



TREIBER UND NUTZEN VON NACHHALTIGKEIT IN LIEFERKETTEN

Mehr als das grüne Gewissen

Kunden verbinden mit Nachhaltigkeit zunächst ökologische Aspekte. Eine Studie der Zertifizierungsgesellschaft DNV GL hat ermittelt, dass Unternehmen den Begriff anders konnotieren. Dennoch geben die Kunden den Takt vor, in dem die Nachhaltigkeit von Lieferketten verbessert wird.

Michael Niemeier, Essen

Für Unternehmen wird die nachhaltige Produktion ihrer Waren ein immer entscheidenderer Wettbewerbsvorteil. Dabei bezeichnet der Begriff „nachhaltig“ einen Dreiklang: Ökologische und soziale Ziele sollen den ökonomischen gleichgestellt werden. Die Zertifizierungsgesellschaft DNV GL hat untersucht, was Nachhaltigkeit für Unternehmen im Tagesgeschäft bedeutet, wer die Treiber hinter dem Trend sind und was Nachhaltigkeit grundsätzlich und konkret in diesem Umfeld bedeutet.

Bei der Auswahl ihrer Lieferanten achten 96 Prozent der Unternehmen auf Nachhaltigkeitsaspekte. Auch strategisch ist dieses Ziel bei vielen bereits verankert: Im Durchschnitt verfügen 42 Prozent der befragten Unternehmen über eine Lieferkettenstrategie, die Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Bei großen Unternehmen ist dieser Anteil mit 57 Prozent etwas

höher als bei kleinen Unternehmen. Von Betrieben mit bis zu 49 Mitarbeitern managt nur ein gutes Viertel seine Lieferkette strategisch.

Nachhaltiges Wirtschaften ist indes kein reiner Selbstzweck. 80 Prozent der befragten Unternehmen erleben spürbaren Druck, die Nachhaltigkeit ihrer Wertschöpfungskette nachzuweisen. Die Forderung wird von unterschiedlichen Seiten an sie herangetragen. Haupttreiber sind dabei die Kunden. 80 Prozent der Kunden fragen nachhaltige Produkte nach. 33 Prozent nennen rechtliche Anforderungen und die Erfüllung von Vorschriften als wesentlichen Einflussfaktor. 30 Prozent sehen sich durch die eigene Unternehmenspolitik zu nachhaltigem Handeln verpflichtet, 29 Prozent durch die der Zulieferer. Den Konkurrenzdruck durch Mitbewerber nennen 27 Prozent der Befragten als Treiber (Bild 1).

Trotz des zunehmenden Anspruchs der Stakeholder sind konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen noch nicht weit verbreitet. Nur fünf Prozent der befragten Betriebe führen Aktionen für mehr Nachhaltigkeit entlang ihrer gesamten Lieferketten durch. Weitere 23 Prozent beziehen einige Lieferketten in ihre Maßnahmen mit ein. Zwei Drittel beschränken ihre Initiativen auf einige direkte Lieferanten (Bild 2).

Arbeitsschutz hat höchste Priorität

Für 56 Prozent der Befragten stehen Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekte in Sachen Nachhaltigkeit an erster Stelle. Fast gleichauf für je 44 Prozent liegen dahinter ein möglichst geringer Gebrauch von Gefahrstoffen und die Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette. Danach folgen für je rund 40 Prozent »

die ökologischen Faktoren Energie sparen und Abfallvermeidung sowie für 37 Prozent die ethische Komponente Vermeidung von Korruption (Bild 3).

Unternehmen fordern ihre Lieferanten auf, Informationen über ihre eigenen Nachhaltigkeitsanstrengungen zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören beispielsweise Zertifikate einschlägiger Managementnormen. Insbesondere die Arbeitsschutzmanagement-Norm OHSAS 18001, die Umweltnorm DIN EN ISO 14001 und die Energiemanagementnorm DIN EN ISO 50001 sind in diesem Kontext relevant. Auch Informationen aus Nachhaltigkeitsberichten, die absolute Daten und nachweisbare Nachhaltigkeitsaktivitäten enthalten, können als Nachweis dienen. Darüber hinaus prüfen Unternehmen auch direkt, wie ihre Lieferanten die Nachhaltigkeit leben. 41 Prozent der befragten Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahren ein externes Audit beim Lieferanten durchgeführt. Mit einem Audit beim Zulieferer vor Ort wird überprüft, inwieweit dieser die im Verhaltenskodex aufgeführten Anforderungen erfüllt.

