überprüft wird.

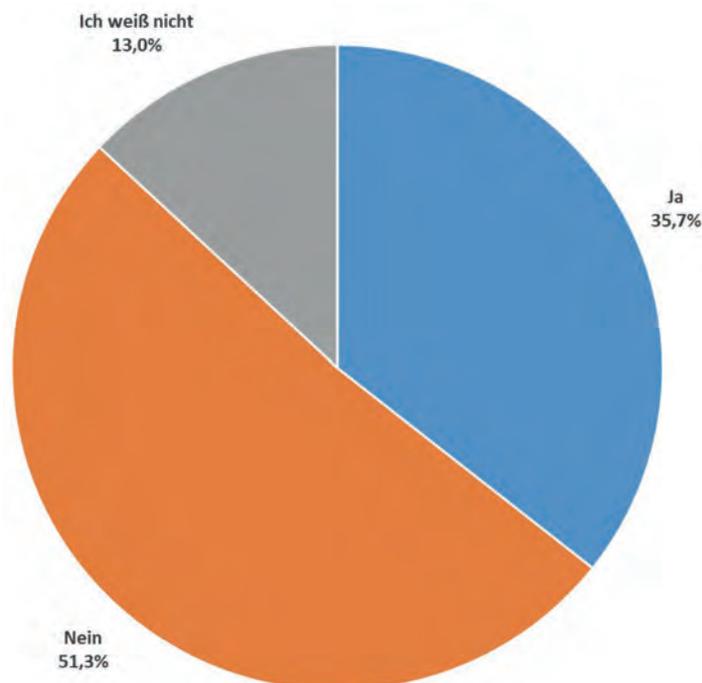


Abbildung 24: Existenz eines Beschwerdesystems zu Nachhaltigkeitsmissständen⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 80.

⁶⁵ Vgl. Bundesregierung 2016, S. 9-10 Siehe zur Ausgestaltung eines Beschwerdemanagements auch Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte und Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung. n = 115.

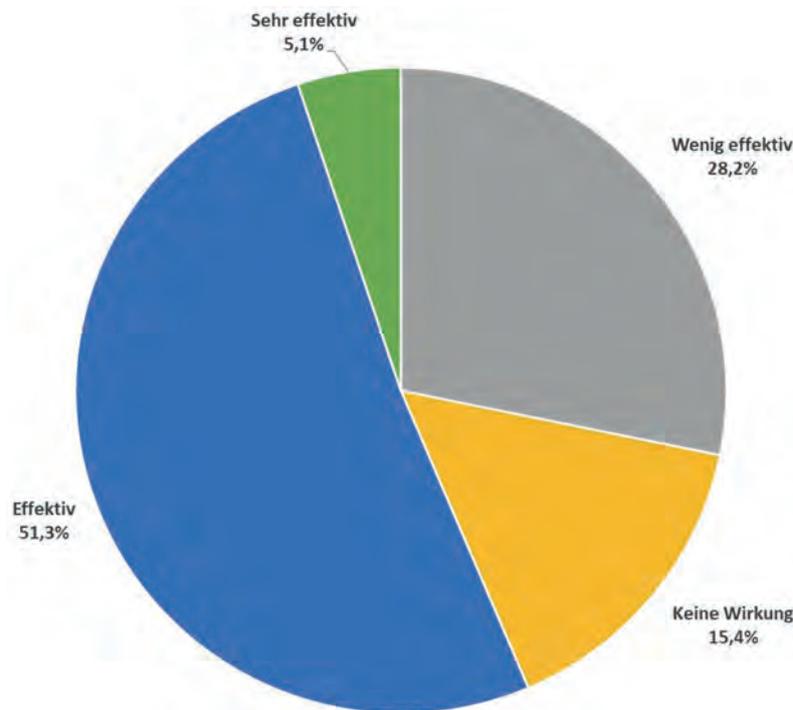


Abbildung 25: Effektivität der Beschwerdesysteme zu Nachhaltigkeitsmissständen⁶⁷

Dabei können Komponenten wie mittels Kennzahlen gemessene Ziele, die Motivation und Einstellung der Belegschaft und die vorhandenen Kompetenzen erfasst und evaluiert werden.⁶⁸

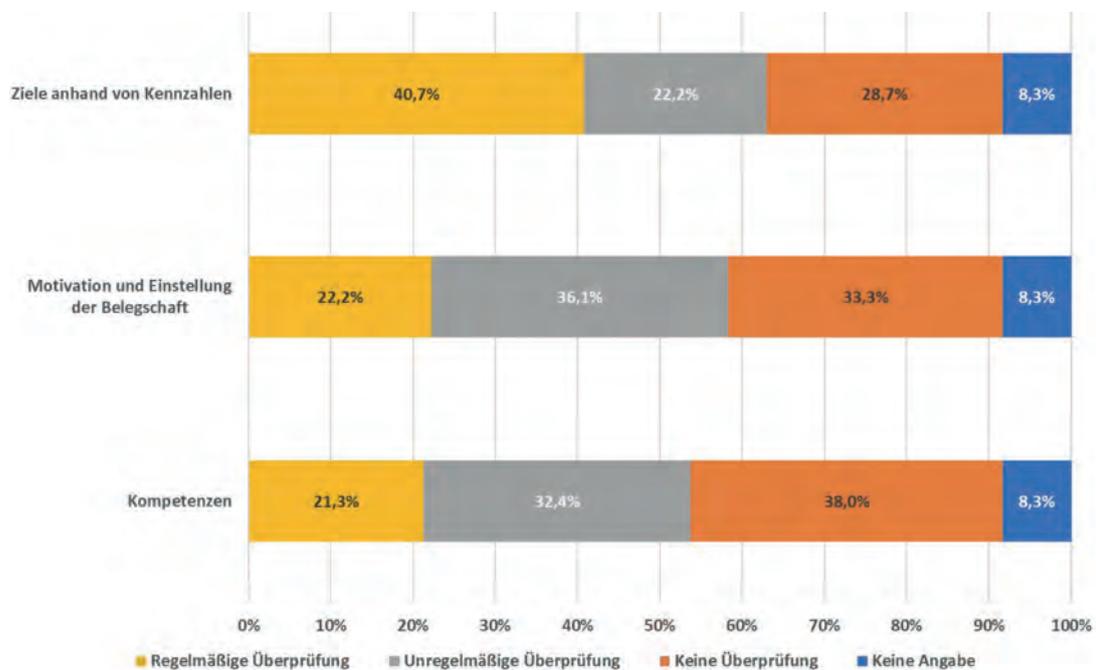


Abbildung 26: Überprüfung der Effektivität des Systems für nachhaltiges SCM⁶⁹

⁶⁷ Quelle: Eigene Darstellung. n = 39.

⁶⁸ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 84.

⁶⁹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 108.

3

Abbildung 26 zeigt, in welcher Regelmäßigkeit bei den befragten Unternehmen die Effektivität dieses Systems überprüft wird. Dabei wird deutlich, dass eine regelmäßige Überprüfung nur bei der Kennzahlenbetrachtung erfolgt. Vielmehr erfolgt meist nur eine unregelmäßige oder keine Überprüfung. Ein typischer und regelmäßiger Feedback-Kreislauf, der bei vielen anderen Managementsystemen Usus ist,⁷⁰ ist bei einer Vielzahl der Unternehmen in Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement der Supply Chains nicht vorhanden. Eine Justierung der Ausgestaltung oder eine

Anpassung der Maßnahmen kann daher nicht zielgerichtet auf der Basis einer Überprüfung erfolgen. Um eine stetige Verbesserung des Systems und damit nachhaltigere Supply Chains zu erreichen, ist es erforderlich regelmäßige Überprüfung einzuführen. Dabei sollten nicht nur definierte harte Kennzahlen und deren Ziele im Vordergrund stehen, sondern auch weiche Faktoren, wie die Motivation und die Einstellung der Belegschaft sowie die vorhandenen Kompetenzen betrachtet werden. Auch dabei kann gegebenenfalls nachgesteuert werden.

3.3 Nachhaltigkeit in Supply Chains

Im Fokus der vorliegenden Studie steht die Nachhaltigkeit in Supply Chains. Das Thema Nachhaltigkeit muss nicht nur in die Strategie und die Ziele des Unternehmens integriert werden, sondern es muss auch erfasst werden, inwieweit Nachhaltigkeit in Supply Chains bereits operativ umgesetzt wurde. Dies beinhaltet die Breite der Umsetzung hinsichtlich der Supply-Chain-Prozesse, aber auch hinsichtlich der Stufigkeit einer Supply Chain, also in Bezug auf Kunden- und Lieferantenebenen. Abgeleitet von den Kunden- und Lieferantenebenen stellt sich die Frage, inwieweit Transparenz über die Akteure auf den verschiedenen Stufen besteht. Letztendlich ist auch von Interesse, herauszufinden, in welcher Form welche Verkehrsträger für Transportprozesse zwischen den verschiedenen Stufen genutzt werden.

Da sich die BME-Logistikstudie auf Supply Chains bezieht, sollen, ausgehend von einem fokalen Unternehmen, sowohl Supply-Chain-Prozesse als auch die Stufigkeit der Supply Chain berücksichtigt werden. Um eine einheitliche Basis für diese Erfassung zu erhalten, wurde das Supply Chain Operations Reference Model, kurz: SCOR-Modell, verwendet, das von der Association for Operations Management (APICS) entwickelt und gepflegt wird. Das SCOR-Modell eignet sich zur Darstellung verschiedenster Prozesse auf unterschiedlichen, hierarchisch angeordneten Detaillierungsstufen.

Auf der obersten Ebene bildet das SCOR-Modell die elementaren Wertschöpfungsprozesse „Plan“ (Planen), „Source“ (Beschaffen), „Make“ (Herstellen), „Deliver“ (Liefen), „Return“ (Zurückgeben) und „Enable“ (Ermöglichen) ab.⁷¹ Im Prozess „Plan“ werden die zukünftige Nachfrage und das Angebot bestimmt. Daraus ergeben sich die nachgelagerten Kapazitäts-, Produktions- und Vertriebs- oder Bestandsplanungen. Der Vergleich von Lieferquellen, die Warenannahme, die Eingangsprüfung, die Lieferantenbezahlung sowie der Abschluss von Rahmenverträgen mit Lieferanten können dem Hauptprozess „Source“ zugeordnet werden. Neben den eigentlichen Produktionsaktivitäten ist es die Aufgabe des „Make“-Prozesses, die Fertigungsschnittstellen abzustimmen. Anschließend Tätigkeiten wie die Angebotserstellung, die Kundenstammdatenpflege, die Zusammenstellung der Bestellung und der Warenversand lassen sich dem Prozess „Deliver“ zuordnen. Der Prozess „Return“ umfasst die Ersatzteilversorgung, die Kontrolle defekter Produkte und die Festlegung von Gewährleistungsregeln. Dem Prozess „Enable“ sind Aufgaben wie die Datenaufbereitung, die Regelung der Zusammenarbeit innerhalb der Lieferkette und das Informationsmanagement zugeordnet.⁷²

Wie Abbildung 27 darstellt, können durch das SCOR-Modell sowohl sämtliche unternehmensbezogenen relevanten Supply-Chain-Prozesse als auch die gesamte unternehmensübergreifende Supply Chain abgebildet werden.

⁷⁰ Dies ist beispielsweise im Qualitätsmanagement der PDCA-Zyklus; vgl. zum Beispiel Hinsch 2014, S. 16.

⁷¹ In vielen älteren Quellen ist der „Enable“-Prozess noch nicht aufgeführt. Dieser wurde erst später in das SCOR-Modell integriert. Aktuelle Informationen zum Modell finden sich in APICS 2017, hier insbesondere S. 5.

⁷² Vgl. zu den Details des SCOR-Modells bspw. Becker 2018 S. 165; Bolstorff et al. 2007 S. 139. Vgl. zum SCOR-Modell auch die grundlegenden Informationen bei APICS 2017.

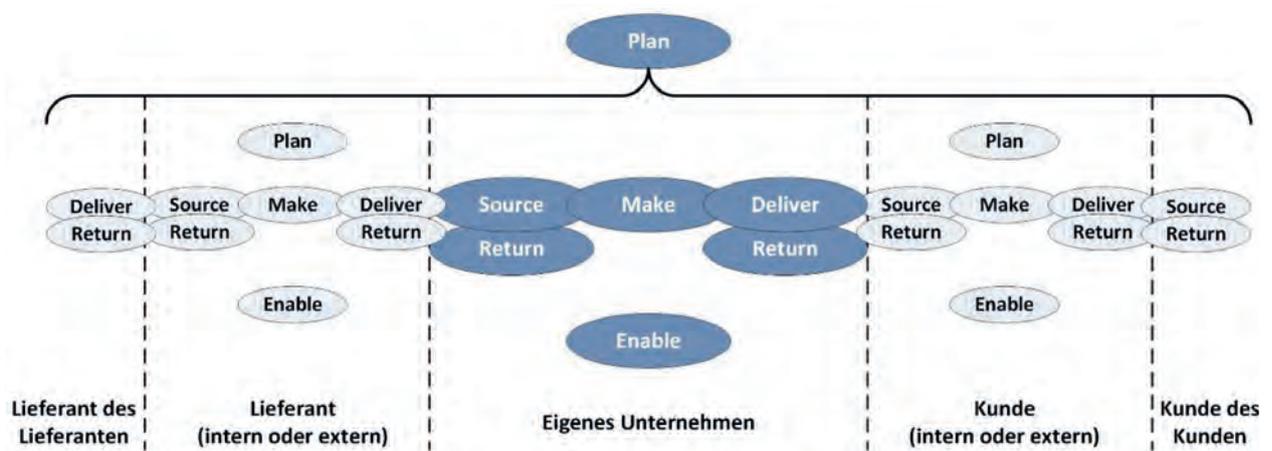


Abbildung 27: Top-Level-Prozesse des SCOR-Modells⁷³

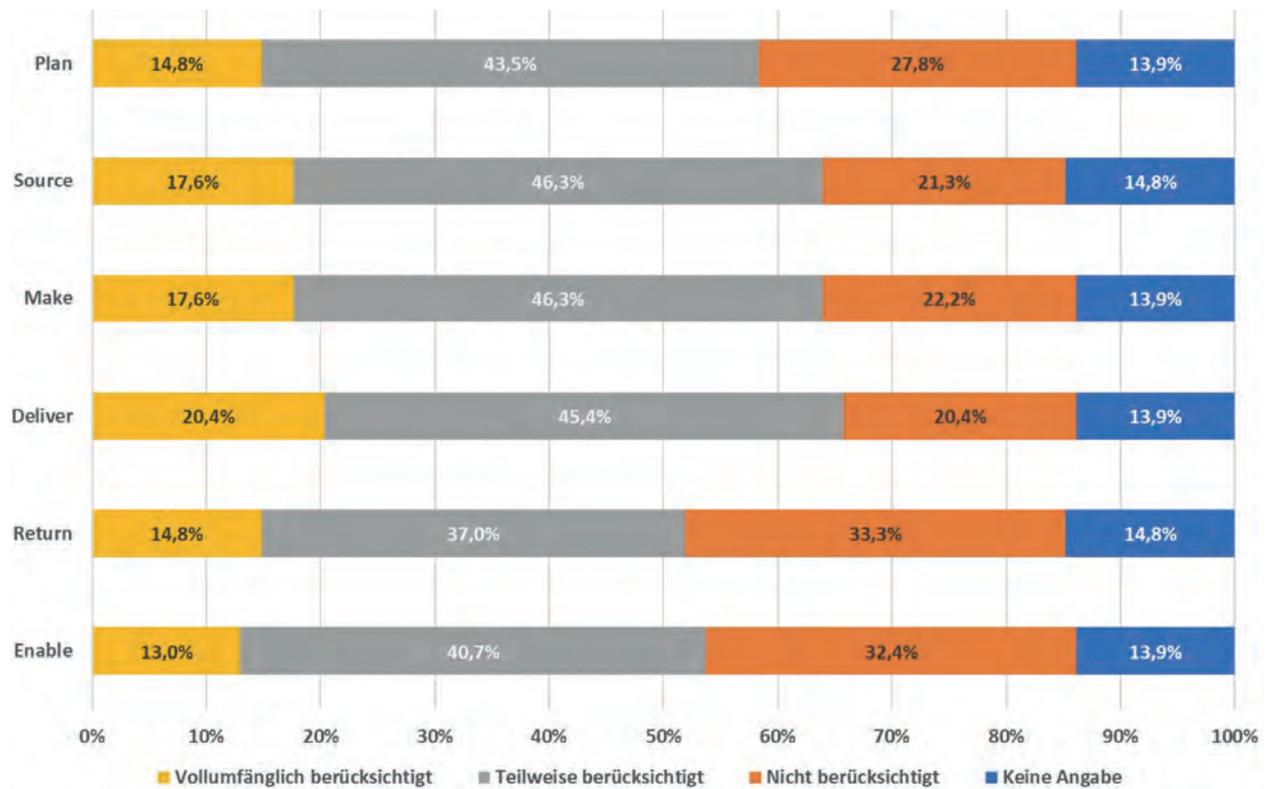


Abbildung 28: Berücksichtigung der SCOR-Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement für Supply Chains⁷⁴

Das SCOR-Modell bietet sich daher als Grundlage an, um den Anwendungsgrad des Nachhaltigkeitsmanagements in prozessualer Sichtweise zu eruieren.⁷⁵ Anhand

von Abbildung 28 wird deutlich, dass die Berücksichtigung von Supply-Chain-Prozessen im Nachhaltigkeitsmanagement derzeit nur gering ausgeprägt ist.

⁷³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁷⁴ Quelle: Eigene Darstellung. n = 108.

⁷⁵ So haben auch die beiden vergangenen BME-Logistikumfragen das SCOR-Modell genutzt, um den Grad der Digitalisierung und den Anwendungsumfang des Risikomanagements zu erfragen. Vgl. dazu Huth et al. 2019 und Huth et al. 2020.

3

So berücksichtigen lediglich zwischen 13 % und 20 % der Unternehmen einen Prozess aus dem SCOR-Modell vollumfänglich. Zählt man zur vollumfänglichen Berücksichtigung die teilweise Berücksichtigung dazu, so haben nur zwischen 52 % (Return) und 66 % (Deliver) diese Prozesse unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten im Fokus. Der Deliver-Prozess ist derjenige Prozess, der derzeit am stärksten im Nachhaltigkeitsmanagement berücksichtigt wird. Dies liegt insofern nahe, als es sich um den Prozess handelt, bei dem ein direkter Kontakt zum Kunden besteht. Wenn man – wie oben analysiert – davon ausgeht, dass häufig die Kunden Nachhaltigkeit in Supply Chains fordern, ist insbesondere die Schnittstelle zwischen Kunde und Lieferant betroffen, die durch den Deliver-Prozess determiniert wird. Die anderen im SCOR-Modell definierten Prozesse werden in geringerem Umfang beim Nachhaltigkeitsmanagement berücksichtigt. Der Source- und der Make-Prozess weisen nur einen geringfügig geringeren Anwendungsgrad aus als der Deliver-Prozess. Nur wenig Berücksichtigung findet der vierte konkret leistungswirtschaftliche Prozess, der Return-Prozess.

Das oben erwähnte SCOR-Modell geht explizit auch auf die Stufigkeit der Supply Chain ein. Das bedeutet, dass nicht nur unmittelbare und damit direkte Kunden und Lieferanten betrachtet werden, sondern auch indirekte Kunden und Lieferanten, die sich auf weiter entfernten Stufen befinden.

