

## Sustainable Supply Chain Management

Schaltegger, Stefan; Harms, Dorli

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Schaltegger, S., & Harms, D. (2010). *Sustainable Supply Chain Management: Praxisstand in deutschen Unternehmen*. Centre for Sustainability Management.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Praxisstand in deutschen Unternehmen  
Stefan Schaltegger und Dorli Harms



Centre for  
Sustainability  
Management

# DANKSAGUNG

Diese Studie zum Praxisstand des Sustainable Supply Chain Managements in deutschen Unternehmen wurde durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) gefördert. Besonderer Dank gilt den beteiligten Mitarbeitern des Ministeriums, die das Vorhaben ermöglicht und unterstützt haben. Sehr herzlich danken wir zudem den Unternehmensvertretern, die an der Befragung teilgenommen haben. Zudem danken wir Lisa Nguyen für ihre wertvolle Mitarbeit und Sarah Elena Windolph für die hilfreiche Unterstützung zum Abschluss des Projekts.

## IMPRESSUM

Herausgeber: Center for Sustainability Management (CSM) e.V.  
Chair of Corporate Sustainability Management  
Leuphana University of Lueneburg  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg



Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni.leuphana.de](mailto:csm@uni.leuphana.de)  
[www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)



Autoren: Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Dorli Harms  
Centre for Sustainability Management (CSM)  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg  
[www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

Diese Studie wurde gefördert durch das Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Berlin.



Satz + Layout: Ebeling + Blumenbach  
Eine Marke der Rohrbach & Spang OHG, Lüneburg  
ISBN: 978-3-935630-93-1  
Titel: istockphoto.com  
Stand: 2010

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
EXECUTIVE SUMMARY	1
<b>1 Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2 Was wird unter Sustainable Supply Chain Management verstanden?</b>	<b>5</b>
2.1 Bedeutung und Aktualität von Sustainable Supply Chain Management	5
2.2 Verknüpfung von Supply Chain Management und Nachhaltigkeitsmanagement	6
2.2.1 Supply Chain Management und Einkauf	6
2.2.2 Sustainable Supply Chain Management als Teil des Nachhaltigkeitsmanagement	8
2.3 Bisherige Untersuchungen	11
2.3.1 Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen	11
2.3.2 Chancen und Risiken	12
2.3.3 Treiber	12
2.3.4 Barrieren	12
<b>3 Grundlagen und Methodik der empirischen Untersuchung</b>	<b>13</b>
3.1 Ziele der empirischen Untersuchung	13
3.1.1 Kontaktierte Unternehmensgruppen	13
3.2 Methodik der Datenerhebung	13
3.2.1 Zeitraum der Erhebung	13
3.2.2 Rücklauf und Untersuchungsgruppe	13
<b>4 Ergebnisse der Untersuchung</b>	<b>15</b>

4.1	Untersuchungsgruppe und Verteilung der antwortenden Unternehmen	15
4.2	Bedeutung von SCM, Organisation und Leistungstiefe	16
4.2.1	Existenz und Organisation des SCM	16
4.2.2	Leistungstiefe	16
4.3	Beschaffungsländer, Lieferantenanzahl, Kooperation und Komplexität	18
4.3.1	Anzahl Beschaffungsländer und -regionen	18
4.3.2	Anzahl Lieferanten	18
4.3.3	Kooperation mit Lieferanten	19
4.3.4	Gründe für Komplexität der Lieferantenbeziehungen	19
4.4	Spezifische Aspekte, Gründe und Ziele des SSCM	20
4.4.1	Ziele des SSCM der MDAX- und DAX-Unternehmen	21
4.4.2	Gründe für SSCM und die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im Einkauf	21
4.5	Wichtigste Nachhaltigkeitsthemen für das SCM	23
4.5.1	Ökologische Themen	23
4.5.2	Soziale Themen	23
4.5.3	Ökonomische Themen	24
4.6	Geforderte Normen und Standards in Lieferantenbeziehungen	26
4.7	Anforderungen, Maßnahmen und Sanktionsmöglichkeiten	28
4.7.1	Anforderungen an Lieferanten	28
4.7.2	Maßnahmen und Sanktionsmöglichkeiten	28
4.8	Lieferländer und -regionen	31
4.9	Normen und Standards in Kundenbeziehungen	32
4.10	Barrieren – innerhalb und außerhalb des Unternehmens	32
4.10.1	Innerhalb des Unternehmens liegende Barrieren	32
4.10.2	Außerhalb des Unternehmens liegende Barrieren	32

4.11	Treiber – interne und zukünftige externe	35
4.11.1	Interne Treiber	35
4.11.2	Stakeholder als zukünftige Treiber	35
4.12	Einfluss von Sozial- und Umweltthemen	37
4.12.1	Chancen und Risiken	37
4.12.2	Besondere Relevanz	39
<b>5</b>	<b>Kernergebnisse und Handlungsempfehlungen</b>	<b>40</b>
5.1	Chancen und positive Aspekte des SSCM	40
5.2	Risiken und negative Aspekte des SSCM	40
5.3	Handlungsempfehlungen	41
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>44</b>
	Literaturverzeichnis	45
	Anhang	49

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Fokales Unternehmen und Beziehungen in einem Supply Chain Netzwerk	6
Abb. 2:	Branchenverteilung der antwortenden Unternehmen (MDAX und DAX)	15
Abb. 3:	Branchenzuordnung an der Deutschen Börse (MDAX und DAX)	15
Abb. 4:	Vorhandensein eines SCM (DAX, MDAX und SDAX)	16
Abb. 5:	Ansiedlung des SCM (MDAX und DAX)	16
Abb. 6:	Leistungstiefe in den vergangenen fünf Jahren und geplant (MDAX)	17
Abb. 7:	Leistungstiefe in den vergangenen fünf Jahren und geplant (DAX)	17
Abb. 8:	Geographische Veränderung von Produktions-/Dienstleistungsstandorten (MDAX und DAX)	17
Abb. 9:	Anzahl der Beschaffungsländer (MDAX)	18
Abb. 10:	Anzahl der Beschaffungsländer (DAX)	18
Abb. 11:	Lieferantenanzahl (MDAX)	18
Abb. 12:	Lieferantenanzahl (DAX)	18
Abb. 13:	Kooperation mit Lieferanten (MDAX)	19
Abb. 14:	Kooperation mit Lieferanten (DAX)	19
Abb. 15:	Gründe für Komplexität in Lieferantenbeziehungen (MDAX)	20
Abb. 16:	Gründe für Komplexität in Lieferantenbeziehungen (DAX)	20
Abb. 17:	Eigenbeurteilung der Komplexität der internationalen Lieferantenbeziehungen (MDAX und DAX)	20
Abb. 18:	Aufnahme ökologischer/sozialer Aspekte im Einkauf bzw. Supply Chain Management des Unternehmens (MDAX und DAX)	20
Abb. 19:	Ziele (dauerhaft/zeitweilig) für SSCM (MDAX)	21
Abb. 20:	Ziele (dauerhaft/zeitweilig) für SSCM (DAX)	20
Abb. 21:	Gründe für SSCM und die Berücksichtigung ökologischer bzw. sozialer Aspekte im Einkauf (MDAX)	22
Abb. 22:	Gründe für SSCM und die Berücksichtigung ökologischer bzw. sozialer Aspekte im Einkauf (DAX)	22
Abb. 23:	Bedeutung ökologischer Themen für die Lieferkette (MDAX)	23
Abb. 24:	Bedeutung ökologischer Themen für die Lieferkette (DAX)	23
Abb. 25:	Bedeutung sozialer Themen für die Lieferkette (MDAX)	24
Abb. 26:	Bedeutung soziale Themen für die Lieferkette (DAX)	24
Abb. 27:	Bedeutung ökonomischer Themen für die Lieferkette (MDAX)	25