Es gibt diverse Hindernisse, die Unternehmen davon abhalten, ihre Lieferkette nachhaltiger zu gestalten. An erster Stelle stehen fehlende finanzielle Ressourcen,

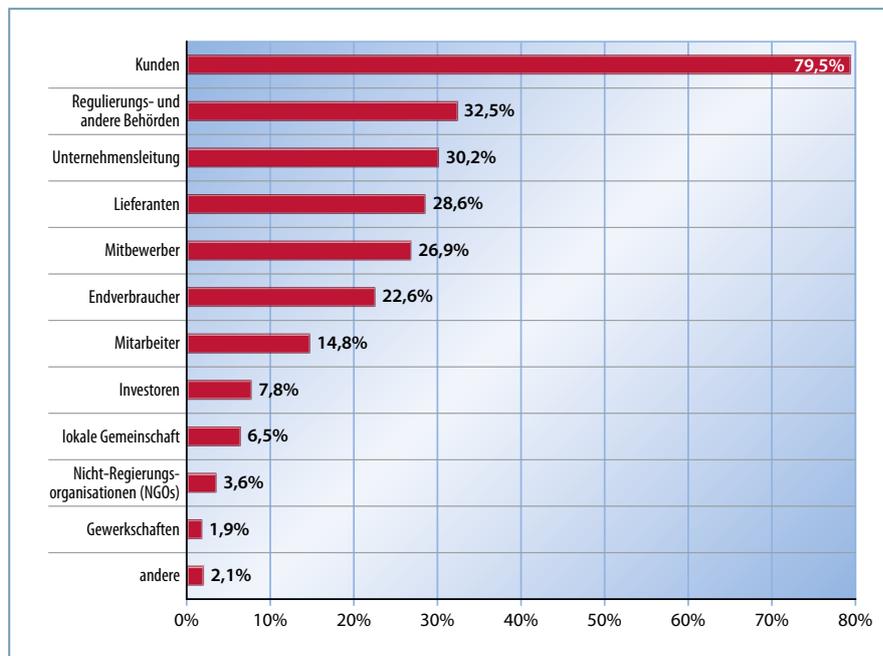


Bild 1. Treiber, die Druck auf die Unternehmen ausüben und Nachhaltigkeit verlangen

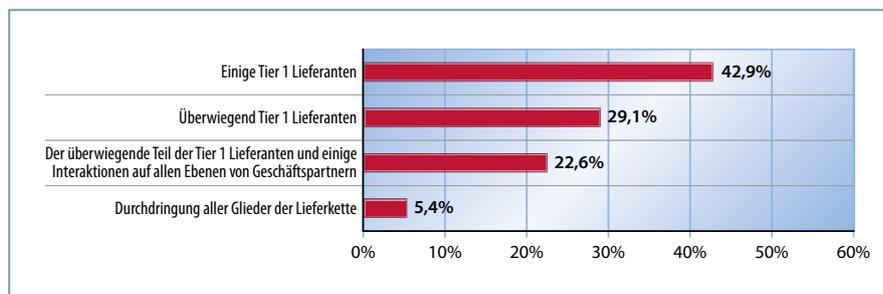


Bild 2. Grad, mit dem die Nachhaltigkeit die Lieferkette durchdringt

► ÜBERBLICK

Kundenwunsch im Fokus

Die große Mehrheit der Unternehmen befürwortet ein nachhaltiges Supply Chain Management. Das muss sich am Ende jedoch auch rechnen.

- 95 Prozent der Unternehmen achten beim Einkauf und der Lieferantenauswahl bereits auf nachhaltige Aspekte.
- Wichtigster Treiber des Nachhaltigkeitstrends sind die Kunden der Unternehmen. Sie fragen verstärkt entsprechende Produkte nach.
- Den stärksten Fokus in Sachen Nachhaltigkeit legen Unternehmen auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz, den Umgang mit gefährlichen Stoffen und die Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken.
- Lediglich fünf Prozent der Unternehmen haben die Nachhaltigkeit entlang ihrer kompletten Lieferkette im Blick.

