

Studie



Studie 2020

Sustainable Supply Chain Management

Wie kann Nachhaltigkeit in der Supply Chain zum
Selbstläufer werden?

Eine Studie von:
Miebach Consulting
November 2020
www.miebach.com

Vorwort

- 3 Vorwort
- 4 Definition Sustainable Supply Chain Management
- 5 Management Summary
- 9 Studiendesign
- 13 Studienergebnisse
- 14 Das öffentliche Bewusstsein und die resultierende Kundennachfrage stellen den größten Treiber dar
- 16 Sehr komplexe und ressourcenintensive Maßnahmen werden als weniger wichtig empfunden
- 18 Nachhaltige Initiativen werden noch immer primär aufgrund von Effizienz und Kostenreduktionen initiiert
- 21 Ausblick:
- 22 Ein Umdenken ist notwendig – zunächst seitens der Konsumenten
- 24 Management Commitment wichtigste Voraussetzung für Nachhaltigkeitsinitiativen
- 26 Miebach Consulting: The Supply Chain Engineers

Angesichts der aktuellen Corona-Pandemie hoffen wir, dass Sie und Ihre Familien alle wohlbehalten und sicher sind. Dennoch sollte man nicht vergessen, aus welcher Situation wir kommen und wohin wir nach Corona wieder zurückkehren werden. In diesen Zeiten des steigenden Meeresspiegels, der fortschreitenden globalen Erwärmung und der zunehmenden Häufigkeit von Naturkatastrophen, sind Nachhaltigkeit und die Minimierung der eigenen Umweltauswirkungen wichtige Themen. Zusätzlich zu den direkten Folgen für das Ökosystem, erhöht sich der Druck von sozialer und staatlicher Seite hinsichtlich externer Effekte wie schlechter Luftqualität, Lärmbelastigung und Arbeitsunfällen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und das Vertrauen der Öffentlichkeit zu erlangen, schlagen viele Unternehmen einen neuen Weg ein: Sustainable Supply Chain Management. Schon vor über zehn Jahren standen ein nachhaltigeres Lieferkettenmanagement und Corporate Social Responsibility an der Spitze der grünen Agenden. Damit stellt sich die Frage, ob die erkannte Notwendigkeit einer Veränderung in der Supply Chain sich mittlerweile in ein Handeln übersetzt hat. Insbesondere die Betrachtung von Fällen, in dem die soziale und ökologische Komponente nicht beachtet wurde, wodurch Menschen sogar zu Tode gekommen sind (wie bei dem Auftreten der Minamata-Krankheit hervorgerufen durch unsachgemäße Entsorgung) was sich rückwirkend auch stark auf die ökonomische Leistung auswirkte, verdeutlicht die Dringlichkeit eines umfassenden Ansatzes.

Zusätzlich ist aktuell in Deutschland ein neues Gesetzesvorhaben gestartet, welches vorsieht, Unternehmen dafür verantwortlich zu machen, dass soziale und ökologische Mindeststandards entlang ihrer Supply Chains eingehalten werden. Betroffen sind deutsche Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Im internationalen Kontext sind entsprechend vergleichbare Schritte sicherlich nicht abwegig.

Genug Motivation also sich mit dem Thema detaillierter auseinanderzusetzen. Im Rahmen einer empirischen Onlinebefragung wurden Geschäftsführer, Logistikexperten und Sustainability Manager zum Thema Sustainable Supply Chain Management in ihrem Unternehmen befragt. Dabei wurde insbesondere auf die Motivation, die Umsetzung und eine Zukunftseinschätzung eingegangen. Aus den Ergebnissen dieser Studie wollen wir nun Anforderungen und Konsequenzen ziehen. Vorab wollen wir anmerken, dass sich unter den Befragten auch Logistikdienstleister befinden, durch deren Sonderstellung innerhalb der Supply Chain die Ergebnisse in manchen Bereichen etwas verzerrt sein können.

Um einen kurzen Vorgeschmack zu geben: Nicht nur Unternehmen müssen umdenken, oder um es mit den Worten Albert Einsteins zu sagen: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“. Zudem konnten wir keine Branchenabhängigkeit erkennen, Nachhaltigkeit wird also gleichmäßig und losgelöst von der Industrie angegangen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht
Thorsten Gensmer
Partner



Thorsten Gensmer
Partner

Definition Sustainable Supply Chain Management:

Aufgrund der zahlreichen Definitionen von Nachhaltigkeit und Supply Chain Management, wollen wir Sustainable Supply Chain Management im Rahmen dieser Studie definieren. Wir orientieren uns an der allgemein anerkannten Definition der World Commission on Environment and Development (WCED) von 1987, wonach Nachhaltigkeit bedeutet, dass die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation in einem Maß befriedigt werden müssen, ohne die Möglichkeit zukünftiger Generationen einzuschränken, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken. Wir erweitern diese grundsätzliche Definition um die „Tripple Bottom Line“, nach welcher stets soziale, ökologische und ökonomische Einflüsse bedacht werden müssen.

All dies muss im Rahmen der Supply Chain geschehen: alle Aktivitäten, Akteure und Ressourcen die in Verbindung mit dem Fluss oder der Transformation von Materialien oder Informationen innerhalb einer Lieferkette stehen, müssen ihren Teil beitragen.



Management
Summary

Nachhaltiges Bewusstsein und Kundennachfrage sind sehr wichtige Treiber für Nachhaltigkeit

Selbst in dieser Zeit, in der Corona uns alle fest im Griff zu haben scheint, gilt es an die Zukunft zu denken und wie diese aussehen soll. Dass diese Überlegungen nicht nur auf einer ökonomischen Ebene, sondern ebenfalls mit sozialem und ökologischem Fokus erfolgen müssen, zeigt die hohe Teilnahme an unserer Nachhaltigkeitsstudie: Mitte dieses Jahres vertraten in der Befragung 277 Personen ihre Unternehmen, darunter 51% Logistikexperten, gefolgt von Sales und Marketing Managern, Geschäftsführern und Sustainability Managern. Der ungewöhnlich hohe Anteil von Geschäftsführern (18%) verdeutlicht dabei den Stellenwert und die strategische Bedeutung des Themas.

Nachhaltiges Bewusstsein und Kundennachfrage müssen das Thema vorantreiben, Regulierungen überbrücken

Um das Thema für Unternehmen attraktiver zu gestalten, muss zunächst eine ausreichende Kundennachfrage erreicht werden, welche sich dann in Kaufkraft für nachhaltige Produkte übersetzt. So empfanden 72% der Unternehmen diesen Punkt als sehr wichtigen Treiber für Nachhaltigkeit, 39% sogar als den wichtigsten. Um dies zu erreichen, muss zuvor ein nachhaltiges Bewusstsein entwickelt werden, da es derzeit noch an ökologischen Konzepten mangelt, welche heute schon ökonomisch sind. Die Zeit, die es braucht, das Bewusstsein in Nachfrage umzusetzen, muss demnach mit strengen Regulierungen überbrückt werden.