Abb. 28:	Bedeutung ökonomischer Themen für die Lieferkette (DAX)	25
Abb. 29:	Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Lieferanten (MDAX)	26
Abb. 30:	Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Lieferanten (DAX)	26
Abb. 31:	Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Vorlieferanten (MDAX)	27
Abb. 32:	Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Vorlieferanten (DAX)	27
Abb. 33:	Schriftlich fixierte ökologische bzw. soziale Anforderungen in Verträgen bzw. Vereinbarungen mit Ihren Lieferanten (MDAX und DAX)	28
Abb. 34:	Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialleistungen bei Lieferanten zu verbessern (MDAX)	29
Abb. 35:	Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialleistungen bei Lieferanten zu verbessern (DAX)	29
Abb. 36:	Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialleistungen bei Vorlieferanten zu verbessern (MDAX)	30
Abb. 37:	Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialleistungen bei Vorlieferanten zu verbessern (MDAX)	30
Abb. 38:	Festlegung von Sanktionsmöglichkeiten (MDAX, DAX und SDAX)	31
Abb. 39:	Anzahl der Länder, in die Leistungen geliefert werden (MDAX)	31
Abb. 40:	Anzahl der Länder, in die Leistungen geliefert werden (DAX)	32
Abb. 41:	Verlangter Nachweis über Standards und Normen von Kunden (MDAX)	32
Abb. 42:	Existenz kurz- und mittelfristiger Barrieren innerhalb des Unternehmens (MDAX und DAX)	33
Abb. 43:	Art der Barrieren innerhalb des Unternehmens (MDAX)	33
Abb. 44:	Art der Barrieren innerhalb des Unternehmens (DAX)	33
Abb. 45:	Existenz von kurz- und mittelfristigen Barrieren außerhalb des Unternehmens (MDAX und DAX)	34
Abb. 46:	Art der Barrieren außerhalb des Unternehmens (MDAX)	34
Abb. 47:	Art der Barrieren außerhalb des Unternehmens (DAX)	34
Abb. 48:	Interne Treiber (MDAX)	36
Abb. 49:	Interne Treiber (DAX)	36
Abb. 50:	Stakeholder als zukünftige Treiber des SSCM (MDAX)	37
Abb. 51:	Stakeholder als zukünftige Treiber des SSCM (DAX) Hinsichtlich verschiedener Aspekte	37
Abb. 52:	Einfluss von Sozial-/Umweltthemen: Chancen und Risiken (MDAX) Hinsichtlich verschiedener Aspekte	38
Abb. 53:	Einfluss von Sozial-/Umweltthemen: Chancen und Risiken (DAX)	38
Abb. 54:	Besondere Relevanz von Sozial-/Umweltthemen (MDAX)	39
Abb. 55:	Besondere Relevanz von Sozial-/Umweltthemen (DAX)	39

# TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Chancen und Risiken von Global Sourcing i. S. einer Beschaffung auf dem Weltmarkt	8
Tab. 2:	Fördernde und hemmende Faktoren für Nachhaltigkeit in Lieferketten und -netzwerken	10
Tab. 3:	Chancen und Risiken eines Sustainable Supply Chain Managements	10
Tab. 4:	Übersicht über die durchgeführte empirische Erhebung	14

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA 1000	Assurance Standard
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex; DAX ist der Bluechip-Index der Deutschen Börse; er enthält die nach Marktkapitalisierung und Orderbuchumsatz 30 größten Werte aus klassischen und Technologie-Branchen, die im Teilbereich „Prime Standard“ des Regulierten Markts zugelassen sind
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
ICC-Charta	International Chamber of Commerce-Charta
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
ISO 9000 ff.	Normenreihe zu Qualitätsmanagementsystemen
k. A.	keine Angabe
ISO 14001 ff.	Normreihe zu Umweltmanagementsystemen
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability

MDAX	Mid-Cap-DAX; MDAX ist der Index der Deutschen Börse für mittelgroße (mid-cap) Unternehmen aus den klassischen Branchen und schließt als Auswahlindex direkt unterhalb des DAX an; er umfasst 50 Werte, die im Teilbereich „Prime Standard“ des Regulierten Marktes zugelassen sind
n	Stichprobenumfang
nat.	National
NGOs	Non-Governmental Organizations (Nichtregierungsorganisation)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o. J.	Ohne Jahr
o. V.	Ohne Verfasser
SA 8000	Social Accountability International
SCM	Supply Chain Management
SDAX	Small-Cap-DAX; SDAX ist der Auswahlindex der Deutschen Börse für kleinere Unternehmen (small-cap) aus den klassischen Branchen; er schließt als Auswahlindex direkt unterhalb des MDAX an und umfasst 50 Werte, die im Teilbereich „Prime Standard“ des Regulierten Marktes zugelassen sind
SPSS®	Statistical Package for the Social Sciences
SSCM	Sustainable Supply Chain Management
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
USA	United States of America

# VI EXECUTIVE SUMMARY

## Ziel und zentrale Problemstellungen der Studie

Das Ziel dieser Studie zum Sustainable Supply Chain Management (SSCM) – also die Verknüpfung von Wertschöpfungsketten- und Nachhaltigkeitsmanagement – ist die Ermittlung und Analyse des Stands der Praxis in deutschen Unternehmen. Die empirische Studie konzentriert sich auf MDAX- und DAX-Unternehmen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung werden Folgerungen abgeleitet, wie die Gestaltung und Optimierung von Liefer- und Wertschöpfungsketten unter ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten weiterentwickelt werden kann.

Die Untersuchung zur Unternehmenspraxis des SSCM betrachtet sowohl Rahmenbedingungen der Beschaffung als auch Gestaltungsmöglichkeiten eines SSCM. Zudem wird nach Gründen und Zielen eines SSCM und nach wichtigen Nachhaltigkeitsthemen in der Beschaffung gefragt.

Da das Management von Lieferantenbeziehungen durch unternehmensinterne und -externe Faktoren beeinflusst wird, werden auch Treiber und Barrieren eines Sustainable Supply Chain Managements analysiert. Die Etablierung eines nachhaltigkeitsorientierten Lieferkettenmanagements eröffnet auf der einen Seite Chancen, indem z. B. die Reputation verbessert oder die Materialeffizienz gesteigert wird.