Auch das Nachhaltigkeitsmanagement in Supply Chains muss diese Stufigkeit berücksichtigen. Diese Berücksichtigung kann grundsätzlich auf zwei Arten erfolgen: Auf der einen Seite kann ein Unternehmen selbst einen möglichst vollständigen Überblick über sämtliche Kunden und Lieferanten auf allen Stufen erlangen und damit auf sämtliche Akteure und deren Nachhaltigkeitsstatus einwirken. Auf der anderen Seite kann ein Unternehmen nur die direkten Kunden und Lieferanten berücksichtigen und hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten unmittelbar einwirken; die direkten Kunden und Lieferanten sind dann wiederum dafür verantwortlich, Nachhaltigkeitsaspekte bei ihren eigenen Kunden bzw. Lieferanten anzustoßen und einzufordern.⁷⁶

Die Antworten der teilnehmenden Unternehmen zeigen ein eindeutiges Bild, wenn es um die Berücksich-

tigung von Kunden- und Lieferantenseiten im Nachhaltigkeitsmanagement geht (vgl. dazu Abbildung 29): Die direkten Kunden und Lieferanten werden von einem überwiegenden Teil der Unternehmen entweder vollumfänglich oder zumindest teilweise berücksichtigt. Knapp mehr als 30 % der Unternehmen berücksichtigen die erste Kunden- bzw. Lieferantenseite vollumfänglich, weitere knapp 50 % zumindest teilweise. Die Lieferantenseite wird dabei geringfügig stärker integriert als die Kundenseite; dies kann damit zusammenhängen, dass der Anstoß zu Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Supply Chain häufig von Kundenseite erfolgt und an die Lieferantenseite weitergegeben wird.

Bereits bei der zweiten Kunden- bzw. Lieferantenseite fällt die Berücksichtigung deutlich ab. Nur noch jedes sechste Unternehmen berücksichtigt die zweite Kundenstufe und nur jedes siebte Unternehmen die zweite Lieferantenseite vollumfänglich. In etwa die Hälfte der Unternehmen beziehen diese Stufen vollumfänglich oder zumindest teilweise ein. Bei weiteren Kunden- und Lieferantenseiten fällt die Berücksichtigung noch niedriger aus. Dennoch wird Unternehmen mehr und mehr bewusst, dass die Transparenz innerhalb der Supply Chain sinnvoll und notwendig ist:

„Die Transparenz auch über die Tier-1-Lieferanten hinaus ist ein Ziel. Zumindest soll klarwerden, woher ein Tier-1-Lieferant seine Materialien erhält.“ (Wolfram Nimmerichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Wir haben kritische Produkte, die direkt den Patienten betreffen und die wir selbst herstellen. Dabei versuchen haben wir die Wertschöpfungskette bis zum Rohstoff im Blick zu haben.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist - Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

„Wir versuchen, so weit wie möglich die Lieferkette zurückzugehen, und betrachten also auch die Vorlieferanten.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

Ein Faktor, der die Berücksichtigung von Lieferantenseiten beeinflusst, ist die Möglichkeit für Unternehmen, auf ihre Lieferanten und Vorlieferanten Einfluss zu nehmen.

⁷⁶ Diese Weitergabe der Verantwortlichkeit erfolgt üblicherweise mit einem Code-of-Conduct für Lieferanten (Supplier Code of Conduct, kurz: SCoC). Vgl. hierzu Müller und Siakala 2020, S. 68–71 Die Frage des SCoC wird im nachfolgenden Abschnitt 3.4 mit empirischen Ergebnissen belegt.

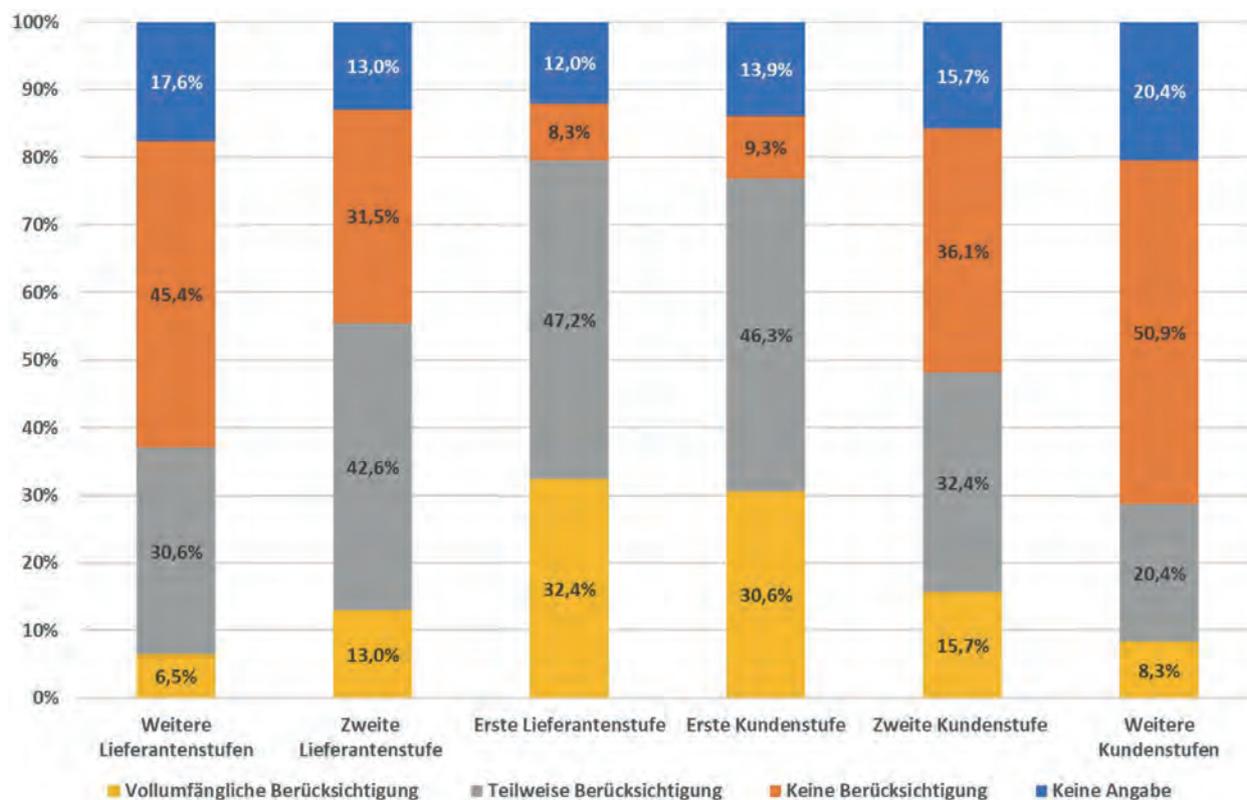


Abbildung 29: Berücksichtigung von Kunden- und Lieferantenebenen im Nachhaltigkeitsmanagement für Supply Chains⁷⁷

Dies ist vor allem bei globalen Lieferketten und Kundenunternehmen, die zu den KMU zählen, tendenziell schwierig:

„Der Durchgriff auf die Lieferanten und die Sub-Lieferanten ist für ein mittelständisches Unternehmen wie das unsere schlicht nicht möglich. Große Unternehmen, die mit eigenem Personal vor Ort sind, haben hierbei deutlich bessere Möglichkeiten.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

„Um die Tier 2 und Tier 3 besser bewerten zu können benötigen wir noch mehr Manpower.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

„Wir sehen unsere Lieferanten als unsere Partner.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

Damit werden Ergebnisse der BME-Logistikumfrage 2020 bestätigt, bei der es um die Anwendung des Risikomanagements in Supply Chains ging.⁷⁸ In beiden Fällen, also sowohl bei Risikomanagement als auch im Nachhaltigkeitsmanagement ist Transparenz in der Supply Chain erforderlich. Diese oftmals auch „Visibility“ genannte Notwendigkeit ist auf der ersten Kunden- und Lieferantenebene in der Regel in ordentlicher Weise vorhanden, nimmt aber deutlich ab, je indirekter Kunden und Lieferanten einen Bezug zum betrachteten Unternehmen aufweisen. Gleichwohl ist Transparenz ein Aspekt, der eine zunehmende Bedeutung erhält:

„Hochwertige Marken wollen jetzt wirklich transparent werden. Neben den ökologischen Aspekten können diese auch die sozialen und ethischen Aspekte besser berücksichtigen.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

⁷⁷ Quelle: Eigene Darstellung. n = 108.

⁷⁸ Vgl. Huth et al. 2020, S. 27–28 In der BME-Logistikumfrage 2020 ist allerdings auch die Transparenz auf der ersten Kundenebene deutlich geringer als diejenige auf der ersten Lieferantenebene.

3

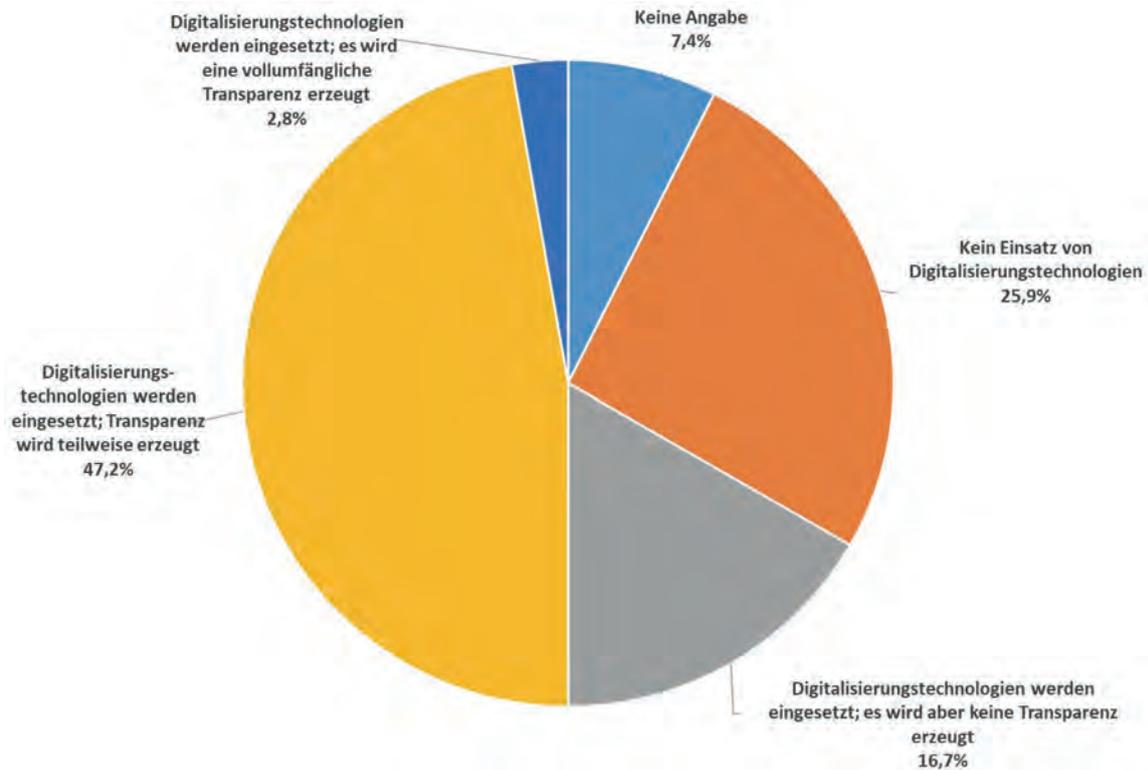


Abbildung 30: Einsatz von Digitalisierungstechnologien zur Erzeugung von Transparenz in Supply Chains⁷⁹

Die genannte Transparenz steht in engem Zusammenhang mit dem Einsatz von Digitalisierungstechnologien. So können derartige Technologien auf einfachere Weise ein höheres Transparenzniveau ermöglichen. Ob jedoch neuartige Tools und Technologien eingesetzt werden, um Visibility zu erzeugen, war ebenfalls Gegenstand der Umfrage.

Abbildung 30 verdeutlicht, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen Digitalisierungswerkzeuge einsetzen. Der Nutzen im Sinne einer höheren Transparenz für das Nachhaltigkeitsmanagement ist allerdings überschaubar. Nur rund 3 % der Unternehmen, die Digitalisierungstechnologien einsetzen, erreichen damit eine vollumfängliche Transparenz. Die Hälfte der Anwender kann teilweise Transparenz erzeugen, während bei circa 17 % der Anwender keine Transparenz erzeugt wird. Trotz der Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung stellen unterschiedliche IT-Systeme, zwischen denen keine Schnittstellen existieren, eine Schwierigkeit auf dem Weg zu mehr Transparenz dar; dies gilt vor allem in internationalen Unternehmen mit IT-Systemen, die von Land zu Land variieren:

„Eine digitale Abbildung der gesamten Supply Chain ist bei uns schwierig, weil innerhalb der Unternehmensgruppe unterschiedliche Systeme (selbst unterschiedliche ERP-Systeme) genutzt werden.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

Daraus lässt sich ein Nachholbedarf für den effektiven Einsatz von Digitalisierungstools ableiten, um Transparenz als notwendige Voraussetzung für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu erzielen. In diesem Kontext sind Digitalisierungstechnologien unabdingbar, um auch die Ermittlung eines CO₂-Fußabdrucks zu unterstützen oder zu automatisieren:

„Allein für die Ermittlung und das Vorhalten des CO₂-Fußabdrucks ist der Einsatz von Digitalisierungswerkzeugen unabdingbar. Ohne entsprechende Tools ist das nicht machbar, weil der Aufwand zu groß ist. Meine Zielvorstellung ist, den CO₂-Fußabdruck auf Knopfdruck abrufen zu können.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 108.

Dass Transparenz oder Visibility oftmals noch kein Standard sind, zeigt auch diese Aussage aus den Experteninterviews:

„Manchmal ist nicht unbedingt immer sichtbar und nachweisbar, woher die Produkte wirklich kommen. Da muss mehr im Bereich Transparenz gemacht werden.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

Die mindestens ökologische Nachhaltigkeit hat auch damit zu tun, welche Verkehrsträger eingesetzt werden. Der CO₂-Ausstoß je logistischer Einheit, zum Beispiel je Tonnenkilometer, hängt von der Wahl des Verkehrsträgers ab.⁸⁰ Auch innerhalb einzelner Verkehrsträger kann es erhebliche Unterschiede bei den CO₂-Emissionen geben, wenn verschiedene Antriebssysteme verglichen werden.⁸¹ Eine solch differenzierte Analyse wurde aufgrund der generellen Betrachtung von Nachhaltigkeit in Supply Chains in dieser Studie verworfen.

Die Nutzung von Verkehrsträgern für Transporte gibt einen ersten Überblick über die Attraktivität und das Einsatzpotenzial dieser Verkehrsträger. Die Analyse kann jedoch nicht mehr erklären, da die Verkehrsträgerwahl von einer Vielzahl an Parametern, Rahmenbedingungen und Anforderungen beeinflusst wird. Diese können bei einer derart breit angelegten Studie nicht näher untersucht werden. Gleichwohl boten an dieser Stelle die Experteninterviews die Möglichkeit, nach den Motiven für die Verkehrsträgerwahl zu fragen.

Die Ergebnisse, die in Abbildung 31 aufgeführt sind, bestätigen die grundsätzliche Erwartungshaltung: Der Straßengüterverkehr ist derjenige Verkehrsträger, der insbesondere durch die Flexibilität und das dichte Infrastrukturnetz zu einem besonders hohen Einsatzanteil kommt: Vier von fünf Unternehmen nutzen ihn regelmäßig oder häufig. Kombiniertes Verkehr und Hochseeschifffahrt werden von knapp der Hälfte der Unternehmen regelmäßig oder häufig genutzt.

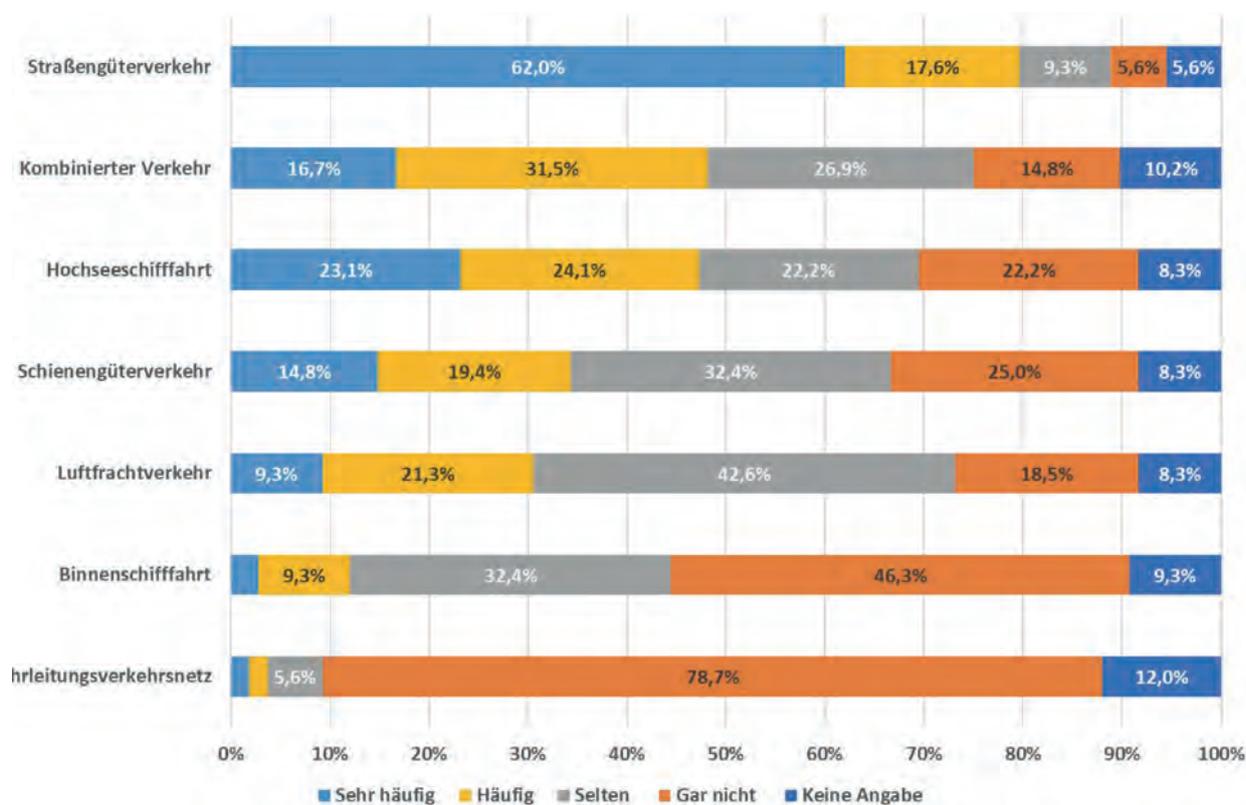


Abbildung 31: Nutzung von Verkehrsträgern für Transportleistungen⁸²

⁸⁰ Eine Übersicht gibt es bei Schmied und Knörr 2013, S. 12–14.

⁸¹ Vgl. beispielsweise die Ergebnisse bei Wietschel et al. 2019, S. 28–30.

⁸² Quelle: Eigene Darstellung. n = 108.

3

„Den Marmor aus Carrara lassen wir über die Bahn/im Kombiverkehr liefern.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

„Wir transportieren aus Asien und den USA per Seefracht. Wir nutzen aus China aber auch die Schiene.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Nicht überraschend wird der Rohrleitungsverkehr, der sich nur für bestimmte Produktarten eignet, nur von einem geringen Anteil der Unternehmen eingesetzt.

Der Schienengüterverkehr wurde in einigen Experteninterviews explizit angesprochen. Der Wunsch, aber auch die u.a. ökologisch bedingte Notwendigkeit, Güter über die Schiene zu transportieren, wurde häufig betont. Gleichzeitig sahen die Interviewpartner die Leistungsfähigkeit des Schienengüterverkehrs kritisch. Die Wettbewerbsfähigkeit der Bahn gegenüber dem Straßengüterverkehr wurde durchgehend in Frage gestellt.