Ein hoher Ressourceneinsatz und die Komplexität schrecken ab

Generell werden nachhaltige Initiativen als weniger attraktiv angesehen, wenn diese einen hohen Ressourceneinsatz fordern, wie beispielsweise der Aufbau von Reverse Logistics, welcher mit gerade einmal 4,2 von 10 Punkten bewertet wird. Auch ohnehin komplexe Themen, wie die mit 4,6 bewertete Netzwerkplanung, werden als weniger wichtig empfunden. Daher werden in der Regel ressourcenschonende und verhältnismäßig einfache Maßnahmen bevorzugt, wobei auch stets auf eine gute Wahrnehmbarkeit der Kunden geachtet wird. So führen Zertifizierungen von internationalen Standards, die Nachhaltigkeit umfassen, das Ranking mit durchschnittlich 7,5 Punkten an.

Kooperative Ansätze werden als nicht besonders wichtig empfunden

Sowohl als treibende Kraft durch nachhaltige Lieferantenentwicklung (13% Relevanz), in Form von bereits realisierten Maßnahmen wie Eco-Industrieparks (6% Teilnahme) sowie als Voraussetzung für Sustainable Supply Chain Management durch

eine Miteinbeziehung der gesamten Supply Chain in nachhaltige Überlegungen (letzter Rang mit 5,3/9 Punkten) werden kooperative Ansätze als weniger wichtig eingestuft. Es ist anzunehmen, dass Unternehmen aufgrund der ohnehin schon sehr komplexen Sachverhalte die Komplexität nicht zusätzlich durch weitere Stakeholder vergrößern wollen. Zudem erschwert die Schnellebigkeit der Wirtschaft durch häufige Standort- und Lieferantenwechsel eine feste kooperative Bindung. Nichtsdestotrotz sind für größere Reduktionsziele, wie dem Klimaschutz, kollektive Aktionen mit einem vollständigen Cradle-to-Cradle-Ansatz nötig.

Die Motivation zu Nachhaltigkeit ist noch immer an den Effizienzgedanken und Kostenreduzierungen gebunden

Hinsichtlich der zuletzt durchgeführten sowie der nächsten geplanten Initiative geben ein Großteil der Befragten eine Verbesserung der Effizienz mit durchschnittlich 14%, oder eine Kostenreduzierung mit durchschnittlich 15% als Motivation an. Nachhaltige Maßnahmen auf Basis von ökologischer oder sozialer Motivation, wie beispielsweise der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter (1%) oder Umweltschutz (1%), finden sich eher selten. Nachhaltigkeit ist aktuell demnach eher ein Nebenprodukt als ein Ziel.

Erster Halt: Umdenken der Konsumenten. Dennoch darf der Zustieg nicht verpasst werden.

Um eine erfolgreiche Wende in Richtung Nachhaltigkeit zu schaffen, müssen zunächst die Konsumenten umdenken und diese neue Denkweise in Taten und Nachfrage übersetzen. Dennoch sollten Unternehmen sich nicht zurücklehnen: Wer jetzt schon vorausdenkt und den Grundstein für eine nachhaltige Geschäftstätigkeit legt, kann stark in den sich entwickelnden Markt einsteigen, ohne durch zu hohe Neuinvestitionen eingeschränkt zu werden. Nachhaltigkeit als Investition zu sehen, ist der erste und wichtigste Schritt, den Unternehmen jetzt gehen müssen. Dass sich das schon jetzt lohnen kann, zeigt das hohe Maß an geplanten Initiativen: Im Durchschnitt planen die befragten Unternehmen ihre bereits implementierten nachhaltigen Initiativen innerhalb der nächsten Jahre fast zu verdoppeln (+97%).

Im Durchschnitt planen die befragten Unternehmen ihre bereits implementierten nachhaltigen Initiativen innerhalb der nächsten Jahre fast zu verdoppeln (+97%).

Um Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiver zu gestalten, muss zunächst eine ausreichende Kundennachfrage erreicht werden.



Studien Design

Studiendesign

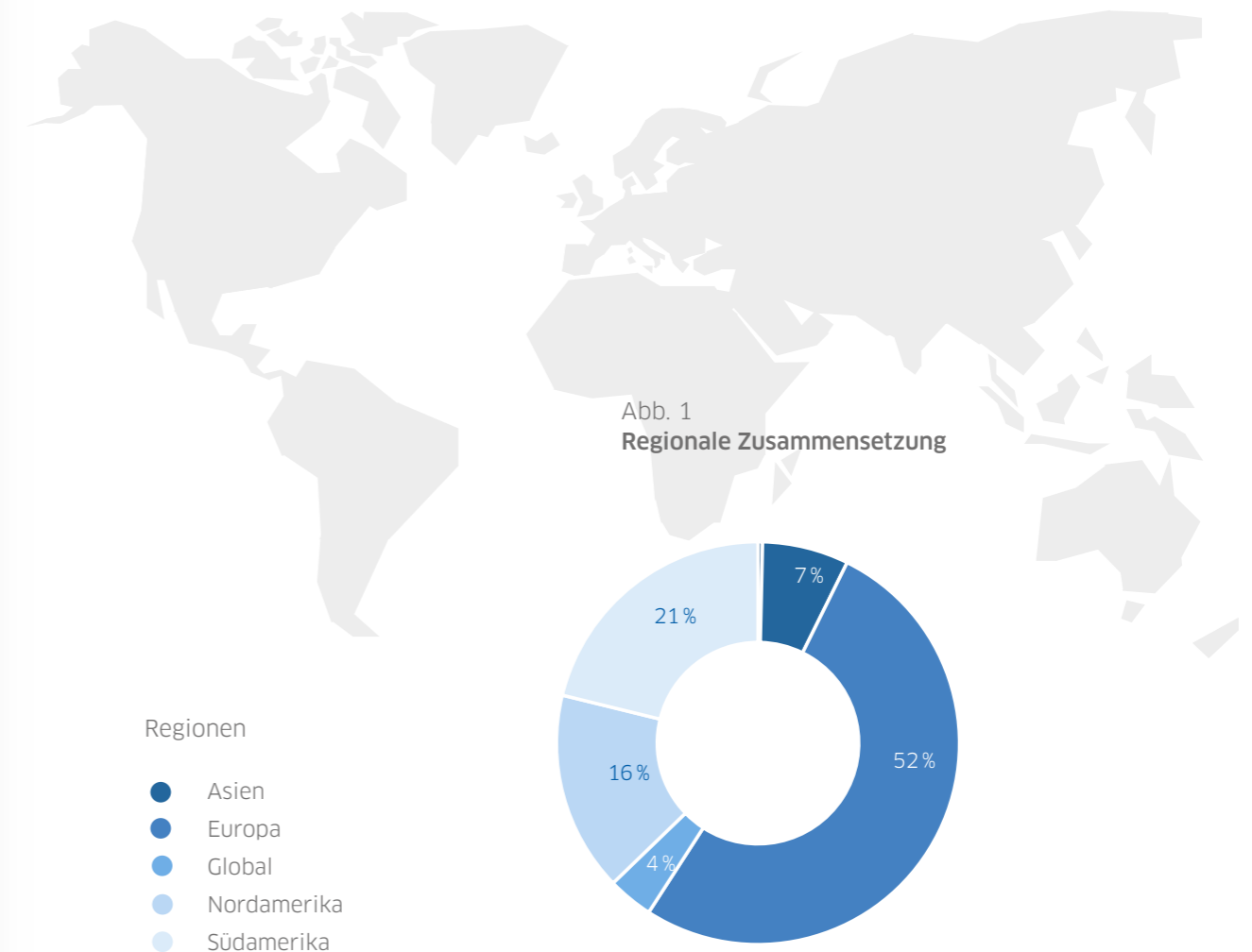
In der global angelegten Online-Studie nahmen von Juni bis September 2020 insgesamt 277 Personen teil. Darunter Logistikexperten (51%), Sales und Marketing Manager (20%), Geschäftsführer (18%) und Sustainability Manager (11%). Auch nach Unternehmensgröße und Branche deckt die Studie repräsentativ alle Bereiche ab.