## KURZE DARSTELLUNG DER GRUNDLAGEN DES SSCM

Als zentrale Aufgaben des konventionellen Supply Chain Managements (SCM) werden in der Literatur Versorgung, Entsorgung und Recycling genannt (vgl. Werner 2008, 25 ff.). Bei der Erfüllung dieser Aufgaben wird besonders auf Aspekte wie Quantität, Qualität, Kosten, Zeit sowie Liefer- und Lagermodalitäten geachtet. Gut abgestimmte und aktuelle Informationsflüsse sowie die funktionierende Koordination zwischen den Partnern innerhalb der Lieferkette sind für das erfolgreiche Erfüllen der Aufgaben wesentlich. Das nachhaltigkeitsorientierte Supply Chain Management baut auf dem konventionellen SCM auf. Neben ökonomischen Aspekten ist es dabei das Ziel, auch Umwelt- und Sozialbelange entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu berücksichtigen. Sustainable Supply Chain Management umfasst verschiedene Instrumente: einerseits solche, die aus der bestehenden und bewährten Managementpraxis angepasst werden (z. B. Lieferantenbewertung), andererseits auch Instrumente, die speziell für das SSCM-Konzept entwickelt wurden (wie spezifische Schulungen, um Umwelt- und Sozialbedingungen vor Ort zu verbessern).

Auf der anderen Seite entstehen bei der Implementierung von SSCM zusätzliche Kosten. Es wird daher untersucht, ob Unternehmen SSCM eher als Potential oder als Hemmnis bewerten und welche Folgerungen für die Weiterentwicklung des SSCM gezogen werden können.

## Darstellung und Diskussion der Methodik

Grundlage dieser Studie ist eine Befragung von MDAX- und DAX-Unternehmen im Herbst/Winter 2008/2009 zum Sustainable Supply Chain Management; deren Ergebnisveröffentlichung nun freigegeben wurde. Insgesamt nahmen 32 Unternehmen (17 MDAX, 15 DAX) an der Befragung teil. Bei 42 MDAX-Unternehmen, die einer Befragung zustimmten, und 30 DAX-Unternehmen entspricht dies einer Rücklaufquote von 40 % bei MDAX- und 50 % bei DAX-Unternehmen. Zusätzlich werden an geeigneten Stellen Befragungsergebnisse von SDAX-Unternehmen hinzugenommen. Die kontaktierten Unternehmensvertreter waren hauptsächlich aus den Bereichen Einkauf, Nachhaltigkeitsmanagement und Environment/Health/Safety. Die Untersuchung basiert auf einer schriftlich-postalischen Fragebogenerhebung.

## Kernergebnisse der empirischen Untersuchung

Die zentralen Ergebnisse der Befragung sind:

- Hohe Komplexität der Lieferantenbeziehungen:  
Für die befragten Unternehmen sind die internationalen Lieferantenbeziehungen i. d. R. komplex bis sehr komplex. Dies führt zu Kontrollschwierigkeiten und Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung mit den Zulieferern.
- Unternehmenspolitik, gesetzliche Forderungen und Beschaffungsrisiken als zentrale Gründe: Wesentliche Gründe, weshalb ökologische und/oder soziale Aspekte im Einkauf einbezogen werden, sind die Orientierung an der eigenen Unternehmenspolitik, die Erfüllung gesetzlicher Forderungen und die Verminderung von Beschaffungsrisiken. Insgesamt werden bei MDAX-Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte etwas weniger häufig im Einkauf bzw. SCM berücksichtigt als bei DAX-Unternehmen.
- Reputationssteigerung häufigstes dauerhaftes Ziel des SSCM: Das wesentliche Ziel ist die Reputationsverbesserung. Weitere wichtige Ziele sind Risikominderung und Kostenoptimierung.

- Nachhaltigkeitsthemen von sehr hoher Bedeutung: Insgesamt wird Nachhaltigkeitsthemen eine große Bedeutung für das SCM und den Einkauf beigemessen, wobei kein Einzelthema besonders heraussteht. Zudem ist erkennbar, dass Nachhaltigkeitsthemen für DAX-Unternehmen im Vergleich zu den MDAX-Unternehmen tendenziell häufiger eine sehr große Bedeutung als eine große Bedeutung haben.
- Schriftlich fixierte Anforderungen und Sanktionsmaßnahmen: MDAX-Unternehmen haben im Vergleich zu DAX-Unternehmen ökologische und soziale Anforderungen gegenüber Zulieferern weniger häufig schriftlich fixiert und Sanktionsmöglichkeiten seltener festgelegt. Die Tendenz, dass bei kleineren Unternehmen eine schriftliche Fixierung weniger häufig vorgenommen wird, bestätigt sich auch für die an der Befragung beteiligten SDAX-Unternehmen. Die Umsetzung der Sanktionsmaßnahmen ist teilweise fall-spezifisch.
- Nur wenige Umsetzungsbarrieren: Grundsätzlich werden von den MDAX- und DAX-Unternehmen nur wenige unternehmensinterne oder -externe Barrieren für ein SSCM gesehen. Wenn interne Barrieren genannt werden, sind es insbesondere organisatorische Probleme, hohe Umsetzungskosten des SSCM und ein zu kleines oder fehlendes Budget. Bei den DAX-Unternehmen wird außerdem häufig eine fehlende Managementunterstützung als relevant eingeschätzt. Als externe Barrieren identifizieren die MDAX- und DAX-Unternehmen zum Teil einen Mangel an übersichtlichen Richtlinien sowie keine ausreichenden gesetzlichen Anforderungen und Anreize.
- Unternehmensleitung und Nachhaltigkeitsabteilung als interne Treiber des SSCM: Als zentrale interne Treiber für die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Themen im Einkauf bzw. SCM werden in beiden Unternehmensgruppen die Geschäftsführung, der Nachhaltigkeitsbereich, der Einkauf und die Eigentümer genannt. Bei den DAX-Unternehmen ist es zudem der Bereich Vertrieb/Logistik/Distribution. Organisationen und Personen, die zukünftig als Treiber erwartet werden, sind vor allem der Gesetzgeber, die Kunden und Aktionäre sowie die Medien. Bei den SDAX-Unternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild.
- Höhere Bedeutung von Chancen insbesondere durch Reputation, Innovationen und Umsatzsteigerung: Während soziale und ökologische Themen im Kontext von Lieferantenbeziehungen in den Medien häufig als Reputationsrisiko und mögliche Ursachen für Umsatzeinbrüche diskutiert werden, bewerten die Vertreter der MDAX- und DAX-Unternehmen das Sustainable Supply Chain Management vor allem auch als Chance. Als wesentlich werden eine Reputationssteigerung, die Realisierung von Innovationen sowie eine Umsatzerhöhung bewertet. Allerdings wird das SSCM auch als Kostenrisiko eingestuft.

# 1 EINLEITUNG

Sustainable Supply Chain Management (SSCM) ist aktuell ein bedeutendes Thema des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements. Es bezweckt, gesamte Wertschöpfungsketten unter der Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Gesichtspunkte optimal zu gestalten. SSCM geht somit über das hauptsächlich auf wirtschaftliche Aspekte konzentrierte konventionelle Supply Chain Management hinaus.

Häufig ist SSCM im Beschaffungsbereich eines Unternehmens angesiedelt. Da es als neue Herausforderung von Unternehmen erkannt wird, bilden Unternehmen mittlerweile auch unternehmensinterne und -übergreifende Arbeitsgruppen oder leiten entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung von SSCM ein. Auch wissenschaftliche Zeitschriften veröffentlichen entsprechende Sonderausgaben (wie das Journal of Cleaner Production zum Thema „Sustainability and Supply Chain Management“ im Jahr 2008) und Forschung und Lehre greifen dieses Thema verstärkt auf.