„Man hat nicht auf die Bahn gesetzt, sondern auf den Individualverkehr, und die Bahn kaputt-gespart.“ (Sales Director)

„Die Anforderung zum Transport auf der Schiene ist das eine, die Umsetzung ist das zweite.“ Denn: „Die Kapazitäten auf der Schiene sind aktuell einfach nicht da.“ Und daraus schlussfolgernd: „Den Umstieg auf der Schiene können wir aktuell nicht gewährleisten.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

„Wir hatten vor einiger Zeit geprüft, Ware per Bahn zu verschicken. Letztlich hat es die Bahn abgelehnt, vier Waggons zu verschicken. Offensichtlich setzt man seitens der Bahn auf Ganzzüge, dabei gäbe es bei Einzelwaggons im Zuge der Abkehr vom LKW-Verkehr ein großes Potenzial.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Unser Hauptstandort hatte früher einen Gleisanschluss, der wurde von der Deutschen Bahn aber schon vor vielen Jahren stillgelegt. Ihn heute zu reaktivieren wäre unglaublich teuer.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

„Wenn ich möchte, dass mehr Güter auf die Schiene kommen, dann muss ich entweder den Personenverkehr zurückfahren, so dass die Slots für den Güterverkehr größer werden, oder ich muss in den Ausbau der Schiene investieren. Beides hat ökologische Konsequenzen.“ (Geschäftsführer)

Abschließend zeigt sich, dass auch bei der Umsetzung von nachhaltigen Lieferketten zwar ein Anfang gemacht wurde, dass aber der Umfang der Umsetzung sowohl aus prozessualer Sicht als auch mit Blick auf die Kunden- und Lieferantenstufen noch überschaubar ist. Notwendig ist dazu ein stärkeres Bekenntnis zu Nachhaltigkeit in Lieferketten. Der Einsatz von Digitalisierungswerkzeugen, die zu mehr Transparenz erzeugen, wird die Möglichkeiten zukünftig deutlich verbessern.

3.4 Maßnahmen und Aktivitäten eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements

Nach der Aufnahme und Dokumentation des Status Quo hinsichtlich Bedeutung und Strategie, Organisation und operativer Umsetzung sowie der Implementierung in Supply Chains sind auch die Maßnahmen und Aktivitäten eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements zu erfassen. Dabei geht es um Ansatzpunkte, die zu einer höheren Fach- und Methodenkompetenz führen, um Lieferantenbewertungen, aber auch um die Nutzung eines Supplier Code of Conduct.

Abbildung 32 zeigt eine Auswahl an Maßnahmen zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit und den

jeweiligen Umsetzungsgrad. Deutlich wird bei der Analyse der Ergebnisse, dass die einzelnen Ansätze nur von einem kleinen Teil der Unternehmen vollumfänglich umgesetzt werden. Die höchste Bedeutung hat dabei die Umweltnormreihe ISO 14000, die von beinahe jedem fünften Unternehmen vollumfänglich umgesetzt wurde beziehungsweise wird. Auch die Anwendung „grüner“ Richtlinien, also von Richtlinien, die zu einem höheren ökologischen Nachhaltigkeitsniveau beitragen sollen, werden noch von einem gewissen Anteil der Unternehmen vollumfänglich umgesetzt.

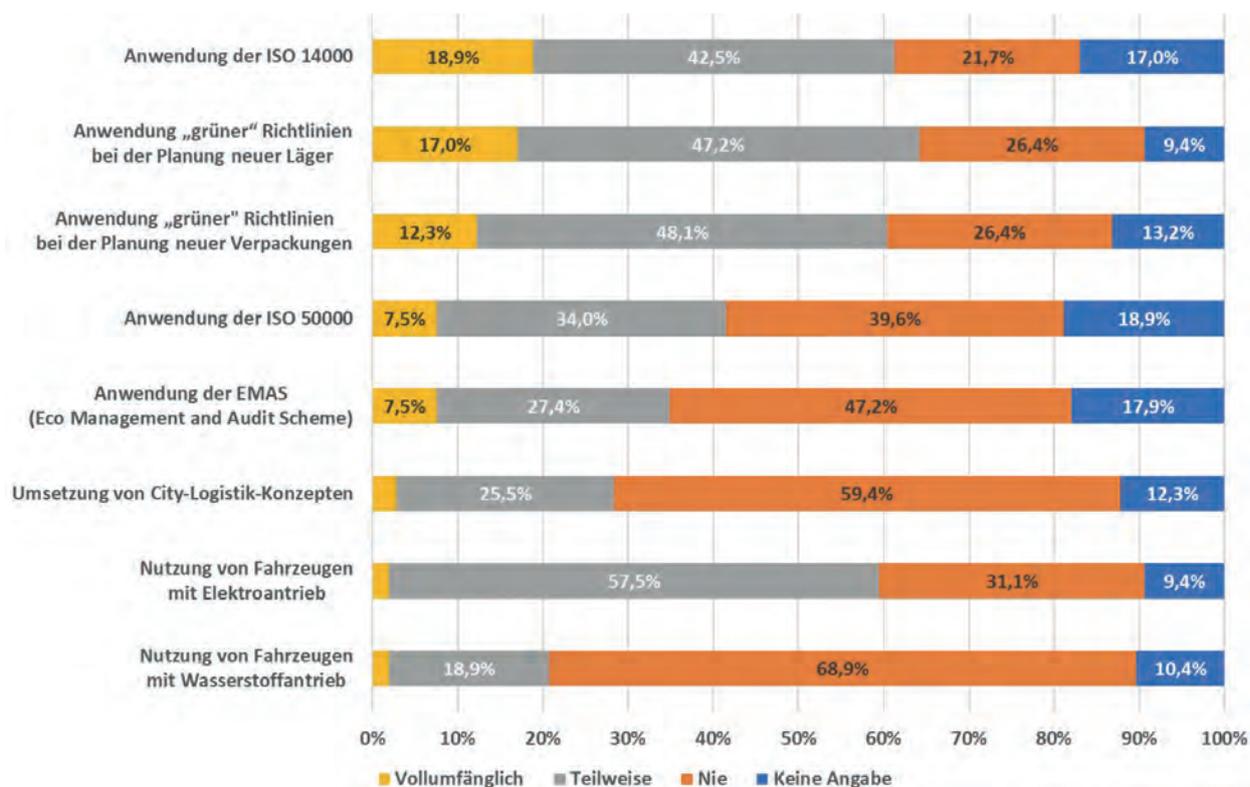


Abbildung 32: Maßnahmen zur Erhöhung des ökologischen Nachhaltigkeitsniveaus⁸³

Diese drei Maßnahmen (ISO 14000, „grüne“ Richtlinien bei der Planung neuer Lager bzw. neuer Verpackungen) werden jeweils von gut 60 % der Unternehmen vollumfänglich oder zumindest teilweise angewandt.

„Durch Volumenvermessung und Packaging on Demand verbrauchen wir weniger Verpackungsmaterial und haben weniger Volumen. Das spart CO₂-im Transport.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

„Unser Ziel ist es, zum Ende der Produktlebenszeit den gesamten Energieblock in seine Rohstoffe zurückverwandeln zu können.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Wir sind Mitglied im United Nations Global Compact und verfolgen neben der Nachhaltigkeit auch soziale Ziele, wie die globale Einhaltung von Menschenrechten.“ (Thomas Büchner, Leiter Direktor Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

Eine geringe Bedeutung weisen City-Logistikkonzepte auf, wobei derartige Konzepte nur für Unternehmen in Frage kommen, deren Lieferketten in Städten oder Ballungsräumen beginnen oder enden. Auch die Nutzung alternativer Antriebstechnologien hat hinsichtlich einer vollumfänglichen Umsetzung noch keine hohe Bedeutung. Betrachtet man den Einsatz von Fahrzeugen mit Elektroantrieb separat, geben immerhin knapp 60 % der Unternehmen an, vollumfänglich oder zumindest teilweise derartige Fahrzeuge einzusetzen.

„Mit Ausnahme vom Gas-LKW sind die alternativen Antriebstechnologien momentan noch im Prototypenzustand.“ (Geschäftsführer)

Weitere, von den Teilnehmenden der Umfrage genannte Ansätze sind die Nutzung von Ecofuels, also von Kraftstoffen, die aus erneuerbaren Energien gewonnen werden, der Einsatz von Photovoltaik, die Mitarbeit im Zusammenschluss „Zero Discharge of Hazardous Chemicals“ (ZDHC), deren rund

⁸³ Quelle: Eigene Darstellung. n = 106.

3

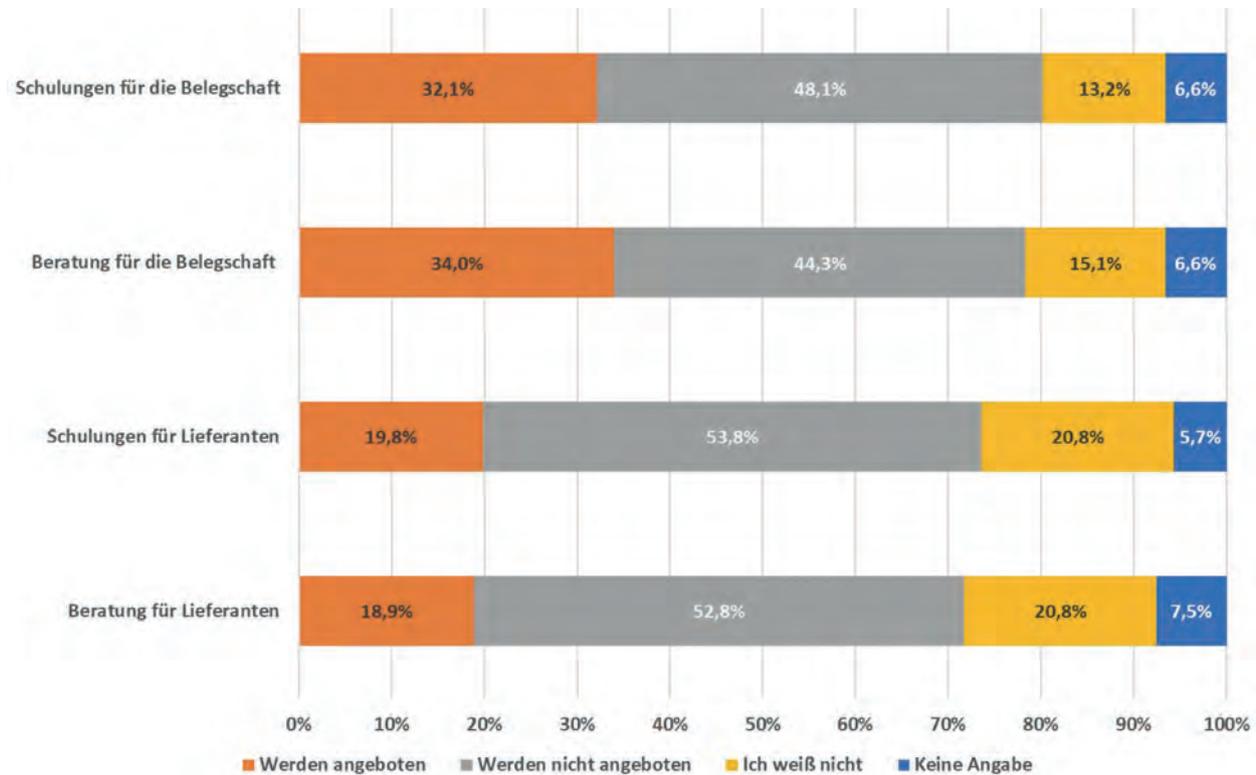


Abbildung 33: Angebot von Schulungen und Beratungsleistungen zu Nachhaltigkeit in Supply Chains⁸⁴

160 Mitglieder vor allem aus der Fashion- und Schuhindustrie den chemischen Fußabdruck reduzieren wollen, sowie der Sicherstellung von Nachhaltigkeitsbemühungen durch die Innenrevision.

Unternehmen, welche die Einhaltung bestimmter eigener Standards und Vorgaben fordern, können mittels Schulungen und Beratung ihrer Lieferanten dafür sorgen, dass diese die Anforderungen besser verstehen und damit auch umsetzen können. Auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf diese Weise im Umgang mit diesen Vorgaben oder gesetzlichen Normen geschult werden. Da, wie in der vorangegangenen Frage gezeigt, auch im Bereich Nachhaltigkeit eine Vielzahl von Maßnahmen existieren, ist es naheliegend zu untersuchen, in welchem Umfang Unternehmen auch Schulungen und Beratung zu Nachhaltigkeit in Supply Chains anbieten. Abbildung 33 visualisiert die Ergebnisse.

In gut einem Drittel der Unternehmen werden sowohl supply-chain-relevante Nachhaltigkeitsschulungen als auch interne Beratung für die Belegschaft angeboten.

Deutlich weniger Unternehmen bieten einen solchen Service auch für ihre Lieferanten. Hier ist nur knapp jedes fünfte Unternehmen aktiv. Ungefähr genauso viele Unternehmen gaben an, sie wüssten nicht, ob es für Lieferanten diese Angebote gäbe. In über 50 % der Unternehmen werden die Lieferanten nicht geschult oder beraten. Im Bereich des Personals gibt es in 44 % der Fälle kein Beratungsangebot und in 48 % keine Schulungen. Auch hier ist der Anteil derjenigen, die nicht wissen, ob es solche Angebote gibt, recht hoch. Mehr als 13 bzw. 15 % der Teilnehmenden wissen nicht, ob es Schulungen oder eine Beratung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich nachhaltige Supply Chains gibt.

Das heißt: Schulungen und Beratung für Belegschaft und Lieferanten im Bereich Nachhaltigkeit in Supply Chains sind aktuell in den Unternehmen kein Thema. Mit der wachsenden gesellschaftlichen und politischen Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit kann daraus ein gewisser Handlungsbedarf abgeleitet werden. Fraglich ist, ob hinter der hohen Quote der

⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung. n = 106.

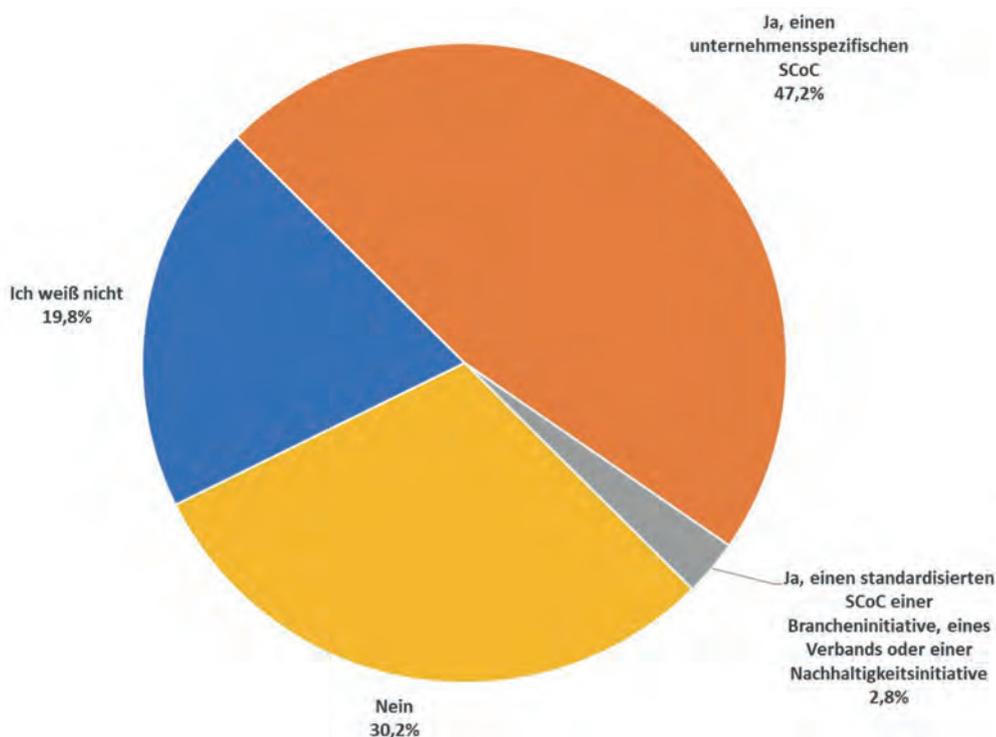


Abbildung 34: Nutzung eines Supplier Code of Conduct (SCoC)⁸⁵

Unsicherheit ob der Existenz solcher Angebote, nicht auch ein Kommunikationsproblem innerhalb des Unternehmens stecken kann.

Dass jedoch Nachhaltigkeit kein Thema von wenigen Tagen oder Wochen ist, sondern dass ein längerer Lernprozess notwendig ist, der auch auf Schulungen und Kompetenzerwerb basiert, wurde im Rahmen der Expertengespräche deutlich:

*„Nachhaltigkeit bedeutet für mich auch Bildung und Weiterbildung von Mitarbeitern, z. B. auch Sensibilisierung auf das Thema soziale Aspekte.“
(Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)*

Eine Möglichkeit das Verhalten der Lieferanten zu steuern und zu beeinflussen ist ein Supplier Code of Conduct (SCoC). Hierin wird festgelegt, was das Unternehmen von seinen Lieferanten und dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet. 50 % der befragten Unternehmen verwenden einen solchen SCoC, wie Abbildung 34 zeigt.

*„Wir haben verpflichtende Einkaufsbedingungen, in denen beispielsweise auch die Arbeitsbedingungen thematisiert werden.“
(Wolfram Nimmerichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)*

*„Wir haben einen Supplier Code of Conduct.“
Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA*

Davon setzen rund 47 % einen unternehmensspezifischen SCoC ein. Nur ein geringer Anteil von knapp 3 % nutzt einen Branchen- oder Verbandskodex bzw. den einer Nachhaltigkeitsinitiative. Standardisierungsansätze sind also fast nicht vorhanden. Eine Vielzahl verschiedener unternehmensspezifischer Codizes kann für die Lieferanten allerdings zu einer erheblichen Herausforderung werden: Zum einen kann es zu sich gegenseitig ausschließenden Anforderungen kommen, zum anderen kann die Zahl der verschiedenen Anforderungen unüberschaubar groß und nicht mehr handhabbar werden.⁸⁶ Standards vereinfachen den Umgang mit Anforderungen jedoch und führen zu einer höheren Akzeptanz und damit

⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung. n = 106.

⁸⁶ Vgl. Schleper et al. 2013, S. 198.

3

besseren Umsetzungsqualität.⁸⁷ Es wäre daher interessant herauszufinden, was der Grund für die schleppende Nutzung von Standards ist.

Knapp 30 % der Unternehmen sagten aus, dass gar kein Supplier Code of Conduct benutzt wird. Auch bei dieser Frage weiß ungefähr ein Fünftel der Teilnehmenden nicht, ob ein SCoC genutzt wird. Wie oben stellt sich auch hier die Frage, ob nicht Kommunikationsprobleme innerhalb der Unternehmen hinter dieser Zahl stecken.

Neben der Frage nach der grundsätzlichen Nutzung eines SCoC ist ein wesentlicher Punkt die Intensität der Nutzung: Wird er auf alle Lieferanten angewandt

oder nur auf einen bestimmten Kreis, z. B. die A-Lieferanten?

Bei dieser Frage ergab sich ein hoher Anwendungsgrad, wie Abbildung 35 verdeutlicht: Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, dass der Supplier Code of Conduct ausnahmslos bei sämtlichen Lieferanten angewandt wird. Weitere knapp 38 % der befragten Unternehmen nutzen den SCoC immerhin bei ausgewählten Lieferanten. Auch ist hier die Unkenntnis bezüglich der Intensität der Nutzung mit knapp 6 % deutlich geringer. Beides lässt darauf schließen, dass diejenigen Unternehmen die einen SCoC nutzen, dies auch konsequent extern wie intern umsetzen und leben.