Zudem werden alle Teile einer vollständigen Supply Chain abgebildet, während der Anteil an Unternehmen mit und ohne Kontakt zu Endkonsumenten in etwa gleich hoch ist. Selbstverständlich sind wir uns darüber bewusst, dass sich die befragten Unternehmen in Supply Chains von unterschiedlich hoher Komplexität befinden und diese Studie nicht jeden Einzelfall abbilden kann. So finden sich Unternehmen wieder, die nahezu eine vollständige Supply Chain abbilden sowie auch Unternehmen, welche als einzelnes Fragment in verschiedenen Lieferketten agieren.

Auch Sonderrollen, wie die Funktion der Logistikdienstleister, können nicht in jeder Frage berücksichtigt werden. Um dennoch ein großes Bild zeigen zu können, werden diese Sachverhalte vereinfacht dargestellt.

Es konnten keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Branchen festgestellt werden, an mancher Stelle wurden aber größere Abweichungen zwischen Regionen, Unternehmensgrößen, verschiedenen Positionen innerhalb der Supply Chain oder der Nähe zum Kunden gefunden. An den gegebenen Stellen werden wir darauf hinweisen, die restlichen Ergebnisse sind als relativ homogen anzusehen.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Studie eine ausgewogene Grundgesamtheit aufweist und dadurch valide Ergebnisse liefern kann.





Studien Ergebnisse

Das öffentliche Bewusstsein und die resultierende Kundennachfrage stellen den größten Treiber dar

Nur etwa 23% der Projekte werden kooperativ initiiert, während 60% der Nachhaltigkeitsinitiativen nur innerhalb der eigenen Firma angestoßen werden.

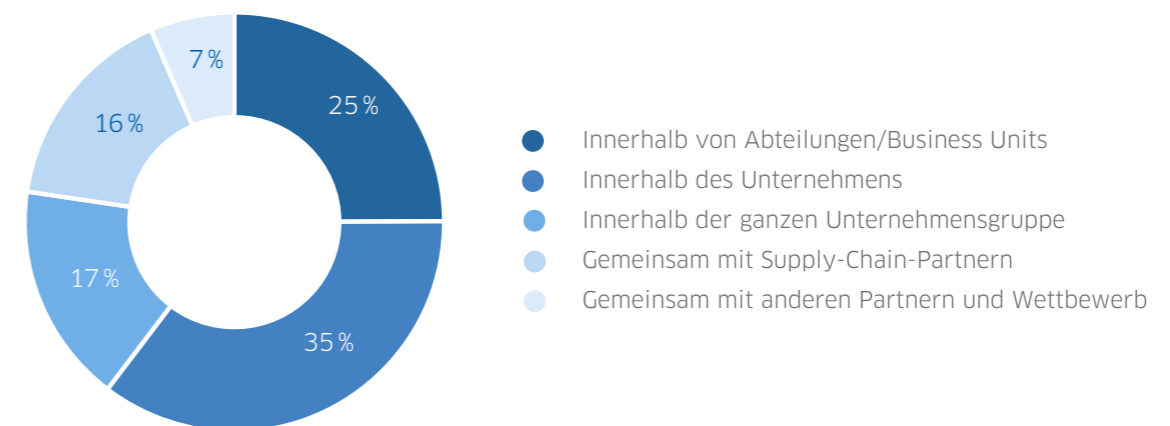
Hinsichtlich der Motivation von Unternehmen sich dem Thema Sustainable Supply Chain Management zu stellen, fokussieren sich die wichtigsten Treiber auf das unternehmerische Fortbestehen und künftige Erfolge, was angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks der Wirtschaft nicht sehr überraschend ist. So findet sich die Kundennachfrage mit einer Relevanz von 72% und einer Bewertung von 6,7 aus 8 an der Spitze der Liste. Hierbei handelt es sich um eine Wahrnehmung von Nachhaltigkeit, die sich bei den Kunden in direkter Kaufkraft ausdrückt und somit die ökonomische Machbarkeit garantiert. An zweiter Stelle finden sich mit 58% Relevanz und einer Wertung von 5,7 die Regulierungen. Hierbei handelt es sich um offizielle Gesetze und Vorschriften von Regierungen, als auch vertraglichen Regelungen. An dritter Stelle folgen nahezu gleichauf Wettbewerbsvorteile wie Kostenreduktion, Imageverbesserung und Marktführerschaft mit einer Relevanz von 57% und einer Wertung von 5,4 Punkten. Hier ist besonders wichtig zu beachten, dass diese Vorteile schon heute realisiert werden können, wobei deren Ausmaß in Zukunft tendenziell weiter steigen wird. Zudem haben wir hier eine Abweichung zwischen den Regionen: Während alle Ergebnisse sehr vergleichbar sind, weichen die Antworten aus Nordamerika vom Rest ab. Hier stehen Wettbewerbsvorteile an der Spitze, aber insbesondere Regulierungen finden sich nur im Mittelfeld auf Platz 6 von 12.