SSCM hat im Zuge der Internationalisierung von Produktion und Beschaffung für Unternehmen stetig an Bedeutung gewonnen. Beispiele etwa aus der Textil- oder Spielzeugindustrie (vgl. Kasten) zeigen deutlich, dass Sozial- und Umweltaspekte bei Lieferanten und bei der Herstellung von Produkten auch Einfluss auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens haben können.

## UNTERNEHMENSBEISPIELE:

### MATELL UND NIKE

Der Spielzeughersteller Mattel verzeichnete 2007 weltweit zusätzliche Kosten und Umsatzeinbußen als von einem der Zulieferer Farbe mit einem zu hohen Bleigehalt eingesetzt wurde. Der Gebrauch der Farbe führte zu Gesundheitsbeeinträchtigungen bei den Endkunden, so dass eine Rückrufaktion gestartet werden musste (vgl. Mattel 2007).

Das Sportartikelunternehmen Nike stand bereits Ende der 1990er Jahre in der Medienkritik und erfuhr Umsatzeinbußen als es mit Lieferanten und Vorlieferanten zusammenarbeitete, die Kinder und Mitarbeiter zu umstrittenen Arbeitsbedingungen beschäftigten (vgl. Locke 2003).

Durch unhaltbare Umwelt- und Sozialbedingungen bei Lieferanten können nicht nur Imageschäden für das eigene Unternehmen entstehen, sondern auch Umsatzeinbußen können die Folge sein. Sustainable Supply Chain Management wird daher einerseits als Teil des Risikomanagements, andererseits aber auch als Managementansatz zur Realisierung unternehmerischer Chancen verstanden. Bei alledem bewegen sich Unternehmen häufig in einem permanenten Spannungsfeld: Auf der einen Seite gibt es das Bestreben, zwecks Kostenvorteilen auf dem weltweiten Markt zu beschaffen, der relativ anonym bleibt (sog. Global Sourcing); auf der anderen Seite sind Zulieferer und Unternehmen häufig unterschiedlich miteinander vernetzt und voneinander abhängig, so dass sich Kooperationen zur gegenseitigen Abstimmung von Produktionsverfahren, logistischen Prozessen und Innovationsprojekten lohnen.

Ausgehend von diesen Überlegungen zum Sustainable Supply Chain Management haben folgende Fragen diese Studie geleitet:

- Wie gestaltet sich Sustainable Supply Chain Management bzw. Sustainable Purchasing in deutschen MDAX- und DAX-Unternehmen? Welche Herausforderungen sind damit verbunden?
- Welche Gründe motivieren Unternehmen ein Sustainable Supply Chain Management bzw. Sustainable Purchasing zu realisieren und welche Ziele werden damit verfolgt?
- Was sind die wesentlichen Treiber zur Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im SCM bzw. Einkauf?
- Welche Probleme und Hemmnisse behindern eine wunschgemäße Umsetzung?
- Welche Chancen und Potentiale bietet das Sustainable Supply Chain Management?

Außerhalb des Unternehmens wirken politische Akteure, Verbände und Interessensvertretung auf das Management von Wertschöpfungsketten. Folglich ist auch zu fragen, welche Rolle sie als unterstützende oder Signal gebende Instanzen spielen können.

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist, den Praxisstand des Sustainable Supply Chain Managements in deutschen Unternehmen, insbesondere MDAX- und DAX-Unternehmen, anhand der genannten Kernfragen zu analysieren und Folgerungen für das Management sowie für Verbände und die Politik abzuleiten.

Nach dieser Einleitung werden im zweiten Kapitel der Begriff und Ansatz des Sustainable Supply Chain Managements erläutert und der Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement dargelegt. Anschließend wird die Methode der empirischen Erhebung (Kapitel 3) vorgestellt und die Ergebnisse der Unternehmensbefragung (Kapitel 4) diskutiert. Aufbauend auf der Analyse der empirischen Untersuchung werden im fünften Kapitel Folgerungen für das Management, Verbände und Politik abgeleitet. Kapitel 6 fasst die Ergebnisse der Studie zusammen.

## 2 WAS WIRD UNTER SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT VERSTANDEN?

Sustainable Supply Chain Management (SSCM) setzt sich aus den Begriffen Sustainability (Nachhaltigkeit) und Supply Chain Management (Management von Wertschöpfungsketten) zusammen. Es befasst sich also unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte mit der inner- und außerbetrieblichen Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen mit Lieferanten und Partnern entlang der Wertschöpfungskette (vgl. Carter & Rogers 2008, 368; Seuring & Müller 2008a, 1700)

### 2.1 Bedeutung und Aktualität von Sustainable Supply Chain Management

Seit Ende des Zweiten Weltkriegs nehmen die **Globalisierung und damit die weltweite Verflechtung von Unternehmen zu**. Unter anderem zwei Kräfte treiben diesen Prozess: politische Entscheidungen einerseits und technischer Fortschritt andererseits. So werden durch die Welthandelsorganisation und den EU-Binnenmarkt Handelshemmisse wie Zölle oder Exportsubventionen abgebaut, während gleichzeitig Transportkosten aufgrund technischer Optimierung und innovative Lösungen sinken.

Die Globalisierung ermöglicht eine Zunahme der internationalen Arbeitsteilung und hat daher einen großen Einfluss darauf, wie die Wertschöpfungsketten in Unternehmen ausgestaltet sind: Steigt die internationale Arbeitsteilung, dann werden immer mehr **Leistungserstellungsprozesse weltweit an Lieferanten ausgelagert**. Die Leistungstiefe insbesondere in Großunternehmen nimmt ab. Die Internationalisierung bietet dem auslagernden Unternehmen zum einen die **Möglichkeit, sich auf die unternehmenseigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren**. Eine damit verbundene funktionale Spezialisierung führt dazu, dass Unternehmen verschiedene betriebliche Funktionen auf unterschiedliche Standorte verteilen. Zum anderen werden die Herstellungsschritte von immer mehr Produzenten oder Dienstleistungsunternehmen bearbeitet, die in Lieferketten und Wertschöpfungsnetzwerken kooperieren. Dies hat zur Folge, dass die **Komplexität der Lieferantenbeziehungen zunimmt**. Das auslagernde Unternehmen verliert direktes Wissen über einzelne (Vor-)Stufen der Herstellung eines Produkts. Verstärkt wird diese Entwicklung, wenn Lieferanten- und Standortwechsel hinzukommen. Dadurch wird es für Unternehmen immer schwieriger, Arbeitsschritte am Ort der Leistungserstellung zu kontrollieren, denn das **Wissen über Zulieferer und Produktionsweisen ist örtlich und organisatorisch verteilt** (Piplani et al. 2008, 193; Roberts 2004, 3).

Parallel zu dieser Entwicklung hat im letzten Jahrzehnt die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten wie Biolebensmittel, Ökotextilien und Fair-Trade Produkte stark zugenommen (vgl. u. a. BÖLW 2008; Koschel 2008; Trendbüro 2009). Ein Beleg dafür ist die gestiegene Bedeutung der Kundengruppe der LOHAS. Die Abkürzung LOHAS steht für Haushalte, die sich in ihrem Konsumverhalten und Lebensstil an einem „*Lifestyle of Health and Sustainability*“ orientieren (vgl. Ray & Anderson 2000; Wenzel et al. 2007). Für eine steigende Nachfrage und den zunehmenden Anteil nachhaltiger Produkte am Gesamtangebot müssen die fokalen Unternehmen, insbesondere die Markenführer, sicherstellen, dass sie über die gesamte Leistungserstellungs- und Lieferkette hinweg den hohen Qualitätsanforderungen nachhaltiger Produkte entsprechen.