Die Mehrheit beschränkt sich auf ihre direkten Lieferanten – und das auch nicht durchgehend.

- Unternehmen überprüfen die Nachhaltigkeit entlang der Lieferketten häufig mit Lieferantenaudits und/oder fordern Zertifikate und Nachhaltigkeitsberichte.
- Unternehmen sehen in einer nachhaltigen Lieferkettenstrategie mittel- und langfristig vor allem den Vorteil, dass sie damit die Kundenwünsche treffen und auf diese Weise ihren Absatz sichern.
- Die größten Hindernisse, Lieferketten nachhaltig zu gestalten, sind aus Unternehmenssicht ein zu geringes Budget, ein kurzfristiger Fokus sowie eine fehlende nachweisliche Rendite der Maßnahmen.

der Fokus auf kurzfristige Ergebnisse sowie eine fehlende Rendite. Da die Ergebnisse einer Nachhaltigkeitsstrategie meist erst mittel- bis langfristig wirksam werden – etwa durch ein verbessertes Markenimage –, fallen bei einer Kurzfristbetrachtung vor allem die Kosten ins Gewicht.

Nachhaltigkeit ist zunächst vor allem teuer

Häufig stehen sich auch unterschiedliche Kundeninteressen gegenüber. So sind vielen Verbrauchern nachhaltig produzierte Waren wichtig. Ein großer Teil der Kunden fragt dagegen nur die günstigsten Produkte nach.

Wenn Unternehmen ihre Lieferkette nachhaltig gestalten, verursacht das zusätzliche Kosten, insbesondere Personalkosten. 40 Prozent der Unternehmen geben allerdings an, dass die Vorteile die Kosten überwiegen. 54 Prozent geben an, die Kundenwünsche durch eine Nachhaltigkeitsstrategie besser treffen zu können. Dem Kampf um Marktanteile und dem re-

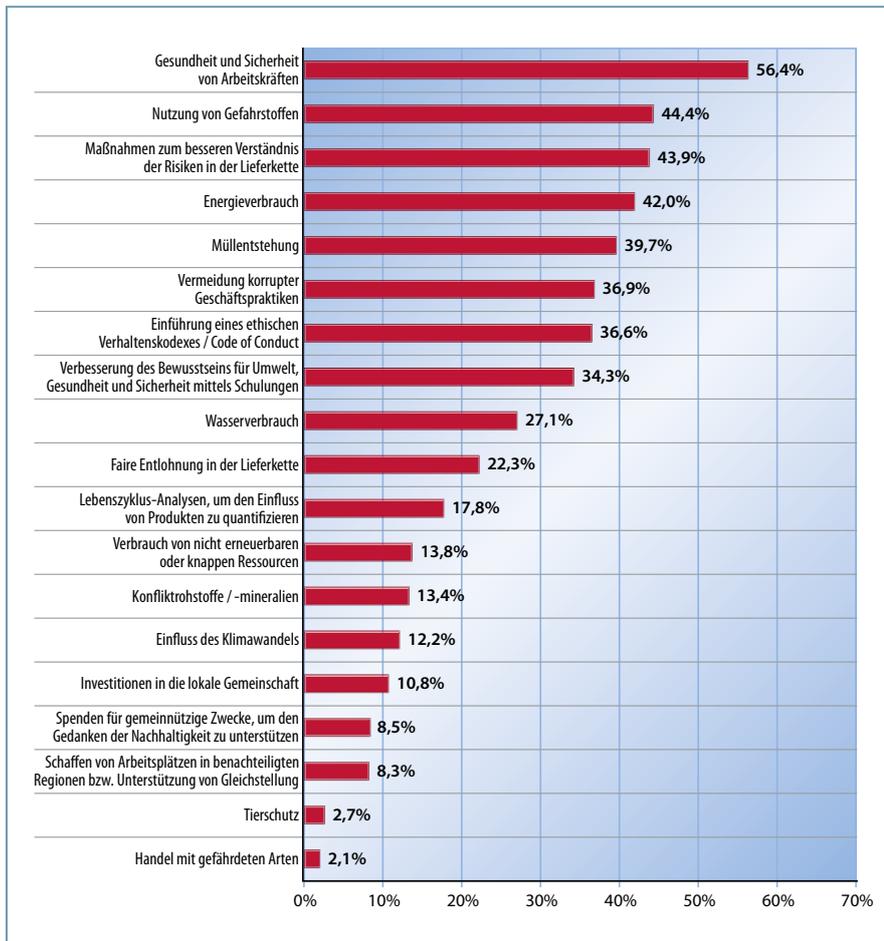


Bild 3. Felder, in denen Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit ergriffen haben