Die als am wenigsten wichtig empfundenen Einflüsse (Lieferantenentwicklung 13%, Steigerung des sozioökonomischen Wohlstands 20%) verdeutlichen den Wettbewerbsdruck, denn an einem bestimmten Ort Lieferanten zu entwickeln und den sozioökonomischen Wohlstand zu fördern, kann im sich ständig ändernden Wirtschaftsumfeld mitunter vergeblich sein. Die niedrig gewertete Lieferantenentwicklung in Verbindung mit den als weniger wichtig geachteten Handlungen der Wettbewerber und Marktkräften (Wertung von 3,7/8) deuten auf ein allgemein niedriges Interesse an kooperativen Maßnahmen, könnten aber auch mit der bereits angesprochenen Thematik von schnell wechselnden Lieferanten und Produktionsstandorten zu tun haben. Dies zeigt sich auch deutlich in der Initiierung solcher Projekte: Nur etwa 23% der Projekte werden kooperativ initiiert, während 60% der Nachhaltigkeitsinitiativen nur innerhalb der eigenen Firma angestoßen werden. Das Ergebnis ist erstaunlich, wenn man Vorteile wie eine gemeinsame Ressourcennutzung, erhöhte Lieferkettentransparenz oder die gemeinsame Kundenakquise bedenkt. Überraschend ist zudem, dass das Engagement des Managements als entweder extrem wichtig oder sehr unwichtig empfunden wird: 19% der Wertungen verorten es auf Platz 1 des Rankings, während 18% es auf dem letzten Platz sehen. Dies dürfte mit den verschiedenen Organisationsstrukturen zusammenhängen, da oftmals hinter einem Managementengagement auch Ressourcen stehen und nicht nur eine richtungweisende Einstellung.

Abb. 2: Ranking Treiber für Nachhaltigkeit



Abb. 3: Initiierung nachhaltiger Maßnahmen



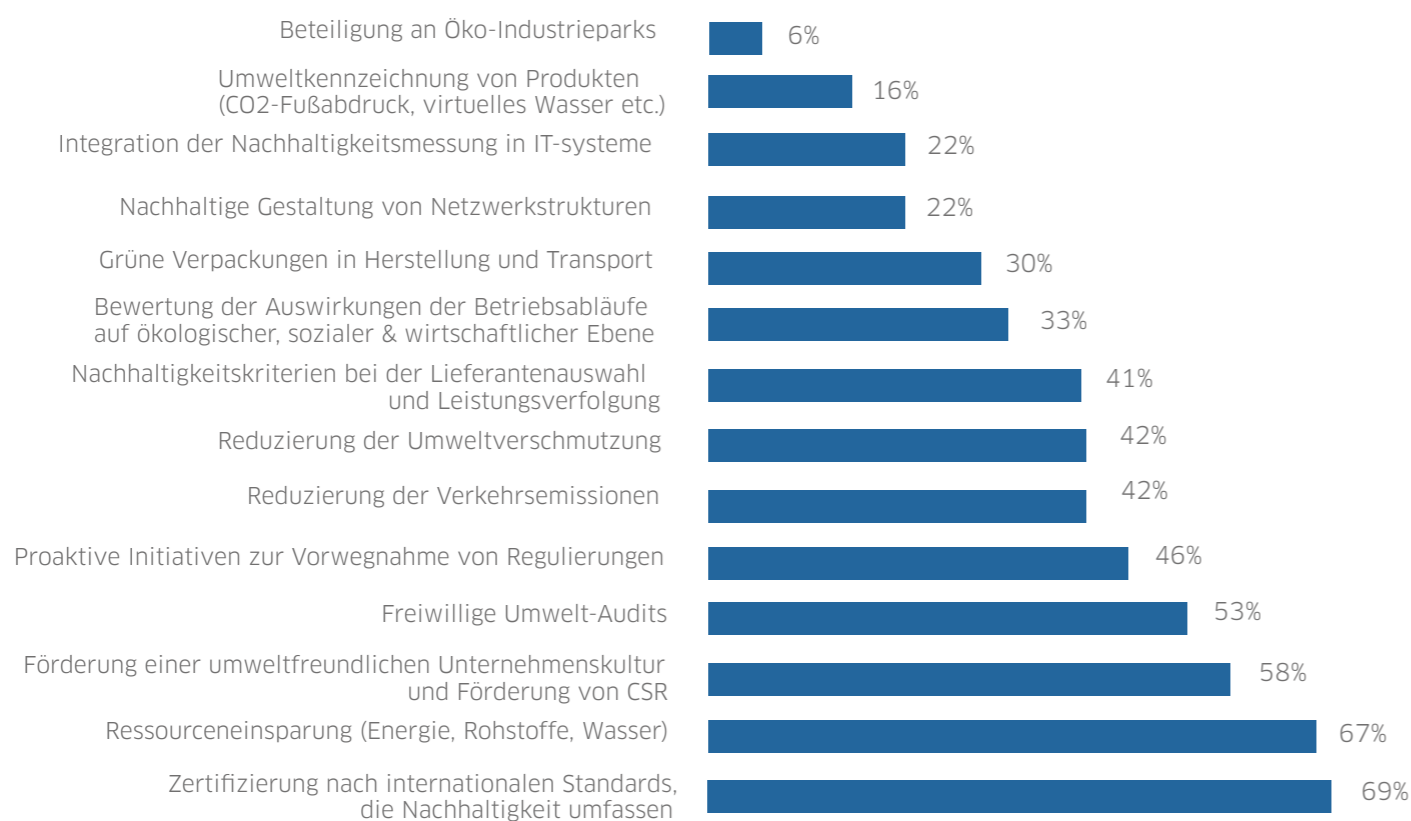
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die wichtigsten Treiber aus Wettbewerbsvorteilen und einem sozialen Druck bestehen, der bei Nichtbeachtung stark negative wirtschaftliche Auswirkungen hätte. Die als am wenigsten wichtig erachteten Treiber stammen hingegen aus einem kooperativen Hintergrund und einer intrinsischen Verantwortung gegenüber Nachhaltigkeit.

Sehr komplexe und ressourcenintensive Maßnahmen werden als weniger wichtig empfunden

Nachhaltigkeitsinitiativen stehen mit einem geringen Implementierungsaufwand oder einem Fokus auf Ressourceneinsparung zusammen.