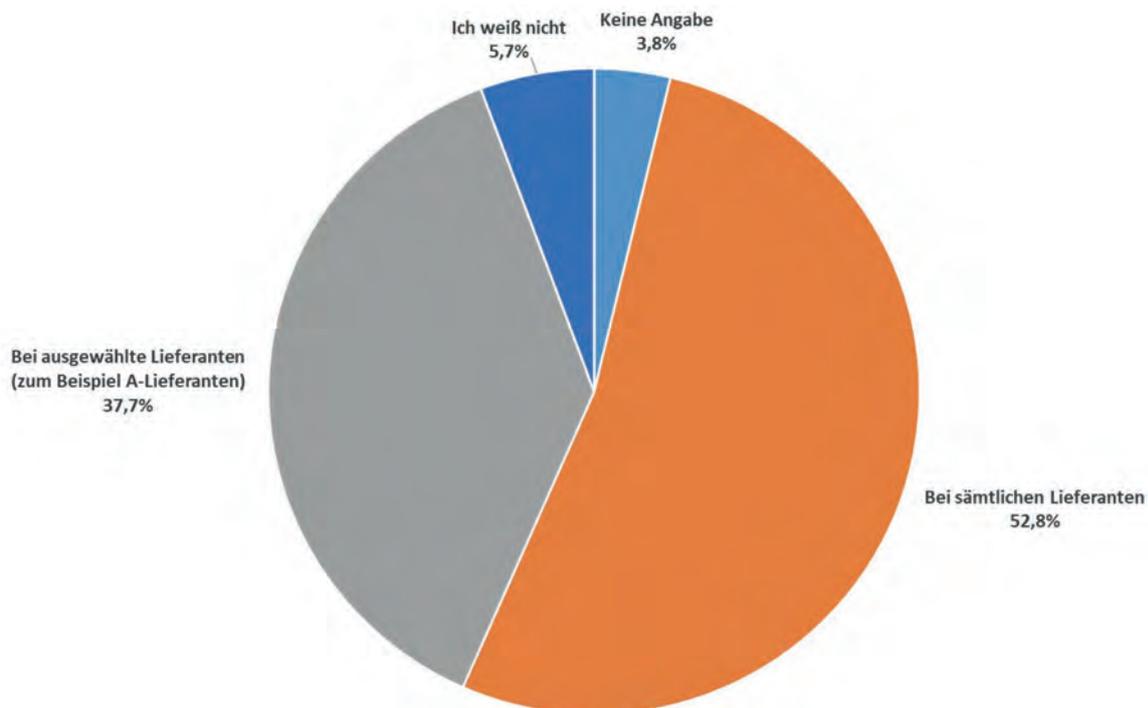


Abbildung 35: Intensität der Anwendung eines SCoC⁸⁸

Zur Intensität der Nutzung des SCoC gehört auch die Frage, wie weit die Verantwortung in der Lieferkette kaskadiert wird.⁸⁹ Gibt es also im Supplier Code of Conduct eine Weitergabeklausel, so dass auch Unterteilnehmenden verpflichtet werden, die Nachhaltigkeitsvorgaben anzuwenden?

Abbildung 36 zeigt, dass fast 70 % der befragten Unternehmen ihre Lieferanten mit einer Weitergabeklausel verpflichten, die eigenen Nachhaltigkeitsvorgaben anzuwenden. Nur jedes 13. Unternehmen verpflichtet seine Partner nicht zu einer Weitergabe.

⁸⁷ Vgl. Schleper et al. 2013, S. 198.

⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung. n = 53.

⁸⁹ Vgl. dazu Müller und Siakala 2020, S. 69–70 insbesondere Abbildung 4.2.

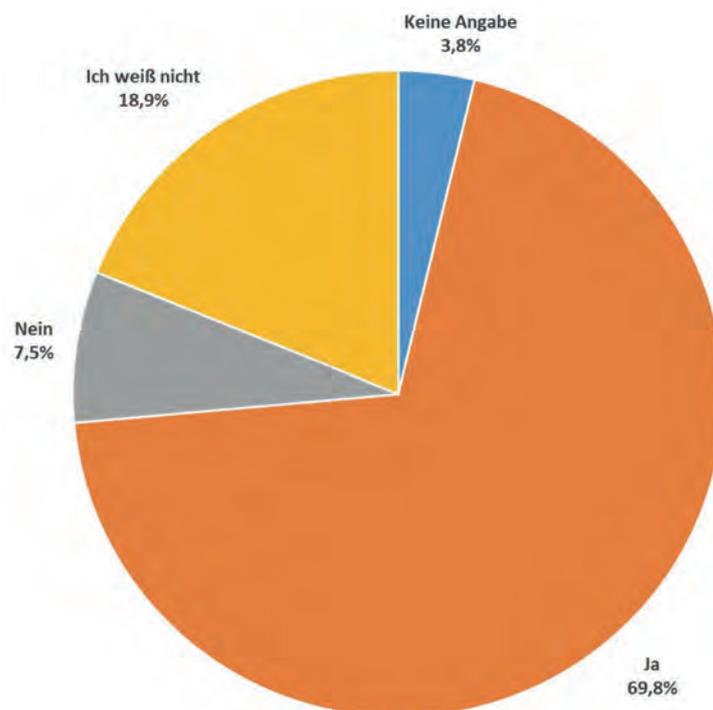


Abbildung 36: Nutzung von Weitergabeklauseln an Sublieferanten⁹⁰

Es verfestigt sich somit das Bild, dass ein existierender und genutzter SCoC einen gewissen Stellenwert hat. Allerdings ist die Zahl derjenigen, die nicht wissen, wie die Weitergabe im SCoC geregelt ist, wiederum sehr hoch: Knapp jeder fünfte Teilnehmende kennt die Regelung im eigenen Unternehmen nicht.

Das Thema Nachhaltigkeit stellt allerdings keine Einbahnstraße dar und auch die Lieferanten sind in diesem Bereich aktiv. Doch inwieweit berücksichtigen Kunden diese Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen der Lieferantenbewertung? Und in welchem Umfang erfolgt überhaupt eine Lieferantenbewertung?

Das Thema Lieferantenbewertung ist, unabhängig von Nachhaltigkeitsaktivitäten, kein neues. In etablierten Ansätzen des Lieferantenmanagements ist eine Lieferantenbewertung ein fester Bestandteil.⁹¹ Gleichwohl stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang Unternehmen eine Lieferantenbewertung durchführen.

Wie Abbildung 37 veranschaulicht, gab die Hälfte der Befragten an, eine Lieferantenbewertung bei ausgewählten Lieferanten durchzuführen, zum Beispiel bei A-Lieferanten. Knapp 30 % führen eine Bewertung

sogar für sämtliche Lieferanten durch. Jedes achte Unternehmen dagegen setzt keinerlei Lieferantenbewertung ein und jeder 13. Teilnehmende weiß nicht, ob eine Lieferantenbewertung durchgeführt wird.

Das heißt: In Summe führen 4 von 5 Unternehmen eine Lieferantenbewertung durch, entweder für sämtliche oder zumindest für ausgewählte Lieferanten. Damit gehört dieses Tool zum Standardwerkzeug im Lieferantenmanagement, auch wenn beim Nutzungsumfang noch Luft nach oben ist.

Von den Unternehmen, die eine Lieferantenbewertung durchführen, gibt gut die Hälfte an, dabei zumindest einige Nachhaltigkeitsthemen zu berücksichtigen. Fast 18 % berücksichtigen diese Themen in umfangreicher Form. Das bedeutet: 70 % der Unternehmen legen bei der Lieferantenbewertung somit Wert auf das Thema Nachhaltigkeit (vgl. dazu Abbildung 38). Bringt man diese Zahl in Zusammenhang mit den 80 % der Unternehmen, die überhaupt eine Lieferantenbewertung durchführen, so bleibt über alle Unternehmen gerechnet eine deutliche Mehrheit von 56 %, die das nachhaltige Agieren ihre Lieferanten bewerten.

⁹⁰ Quelle: Eigene Darstellung. n = 53.

⁹¹ Vgl. Helmold 2021, S. 67-68.

3

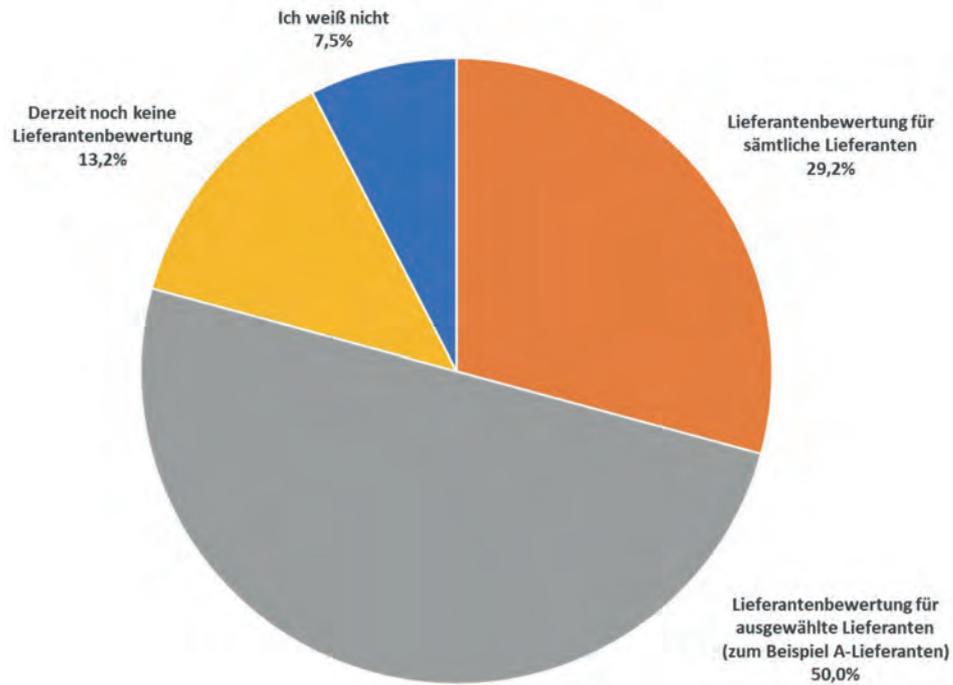


Abbildung 37: Durchführung von Lieferantenbewertungen⁹²

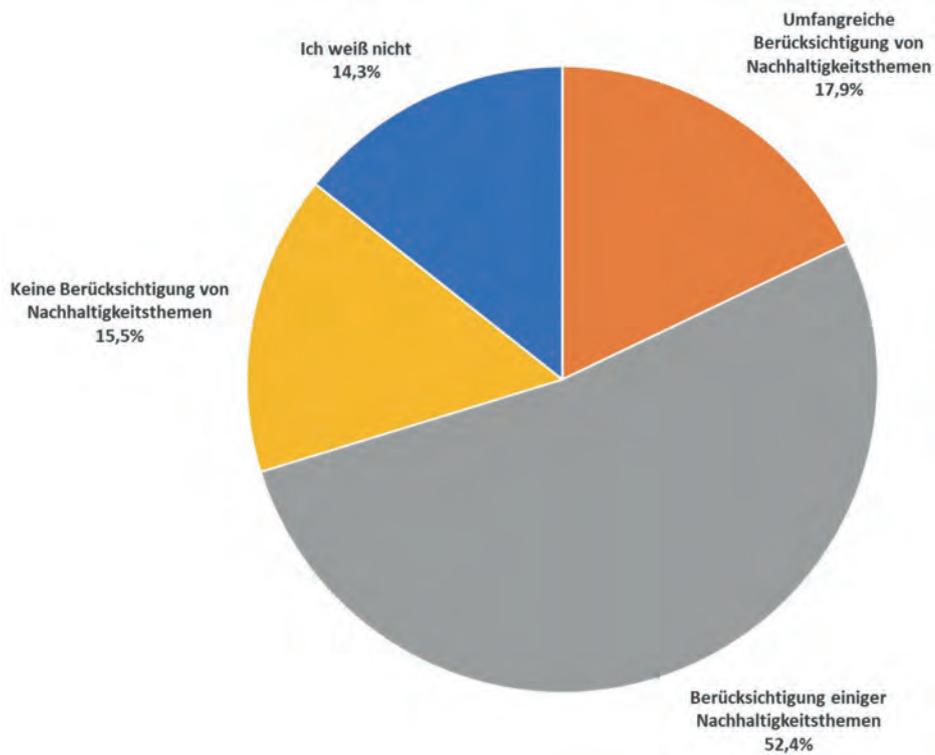


Abbildung 38: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen bei der Lieferantenbewertung⁹³

⁹² Quelle: Eigene Darstellung. n = 106.

⁹³ Quelle: Eigene Darstellung. n = 84.

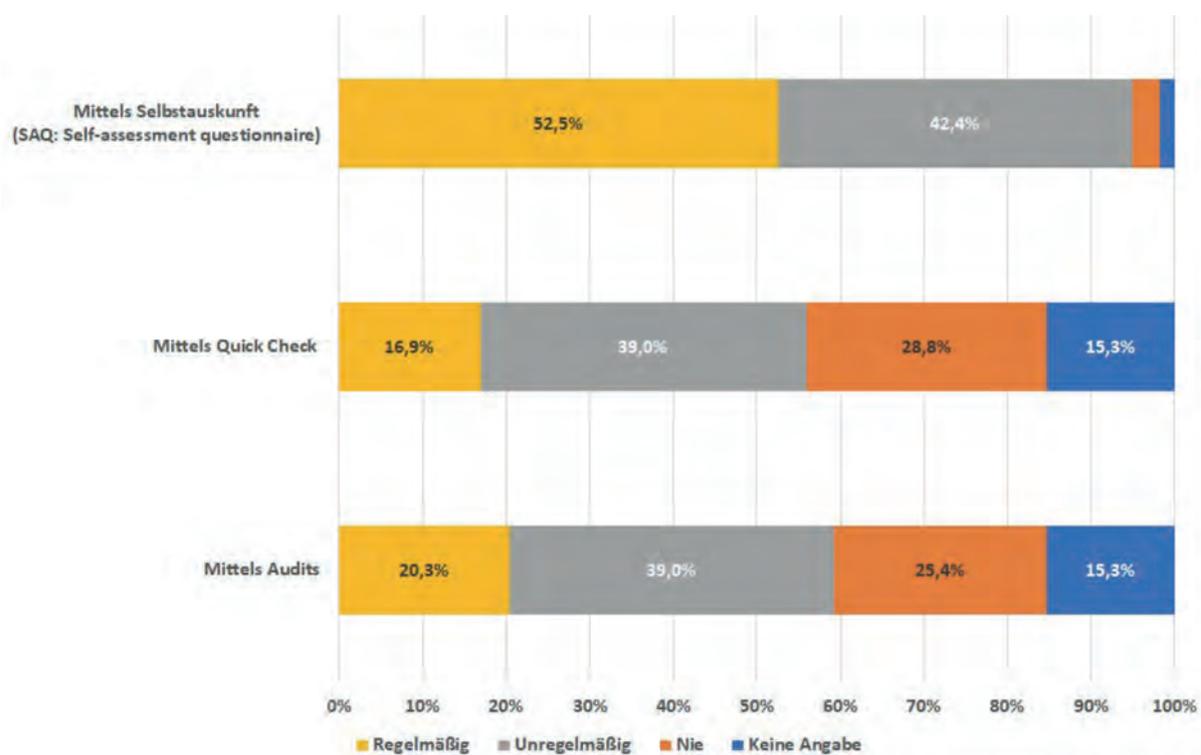


Abbildung 39: Lieferantenüberprüfung hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistung⁹⁴

Mehr als 15 % der Unternehmen berücksichtigen Nachhaltigkeit dagegen nicht bei der Lieferantenbewertung und jeder siebte Teilnehmende kennt die Bewertungskriterien nicht. Es besteht somit sowohl beim Thema Integration von Nachhaltigkeit als auch bei den grundsätzlichen Kenntnissen der Inhalte der Lieferantenbewertung noch Verbesserungs- und Handlungspotenzial.

Grundsätzlich erscheint es – zumindest bei Lieferanten in bestimmten Ländern – schwierig, einen Einblick in die tatsächlichen Verhältnisse zu erhalten:

„Einen wirklichen Einblick in Lieferanten insbesondere in China, Indien oder Vietnam bekommt man faktisch nicht, so dass auch eine Bewertung der Nachhaltigkeit kaum erfolgen kann.“ (Sales Director)

„Wir können das ökologische Verhalten in den Schwellenländern durch nachhaltige Supply Chains und Logistik indirekt positiv beeinflussen.“

(Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Aktivitäten der Lieferanten im Bereich Nachhaltigkeit häufig bei der Bewertung berücksichtigt werden. Doch mit welchen Mitteln und wie häufig wird die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten überprüft? Abbildung 39 zeigt mit welchen Methoden und mit welcher Regelmäßigkeit eine Überprüfung erfolgt.

Dabei vertrauen fast 95 % der Unternehmen auf die Selbstauskunft der Lieferanten, dem sogenannten self assessment questionnaire (SAQ).⁹⁵ Jedes zweite Unternehmen besteht auf einem regelmäßigen SAQ, über 40 % fordert eine Selbstauskunft in unregelmäßiger Form. Andere Methoden der Überprüfung, Quick Checks⁹⁶ auf der einen Seite, Audits⁹⁷ auf der anderen Seite, werden deutlich seltener angewandt. Sie können einen SAQ insofern ergänzen, als sich Unternehmen nicht rein auf

⁹⁴ Quelle: Eigene Darstellung. n = 59.

⁹⁵ „Beim SAQ wird die Nachhaltigkeitsleistung auf Basis eigenständig vom Lieferanten beantworteter Fragen und eingereichter Nachweise bewertet.“ Müller und Siakala 2020, S. 102 Vgl. dazu ergänzend auch Heß 2008, S. 283–288.

⁹⁶ „Bei einem „Quick-Check“ wird die Nachhaltigkeitsleistung am Lieferantenstandort mittels einer komprimierten Überprüfung eruiert. Die Komprimierung kann sowohl die Breite als auch die Tiefe der Überprüfung betreffen.“ Müller und Siakala 2020, S. 118.

3

einen SAQ zu verlassen scheinen.⁹⁸ Dennoch ist bei diesen beiden Ansätzen insbesondere die regelmäßige Nutzung gering; 17 % bei Quick Checks bzw. 20 % bei Audits. Hinzu kommt, dass Quick Checks von knapp 29 % und Audits von einem Viertel der Unternehmen überhaupt nicht als Überprüfungsmechanismus genutzt werden. In den Expertengesprächen wurden zusätzlich die teilweise begrenzten Erkenntnisse angesprochen, die sich bei einem Audit ergeben können:

„Ein Audit müssen wir vorbereiten und ankündigen. Und dann ist es so, wie wenn sich die Schwiegermutter ankündigt: Es wird alles vorher aufgeräumt. Man bekommt damit oftmals genau das zu sehen, was man sehen soll.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

Bei der Lieferantenüberprüfung spielt auch eine Rolle, welches Ziel damit verfolgt wird. Durch die Experteninterviews wurde deutlich, dass es einigen Kunden darum geht, nur die formalen Aspekte, zum Beispiel die notwendigen beziehungsweise gewünschten Zertifikate zu prüfen. Auf der anderen Seite haben Kunden ein konkretes Interesse an den Aktivitäten, die zur einem höheren Nachhaltigkeitsniveau beim Lieferanten führen:

„Derzeit lassen wir uns die relevanten Zertifikate vorlegen. Auf der anderen Seite haben wir aufgrund unserer oftmals langen Zusammenarbeit ein gutes Gespür für die Situation beim Lieferanten.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

„Es gibt Kunden, die genau erklärt haben wollen, was wir beispielsweise zur Vermeidung von Verpackungsmüll tun. Auf der anderen Seite gibt es Kunden, die nur daran interessiert sind, dass wir dieses oder jenes Zertifikat vorweisen können.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

In den Expertengesprächen wurde auch das Potenzial genannt, das Non-Profit-Organisationen für eine möglichst wirklichkeitsgetreue Erfassung der Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten, vor allem bei globalen Lieferketten, erzeugen können:

„Non-Profit-Organisationen sind bei Auditierungen auf jeden Fall eine Chance, weil sie objektiver sind.“ (Sales Director)

„Wenn eine Non-Profit-Organisation Zugang zu den Lieferanten hat, würde ich dem Ergebnis eines Audits deutlich mehr Objektivität und Verbindlichkeit zuordnen als dem Audit-Bericht einer privatwirtschaftlichen Organisation.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

Die überwältigende Mehrheit der befragten Unternehmen nutzt also Selbstauskünfte zur Überprüfung der Nachhaltigkeitsbemühungen ihrer Lieferanten. Dabei stellt sich die Frage, ob dabei ein SAQ-Standard genutzt wird, der von einem Verband oder einer Brancheninitiative entwickelt wurde (bspw. Together for Sustainability, SAC, Drive Sustainability), oder ob eigene, individuelle Fragebögen eingesetzt werden.