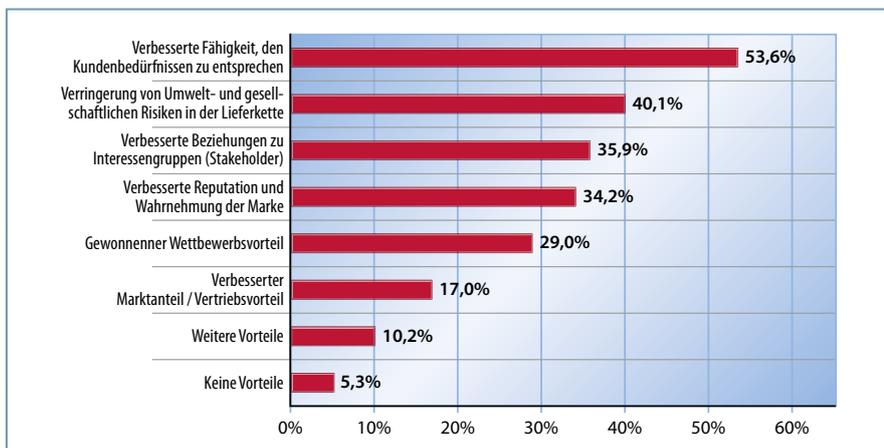


Bild 4. Nutzen, den Unternehmen von der Verbesserung der Nachhaltigkeit der Lieferketten feststellen

sultierenden Wettbewerbsvorteil durch ein Mehr an Nachhaltigkeit schreiben die Unternehmen große Bedeutung zu. Diesen Wettbewerbsvorteil bewerten die Befragten für die Zukunft noch höher als aktuell.

Ebenfalls als Vorteil bewerten 40 Prozent der Befragten das geringere soziale und ökologische Risiko, das sie tragen, wenn ihre Lieferketten nachhaltig gestaltet sind. Die Risiken werden bereits im Vor-

feld abgeschätzt und in den jeweiligen Prozessen berücksichtigt. Ein Drittel der Unternehmen erhofft sich eine bessere Markenwirkung und damit mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit (Bild 4).

Unternehmen müssen verschiedene Interessen berücksichtigen, wenn sie nachhaltig handeln wollen. Zunächst gilt es, die Erwartungen ihrer wichtigsten Stakeholder in Bezug auf die Nachhaltigkeit ihrer

Studie

Gemeinsam mit dem Forschungsinstitut GfK Eurisko befragte DNV GL im Sommer 2014 weltweit 2061 Fachleute aus Unternehmen insbesondere aus den Bereichen Maschinen und Anlagenbau, Automobilzulieferer sowie Metallerzeugung und -verarbeitung.

Autor

Michael Niemeier, geb. 1966, leitet den Bereich Marketing, Communications und Training bei der DNV GL –Business Assurance Germany.

Kontakt

Michael Niemeier
 michael.niemeier@dnvgl.com
 T 0201 7296-231

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/999882

Lieferkette herauszufinden und zu verstehen. Ihre eigenen Erwartungen müssen sie klar definieren und den Lieferanten mitteilen. Die Lieferanten wiederum müssen sie verstehen, umsetzen können und sich dazu verpflichten. Schließlich müssen Unternehmen regelmäßig prüfen, ob die Vorgaben eingehalten werden und noch aktuell sind. Für die Zukunft gibt es einen klaren Trend: 57 Prozent der Unternehmen sehen sich in drei Jahren als führend im Bereich Nachhaltigkeit. Zwei Drittel erwarten, dass sich ihre Nachhaltigkeit insgesamt verbessert, und 28 Prozent gehen davon aus, dass sich nichts verändert. Die Gründe für ein verstärktes Engagement sehen die meisten Unternehmen auch weiterhin in den Ansprüchen der Kunden. Sie werden ihrer Meinung nach weiterhin die treibende Kraft hinter den Nachhaltigkeitsanstrengungen ihres Unternehmens sein – gefolgt von rechtlichen Anforderungen. □