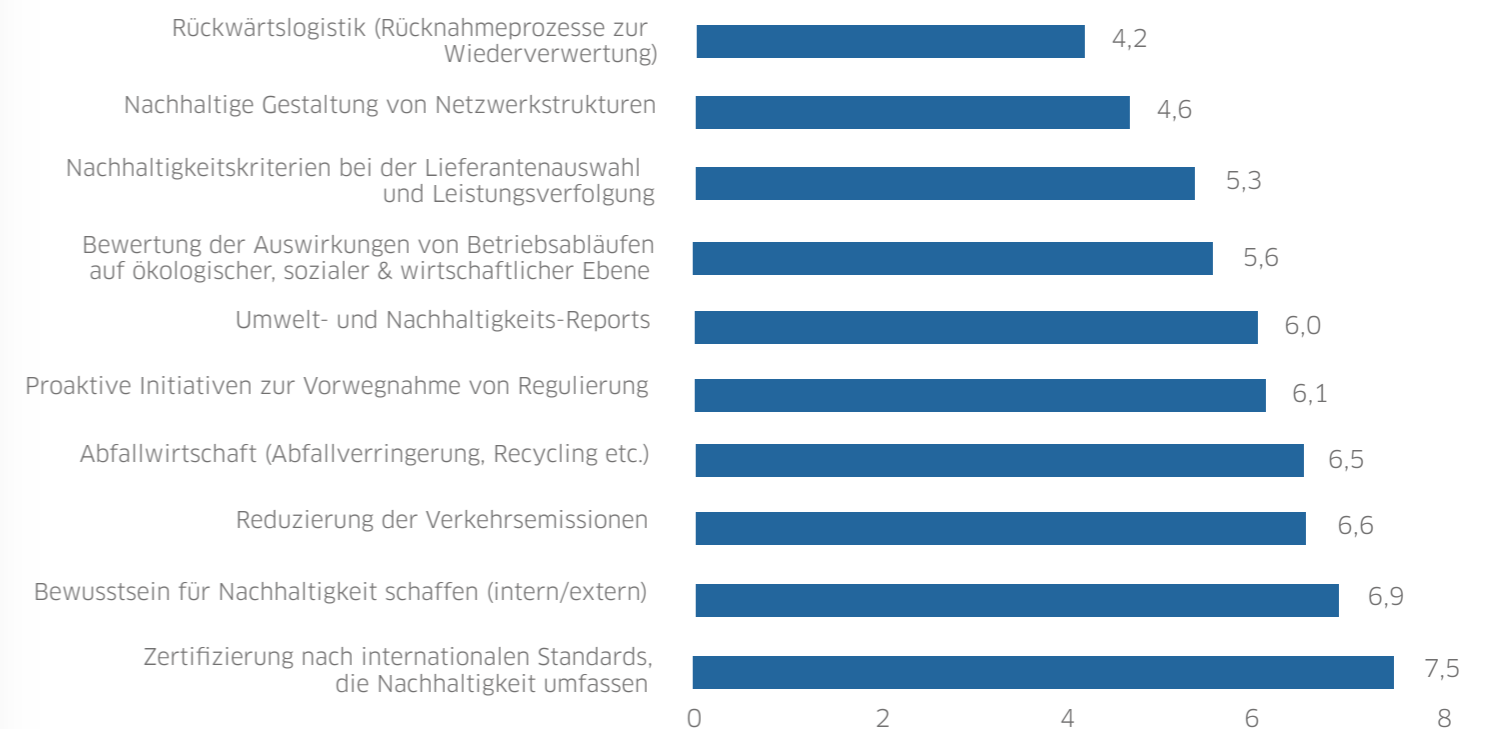
Bei einer näheren Beurteilung der Nachhaltigkeitsinitiativen fällt auf, dass die am meisten in Betracht gezogenen Initiativen entweder mit einem geringen Implementierungsaufwand oder einem Fokus auf Ressourceneinsparung zusammenhängen. Gerade gängige Zertifizierungen mit nachhaltigen Komponenten sind mit 69% bereits sehr weit verbreitet, bedürfen in modernen Betrieben aber auch keinen großen Aufwand zur Implementierung. Hier finden sich beispielsweise gängige Normen wie die ISO 14001 zum Thema Umweltmanagement, oder die SA 8000 zur sozialen Verantwortung. Auch auf eine aktive Reduzierung der Ressourcen, in diesem Fall Rohmaterialien, Wasser sowie Energie wird bei 67% der Teilnehmer bereits Wert gelegt. Auch diese Maßnahmen sind spätestens seit der Popularität des Lean Managements nicht mehr neu und bedürfen daher heutzutage im Allgemeinen nicht zu viel Aufwand in der Umsetzung. Insbesondere der Gegensatz zu den am wenigsten wichtigen Maßnahmen, welche vergleichsweise sehr ressourcenintensiv sind, lässt daher vermuten, dass eine

Abb. 4: Implementierte Maßnahmen für Sustainable SCM



einfache Umsetzung und niedrige Kosten eine große Rolle bei der Auswahl spielen. So finden sich hier mit gerade einmal 6% die aktive Teilnahme an Eco-Industrieparks, sowie Umweltkennzeichnungen beziehungsweise Eco-Labeling mit 16% wieder. Gerade letzteres beinhaltet hierbei den Aufwand für Erfassung, Verfolgung und Ausweisung, sprich einer Umstellung der Hardware, Software und gegebenenfalls der gesamten Beschaffung.

Abb. 5: Ranking der implementierten Maßnahmen für Sustainable SCM



Dieses Ergebnis spiegelt sich auch im Ranking wider. Eine Ausnahme sind hier allerdings Maßnahmen zur Emissionsreduzierung, welche zuvor nur an sechster Stelle von 14 zu finden waren. Diese Abweichung kann dadurch erklärt werden, dass die Bedeutung von Transportemissionen und Treibhausgasen innerhalb der Branchen und Lieferkettenstufen stark variiert. Daher scheint die Emissionsreduzierung entweder essenziell oder redundant, was sich in einem hohen Rang im Ranking, aber mit unter 50% der Nennungen im Multiple-Choice-Teil bemerkbar macht.

Interessant ist zudem das schlechte Abschneiden von Reverse Logistics. Denkbar hierfür wären entweder die geringe Wahrnehmbarkeit unter Konsumenten, oder die fehlende Implementierung von weiterführenden Schritten. Beispielsweise bringt eine perfekte Rückwärtslogistik nur einen kleinen Mehrwert, wenn keine effiziente Abfallwirtschaft daran angeschlossen wird. Für Reverse Logistics könnten demnach die Voraussetzungen noch nicht gegeben sein. Dennoch können ein effektives End-of-Life-Management und Bonusprogramme, wie eine Inzahlungnahme alter Produkte, die Kosten durch Recycling verringern und Kunden an das eigene Unternehmen binden.

Nachhaltige Initiativen werden noch immer primär aufgrund von Effizienz und Kostenreduktionen initiiert

Kostenreduzierungen, Effizienzsteigerungen sowie Förderung des nachhaltigen Bewusstseins und die Erhaltung der Umwelt sind Motivatoren der zuletzt implementierten Nachhaltigkeitsmaßnahme.

Die Frage, wie viele Nachhaltigkeitsinitiativen aktuell im Unternehmen implementiert sind, wussten 28% nicht zu beantworten. Unter den restlichen Befragten ergab sich ein Mittel von 16 derzeit durchgeführten Maßnahmen. Bezüglich des Umfangs der letzten durchgeführten Maßnahme gaben 16% eine Effizienzverbesserung, 10% Green Packaging und 10% den Ersatz bestimmter Materialien an. Als Motivation hinter der letzten Maßnahme betitelten die Teilnehmer Kostenreduzierungen (19%), Effizienzsteigerungen (13%), sowie eine Förderung des nachhaltigen Bewusstseins (7%) und die Erhaltung der Umwelt (7%). 33% der Befragten konnten keine Antwort geben.