Abbildung 40 verdeutlicht, inwieweit SAQ-Standards genutzt werden. Eine Mehrheit von knapp 60 % der Befragten äußerte sich dahingehend, dass ein unternehmensindividueller Fragebogen genutzt wird. Nur jedes 11. Unternehmen nutzt einen SAQ-Standard eines Verbands oder einer Brancheninitiative. Allerdings gab auch rund ein Drittel an, diese Frage nicht beantworten zu können. Mögliche Gründe für einen solch hohen Anteil können eine mangelhafte interne Kommunikation sein, aber auch die hohe Spezifität des Themas.

Eine Möglichkeit, die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf die Umwelt zu messen, ist es, sie kostenmäßig zu erfassen, zu bewerten und eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung („Environmental P&L“, „EP&L“) aufzustellen.¹⁰⁰ Diese bislang

⁹⁷ „Ein Audit ist eine systematische und strukturierte Bewertung/Evaluierung eines Systems, Prozesses, Produkts oder anderen Bereichs mit dem Ziel, Abweichungen vom Sollzustand zu identifizieren. Audits können intern oder extern durchgeführt werden und basieren auf standardisierte Auditfragen und Auditchecklisten.“ Helmold 2021, S. 133 Sie dazu auch Müller und Siakala 2020, S. 113.

⁹⁸ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 91.

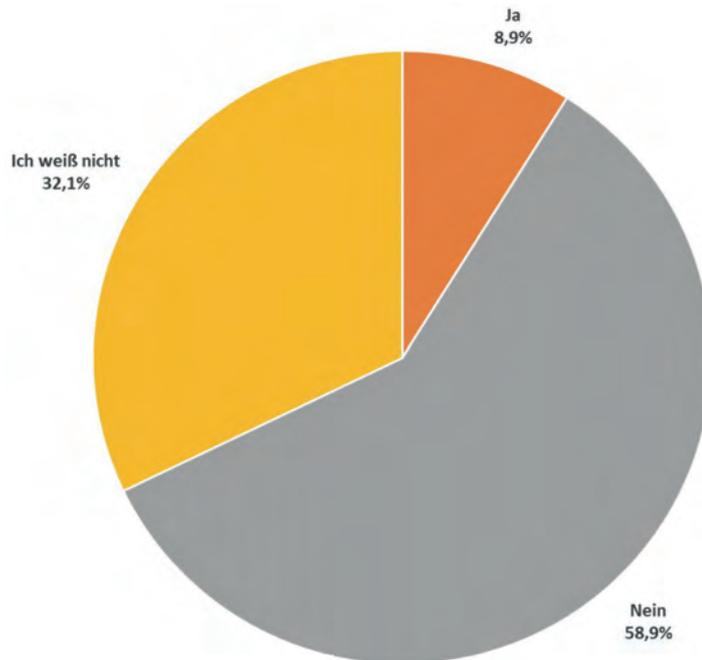


Abbildung 40: Nutzung von SAQ-Standards⁹⁹

sozialisierten negativen externen Effekte können so konkret aufgezeigt werden und können dann durch

entsprechende Steuerungsmaßnahmen hin zu nachhaltigerem Handeln reduziert werden.¹⁰¹

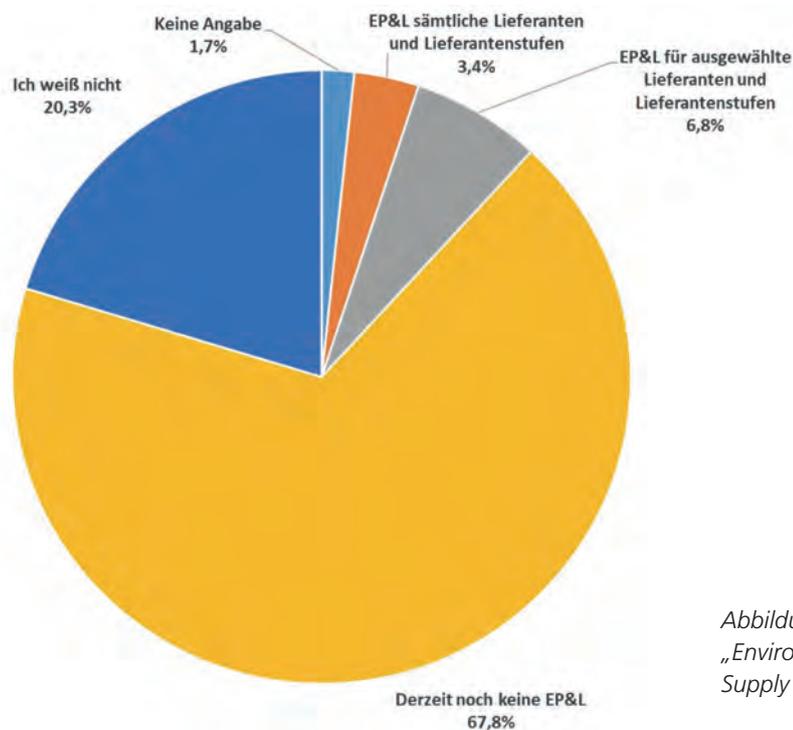


Abbildung 41: Aufstellung einer „Environmental P&L“ über die Supply Chain¹⁰²

⁹⁹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 56.

¹⁰⁰ Vgl. Hengstmann und Seidel 2014, S. 179–180; Kering 2021 (Infografik zur Erläuterung der Bedeutung der ökologische Gewinn- und Verlustrechnung).

¹⁰¹ Vgl. Hengstmann und Seidel 2014, S. 179–180; Kering 2021 (Infografik zur Erläuterung der Bedeutung der ökologische Gewinn- und Verlustrechnung).

¹⁰² Quelle: Eigene Darstellung. n = 59.

3

Die Frage, inwieweit die befragten Unternehmen eine EP&L aufstellen, beantwortet Abbildung 41. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen stellen derzeit keine EP&L im Bereich ihrer Supply Chains auf. Jeder fünfte Befragte weiß nicht, ob eine solche ökologische Gewinn- und Verlustrechnung durchgeführt wird.

Damit verbleibt nur ein geringer Anteil der Unternehmen, die sich mit dieser Thematik beschäftigen und sie bereits umgesetzt haben: Etwas mehr als 3 % der Unternehmen erstellen eine solche Bilanz für sämtliche Lieferanten und Lieferantennstufen und weitere knapp 7 % erfassen ausgewählte Lieferanten und Lieferantennstufen.

Die nur sehr geringe Nutzung einer EP&L veranlasst zur Überlegung, ob eine solche Maßnahme unbekannt ist oder ob eine saubere ökologische Gewinn- und Verlustrechnung nicht in jedem Unternehmen ob der komplexen Zusammenhänge und Bewertungen bei der Monetarisierung umsetzbar ist. Die verzweigten Lieferketten tragen ebenfalls nicht zur Vereinfachung bei.

Bereits in Abschnitt 3.1 wurden generelle Risiken eruiert und ihre Bedeutung abgeschätzt, die sich in und für Supply Chains ergeben (siehe dazu Abbildung

15 auf Seite 32). Besondere Bedeutung in Bezug auf Nachhaltigkeit besitzen sogenannte ESG-Risiken. Darunter werden ökologische, soziale und Governance-Risiken verstanden.¹⁰³ ESG-Risiken können bei ihrem Eintritt vor allem die Reputation, aber auch andere immaterielle Werte eines Unternehmens erheblich tangieren.¹⁰⁴ Aus diesem Grund ist von Interesse, ob auch bei der Lieferantenbewertung ESG-Risiken berücksichtigt und bewertet werden.

„Die Bepreisung von CO₂ führt dazu, dass CO₂ in den Kostenfunktionen der Unternehmen auftaucht und Anreize zur Emissionsvermeidung gesetzt werden.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist – Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

Immerhin knapp die Hälfte der Unternehmen berücksichtigt ESG-Risiken im Rahmen der Lieferantenbewertung, wie Abbildung 42 verdeutlicht. Ein Großteil dieser Unternehmen berücksichtigt ESG-Risiken allerdings nicht in ihrer vollen Breite, sondern eruiert nur einige dieser Risiken. Nur ein geringer Anteil der Unternehmen bezieht ESG-Risiken umfangreiche in die Bewertung der Lieferanten ein.

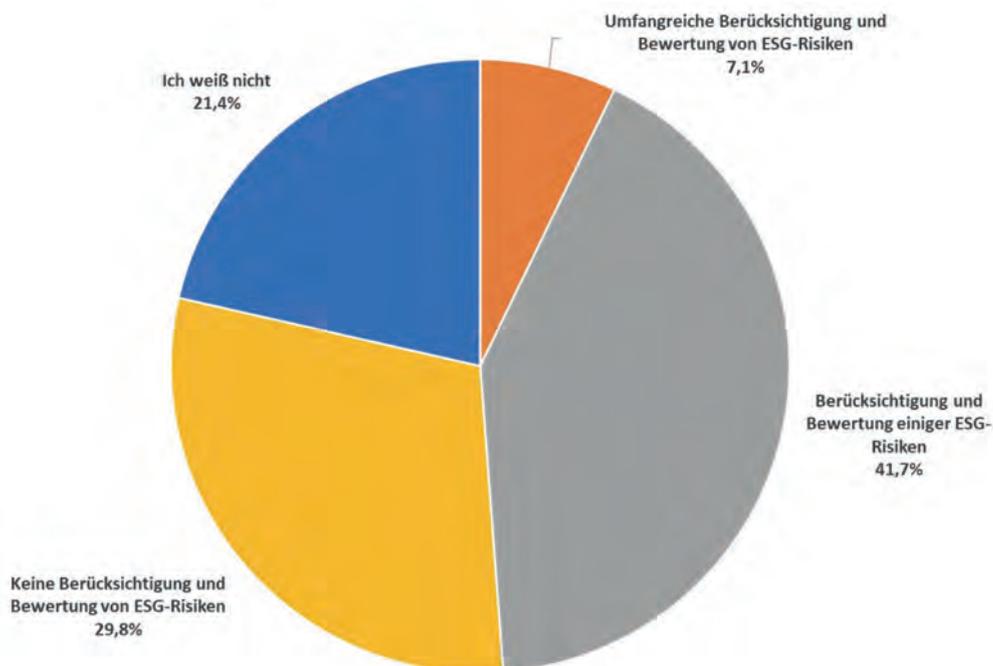


Abbildung 42: Berücksichtigung von ESG-Risiken in der Lieferantenbewertung¹⁰⁵

¹⁰³ Die Abkürzung ESG ergibt sich aus den Begriffen „Ecological“, „Social“ und „Governance“; vgl. bspw. Huth und Romeike, S. 156.

¹⁰⁴ Vgl. Huth und Romeike, S. 157.

¹⁰⁵ Quelle: Eigene Darstellung. n = 84.

„Unsere wichtigsten Lieferanten durchlaufen ein jährliches Audit. Dies beinhaltet auch Punkte wie die ESG-Risiken.“ (Eugen Kusowenko, Senior Data Scientist - Supply Chain & Finance, Fresenius SE & Co. KGaA)

Auf der anderen Seite werden ökologische, soziale und Governance-Risiken von knapp 30 % der Unternehmen in keiner Weise im Rahmen der Lieferantenbewertung berücksichtigt. Dies überrascht angesichts des Umstandes, dass ESG-Risiken erhebliche Auswirkungen auf die Reputation, aber auch auf den finanziellen Status eines Unternehmens haben können.¹⁰⁶ Jeder fünfte Teilnehmende wusste nicht, ob derartige Aspekte im Rahmen der Lieferantenbewertung berücksichtigt werden. Damit besteht sowohl bei der internen Kommunikation als auch beim Thema Risikomanagement Handlungsbedarf: Risiken, die nicht berücksichtigt werden, können auch nicht im Sinne einer Risikosteuerung gehandhabt werden.

Auch wenn der Anteil der Unternehmen, die ESG-Risiken bei der Lieferantenbewertung berücksichtigen, gering ist, so ist doch von Interesse, welche risikore-

levanten Parameter konkret berücksichtigt werden. Müller und Siakala nennen vor allem vier Parameter: Größe des Lieferanten, Branche, Gegenstand der Leistung, vor allem verwendete Ressourcen und den Herstellungsprozess, sowie das Umfeld, hierbei vor allem der Ort der Leistungserbringung inklusive der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen.¹⁰⁷

Abbildung 43 zeigt auf, welche Parameter bei der Lieferantenbewertung berücksichtigt werden. Dreiviertel der Unternehmen berücksichtigen vor allem den Leistungsgegenstand. Jeweils über 60 % der Unternehmen untersuchen das Umfeld (63 %) des Lieferanten und analysieren die Branche (61 %). 58 % richten den Fokus auch auf die Größe des Lieferanten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass für 22 % der Unternehmen das politische und rechtliche Umfeld des Lieferanten keine besondere Rolle bei der Risikobetrachtung zu spielen scheint. Dies dürfte sich mit dem Lieferkettengesetz ändern. Beinahe 10 % betrachten den Leistungsgegenstand nicht und ungefähr jedes zehnte Unternehmen weiß nicht, ob die vier genannten Parameter eine Rolle spielen.

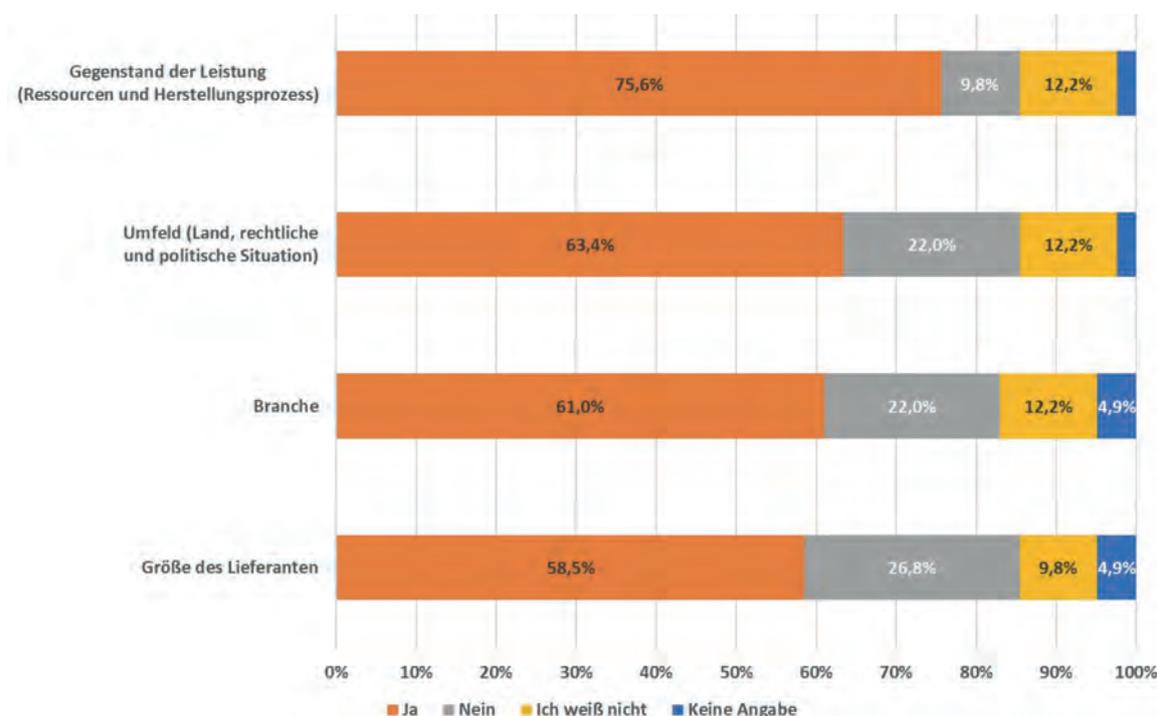


Abbildung 43: Berücksichtigung von Parametern bei der Bewertung von ESG-Risiken¹⁰⁸

¹⁰⁶ Diese Auswirkungen können, aber müssen nicht auftreten. Der Einfluss von ESG-Risiken erscheint derzeit statistisch nicht vorhanden zu sein; vgl. dazu beispielsweise die Ergebnisse bei Jacobs und Singhal 2015 sowie bei Murata und Hamori 2021.

¹⁰⁷ Vgl. Müller und Siakala 2020, S. 95-97.

¹⁰⁸ Quelle: Eigene Darstellung. n = 41.

3

3.5 Lieferkettengesetz

Das am 11. Juni 2021 vom Deutschen Bundestag beschlossene Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, LkSG) hat insbesondere die Durchsetzung des Verbotes von Kinderarbeit und die Verbesserung der Menschenrechte zum Ziel. Wenn sie zur Verletzung von Menschenrechten führen, sind dabei auch Umweltbelange relevant, also Faktoren ökologischer Nachhaltigkeit.¹⁰⁹

Ab 2023 fallen Unternehmen mit mehr als 3.000 und ab 2024 auch diejenigen mit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Geltungsbereich des Gesetzes. Eine Erweiterung des Geltungsbereiches wird dann bewertet und geprüft.¹¹⁰ Das LkSG gilt für Unternehmen jeder Rechtsform, die ihre Hauptverwaltung, ihre Hauptniederlassung, ihren Verwaltungssitz oder ihren satzungsmäßigen Sitz in Deutschland haben. Ausländische Unternehmen sind betroffen, wenn sie eine Zweigniederlassung nach § 13d HGB betreiben in Deutschland haben und diese mindestens 3.000 bzw. 1.000 Beschäftigte hat. Bei verbundenen Unternehmen (im Sinne § 15 Aktiengesetz) werden die Arbeitnehmerzahlen gemeinsam berücksichtigt. Ebenso zählen Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter sowie ins Ausland entsendete Beschäftigte.¹¹¹

Da das LkSG der Auslöser für das Thema Nachhaltigkeit als Schwerpunkt der BME-Logistikstudie 2021 war, wurde dieser Themenkomplex als separates Kapitel in den Fragenkatalog aufgenommen. Bevor auf Details zur Auseinandersetzung der Unternehmen mit dem LkSG eingegangen wird, ist zu klären, inwieweit die befragten Unternehmen direkt oder indirekt vom Gesetz betroffen sind.¹¹² Abbildung 44 stellt die Ergebnisse dieser Frage dar.