### WAS WIRD UNTER EINEM FOKALEM UNTERNEHMEN VERSTANDEN?

„Fokale Unternehmen werden anhand dreier Kriterien beschrieben:

- (1) Sie stellen den Marktzugang sicher und sind für die Endkunden sichtbar. [...]
- (2) Sie gestalten ganz maßgeblich das Produkt und legen dessen grundsätzliche Eigenschaften und Umweltwirkungen fest.
- (3) Sie wählen Lieferanten aus und entscheiden über welche Stufen und Distributionsformen ihre Produkte zu den Endkunden gelangen, so dass sie insgesamt die Wertschöpfungskette gestalten und steuern.“

(Seuring & Müller 2008b, 166)

Aber auch Unternehmen, die nicht konsequent auf nachhaltige Produkte setzen, sind herausgefordert, soziale und ökologische Risiken in ihren Lieferketten zu reduzieren, um Reputation und Umsatz zu sichern oder z. B. gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

In der Konsequenz haben die **Anreize und die Notwendigkeit für Unternehmen zugenommen**, Informationen über die Nachhaltigkeit ihrer Leistungen und das Unternehmen gezielt selbst zur Verfügung zu stellen und einen unternehmensinternen und -übergreifenden Wissensaustausch zu managen. Nicht nur der Qualitätsaspekt, sondern auch die Reputation von Unternehmen und Produkten gewinnt als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg an Bedeutung. In einer medialisierten Welt, in der schnelle Informationswege durch Internet und Fernsehen zur Verfügung stehen, sind die Marken- und die Unternehmensreputation wesentliche Erfolgsfaktoren für den Unternehmens- und den Geschäftserfolg.

Betreibt ein fokales Unternehmen Global Sourcing und bezieht seine Rohstoffe und (Vor-)Lieferprodukte auf dem (relativ anonymen) Weltmarkt, so ist es über die Prozesse entlang der Lieferkette a priori weniger gut informiert. Jedoch erwarten nicht nur Medien, sondern auch andere externe Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder) – wie Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die nationale und europäische Gesetzgebung oder Endverbraucher – von Unternehmen Informationen zu Produktions- und Dienstleistungsbedingungen. Neben den traditionellen ökonomischen SCM-Themen wie Kosten- und Zeitoptimierung rücken in den Fokus der internationalen Beschaffungsaktivitäten auch Umwelt- und Sozialaspekte, die dann wiederum für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens von Bedeutung sein können. Bekannte Beispiele waren in der Vergangenheit Unternehmen u. a. der Textil-, Lebensmittel- oder Papierindustrie (vgl. u. a. Loew 2006, 10), die aufgrund ihrer Produktionsweisen in der medialen und öffentlichen Kritik standen. Nachhaltigkeitsaspekte in Lieferketten und -beziehungen sind jedoch nicht allein auf diese Branchen begrenzt, sondern zunehmend ein branchenübergreifendes und weltweites Thema.

## 2.2 Verknüpfung von Supply Chain Management und Nachhaltigkeitsmanagement

Im den letzten Jahren hat das SSCM sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur stark an Bedeutung gewonnen. Wird zunächst das „konventionelle“ Supply Chain Management (SCM) betrachtet, liegt der Schwerpunkt auf ökonomischen Gesichtspunkten und umfasst das **Planen und Gestalten aller Aktivitäten, die im Beschaffungs-, Einkaufs-, Verarbeitungs- und Logistikbereich** existieren (vgl. CSCMP o. J.). Es konzentriert sich „hauptsächlich auf physische Güter (einschließlich den diese begleitende Informationen) und deren Management entlang der Kette“ (Müller 2005, 14)

**Nachhaltigkeitsmanagement** ist ebenfalls ein Konzept für das unternehmerische Handeln. Es „bezoagt [...] die Steuerung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen, um erstens eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zu erreichen und zweitens einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft sicherzustellen“ (Schaltegger et al. 2007, 3).

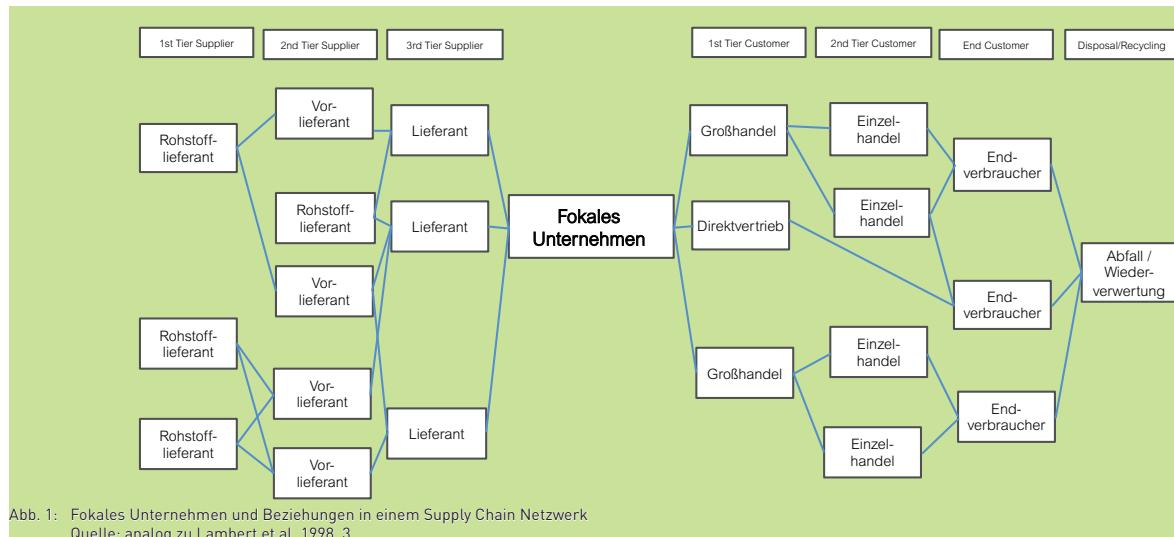
Die inhaltliche Verknüpfung von Supply Chain Management und Nachhaltigkeitsmanagement stellt das **Sustainable Supply Chain Management** dar.

Um die Verknüpfung von Supply Chain Management und Nachhaltigkeitsmanagement zu verdeutlichen, wird im Folgenden zunächst kurz erläutert wie das konventionelle Supply Chain Management in Unternehmen eingebettet sein kann, um daraufhin das Sustainable Supply Chain Management als Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements vorzustellen.

### 2.2.1 Supply Chain Management und Einkauf

Das konventionelle Supply Chain Management umfasst sowohl interne als auch nach außen gerichtete Unternehmensaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette. Die Güter-, Dienstleistungs-, Geld- und Informationsflüsse stehen dabei nicht nebeneinander, sondern sie sind in einem Netzwerk miteinander verbunden. Die verschiedenen Stufen einer Wertschöpfungskette – von der Beschaffung, über die Leistungserstellung bis zum Vertrieb und zur Distribution sowie zur Entsorgung und zum Recycling – sind dabei als Glieder komplexer Verbindungen entlang der Wertschöpfung miteinander verbunden (Werner 2008, 6 f.; Lambert et al 1998, 3; vgl. Abb. 1).