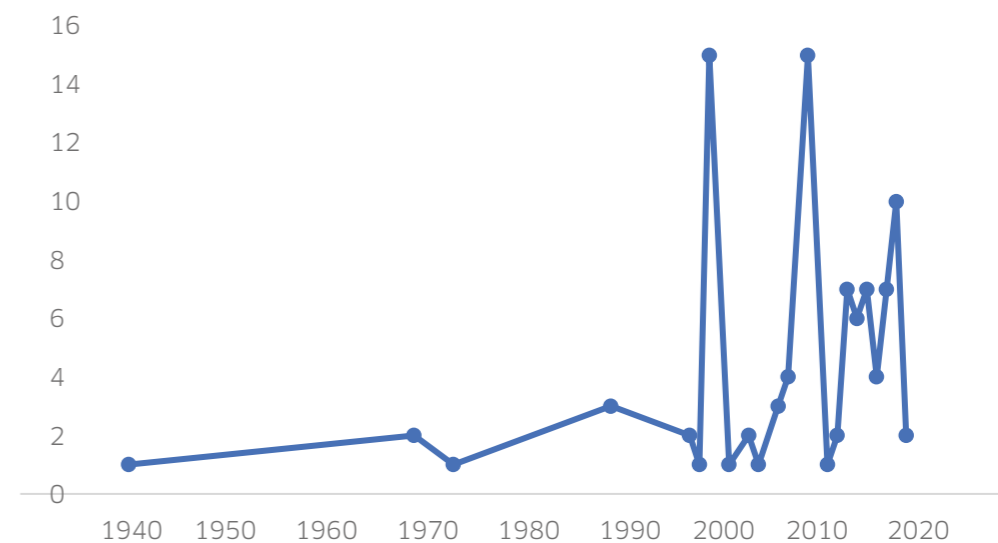
In Bezug auf die nächste geplante Nachhaltigkeitsinitiative wurde wieder nach Umfang und der zugrundeliegenden Motivation gefragt. Hier kannten lediglich 48% der Befragten den Umfang, während nur 45% Informationen zur korrespondierenden Motivation hatten. Insgesamt sind demnach durchschnittlich 12 Maßnahmen geplant, von denen die nächste zu je 13% Effizienzverbesserungen oder Green Packaging umfasst, während 12% Maßnahmen zur CO2 Reduzierung planen. Die dahinterstehende Motivation ist hierbei der Motivation der letzten Initiative sehr ähnlich: Effizienzsteigerung (14%), Kostenreduktion (11%), CO2 Reduktion (7%), das zukünftige Fortbestehen des Unternehmens (7%) und die Reduktion von Plastik im Allgemeinen (7%).

Dass der Großteil der Motivation strikt ökonomischer Natur ist, deutet darauf hin, dass Nachhaltigkeit noch immer eher als erfreuliches Nebenprodukt gesehen wird. Zudem ist zu beobachten, dass größere Unternehmen tendenziell mehr Initiativen umgesetzt und geplant haben. Der Grund hierfür ist aus den Studiendaten nicht direkt einsehbar. Denkbar wäre, dass große Unternehmen mehrere kleine Initiativen durchführen, während kleine bis mittelgroße Firmen sich primär auf ein Thema nach dem anderen fokussieren. Überraschenderweise fällt die Auswertung bezüglich der Kundennähe teilweise anders aus als gedacht: Unternehmen ohne direkten Kontakt zu Endkonsumenten haben demnach im Durchschnitt fast doppelt so viele Initiativen implementiert als Unternehmen mit direktem Kontakt. Allerdings planen Unternehmen, die sich näher am Kunden befinden, im Schnitt mehr Maßnahmen.

Nachfolgend erkundigten wir uns über die erste eingeführte Maßnahme mit dem Ziel der Nachhaltigkeit, worauf 55% der Befragten nicht antworten konnten. Der Zeitraum variierte hierbei zwischen 1941 und 2019, wobei die meisten Unternehmen ihre erste Nachhaltigkeitsinitiative in den Jahren 2000 und 2010 gestartet haben. Auffälligkeiten gibt es auch hier wieder zwischen den Regionen. Während die ersten Initiativen in Europa und Südamerika im Durchschnitt zwischen 2006 und 2009 eingeführt wurden, gaben nordamerikanische Unternehmen mehrheitlich das Jahr 2017 als Jahr der Ersteinführung an. Zudem kann auch hinsichtlich der Unternehmensgröße wieder ein Trend erkannt werden: Tendenziell führten große Unternehmen ihre erste Maßnahme früher ein (1995), während kleine Unternehmen erst später die Initiative ergriffen (2011-2013).

Der Umfang der ersten Initiative umfasste dabei größtenteils Effizienzsteigerungen (21%), allgemeines Abfallmanagement (9%), sowie alternative Energiequellen (7%) und Recycling (7%). Durchweg positiv ist die Erfolgsrate der ersten Maßnahmen, wonach keine Initiative scheiterte, während 95% vollkommen und 5% zumindest teilweise erfolgreich waren. Dies könnte wie zuvor bedeuten, dass Unternehmen einfache Initiativen bevorzugen, insbesondere wenn es um eine Ersteinführung geht, oder aber es zeugt von einer Ernsthaftigkeit, mit der Unternehmen das Thema angehen. Hier sei allerdings wiederum angemerkt, dass es sich primär um Maßnahmen zur Effizienzsteigerung handelt und weniger um eine Nachhaltigkeit auf sozialer und ökologischer Ebene. Dennoch gab es auch erfolgreiche Initiativen, welche einen verstärkten Fokus auf genau diesen Ebenen hatten, wie dem Umweltschutz, CSR und Green Packaging (jeweils zu 6%).