So gab rund ein Viertel der befragten Organisationen an, direkt vom Gesetz adressiert zu sein. Dies sind diejenigen Unternehmen, die aufgrund ihrer per-

sonellen Größe unmittelbar betroffen sind und die Vorgaben des Gesetzes umsetzen müssen. Weitere 37 % der Teilnehmenden gaben an, sie seien selbst mittelbar betroffen, zum Beispiel durch direkt betroffene Unternehmen. Diese mittelbar tangierten Akteure sind diejenigen Unternehmen, die als unmittelbarer Zulieferer von den adressierten Unternehmen zum Beispiel einer Risikoanalyse unterzogen werden. Diese Angaben variieren erwartungsgemäß, wenn eine Unterscheidung zwischen großen, mittelgroßen und kleinen Unternehmen vorgenommen wird: Bei den großen Unternehmen sind 83 % unmittelbar oder mittelbar durch das Gesetz betroffen (50 % unmittelbar, 33 % mittelbar), während dies bei den mittelgroßen Unternehmen nur 62 % der Befragten angeben (20 % unmittelbar, 42 % mittelbar). Von den kleinen Unternehmen sind nur zwei von fünf Betriebe vom Gesetz tangiert (14 % unmittelbar, 27 % mittelbar). Insbesondere Unternehmen, die nicht unmittelbar durch das Gesetz tangiert werden, verhalten sich derzeit noch abwartend:

„Durch das Lieferkettengesetz sind wir nicht unmittelbar betroffen. Wir „müssen“ also nicht, aber sollten uns damit beschäftigen. Derzeit wird allerdings noch abgewartet, bis es uns betrifft.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

„Ich hätte mir mehr Stringenz beim LkSG gewünscht, aber letztlich ist es besser als kein Gesetz zu haben“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

„Wir werden uns sehr intensiv mit dem Lieferkettengesetz auseinandersetzen.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Rund 30 % der Teilnehmenden gaben an, nicht betroffen zu sein. Eine Interpretation dieser Aussage ist schwierig, da die direkt adressierten Unternehmen

¹⁰⁹ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2021, S. 1.

¹¹⁰ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2021, S. 1.

¹¹¹ Vgl. Agentur für Wirtschaft & Entwicklung.

¹¹² An dieser Stelle nochmals der Hinweis, dass zum Zeitpunkt des Erhebungsbeginns das LkSG noch diskutiert wurde. Die meisten Unternehmen beteiligten sich vor dem Beschluss des Gesetzes durch den Deutschen Bundestag an der Studie. Der endgültige Wortlaut des LkSG war diesen Unternehmen somit noch nicht bekannt.

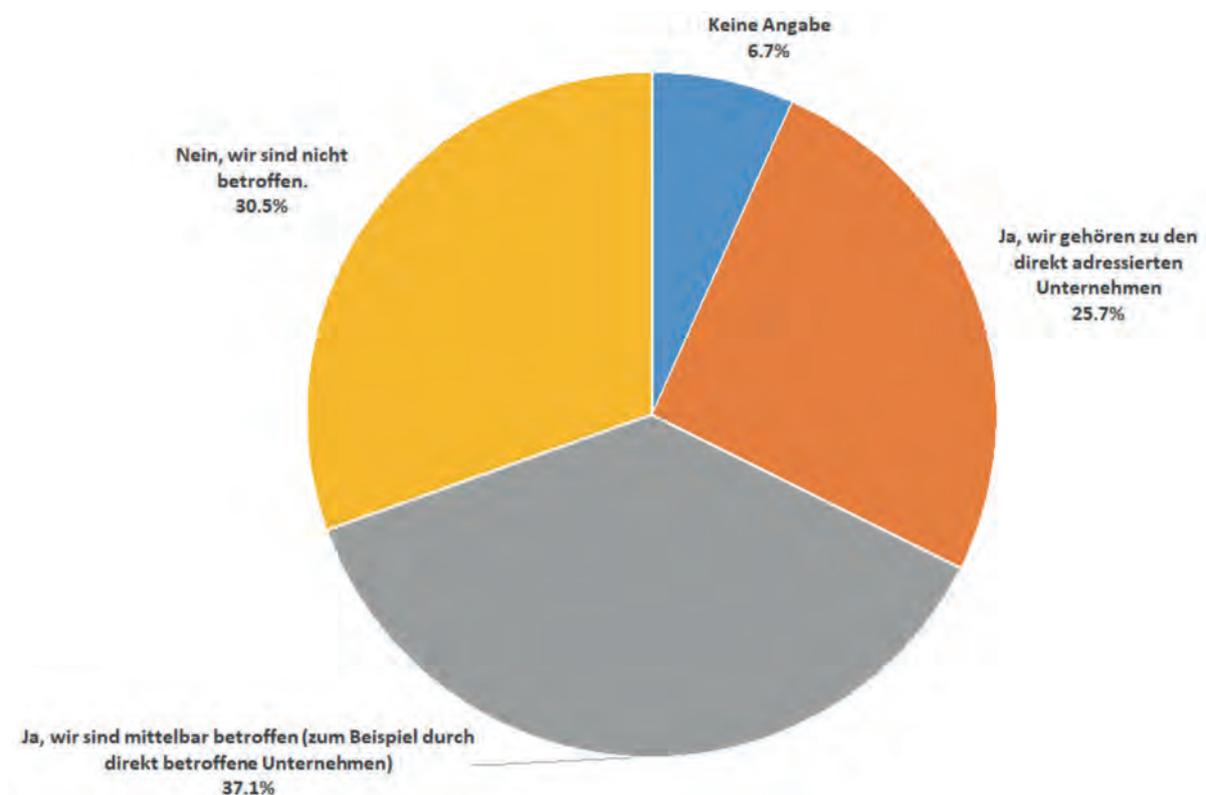


Abbildung 44: Vom Lieferkettengesetz betroffene Unternehmen¹¹³

laut LkSG auch für ihre im Gesetz sogenannten mittelbaren Zulieferer¹¹⁴ eine anlassbezogene Sorgfaltspflicht¹¹⁵ haben. Es liegt nahe zu folgern, dass sich unter diesen 30 % Unternehmen auch solche befinden, die sich dieser Anforderung noch nicht bewusst sind. Dies kann dann der Fall sein, wenn Kundenunternehmen sich mit ihren Lieferanten bisher nicht darüber ausgetauscht haben, ob und in welcher Form die Lieferanten durch das Gesetz tangiert werden; dies zeigt auch die Aussage aus den Experteninterviews:

„Von Kundenseite haben wir bezüglich der Anforderungen durch das Lieferkettengesetz bisher keine Informationen erhalten.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

Vor der Erarbeitung und Verabschiedung des LkSG gab es bereits den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP), an dem sich Unternehmen auf freiwilliger Basis beteiligen konnten. Da dies nicht in ausreichend hoher Zahl geschah, wurde das

LkSG von der Bundesregierung auf den Weg gebracht.¹¹⁶ Dennoch sollten bei den Unternehmen, die sich am NAP beteiligt hatten, entsprechende Strukturen, Systeme oder Tools vorhanden sein. Es ist also naheliegend zu erheben, wie gut bereits heute in den Unternehmen bestehende Managementsysteme die Anforderungen des Lieferkettengesetzes abdecken. Die Ergebnisse sind in Abbildung 45 dargestellt.

Knapp 8 % der befragten Unternehmen gaben an, dass ihr Nachhaltigkeitsmanagementsystem die Anforderungen des LkSG bereits heute sehr gut abdeckt.

„Wie sind schon jetzt weiter, als es das LkSG verlangt.“ Das bedeutet allerdings nicht, dass es nicht noch einzelne offene Punkte gibt: „Zur vollständigen Umsetzung des Lieferkettengesetzes fehlt uns aus unserer Sicht nur noch ein CSR-Tool.“ (Thomas Büchner, Leiter Direkter Einkauf, Sto SE & Co. KGaA)

¹¹³ Quelle: Eigene Darstellung. n = 105.

¹¹⁴ Die Definition findet sich im §2 IX LkSG.

¹¹⁵ §2 V i.V.M. §9 III LkSG.

¹¹⁶ Vgl. z. B. Agentur für Wirtschaft & Entwicklung.

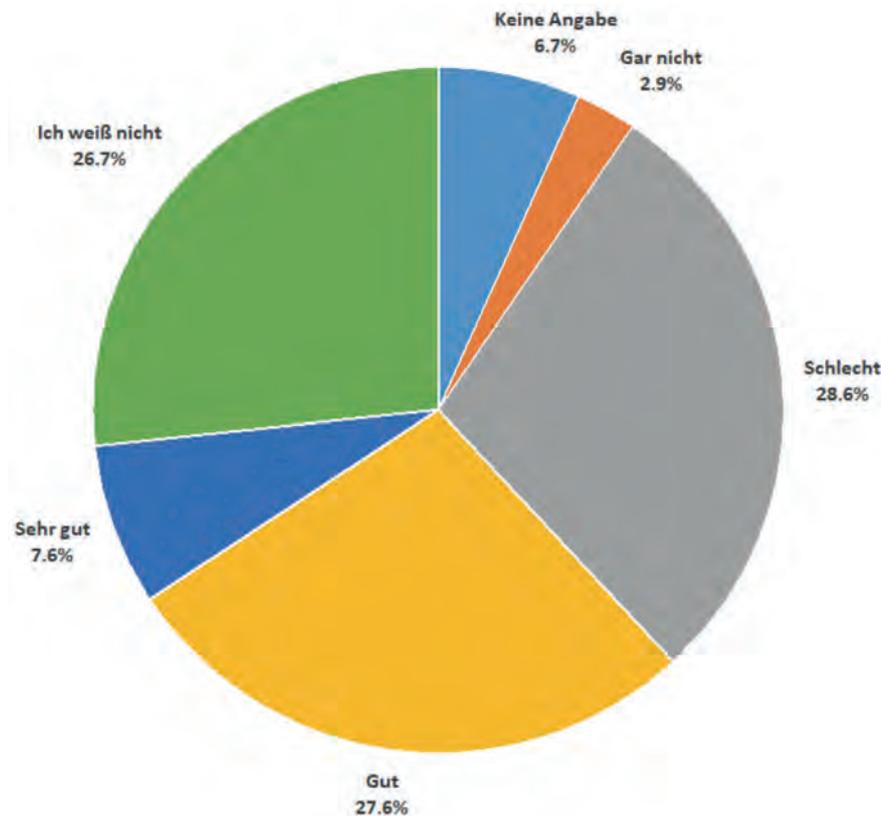


Abbildung 45: Abdeckung der Anforderungen des Lieferkettengesetzes durch bestehende Managementsysteme¹¹⁷

Dann zeichnet sich ein unterschiedliches Bild und es gibt drei Antwortmöglichkeiten, die sich ungefähr gleich verteilen. So befürchten knapp 29 % der Teilnehmenden, dass ihr bestehendes Managementsystem für Nachhaltigkeit die Anforderungen des LkSG schlecht abdeckt. Circa 28 % der Unternehmen geben an, dass das System die Erfordernisse gut erfüllt, und knapp 27 % können keine Einschätzung abgeben. Diese Unternehmen müssen sich zunächst erst grundsätzlich mit dem LkSG und dessen Inhalt beschäftigen. 60% der befragten Unternehmen haben somit einen konkreten Handlungsbedarf.

Bei der langen und intensiven Diskussion im Vorfeld des Beschlusses des LkSG wurden von Seiten der Kritiker des Gesetzesentwurfes immer wieder höhere Kosten für die betroffenen Unternehmen und somit Wettbewerbsnachteile als Kontrapunkte in den Ring geworfen. Doch wie schätzen die Unternehmen selbst ein, inwieweit das, sich zum Zeitpunkt der Erhebung

noch in Planung befunden habende, Lieferkettengesetz zusätzliche Kosten verursacht? Abbildung 46 zeigt die Einschätzung der Unternehmen.

Tatsächlich befürchten gut 16 % der Unternehmen hohe oder sogar sehr hohe Zusatzkosten auf sie zu kommen. Circa 30 % der Befragten gaben an, dass das geplante Lieferkettengesetz geringe zusätzliche Kosten in ihrem Unternehmen verursachen wird. Fast 7 % der teilnehmenden Unternehmen trafen die Aussage, das LkSG werden keine zusätzlichen Kosten bei ihnen verursachen. Ein Blick in die Daten ergibt allerdings, dass dies Unternehmen sind, die meinen, sie seien gar nicht erst betroffen. Ähnlich wie bei der vorangehenden Frage können allerdings einige Unternehmen die Situation noch nicht einschätzen. So gab mit 41 % ein großer Anteil der Unternehmen an, sie wüssten nicht, wie sich das Gesetz kostenseitig auswirkt. In Verbindung mit der vorangehenden Frage ist es sicherlich interessant herauszufinden, ob diese

¹¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung. n = 105.

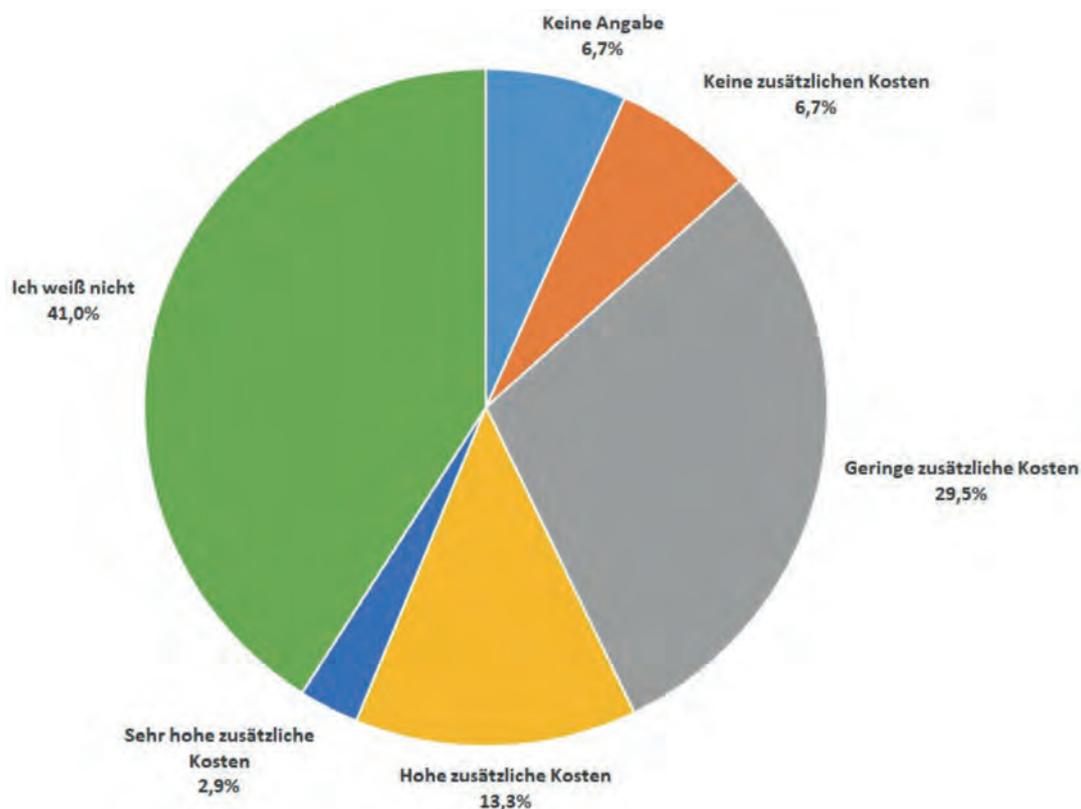


Abbildung 46: Auswirkung des Lieferkettengesetz auf die Kosten im Unternehmen.¹¹⁸

Unsicherheit in der mangelnden Kenntnis der Anforderungen des Gesetzes oder der Unkenntnis der vorhandenen Systeme im Unternehmen begründet ist.

Mögliche Zusatzkosten sind die eine Seite des LkSG. Auf der anderen Seite stehen jedoch die eingangs des Abschnittes zitierten Ziele des LkSG. Wie gut können diese nach Einschätzung der befragten Unternehmen durch das Gesetz erreicht werden? Abbildung 47 zeigt auf, wie die Teilnehmenden den Beitrag des Lieferkettengesetzes zur Nachhaltigkeit in Supply Chains einschätzen.

Knapp 43 % der befragten Unternehmen gaben an, dass das LkSG ein hohes bzw. sehr hohes Potenzial habe, zu nachhaltigen Supply Chains beizutragen. Gut ein Viertel der Organisationen schätzen den Beitrag des Gesetzes zu mehr Nachhaltigkeit dagegen als gering ein; knapp 3 % messen dem LkSG keine Auswirkungen auf Nachhaltigkeit in Supply Chains zu. 20 % der Teilnehmenden trauen sich keine Einschätzung

zu. Es herrscht somit Unklarheit über die Effektivität des Gesetzes. Immerhin sind 2 von 5 Unternehmen optimistisch.

So wurde auch in den Expertengesprächen die Praktikabilität, aber auch die Wirksamkeit des LkSG kontrovers gesehen:

„Ich glaube nicht, dass man dieses Lieferkettengesetz wirklich umsetzen kann.“ (Sales Director)

„Das Lieferkettengesetz wird wirklich Sinn machen, wenn es in den Niedriglohnländern auch eingehalten wird.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

„Das Lieferkettengesetz ist ein Prozess, der noch ein paar Jahre braucht, um sich zu entwickeln und etablieren.“ (Mathias Schenk, Site Director, STACI Deutschland GmbH)

¹¹⁸ Quelle: Eigene Darstellung. n = 105.

3

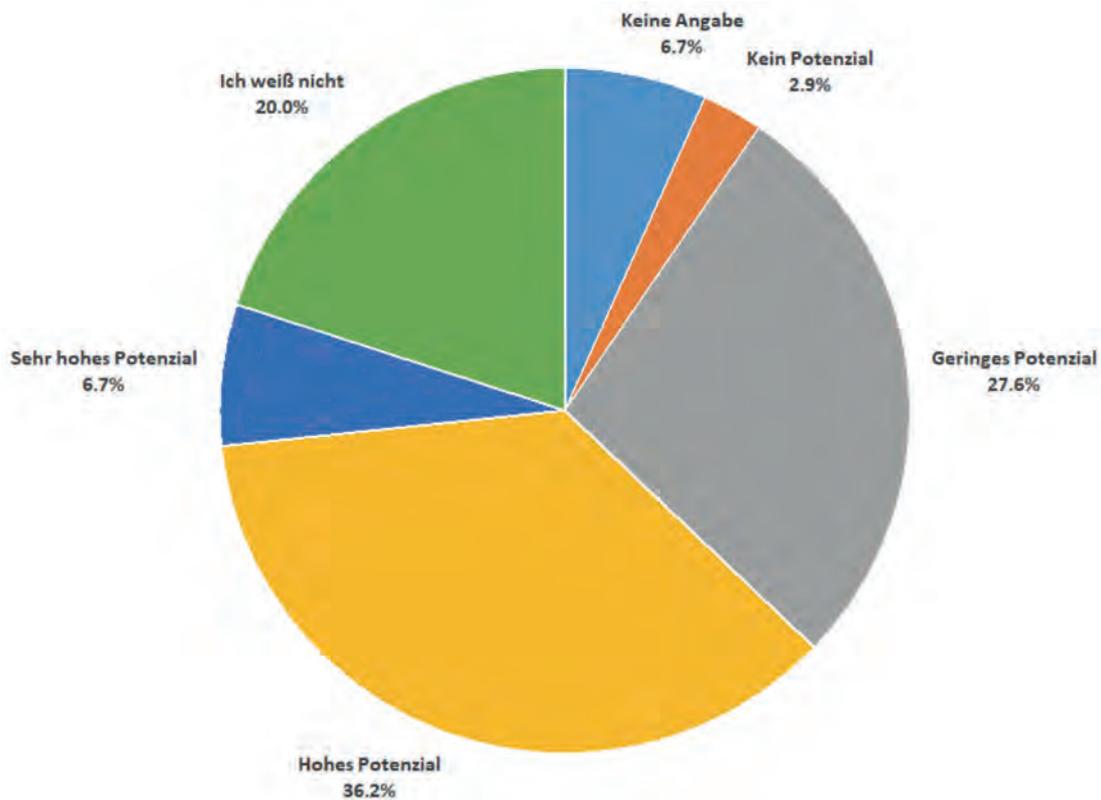


Abbildung 47: Beitrag des Lieferkettengesetzes zur Nachhaltigkeit in Supply Chains¹¹⁹

Es fällt auf, dass sich überraschend viele Unternehmen bei Fragen zu den Auswirkungen des LkSG keine Aussage zutrauen. Das betrifft sowohl die Kosten (Abbildung 46 auf Seite 59, 41 %), die Effektivität (Abbildung 47 auf Seite 60, 20 %) als auch den eigenen Handlungsbedarf (Abbildung 45 auf Seite 58,

27 %). Daraus lässt sich ein zusätzlicher Aufklärungsbedarf ableiten. Unterstützung bieten hier nicht nur kommerzielle Anbieter, sondern auch Verbände wie der BME e.V. oder das Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte der Bundesregierung an.