Auch wenn der Begriff SupplyChain häufig mit dem Begriff „Kette“ ins Deutsche übersetzt wird, handelt es sich in der Unternehmenspraxis vielmehr um ein Netzwerk (vgl. Schusser 1999, 11).



Ausgehend vom fokalen Unternehmen kann die Supply Chain in zwei Richtungen analysiert werden: einerseits zur Seite der Lieferanten, Vorlieferanten und Rohstofflieferanten bzw. weiterer Vorlieferanten (die einzelnen Stufen der Kette werden auch als First Tier Supplier (Lieferant), Second Tier Supplier (Vorlieferant) etc. Tier Supplier (weitere Vorlieferstufen) bezeichnet); andererseits zur Kundenseite, die neben einem Direktvertrieb den Groß- und Einzelhandel sowie schließlich Endverbraucher und Entsorgung/Recycling umfassen kann (die einzelnen Stufen werden als First Tier Customer (z. B. Großhandel), Second Tier Customer (z. B. Einzelhandel), End Customer (Verbraucher) sowie Disposal/Recycling (Entsorgung/Wiederverwertung) bezeichnet). Zwar werden in Abbildung 1 Begriffe wie Lieferant und Einzelhandel verwendet, die Betrachtung ist jedoch nicht nur auf die Produktions- und Handelskette beschränkt, sondern kann vielmehr alle Arten von Leistungen, also auch Hilfsprodukte und Dienstleistungen, einbeziehen.

Das Supply Chain Management-Konzept wird seit den 1990er Jahren sowohl in Praxis und als auch in Theorie diskutiert, wobei ähnliche Begriffsbestimmungen

#### **WAS WIRD UNTER SUPPLY CHAIN MANAGEMENT VERSTANDEN?**

Supply Chain Management umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Material- und Dienstleistungsflusses. Zudem beinhaltet es die damit verbundenen Informations- und Geldflüsse innerhalb eines Netzwerkes von Unternehmen. Diese Unternehmen arbeiten partnerschaftlich im Rahmen von aufeinander folgenden Stufen der Wertschöpfungsketten zusammen, um Sachgüter und/oder Dienstleistungen zu entwickeln, zu erstellen und zu verwerten. Das Ziel ist dabei die Ergebnis- und Liquiditätsoptimierung unter Beachtung von sozioökologischen Zielen (vgl. Hahn 1999, 851).

verwendet werden (vgl. Cooper et al. 1997, 11; Handfield & Nichols 1999, 2; Wildemann 2000, 12). Zwar existiert bislang kein einheitliche Definition zum Thema (vgl. Böhnlein & Hupp 2006, 17), „[jedoch] scheint [...] allgemein akzeptiert, sämtliche Ziele und abgeleitete Handlungen der Supply Chain einer Sicherung und [...] Verbesserung von Güter- und Wertflüssen der Organisationen im Wettbewerb beizumessen“ (Werner 2008, 6).

Als vorrangige Aufgaben des Supply Chain Managements gelten Versorgung, aber auch Entsorgung und Recycling. Bei der Erfüllung dieser Aufgaben werden im Besonderen die Aspekte Quantität, Qualität, Kosten, Zeit sowie Liefer- und Lagermodalitäten thematisiert. Als Ziel des Supply Chain Managements wird die Erfüllung der Aufgaben

bei gleichzeitiger Optimierung der Effektivität und Effizienz des unternehmerischen Handelns sowie der Harmonisierung der Wettbewerbsfaktoren Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität genannt (vgl. Werner 2008, 25 ff.).

Eine zentrale Bedeutung innerhalb der Supply Chain haben gut abgestimmte und aktuelle Informationsflüsse sowie die funktionierende Koordination zwischen den Partnern innerhalb der Wertschöpfungskette, also zwischen dem Unternehmen, den Lieferanten, Vorlieferanten und Kunden. Je mehr Beteiligte entlang der Supply Chain, extern und/ oder intern, desto mehr Schnittstellen entstehen (vgl. Böhnlein & Hupp 2006, 42). Eine zunehmende Anzahl der Schnittstellen bedeutet steigende Komplexität. Hohe Komplexität wiederum kann mit einem Kosten-, Zeit- und Wettbewerbsdruck für das Unternehmen einhergehen. Roberts beschreibt dazu Tendenzen im Supply Chain Management: „This drive for competitiveness, linked to dismantling of trade barriers and spread of information and communication technologies, has promoted an internationalisation of sourcing strategies and a much greater focus on reducing costs along the supply chain“ (Roberts 2004, 3).

Die Komplexität entlang der Wertschöpfungskette nimmt außerdem zu, wenn die Beschaffungsaktivitäten internationaler werden. Unternehmen müssen dann nicht nur Lieferanten z. B. hinsichtlich der Produktqualität bewerten, sondern auch Einflussfaktoren wie Kontrollmöglichkeiten am Ort des Lieferanten oder Kultur- und Sprachunterschiede berücksichtigen. Mit Global Sourcing (im Sinne weltweiter Beschaffungsaktivitäten) sind in der Folge Chancen und Risiken verbunden (vgl. Tab. 1), die auch beim global ausgerichteten SCM Berücksichtigung finden, da Prozesse entsprechend gestaltet und optimiert werden. Kosten, Wissensverteilung, Produktkenntnisse, Kommunikation auf nationaler und internationaler Ebene sowie Flexibilität sind Aspekte des Global Sourcings, die für eine Beurteilung von Chancen und Risiken herangezogen werden können. Global Sourcing bietet beispielsweise die Chance von Synergieeffekten. Allerdings kann es auch zu Kommunikationsschwierigkeiten führen. So können unterschiedliche Kulturen oder andersartige IT- und Telekommunikationssysteme Risiken bergen. Ökologische und soziale Anforderungen können alle Risiken des Global Sourcings substanzell verschärfen.

ASPEKTE	CHANCEN	RISIKEN
{Transaktions)-Kosten, Währung	Kostenvorteile durch niedrigere Input- und Transaktionskosten	Unsicherheiten wegen Währungsrisiken, unterschiedlicher Rechtsnormen und administrativer Vorschriften, die z. B. Im- und Exportbestimmungen, die Einklagbarkeit von Schuldverhältnissen und lokale Arbeitsbedingungen regeln
Sourcing-Strategien, Wissen und Recycling	Günstige Beschaffungsmöglichkeiten durch antizyklische Sourcing-Strategien, da unterschiedliche Konjunkturlagen in den verschiedenen Beschaffungsregionen der Welt eine vorteilhafte Einkaufsbasis darstellen können	Recycling- oder Entsorgungsproblem, da Produkte aufgrund der räumlichen Distanz schwieriger an den Lieferanten zurückzugeben sind als im nationalen Umfeld; möglicher Wissens- und Technologieverlust durch F&E und Produktion im internationalen Umfeld
Produktkenntnisse	Unterschiedliche und spezialisierte Produktkenntnisse können gegenüber dem fokalen Umfeld vorliegen	Erhöhte Sicherheits-, Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Servicerisiken infolge z. B. langer Transportwege, unterschiedlicher lokaler politischer, wirtschaftlicher oder klimatischer Bedingungen
Internationalität und Kommunikation	Auslandspräsenz sowie entsprechende Marktkenntnisse und -erfahrungen können zu Synergieeffekten zwischen Einkauf, Produktion und/ oder Vertrieb führen, da gleiche Informationskanäle und -verbindungen genutzt werden können	Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund von Sprachproblemen, kulturellen Unterschieden, unterschiedlichen IT- und Telekommunikationssystemen
Flexibilität	Bei verschiedenen internationalen Beschaffungsquellen wird Flexibilität z. B. bei Kapazitätsengpässen im fokalen Umfeld geschaffen	Durch eine längere Abwicklungszeit gegenüber der nationalen Beschaffung kann die Flexibilität beeinträchtigt werden

Tab. 1: Chancen und Risiken eines Global Sourcings  
Quelle: Eigene Darstellung (ähnlich Krokowski 1998, 10ff.)