Abb. 6: Zeitraum erste eingeführte Nachhaltigkeitsinitiative





Ausblick

Ein Umdenken ist notwendig – zunächst seitens der Konsumenten

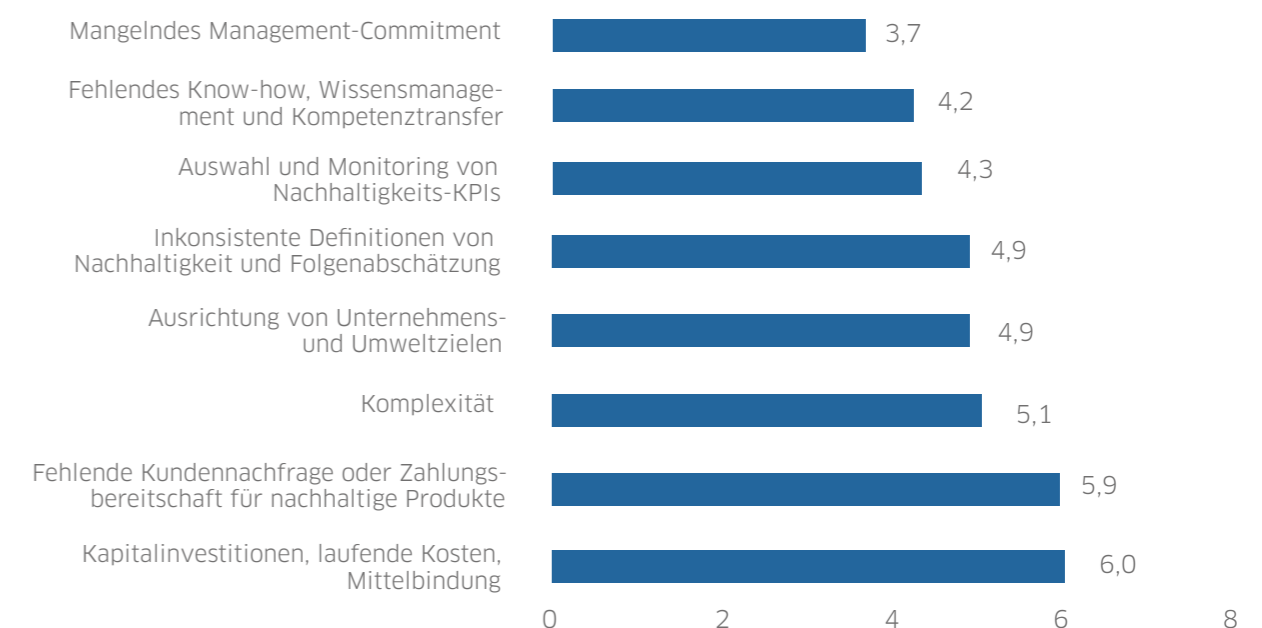
Nachhaltigkeitsinitiativen müssen wirtschaftlich sein.

Bei einem Blick auf das Ranking der Herausforderungen werden unsere bisherigen Vermutungen weiter gestärkt. So führen hohe Kosten mit einer Wertung von 6,0 aus 8, die Komplexität mit einer Wertung von 5,0 sowie eine mit 5,9 bewertete fehlende Kaufbereitschaft die Liste an, wobei gerade letztere wie bereits erwähnt den aktuell größten Treiber darstellt. Kosten umfassen hierbei Kapitalinvestitionen, laufende Betriebskosten und das Aufbringen von dedizierter Arbeitskraft. Die Komplexität entstammt dem Zusammenspiel der sozialen, ökologischen und ökonomischen Komponente der Nachhaltigkeit: optimale Initiativen müssen wirtschaftlich sein, haben nur eine geringe oder keine Auswirkung auf die Umwelt und verbessern dabei noch das soziale Wohlbefinden aller Stakeholder.

All diese Themen unter einen Hut zu bringen, stellt Akteure vor eine große Herausforderung. Der letzte angesprochene Punkt, die fehlende Kaufbereitschaft, entstammt dem langsamen Wertewandel, durch den schon früh eine gewisse Nachfrage und ein ausgeprägtes Nachhaltigkeitsbewusstsein entstanden ist, auf welche die tatsächliche Kaufbereitschaft allerdings erst später folgt, da zunächst alte Muster überwunden werden müssen. Während die fehlende Nachfrage öfter genannt wird, werden Kosten im Ranking dennoch als größeres Hindernis eingestuft. Die zwei Punkte hängen allerdings unweigerlich zusammen, denn die Kosten werden lediglich als größte Herausforderung gesehen, solange sie nur unverhältnismäßig zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

Wenn wir uns insgesamt die Spitzenreiter und Schlusslichter des Rankings genauer anschauen stellen wir fest, dass Know-how und Fähigkeiten (Wertung 4,2/8) sowie Management Commitment (Wertung 3,7/8) größtenteils vorhanden sind, oder zumindest als weniger kritisch wahrgenommen werden, wohingegen Ressourcen für die Implementierung sowie eine zahlungsbereite Kundennachfrage fehlen. Dieses Ergebnis ist dahingehend überraschend, dass seitens der Unternehmen wohl primär der Anreiz fehlt die nötigen Ressourcen aufzubringen, während die Umsetzung zwar eine, aber keinesfalls eine kritische Herausforderung zu sein scheint. Auch darin zeigt sich wieder, dass Unternehmen sich viel mit dem Thema auseinandersetzen und durchaus aktiv sind, denn bereits jetzt können Vorteile wie eine Imageverbesserung, die Erschließung neuer Märkte oder eine erhöhte Kundenbindung realisiert werden.

Abb. 7: Ranking der Herausforderungen



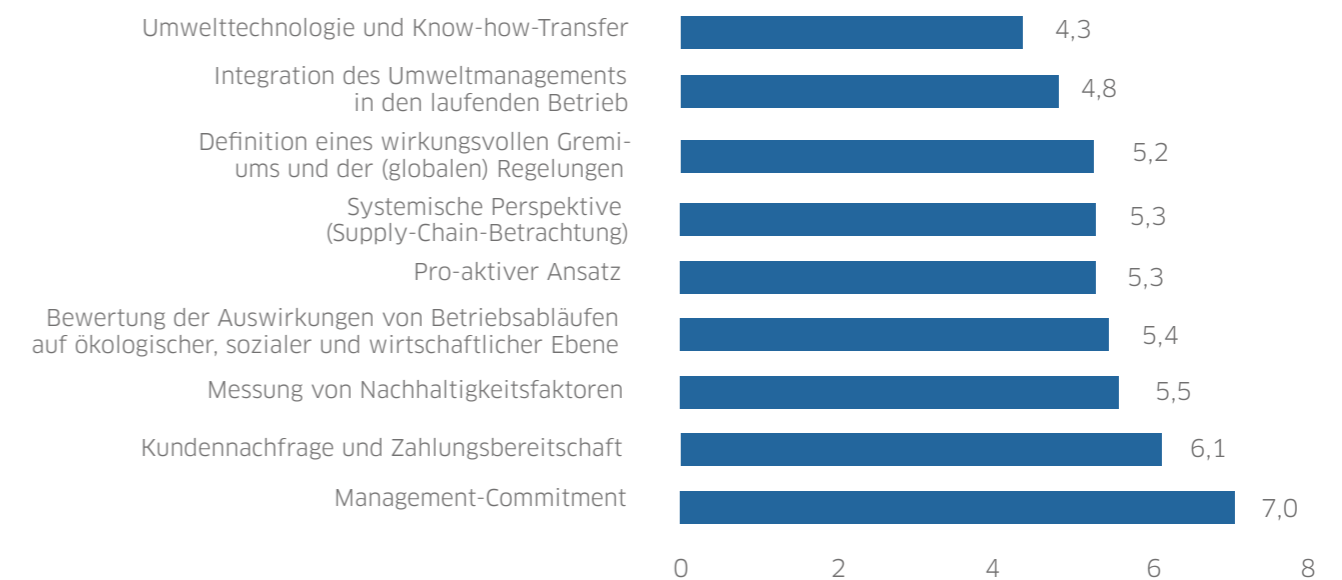
Management Commitment wichtigste Voraussetzung für Nachhaltigkeitsinitiativen

Eine Kundennachfrage und eine damit verbundene Zahlungsbereitschaft muss bestehen, um Nachhaltigkeit zu einem Selbstläufer zu machen.