¹¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung. n = 105.

4 Fazit und Handlungsempfehlungen

4.1 Fazit

Das Ziel der BME-Logistikstudie 2021 „Nachhaltigkeit in Supply Chains“ ist es, den Status quo von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in Supply Chains bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu erfassen und zu dokumentieren. Weiterhin sollen aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung abgeleitet werden, die zu nachhaltigen Lieferketten und einem effizienten Management dieser Lieferketten führen.

Der Status Quo des Managements nachhaltiger Supply Chains ist nicht einheitlich: Auf der einen Seite zeigen die Ergebnisse, dass Nachhaltigkeit in Lieferketten ein Thema ist, das Unternehmen sehen, bewusst verfolgen und umsetzen. Auf der anderen Seite ist „noch Luft nach oben“ – mit anderen Worten: Nicht immer wird Nachhaltigkeit auf Basis einer konkreten Strategie und mit definierten Verantwortlichkeiten umgesetzt. Diese Unterschiede in Bezug auf die Bedeutung nachhaltiger Lieferketten zeigt sich in allen Bereichen der Untersuchung, also hinsichtlich der Bedeutung, der Organisation und operativen Umsetzung, dem Umfang der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Supply Chains und nicht zuletzt der konkreten Aktivitäten zur Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements.

Nachhaltigkeit ist vor allem deswegen ein Thema bei den Unternehmen, weil es häufig eine Kundenanforderung ist. Das heißt, Kunden erwarten von ihren Lieferanten Anstrengungen, um Nachhaltigkeit in Lieferketten zu gewährleisten. Die intrinsische Motivation ist zwar bei einigen Unternehmen vorhanden, insgesamt allerdings weniger ausgeprägt als der Druck, den Kunden ausüben können. Diese intrinsische Motivation könnte allerdings durch die Chancen angeregt werden, die dem Mehr an Nachhaltigkeit in Lieferketten zugesprochen wird: Schutz vor Reputationsverlusten, erfüllte Stakeholder-Erwartungen und vor allem auch höhere Wettbewerbspotenziale sind die wichtigsten Gründe für nachhaltige(re) Lieferketten. Aber auch wenn eine intrinsische Motivation, nachhaltige Supply Chains zu betreiben, wünschenswert ist, muss die Veranlassung durch die eigenen Kunden nicht schlecht sein. Immerhin zeigt dies auch, dass der

Weg des LkSG richtig zu sein scheint, Anforderungen an die Lieferanten weiterzugeben.

In vielen Unternehmen wird das Thema Nachhaltigkeit in einem aus Sicht der Befragten richtigen Maße umgesetzt. Dies betrifft sowohl die Umsetzung als Ganzes wie auch die finanzielle und personelle Ausstattung. Auf der anderen Seite sieht ein großer Anteil der Teilnehmenden allerdings noch Nachholbedarf, weil die Umsetzung als noch nicht ausreichend und die Ressourcenausstattung als zu gering angesehen werden. Dies gilt sowohl hinsichtlich der finanziellen, häufig aber noch deutlicher bezüglich der personellen Ressourcen. Damit lässt sich konstatieren, dass vor allem im Bereich der strategischen Einordnung des Themas Nachhaltigkeit, die letztlich auch die Umsetzung nachhaltiger Lieferketten determiniert, noch Nachholbedarf vorhanden ist.

Dieser Nachholbedarf zieht sich durch die nachfolgenden Themengebiete, deren Rahmen die strategische Bedeutung bildet. So zeigt sich, dass eine konkrete Verantwortlichkeit für das gesamte Thema Nachhaltigkeit nur bei einem Teil der Unternehmen geregelt ist; weniger als die Hälfte der Unternehmen hat eine Organisationseinheit für Nachhaltigkeit. Nicht anders ist dies beim spezifischen Thema der Nachhaltigkeit in Supply Chains; auch dort sind die Aufgaben nur selten konkret gebündelt. Oftmals wird somit das Thema Nachhaltigkeit als „Projekt“ in Abteilungen wie Logistik, Einkauf oder Beschaffung gesehen, das neben anderen Projekten abgearbeitet wird. Gleichzeitig äußern sich die Vertreter von Unternehmen, die eine Organisationseinheit für Nachhaltigkeit eingerichtet haben, positiv über die Einbindung in Aufbau- und Ablauforganisation. Dies kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass es wenig Reibungspunkte gibt. Nachhaltigkeitsmanagement hat sich aber, zumindest dann, wenn es um die Strategie-Entwicklung geht, noch nicht als Regelkreislauf eingependelt: Die spezifischen Prozesse bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für Supply Chains werden von weniger als 50 % der Unternehmen regelmäßig durchgeführt; eine unregelmäßige Durchführung dieser Prozesse ist in etwa in demselben Maße an der Tagesordnung.

4

Die konstatierte Situation, also unter anderem eine nur mittlere Bedeutung und oftmals nicht fest etablierte Prozesse, zeigt sich ebenfalls bei der Betrachtung der Supply Chains. So werden die auf Ebene 1 des SCOR-Modells aufgeführten Prozesse nur von einem geringen Anteil der Unternehmen vollumfänglich berücksichtigt; es überwiegt eine nur teilweise Berücksichtigung. Eklatant ist die eingeschränkte Sicht auf die Partner in der Supply Chain: Die schon in der BME-Logistikstudie 2020 in Bezug auf das Risikomanagement gewonnene Erkenntnis, dass die „Visibility“ in der Supply Chain gering ist, zeigt sich auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte. Während die Transparenz auf der ersten Kunden- und der ersten Lieferantenstufe erwartungsgemäß hoch ist, nimmt sie in beide Richtungen ab der jeweils zweiten Stufe deutlich ab. Auch Digitalisierungstools tragen derzeit noch nicht ausreichend zu einer höheren Visibility bei.

Die bisherige Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit in Supply Chains derzeit oftmals nur „mit angezogener Handbremse“ betrieben wird, zeigt sich auch hinsichtlich der Maßnahmen und Aktivitäten. So nutzt beispielsweise nur die Hälfte der Unternehmen einen Supplier Code of Conduct. Bei der Lieferantenbewertung werden häufig nur einige wenige Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Auch ESG-Risiken, also Risiken bezüglich Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten, werden bei der Lieferantenbewertung nur teilweise beachtet. Dazu erfolgt eine Lieferantenüberprüfung zumeist per Selbstbericht. Da Papier jedoch geduldig ist, stellt sich immer die Frage, wie valide die Antworten von Lieferanten sind. Gleichzeitig wurde bei der Befragung deutlich, dass Teilnehmende häufig nicht wussten, ob angeführte Maßnahmen durchge-

führt wurden. Dies ist möglicherweise eine Frage der internen Kommunikation.

Bei der Gestaltung der BME-Logistikstudie 2021 wurde die Aktualität des damals noch geplanten und inzwischen verabschiedeten Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes quasi jeden Tag deutlicher. Es lag damit nahe, auch diesbezüglich eine erste Bestandsaufnahme in die Umfrage zu integrieren. Derzeit zeigt sich vor allem noch eine gewisse Unklarheit und Unsicherheit. Diese betrifft auf der einen Seite die Frage, ob und in welcher Form ein Unternehmen überhaupt durch das LkSG betroffen ist. Sie betrifft aber auch die Fähigkeit, die Anforderungen des Gesetzes bereits jetzt ganz oder zumindest zu einem Großteil abzudecken. Immerhin wird dem Gesetz auch von den Unternehmen insgesamt eine hohe Wirksamkeit zu mehr Nachhaltigkeit in Lieferketten zugebilligt.

Letztlich basieren die Ergebnisse der Studie auf den Antworten von mehr als 100 Teilnehmenden. Das ist eine gute Zahl, wenn auch mehr Teilnehmende aus Sicht der Autoren wünschenswert gewesen wären. Gleichzeitig kann bei dieser Beteiligung sowie der Struktur der Teilnehmenden und der Unternehmen die Umfrage nicht repräsentativ sein: So sind große Unternehmen überdurchschnittlich stark vertreten, und auch die Funktionen Logistik, Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Management sind sehr stark vertreten, wohingegen Funktionen wie Nachhaltigkeit und CSR nur mit einem geringen Anteil beteiligt sind. Diese Merkmale der Teilnehmerstruktur und des Umfangs der Beteiligung sind bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

4.2 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der BME-Logistikstudie 2021 zeigen kein einheitliches Bild der Nachhaltigkeitsbestrebungen in Supply Chains. Einzelne Unternehmen haben bereits ein hohes Niveau erreicht, andere hinken in der Umsetzung deutlich hinterher. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Nachhaltigkeit, auch in Lieferketten, zukünftig einen weiterhin zunehmenden Stellenwert einnehmen wird. Dies wird allein durch das LkSG, aber auch durch Veränderungen im Kaufverhalten von Endkunden deutlich. Es liegt daher

nahe, das Thema Nachhaltigkeit stärker zu verfolgen und im eigenen Unternehmen zu verankern, als dies bisher häufig der Fall gewesen ist.

Der vorliegende letzte Abschnitt der Studie befasst sich daher mit Handlungsempfehlungen, die zu einem Mehr an Nachhaltigkeit in Lieferketten führen.

Zunächst ist, durchaus unternehmensindividuell, zu klären, was unter den Begriff Nachhaltigkeit fällt und wie er zu verstehen ist. Die oftmals alleinige Betrachtung

tung umweltrelevanter Aspekte (Stichwort: „grüne Logistik“) ist zu eindimensional, wie das LkSG deutlich macht. Die Ergebnisse der Umfrage in Abschnitt 3.1 zeigen auf, welche Bandbreite das Thema einnehmen kann und sollte.

Ein wichtiger Aspekt ist, die Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements für Supply Chains im Unternehmen zu schärfen. Wenn Nachhaltigkeit einzig deswegen umgesetzt wird, weil Kunden dies fordern, mag das zu einem höheren Nachhaltigkeitsniveau führen, langfristig aber nur überschaubare Effekte zeigen. Wichtig ist daher, die intrinsische Motivation zu erhöhen, nachhaltige(re) Lieferketten zu etablieren. Dieses nachhaltigkeitsorientierte Denken, das eine entsprechende Einstellung voraussetzt, beginnt auf der obersten Ebene des Unternehmens, also bei Geschäftsführung oder Vorstand, und muss bis zur „Shop-Floor-Ebene“ gelebt werden. Auch wenn der „sanfte Druck von außen“ zu mehr Nachhaltigkeit in Lieferketten führen kann, sind es doch die Chancen nachhaltiger Lieferketten, die die Unternehmensleitung motivieren können, das Thema Nachhaltigkeit in Supply Chains zu forcieren: So sehen die Teilnehmenden der Umfrage vor allem den Schutz vor Reputationsverlusten, erfüllte Stakeholder-Erwartungen, nicht nur der Kunden, und eine höhere Wettbewerbsfähigkeit. Abgesehen von der Vermeidung oder zumindest der Verminderung von Risiken in Lieferketten sollten alleine diese Chancen Anlass sein, ein höheres Nachhaltigkeitsniveau in Lieferketten anzustreben.

Es ist wichtig, ein nachhaltigkeitsorientiertes Denken auf der obersten Ebene zu etablieren. Ebenso wichtig ist es allerdings, dieses Denken auch auf jeder anderen Stufe der Unternehmenshierarchie zu verankern. Dabei können Schulungen und Beratungsangebote helfen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen allerdings, dass nur ein überschaubarer Teil der Unternehmen derartige Angebote bereitstellt. Im Rahmen von Schulungen und Workshops können die Beschäftigten sowohl für Nachhaltigkeit in Lieferketten sensibilisiert werden als auch konkrete Maßnahmen kennenlernen, die sich für eine Umsetzung eignen. Die Kosten derartiger Schulungen halten sich üblicherweise in Grenzen; gleichzeitig sollten die Auswirkungen auf das Unternehmen erheblich sein. Dies gilt zumindest in mittelfristiger Hinsicht, da Nachhaltigkeit nicht per Knopfdruck aktiviert werden kann. Damit wird auch klar, dass die Etablierung von nachhaltigen Supply

Chains ein Prozess ist, der eine gewisse Zeit dauert und der schrittweise angegangen werden sollte.

„Zum Thema gehört auch eine gewisse Lernfähigkeit. Zu sagen, ab morgen sind wir jetzt nachhaltig, so geht es nicht.“ (Sales Director)

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit, aber auch die Ernsthaftigkeit von Maßnahmen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements hängen auch davon ab, dass klare Verantwortlichkeiten gebildet werden. Es ist daher empfehlenswert, eine Organisationseinheit einzurichten, in der Fragen der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene oder spezifisch für Lieferketten gebündelt und durch klare Zuordnung bearbeitet und umgesetzt werden. Dabei hängt es von der Unternehmensgröße, aber auch den Aufgaben und Möglichkeiten ab, was unter Organisationseinheit zu verstehen ist. Dies kann im weitesten Fall eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung sein. Es kann jedoch auch eine Stelle sein, die in Voll- oder Teilzeit diese Verantwortlichkeit übernimmt. So kann beispielsweise innerhalb einer Supply-Chain-Abteilung eine Stelle um die Aufgaben der Nachhaltigkeit in Supply Chains erweitert werden. Wichtig ist, unabhängig von der Größe der Stelle bzw. Stellenmehrheit, die eindeutige Zuweisung und Übernahme von Verantwortung.

Damit verbunden ist die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für Nachhaltigkeitsaktivitäten. Das Bild der Umfrage ist nicht eindeutig: Ein Teil der Befragten zeigt sich unzufrieden mit der Ressourcenausstattung, ein anderer Teil hält die Ausstattung für genau richtig. Das LkSG sowie die Anforderungen von Kundenseite können allerdings dazu führen, dass die Ausstattung verbessert wird.

Bei der strategischen Entwicklung von Nachhaltigkeit in Lieferketten ist es sinnvoll, auf ein etabliertes Schema bzw. einen etablierten Prozess zurückzugreifen. Damit erfolgt die Entwicklung strukturiert und in stringenter Weise. Schemata für die strategische Entwicklung finden sich in der wissenschaftlichen (und durchaus praxisorientierten) Literatur zum Thema. Ein Beispiel ist der in Abbildung 17 auf Seite 30 dargestellte Prozess, basierend auf den Ausführungen von Müller und Siakala.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen erfolgt häufig innerhalb und für das Unternehmen, nicht jedoch unternehmensübergreifend im Sinne des Supply Chain Managements.

4

Auch wenn unternehmensindividuelle Ziele teilweise gegen eine vollständig unternehmensübergreifende Umsetzung sprechen, so ist doch eine stärkere partnerschaftliche Abstimmung sinnvoll. Beispiele aus den Experteninterviews zeigen, dass dies bis dahin gehen kann, Mehrkosten für Aktivitäten zwischen Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette aufzuteilen.

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wird einen erheblichen Einfluss auf Lieferketten und das damit verbundene Nachhaltigkeitsmanagement aufweisen. Auch wenn hinsichtlich der konkreten Umsetzung noch Fragezeichen vorhanden sind, wird deutlich, dass eine Vielzahl von Unternehmen möglicherweise nicht unmittelbar, aber doch zumindest mittelbar betroffen sind. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Unternehmen bezüglich des LkSG oftmals noch wenig vorbereitet sind. Dabei besteht die Gefahr, dass sie von den konkreten Anforderungen an das eigene Unternehmen „überrascht“ werden und aufgrund von „Hauruck“-Ansätzen kostenintensive Anstrengungen unternehmen (müssen), um die Anforderung seitens des Gesetzes und der Kunden zu erfüllen. Sinnvoll ist daher, sich bereits jetzt mit dem Gesetz zu befassen und mit Kunden ins Benehmen zu setzen, um mögliche Anforderungen mit einem ausreichenden Vorlauf zu klären.

„Beim Thema LkSG sind wir gut aufgestellt, auch wenn wir nicht direkt betroffen sind. Auch wenn wir nicht verpflichtet sind, möchten wir es umsetzen: Aus Überzeugung, als Vorbereitung auf zukünftige Regeln und für unsere Kunden.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

Das LkSG wird tendenziell zu mehr Transparenz innerhalb der Supply Chain sowie zu einem stärkeren Einsatz von Supplier Codes of Conduct (SCoC) führen. Sinnvoll ist daher, das Thema SCoC anzugehen und sich, falls noch nicht vorhanden, das notwendige Fachwissen anzueignen. Damit lässt sich ein tragfähiger SCoC entwickeln. Ganzheitlich ist die Nutzung eines standardisierten SCoC sinnvoll, um die Komplexität und die die Transaktionskosten zu reduzieren, die sich bei Nutzung individueller SCoC ergeben.

„Es ist nicht nur eine Bedingung unseres Unternehmens, dass der SCoC eingehalten wird; auch

unsere Kunden fordern das ein.“ (Susanne Friske, Strategische Einkäuferin, Heraeus Nexensos GmbH)

„Mit allen A-Lieferanten wird der BME-Code-of-Conduct vereinbart. Das weiten wir künftig auf B- und C-Lieferanten aus.“ (Florian Labudda, Leiter Supply Chain Management, D+H Mechatronic AG)

Innerhalb des Lieferantenmanagements kann eine wirksame Maßnahme die Nutzung verschiedener weltweit anerkannter Zertifikate sein, die bescheinigen, dass der Lieferant über nachhaltige Lieferketten im Hinblick auf Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft verfügt. Oftmals reicht jedoch die Prüfung eines Zertifikats nicht aus und eine Auditierung beim Lieferanten ist notwendig. An dieser Stelle kann das Thema insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen kompliziert werden, die nicht über eine große Einkaufskraft verfügen, um mehr Informationen über Zertifikate hinaus zu verlangen. Auch kann der Lieferant eine große Unternehmensgruppe sein und sich weigern, einem kleinen Unternehmen weitere Informationen zu geben. An dieser Stelle wäre es für ein kleines Unternehmen ratsam, eine Non-Profit-Organisation zu beauftragen, die mehr Macht und Ressourcen hat, um eine eingehende Prüfung durchzuführen. Zukünftig ist denkbar, ob derartige Zertifikate über block-chain-basierte Lösungen verifiziert werden können.

„Wir als KMU nutzen auch aufgrund der Pandemie verstärkt Zertifizierungsdienstleister vor Ort, z. B. in China.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Im Rahmen des Lieferantenmanagements sind Audits ein probater Ansatz. Gleichzeitig wurde deutlich, dass insbesondere bei verzweigten und globalen Lieferketten Audits oftmals kaum praktikabel sind. Auch wenn Audits daher derzeit nur von einem geringen Anteil der Unternehmen durchgeführt werden, bieten sie doch gewisse Möglichkeiten, einen intensiveren Einblick zu erhalten, auch wenn hierbei bestimmte Einschränkungen bestehen. Sie sollten als eine Maßnahme gesehen werden, die Verbindung zu den Lieferanten zu intensivieren, um Nachhaltigkeitsthemen stärker platzieren und die Verhältnisse vor Ort einschätzen zu können:¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Helmold 2021, S. 133.