Die Motivation bei weltweiten Beschaffungsaktivitäten ein SCM einzuführen, liegt i. d. R. bei fokalen Unternehmen, die häufig auch Markenführer sind. Die Supply Chain wird dadurch stark auf die Bedürfnisse der Endkunden des fokalen Unternehmens ausgerichtet. Dies kann mit einem Machtgefälle in Kunden-Lieferanten-Beziehungen verbunden sein, so dass die Lieferanten von den Abnehmern abhängig sind. Umgekehrt können gegebenenfalls auch Lieferanten über eine deutlich stärkere Marktmacht verfügen, wodurch das fokale Unternehmen bei der Ausgestaltung eines SCM vor der Herausforderung steht, die Lieferanten einzubinden. Eine große Anzahl Lieferanten (mit zum Teil kleinen Vertragsvolumina), Monopolstellungen von einzelnen Zulieferern oder die internationale Verteilung der Beschaffungsquellen können die Komplexität bei den Beschaffungsaktivitäten erhöhen.

Während sich vom Ursprung her das **Supply Chain Management** auf die inner- und außerbetriebliche Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen mit Lieferanten und Partnern entlang der Wert schöpfungskette konzentriert, bezweckt das **unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement** die

Steuerung ökonomischer, ökologischer und sozialer Wirkungen im betrieblichen Kontext. Im Folgenden soll die Verbindung beider Managementansätze veranschaulicht werden. Zunächst wird dazu das Nachhaltigkeitsmanagement kurz umrissen, bevor das **Sustainable Supply Chain Management als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements** vorgestellt wird.

## 2.2.2 Sustainable Supply Chain Management als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements

Der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung wurde insbesondere durch die Brundtland-Kommission 1987 sowie die UN-Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992 und Johannesburg 2002 geprägt. „**Sustainable development is development that meets the need of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs**“ wird im Brundtland-Bericht der UN World Commission on Environment and Development formuliert (WCED 1987, 54).

## WAS WIRD UNTER NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT VERSTANDEN?

Nachhaltigkeitsmanagement dient dem Ziel unternehmerischer Nachhaltigkeit.

(1) Dazu wird eine nachhaltige Organisationsentwicklung durch die Integration sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele angestrebt.

(2) Zudem trägt das Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft bei. (vgl. Schaltegger et al. 2007, 3).

Nachhaltige Entwicklung strebt eine integrative Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte an. In diesem Zusammenhang bedeutet Nachhaltigkeitsmanagement die Koordination und Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle betriebliche Management.

Dies gilt auch für das Sustainable Supply Chain Management, das auf dem SCM aufbaut. Neben den ökonomischen Aspekten werden auch Umwelt- und Sozialwirkungen bei der Gestaltung und Optimierung von Lieferketten berücksichtigt.

Während das konventionelle SCM häufig organisatorisch und mit den Funktionen vollständig dem Beschaffungsbereich zugeordnet ist, ist das Sustainable Supply Chain Management i. d. R. sowohl Thema für den Einkauf als auch für die Nachhaltigkeitsabteilung.

Das Sustainable Supply Chain Management umfasst verschiedene Instrumente, die einerseits aus der bestehenden und bewährten Managementpraxis angepasst (z. B. Lieferantenbewertung), andererseits speziell für SSCM (wie Schulungen, um Lieferanten hinsichtlich der Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten zu qualifizieren) weiter entwickelt wurden (vgl. Schaltegger et al. 2007, 169).

Unternehmen können konkrete Maßnahmen ergreifen, um die Umwelt- und Sozialbedingungen bei Lieferanten und Vorlieferanten zu verbessern. Diese können von Gesprächen und Schulungen über Verwarnungen bis zur Beendigung der Lieferantenbeziehungen reichen. Das Beenden der Geschäftsbeziehung ist in der Unternehmenspraxis zwar möglich, wird jedoch nicht das erstgewählte Mittel sein, da sich das SCM gegenüber Global Sourcing gerade durch das Management langfristiger, vertrauensvoller Lieferantenbeziehungen unterscheidet. Besonders dann, wenn ein Unternehmen von seinem Lieferanten abhängig ist, sollten keine Sanktionen, sondern vielmehr Maßnahmen zur Verbesserung der Bedingungen zusammen mit dem Lieferanten angestrebt werden.

Sustainable Supply Chain Management ist nicht allein für Unternehmen bedeutsam, die ihre Produkte ökologisch oder sozial differenzieren wollen, sondern kann auch für andere Unternehmen im Sinne eines Risiko- und Reputationsmanagements, zur Generierung von Produktinnovationen oder zur

Realisierung von Kosteneinsparungen relevant sein.

Treibende Kräfte, die eine entsprechende nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung einfordern und befördern, sind z. B. Endverbraucher, NGOs, Shareholder, Medien und die Gesetzgebung (vgl. Hall 2000; Walker et al 2008). Mögliche interne Akteure sind die Geschäftsführung, der Qualitäts- oder Nachhaltigkeitsbereich (in einigen Unternehmen auch als Umwelt- oder Corporate Social Responsibility/ CSR-Bereich bezeichnet). Die Befürwortung durch die und bestenfalls die Initiative der Geschäftsführung für die Aufnahme von Umwelt- und Sozialaspekten in das Supply Chain Management gilt dabei als ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wichtig ist, dass SSCM nicht nur „top down“ erklärt wird, sondern auch entsprechende Aufträge erteilt und Voraussetzungen für die praktische Umsetzung geschaffen werden.

## WAS KENNZEICHNET DAS SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT?

Sustainable Supply Chain Management wird definiert als „the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements. In sustainable supply chains, environmental and social criteria need to be fulfilled by the members to remain within the supply chain, while it is expected that competitiveness would be maintained through meeting customer needs and related economic criteria“ (Seuring & Müller 2008a, 1700).

Tabelle 2 zeigt Faktoren, die eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Supply Chain Management fördern oder hemmen können.