Während Management Commitment nur als sehr geringe Herausforderung angesehen wird, wird es mit einer Wertung von 7,0 aus 9 dennoch als wichtigste Voraussetzung empfunden, gefolgt von der mit 6,1 bewerteten Kundennachfrage und einer exakten Messung von Nachhaltigkeitsfaktoren mit einer Wertung von 5,5. Wir sehen Management Commitment als einerseits Wegweiser der Unternehmenskultur, als auch als Engagement in Form von Mittelaufwendung. Die Messung der Nachhaltigkeitsfaktoren ist wiederum eine sehr komplexe Sache, da sich generell nur die ökonomischen Teile einfach erfassen lassen. Umweltauswirkungen sind auf globaler Ebene sehr schwierig abschätzbar, da die tatsächliche Konsequenz durch oft unbekannte Wechselwirkungen meist erst zeitversetzt eintritt. Soziale Faktoren zu erfassen, gestaltet sich zu Teilen schwierig, da hier oftmals schwer greifbare oder quantifizierbare Aspekte wie die Mitarbeiterzufriedenheit behandelt werden. Dennoch wird auch die Messbarkeit von Nachhaltigkeit mit einer Wertung von 4,3 aus 8 als nicht besonders großes Hindernis angesehen, wonach die wichtigste externe Voraussetzung eindeutig eine zahlungsbereite Kundennachfrage ist. Interessant ist auch, dass die Definition einer regulierenden Instanz beziehungsweise eines globalen Gesetzgebers nicht als besonders wichtige Voraussetzung wahrgenommen wird (Wertung 5,2/9). Dies könnte entweder bedeuten, dass die Unternehmen den Regularien meist voraus sind und diese daher als redundant angesehen werden, oder dass Regularien als Ärgernis betrachtet werden und daher subjektiv als weniger sinnvoll empfunden werden.

Wenn man sich hier die Unterschiede in den Regionen ansieht, stellt man fest, dass Südamerika vom Rest der Welt abweicht. Management Commitment wird hier als am wenigsten wichtige Voraussetzung gesehen, während eine Erfassung von Nachhaltigkeitsfaktoren ganz klar den ersten Platz belegt. Diese, global als sehr wichtig (Platz 3) erachtete Voraussetzung, erreicht in Nordamerika dafür nur den vorletzten Platz. Hinsichtlich der Unternehmensgröße stellen wir fest, dass die kleinsten Unternehmen eine Folgenabschätzung der eigenen Betriebsabläufe als am Wichtigsten empfinden, während diese Voraussetzung ansonsten als nicht sehr relevant empfunden wird. Zu guter Letzt finden wir eine Abweichung zwischen den verschiedenen Akteuren der Supply Chain, die so zu erwarten war: Zulieferer, bzw. Hersteller von Halbfertigerzeugnissen sehen ebenfalls die eigene Folgenabschätzung sowie eine systemische Betrachtung der Supply Chain als wichtigste Voraussetzung, während andere Teilnehmer der Lieferkette diese Punkte als weniger wichtig erachten.

Abb. 8: Ranking Voraussetzungen für Nachhaltigkeitsinitiativen



Wir kommen zu der Schlussfolgerung, dass zunächst eine Kundennachfrage und eine damit verbundene Zahlungsbereitschaft bestehen muss, um Nachhaltigkeit zu einem Selbstläufer zu machen. Hierzu muss das Konsumentenverhalten nachhaltig verändert werden. Auch wenn Unternehmen schon aktiv werden, erreichen die Maßnahmen die breite Masse noch nicht. Zeitgleich ist es für Unternehmen ratsam, die Zeit des Umdenkens für sich zu nutzen und schon jetzt als Vorreiter zu agieren. So können die hohen Kosten und nötigen Ressourcen über einen längeren Zeitraum aufgeteilt werden, während man sich vorab stark am entstehenden Markt positioniert. Während für Konsumenten die Devise also Umdenken lautet, so lautet diese für Unternehmen Vorausdenken. Für größere Klimaschutzziele der Supply Chain sind kollektive Aktionen mit einem vollständigen Cradle-to-Cradle-Ansatz notwendig. Nachhaltigkeit als Investition statt als Kostenblock zu bewerten, ist der erste und wichtigste Schritt, den Unternehmen jetzt gehen sollten. Dass sich das schon jetzt lohnen kann, zeigte das hohe Maß an geplanten Initiativen in dieser Studie.

Wer sich schon jetzt nachhaltig positioniert, steigt im Ansehen der Konsumenten und kann so zahlreiche Vorteile gegenüber dem Wettbewerb erlangen.

Miebach Consulting: The Supply Chain Engineers

2020

- 24 Büros
- 380 Mitarbeiter

Miebach Consulting

Miebach Consulting bietet internationale Supply- Chain-Beratung und Ingenieursleistungen in Produktion und Logistik an. Unsere Kunden sind sowohl mittelständische Unternehmen als auch Konzerne, die ihre Wettbewerbsposition mit innovativen Logistiklösungen verbessern und ausbauen wollen.

Die Miebach-Gruppe umfasst heute weltweit 24 Standorte in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika. Mit über 380 Mitarbeitern sind wir eines der international führenden Beratungsunternehmen für Logistik und Supply Chain Management. Als Ergebnis erhalten unsere Kunden das wofür wir stehen: Supply Chain Excellence.

Wir möchten uns bei allen Studienteilnehmern sehr herzlich bedanken. Nur durch deren Bereitschaft mitzuwirken, sind solche Befragungen – gerade vor dem Hintergrund ihrer strategischen Bedeutung – möglich.

Autoren & Ansprechpartner:

Miebach Consulting GmbH
Untermainanlage 6
60329 Frankfurt am Main
Deutschland
Tel.: +49 69 293992-0
www.miebach.com

Thorsten Gensmer
gensmer@miebach.com

Impressum:

Miebach Consulting GmbH
Untermainanlage 6
60329 Frankfurt am Main
www.miebach.com

Idee, Konzept & Durchführung
Thorsten Gensmer
Miebach Consulting GmbH

Herausgeber
Miebach Consulting GmbH

Redaktion und Satz
Wiebke Tillmanns
Ralf Hoffmann
Miebach Consulting GmbH

Design
Quandel Staudt Design GmbH

Frankfurt am Main,
November 2020