„Besuche vor Ort bei unseren Lieferanten aus Indien oder Pakistan haben wir bisher nicht durchgeführt; das steht noch auf der Agenda.“ (Wolfram Nimmerrichter, CSR-Manager, Sport-Thieme GmbH)

Das LKSG wird zu einer höheren Transparenz in Supply Chains führen müssen. Wie die vorliegende Studie zeigt und bereits die BME-Logistikumfrage 2020 zum Thema Risikomanagement verdeutlicht hat, ist die Visibility innerhalb von Supply Chains derzeit insgesamt noch auf einem niedrigen Stand. Dies ist insofern überraschend, als die geringe Transparenz das frühzeitige Erkennen von Risiken erschwert oder unmöglich macht. Mit anderen Worten: Unternehmen fahren häufig durch dichten Nebel und können Risiken, in Bezug auf Nachhaltigkeit vor allem die ESG-Risiken nicht oder erst dann erkennen, wenn es für vorbereitende Maßnahmen zu spät ist. Es sollte daher im unternehmerischen Interesse sein, zumindest eine gewisse Transparenz erzeugen. Damit ist ein sogenanntes „Supply Chain Mapping“ gemeint, also die visuelle und möglichst vollständige Darstellung der Lieferkette. Helfen können dabei Digitalisierungstools, die allein die Handhabung der Akteure innerhalb der Lieferkette auf Basis einer Datenbank vereinfachen. Grafische Möglichkeiten im Sinne eines geografischen Informationssystems bis hin zu Real-time- oder Near-time-Informationen bieten weitere Möglichkeiten. Sinnvoll ist es, unabhängig vom Reifegrad einer solchen Umsetzung, die Transparenz innerhalb der Supply Chain zu erhöhen.

Trotz Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen und sich verändernden rechtlichen Rahmenbedingungen gibt es Themen, die auf der Mikroebene, das von Unternehmen, nicht beeinflussbar sind. Einige Fragen der Nachhaltigkeit können daher nur auf globaler und zwischen- und überstaatlicher Ebene gelöst werden:

„Seit zum Beispiel in China die umweltbezogenen Rahmenbedingungen enger werden, weichen Unternehmen in andere Länder mit laxeren Bedingungen aus. Probleme werden so aber gerade nicht gelöst.“ (Sales Director)

Hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeitsbestrebungen sind oftmals Investitionen notwendig; ebenso kann Know-how benötigt werden, das zum

aktuellen Zeitpunkt in einem Unternehmen noch nicht vorhanden ist. Insbesondere für Unternehmen, deren Professionalisierungsgrad und/oder Know-how hinsichtlich Nachhaltigkeit wenig ausgeprägt ist, kann es sinnvoll sein, dieses Know-how durch einen Branchen- oder einen Fachverband zu erlangen. Oftmals gilt dies auch für kleine und mittlere Unternehmen, deren „Power“ im Vergleich zu großen Unternehmen bis hin zu internationalen Konzernen geringer ist. Der BME e.V. als starker Verband, der sowohl für den Einkaufsbereich, aber auch für Logistik und Supply Chain Management verantwortlich zeichnet, hat ein umfangreiches Angebot, auf das Unternehmen zurückgreifen können. Auch die Zusammenarbeit mit Hochschulen kann bei überschaubarem Invest praktikable Ansätze erzeugen. Abschlussarbeiten können neben dem fachlichen Input dazu führen, dass unmittelbar Nachwuchskräfte gewonnen werden können, die ein solches Thema im Anschluss an die Thesis umsetzen können. Für bestimmte Themen kann es sinnvoll sein, externe Berater zu Rate zu ziehen. So wurde in den Experteninterviews deutlich, dass vor allem die Ermittlung eines CO₂-Fußabdrucks auf Scope 3 aufgrund fehlender personeller Ressourcen und einer nicht ausreichenden Erfahrung häufig an externe Profis vergeben wird.

Nachhaltigkeit ist inzwischen ein Thema, das auf der politischen und der gesellschaftlichen, aber auch der unternehmerischen Agenda sehr weit oben steht. In Deutschland beteiligen sich viele Unternehmen aktiv an der Umsetzung von Strategien zu mehr Nachhaltigkeit – das gilt auch für nachhaltigere Lieferketten. Mit den aufgeführten Handlungsempfehlungen können Unternehmen Vorreiter bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Lieferketten und europaweit ein leuchtendes Beispiel dafür werden, wie die drei Säulen der Nachhaltigkeit erfolgreich verknüpft werden können.

„Wir sind eines der reichsten Länder der Erde. Und auch durch die Corona-Pandemie geht die deutsche Wirtschaft besser als diejenige in vielen anderen Ländern. Unternehmen in Deutschland sollten daher Vorreiter sein.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Exportkontrolle, SpanSet Gesellschaft für Transportsysteme und Technische Bänder m.b.H. & Co. KG)

Literaturverzeichnis

- „Zukünftig wird Grünstrom zum Standard gehören“ (2021). In: Beschaffung aktuell (9), S. 48–50.
- Agentur für Wirtschaft & Entwicklung (Hg.): Fragen und Antworten zum Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz. Online verfügbar unter <https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/fragen-und-antworten#faq-answer-2>, zuletzt geprüft am 08.09.2021.
- APICS (2017): Supply Chain Operations Reference Model. SCOR Version 12.0. Hg. v. APICS, zuletzt geprüft am 28.09.2021.
- Becker, Torsten (2018): Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren. 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bolstorff, Peter A.; Rosenbaum, Robert G.; Poluha, Rolf G. (2007): Spitzenleistungen im Supply Chain Management. Ein Praxishandbuch zur Optimierung mit SCOR. 1. Aufl. s.l.: Springer-Verlag. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10187366>.
- Bretzke, Wolf-Rüdiger (2014): Nachhaltige Logistik. Zukunftsfähige Netzwerk- und Prozessmodelle. 3. Auflage. Berlin: Springer Vieweg. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=863117>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.) (2021): Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Online verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Gesetze/Wirtschaft/lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.html>, zuletzt aktualisiert am 06.09.2021.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Hg.) (2021): Fragen und Antworten zum Lieferkettengesetz. Online verfügbar unter <https://www.bmz.de/resource/blob/60000/69fe0aac1e4e7062790db534885e1f5f/faq-lieferkettengesetz>, zuletzt aktualisiert am 09.06.2021, zuletzt geprüft am 08.09.2021.
- Bundesregierung (2016): Nationaler Aktionsplan. Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Hg. v. Auswärtiges Amt im Namen des Interministeriellen Ausschusses Wirtschaft und Menschenrechte. Online verfügbar unter <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf>, zuletzt geprüft am 23.08.2021.
- Deutscher Bundestag (2021): Bundestag verabschiedet das Lieferkettengesetz. Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw23-de-lieferkettengesetz-845608>, zuletzt geprüft am 12.10.2021.
- DHL Customer Solutions & Innovation (Hg.) (2020): The Logistics Trend Radar. Delivering insight today, creating value tomorrow. DHL Customers Solutions & Innovation. Online verfügbar unter <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>, zuletzt geprüft am 20.8.21.
- Ertl, Veronika; Schebesta, Martin (2020): Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten. Argumente für und gegen eine gesetzliche Verpflichtung zur Einhaltung von Menschenrechts- und Umweltstandards in globalen Lieferketten. Hg. v. Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Berlin. Online verfügbar unter <http://library.kas.de/GetObject.ashx?GUID=decfc92d-c7c5-ea11-92c6-005056b96343&IDUSER=NotAllowed>, zuletzt geprüft am 03.06.2021.
- Felbermayr, Gabriel; Sandkamp, Alexander; Mahlkow, Hendrik; Gans, Steffen (2020): Lieferketten in der Zeit nach Corona. Kurzgutachten im Auftrag der IMPULS Stiftung. Hg. v. IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik. Institut für Weltwirtschaft (IfW Kiel). Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/-ifw/Policy_Papers/2021/Lieferketten_in_der_Zeit_nach_Corona_Endbericht.pdf, zuletzt geprüft am 06.09.2021.
- Fries, Andreas (2019): Analog statt Digital! Die Anforderungen an den Supply-Chain-Manager der Zukunft. In: Zukunftsfähige Unternehmensführung: Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, S. 225–244. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-59527-5_12.
- Giannakis, Mihalís; Papadopoulos, Thanos (2016): Supply chain sustainability: A risk management approach. In: International Journal of Production Economics 171, S. 455–470. DOI: 10.1016/j.ijpe.2015.06.032.
- Heintz, Andreas; Reinhardt, Guido A. (1993): Neuartige Waldschäden—Waldsterben. In: Andreas Heintz und Guido A. Reinhardt (Hg.): Chemie und Umwelt. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag, S. 107–122.
- Helmold, Marc (2021): Innovatives Lieferantenmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte: Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Hg.): Beschwerden effektiv managen. Wie gehe ich vor? Online verfügbar unter https://kompass.wirtschaft-entwicklung.de/fileadmin/user_upload/Pra-xishilfen/PH_05_Leitfaden_effektives_Beschwerdemanagement.pdf zuletzt geprüft am 08.10.2021.
- Hengstmann, Reiner; Seidel, Stefan D. (2014): Berechnung externer Umweltkosten: Die Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung von PUMA. In: CSR und Finance: Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, S. 179–191. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54882-6_12.
- Heß, Gerhard (2008): Modul 10: Neue Lieferanten identifizieren und freigeben. In: Gerhard Heß (Hg.): Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Wiesbaden: Gabler, S. 283–288.
- Hinsch, Martin (2014): Die neue ISO 9001:2015 - Status, Neuerungen und Perspektiven. Berlin: Springer Vieweg. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1966112>.
- Huth, Michael; Knauer, Carsten; Prang, Jeanine (2020): BME-Logistikumfrage: Supply Chain Risk Management. Hg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Online verfügbar unter https://www.bme.de/fileadmin/user_upload/_imported/fileadmin/Bilder_NL/BME_Leitfaden_Supply_Chain_RM_Web.pdf, zuletzt geprüft am 18.8.21.
- Huth, Michael; Knauer, Carsten; Ruf, Tobias (2019): BME-Logistikumfrage: Digitalisierung in Supply Chains. Hg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Online verfügbar unter https://www.bme.de/fileadmin/_horusdam/9533-BME_Logistikumfrage_Digitalisierung_in_Supply_Chains.pdf, zuletzt geprüft am 18.8.21.
- Huth, Michael; Romeike, Frank: ESG-Risiken in der Lieferkette erkennen. In: , S. 151–164.
- Ivanov, Dmitry; Tsipoulaidis, Alexander; Schönberger, Jörn (2019): Global Supply Chain and Operations Management. A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value. 2nd ed. 2019. Cham: Springer International Publishing (Springer Texts in Business and Economics).
- Jacobs, Brian W.; Singhal, Vinod R. (2015): The Effect of the Rana Plaza Disaster on Shareholder Wealth of Retailers. Implications for Sourcing Strategies and Supply Chain Governance. Hg. v. Georgia Tech - Scheller College of Business. Atlanta (Working Paper Series, 2015-22). Online verfügbar unter <https://www.scheller.gatech.edu/centers-initiatives/ray-c-anderson-center-for-sustainable-business/docs/ACSB-white-paper-rana-plaza.pdf>, zuletzt geprüft am 15.10.2021.
- Kering (2021): What is an EP&L? Online verfügbar unter <https://www.kering.com/en/sustainability/measuring-our-impact/our-ep-l/what-is-an-ep-l/>, zuletzt geprüft am 14.09.2021.
- Kersten, Wolfgang; Seiter, Mischa; See, Birgit von; Hackius, Niels; Maurer, Timo (2017): Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management. Chancen der digitalen Transformation. Hg. v. Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL). Hamburg. Online verfügbar unter https://www.bvl.de/files/1951/1988/2128/Trends_und_Strategien_in_Logistik_und_Supply_Chain_Management_-_Kersten_von_See_Hackius_Maurer.pdf, zuletzt geprüft am 20.8.21.
- Mangan, John; Lalwani, Chandra S. (2016): Global logistics and supply chain management. Third edition. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Müller, Martin; Siakala, Sara (2020): Nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Von der Strategie zur Umsetzung. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Murata, Rio; Hamori, Shigeyuki (2021): ESG Disclosures and Stock Price Crash Risk. In: Journal of Risk and Financial Management 70 (14). DOI: 10.3390/jrfm14020070.
- Pufé, Iris (2017): Nachhaltigkeit. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK/Lucius (utb, 8705).
- Schleper, Martin C.; Busse, Christian; Henke, Michael (2013): Towards a Standardized Supplier Code of Conduct – Requirements from a Literature-Based Analysis. In: Uwe Clausen, Michael ten Hompel und Matthias Klumpp (Hg.): Efficiency and Logistics. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Lecture Notes in Logistics), S. 197–207.
- Schmied, Martin; Knörr, Wolfram (2013): Berechnung von Treibhausgasemissionen in Spedition und Logistik gemäß DIN EN 16258. Begriffe, Methoden, Beispiele. Hg. v. DSLV Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. Bonn. Online verfügbar unter [https://www.dslv.org/dslv/web.nsf/gfx/8F102DF8C3E4A2F141257BB7007779CB/\\$file/DSLV-Leitfaden%20Berechnung%20von%20THG-Emissionen%20Stand%202003-2013.pdf](https://www.dslv.org/dslv/web.nsf/gfx/8F102DF8C3E4A2F141257BB7007779CB/$file/DSLV-Leitfaden%20Berechnung%20von%20THG-Emissionen%20Stand%202003-2013.pdf), zuletzt aktualisiert am März 2013, zuletzt geprüft am 01.05.2021.
- Statista GmbH (Hg.) (2021): Anzahl der rechtlichen Einheiten/ Unternehmen in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2019. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239418/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-umsatzgroessenklassen/>, zuletzt aktualisiert am 31.8.21.

Literaturverzeichnis

Stibbe, Rosemarie (2019): CSR-Erfolgssteuerung. Den Reformprozess verstehen, Reporting und Risikomanagement effizient gestalten: Springer Gabler. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-21329-9.pdf>.

The Publications Office of the European Union (Hg.) (2014): Document 32014L0095. Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen Text von Bedeutung für den EWR. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>, zuletzt geprüft am 13.9.21.

United Nations (Hg.): The 17 Goals. Online verfügbar unter <https://sdgs.un.org/goals>, zuletzt geprüft am 6.9.21.

Volnik, Kevin; Holtrup, Andre (2017): Berufswechsel-Chancen und Risiken. Online verfügbar unter <https://www.iaw.uni-bremen.de/f/05da1a7d48.pdf>.

Wickert, Christopher; Risi, David (2019): Corporate Social Responsibility: Cambridge University Press.

Wietschel, Martin; Moll, Cornelius; Oberle, Stella; Lux, Benjamin; Timmerberg, Sebastian; Neuling, Ulf et al. (2019): Klimabilanz, Kosten und Potenziale verschiedener Kraftstoffarten und Antriebssysteme für Pkw und Lkw. Endbericht. Karlsruhe. Online verfügbar unter <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/cce/2019/klimabilanz-kosten-potenziale-antriebe-pkw-lkw.pdf>, zuletzt geprüft am 18.08.2021.

BME e.V.

Der 1954 gegründete Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) ist der Fachverband für Einkäufer, Supply Chain Manager und Logistiker in Deutschland und Kontinentaleuropa. Wir verstehen uns als Netzwerkpartner für alle Branchen und Sektoren: beispielsweise der Industrie, dem Handel, den öffentlichen Einrichtungen oder dem Finanzbereich. Zu unseren Zielen gehören der Transfer von Know-how durch einen ständigen Erfahrungsaustausch, die Aus- und Weiterbildung von qualifiziertem Personal und die wissenschaftliche Arbeit an neuen Methoden, Verfahren und Techniken. Außerdem hilft der BME bei der Erschließung neuer Märkte und gestaltet wirtschaftliche Prozesse und globale Entwicklungen mit.

Der BME blickt auf eine über 60 Jahre lange Geschichte zurück, in der seine Mitgliedszahl auf rund 9.750 Mitglieder angewachsen ist - von der Einzelperson bis zum Großunternehmen. Das Volumen der von den Mitgliedern eingekauften Waren und Dienstleistungen beträgt jährlich rund 1,25 Billionen Euro. Das entspricht mehr als einem Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts.

Sektion Logistik

Fachgruppenkonzept

Der Bundesverband als Fachverband für Einkauf, Supply Chain und Logistik bündelt sein Fachwissen in den BME-Fachgruppen. Das dabei erarbeitete Fachwissen fließt in Publikationen, Veranstaltungen und alle weiteren Aktivitäten des BME ein. Unsere Fachgruppen bestehen aus circa 10 bis 20 Personen, die sich regelmäßig treffen, um sich über ein bestimmtes einkaufs- oder logistik-relevantes Thema auszutauschen.

Ziel der Fachgruppen ist es,

- den fachlichen Austausch zwischen den Verbandsmitgliedern unabhängig von der Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit zu fördern,
- die Einkaufsprozesse im Ergebnis gemeinsam zu verbessern und
- Standards zu schaffen.

Eine Übersicht über das aktuelle **Fachgruppen-Portfolio** finden Sie unter:

<https://www.bme.de/netzwerk/sektionen/>

Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse, gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen fließen in Leitfäden, Whitepaper oder Veranstaltungen ein, die anderen Verbandsmitgliedern oder Interessierten zur Verfügung gestellt werden können.

Die **Leitfäden** stehen für BME-Mitglieder kostenfrei zum Download im Mitgliederbereich zur Verfügung:

<https://www.bme.de/der-bme/fachinformationen-fuer-mitglieder/?u=1>

Alle verfügbaren **Whitepaper** können ebenfalls kostenfrei heruntergeladen werden:

<https://www.bme.de/netzwerk/sektionen/whitepaper/>

Über uns

BME Akademie GmbH

Die BME Akademie GmbH ist Ihr kompetenter Ansprechpartner bei der praxisnahen Qualifizierung von Fach- und Führungskräften aus Einkauf und Logistik. Seit über 50 Jahren sind wir mit unseren Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung und gebündeltem Know-how erfolgreich am Markt vertreten. Über 200.000 zufriedene Teilnehmende sprechen für sich. Mehr als 900 jährliche Veranstaltungen decken ein umfangreiches Themenportfolio ab. » Mehr Infos

BME Marketing GmbH

Die BME Marketing GmbH ist für die Vermarktung von Veranstaltungen sowie Print- und Online-Produkten des BME verantwortlich. Dabei richtet sich die Ansprache an Beschaffungsdienstleister und Beratungsunternehmen. Eine Einbindung in diese Produkte und Services kann dabei durch Präsenz vor Ort (Ausstellungsstand), durch klassische Branding-Leistungen (Sponsoring, Anzeigen und Banner) oder Inhaltlich (Fachbeitrag) erfolgen. » Mehr Infos

BMEnet GmbH

Die BMEnet ist ein praxisorientierter Dienstleister, der unseren Mitgliedern bei ihren operativen Herausforderungen behilflich ist. Zu den wichtigsten Angeboten zählen Benchmarks zur Kosten- und Prozessoptimierung sowie internationale Hilfestellungen bei der Erschließung fremder Märkte. Dienstleistungen zur Kundengewinnung wie die Verleihung von Gütesiegeln oder Eintragungen in Branchenverzeichnisse runden das Portfolio ab. » Mehr Infos

Titel:

BME-Logistikstudie 2021: Nachhaltigkeit in Supply Chains

Herausgeber:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Telefon.: 06196 5828-0
E-Mail: info@bme.de

Ansprechpartner:

Carsten Knauer
BME e.V.
Leiter Sektion Logistik
E-Mail: carsten.knauer@bme.de

Prof. Dr. Michael Huth
Hochschule Fulda
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik
E-Mail: Michael.Huth@w.hs-fulda.de

Gestaltung/Layout/Druck:

CitySatz GmbH

Erscheinungsdatum: November 2021

BME e.V.

Frankfurter Straße 27

65760 Eschborn

Telefon: 06196 5828-0

info@bme.de

www.bme.de