Fördernd für die Einführung eines SSCM ist das Vorhandensein eines professionellen Nachhaltigkeits-, Risiko- und Reputationsmanagements im Unternehmen. Managementsysteme wie EMAS oder ISO 14001 ff. können die Aufnahme von betrieblichen Maßnahmen zum Umweltmanagement begünstigen. Demgegenüber können fehlende Ressourcen, ein unzureichendes Budget, Mangel an qualifizierten Arbeitskräften oder Probleme der Organisation interne Hemmnisse sein,

ASPEKTE	FÖRDERNDE FAKTOREN	HEMMENDE FAKTOREN
Verankerung und Kommunikation	Integration in die Unternehmenspolitik Unternehmensübergreifende Kommunikation	Mangelnde Kommunikation in der Lieferkette
Ziele und Koordinationsaufwand	Klare Zielvorgaben für den Einkäufer	Koordinationsaufwand und organisatorische Probleme
Systematik und Komplexität	Managementsysteme (wie EMAS, ISO 14001 ff.)	Komplexität der Lieferantenbeziehungen
Schulung	Training und Schulungen der mit der Beschaffung befassten Mitarbeiter und der Lieferanten	Fehlende Ressourcen (Personal, Finanzen, Know-how)
Reputation, Produkte und Kosten	Auf- und Ausbau der Reputation und nachhaltige Produktpolitik	Höhere Kosten

Tab. 2: Fördernde und hemmende Faktoren für Nachhaltigkeit in Lieferketten und -netzwerken, Quelle: aufbauend auf Seuring & Müller 2004, 147

die den Erfolg eines Sustainable Supply Chain Managements beeinträchtigen. Weiterhin kann ein Unternehmen auch mit **externen Barrieren wie einer mangelnden Kooperationsbereitschaft auf Kunden- oder Liefer-rantenseite** sowie unzureichenden gesetzlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sein.

Außerhalb des Unternehmens liegende Schwierigkeiten sind aufgrund der Vielfältigkeit externer Einflüsse meist schwieriger zu bewältigen, dennoch kann eine gemeinsame Aktion vieler Unternehmen die notwendige kritische Größe für eine Änderung sein.

Wie die im Folgenden erläuterte empirische Untersuchung zum SSCM in deutschen Unternehmen zeigt (Kapitel 3 bzw. 4), sind diese in der Literatur genannten Faktoren und Barrieren auch in der Praxis relevant. Neben den Treibern und Barrieren sind auch die Beweggründe für die Einführung oder Weiterentwicklung eines Sustainable Supply Chain Managements zu betrachten. Sie geben Aufschluss über die Motivation mit der sich Unternehmen mit ökologischen und sozialen Themen im SCM befassen.

Die **Bedeutung der Gründe für ein Sustainable Supply Chain Management können einerseits unternehmensspezifisch stark unterschiedlich sein**, da

ASPEKTE	CHANCEN	RISIKEN
Kosten	Möglichkeit der Kosteneinsparung aufgrund verringerten Material- und Ressourcenverbrauchs	Kostenanstieg durch zusätzliche Aufwendungen, um ökologische und soziale Aspekte neu in das SCM bzw. das Beschaffungswesen zu integrieren
Reputation, Umsatz und Gewinnentwicklung	Reputationsaufbau bzw. -verbesserung Umsatzerhöhung, da die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen steigt	Gewinnstagnation/-verminderung, da die Kosten ggf. durch die Erfüllung ökologischer bzw. sozialer Anforderungen steigen, der Umsatz jedoch auf gleichem Niveau bleibt
Transparenz und Geschäftsgeheimnisse	Transparenz ermöglicht verbessertes Recycling bzw. verbesserte Wiederverwertung	Datenoffenlegung bisher betriebsinterner Informationen und somit erhöhte Abhängigkeit von Supply Chain Partnern
Innovation und Transaktionskosten	Ausschöpfen von Innovationspotentialen, da durch Beachtung ökologischer und sozialer Aspekte attraktive Produkt- und Dienstleistungseigenschaften entwickelt werden können	Zusätzliche Transaktionskosten durch Zusammenarbeit mit Lieferanten und Vorlieferanten sowie Abnehmern
Arbeitgeberattraktivität und Personalaufwand	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kann erhöht werden, da die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das unternehmerische Handeln (wie im Beschaffungsbereich) potentielle Bewerber anspricht	Zusätzlicher Personalaufwand für Schulungen und Audits

Tab. 3: Chancen und Risiken eines Sustainable Supply Chain Managements  
Quelle: aufbauend auf Schaltegger et al. 2007, 169 f.

jedes Unternehmen – entsprechend etwa der Branchenzugehörigkeit, der Unternehmensgröße oder dem Grad der internationalen Ausrichtung – unter unterschiedlichen Voraussetzungen handelt. Kostenoptimierung oder die Orientierung an Kundenwünschen können andererseits auch Gründe sein, die für viele Unternehmen die gleiche Bedeutung haben. Nicht zuletzt gilt der Reputationsaufbau und -ausbau als ein wesentliches Argument für ein Sustainable Supply Chain Management (vgl. Bogaschewsky 2004, 192 ff.). Je nach Unternehmen kann der Einfluss von Umwelt- und/oder Sozialthemen auf den Ruf des Unternehmens, den Umsatz, mögliche Kosteneinspar- und Innovationspotentiale oder die Arbeitgeberattraktivität eine Chance oder ein Risiko darstellen. Nachdem bereits die Chancen und Risiken eines Global Sourcings (Tab. 1) vorgestellt wurden, fasst Tabelle 3 wesentliche in der Literatur genannte Chancen und Risiken eines SSCM zusammen.

Da im SSCM-Konzept viele Aspekte wie Internationalität der Lieferantenbeziehungen, Unterschiedlichkeit von Produkten und Dienstleistungen oder verschiedenartige Umwelt- und Sozialbedingungen bei Lieferanten berücksichtigen werden müssen, sind auch die Chancen und Risiken eines Sustainable Supply Chain Managements entsprechend vielfältig.

Hinsichtlich Kosten, Umsatz und Gewinn sind unterschiedliche Chancen und Risiken auszumachen. So kann in Bezug auf die Kosten die Berücksichtigung ökologischer Aspekte wie etwa die Reduzierung des Material- und Ressourcenverbrauchs mindestens zwei denkbare Effekte zur Folge haben. Zum einen können die Kosten durch einen verminderten Material- und Ressourcenverbrauch verringert und die entsprechende Effizienz erhöht werden. Zum anderen kann der veränderte Materialverbrauch zu einer Kostenerhöhung führen, da neues Material erprobt und Produktionsprozesse angepasst werden müssen. Hinsichtlich des Umsatzes kann eine nachhaltigkeitsorientierte Beschaffung die Produkteigenschaften in der Weise verbessern, dass sie mehr den Kundenwünschen entsprechen und die Produkte vermehrt nachfragen. Das Erfüllen sozialer und ökologischer Anforderungen kann jedoch auch Mehrkosten verursachen, die nicht durch einen erhöhten Umsatz kompensiert werden. Mit einem SSCM wird eine erhöhte Transparenz bezüglich der Lieferantenbeziehungen sowie der Leistungen des Unternehmens angestrebt. Zum einen ergibt sich damit die Chance, verbessertes Recycling oder eine einfachere Wiederverwertbarkeit von Produktteilen oder Materialien zu realisieren. Zum anderen besteht bei einer vergrößerten Transparenz das Risiko, dass ursprünglich unternehmensinterne Informationen an Lieferanten und Mitbewerber weiter getragen und Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden.

Diese Beispiele zeigen, dass SSCM weder in der Konzeptionierung und Umsetzung noch in der Wirkung ein Selbstantrieb ist. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich Risiken i. d. R. stark relativieren und Chancen eher realisiert werden können, wenn ein Lieferanten- netzwerk durch partnerschaftliche Geschäfts- beziehungen und Vertrauen gekennzeichnet ist. Dies liegt im Wesentlichen an den großen Bedeutung intangibler Faktoren, die auf die Identifikation von Risiken und Chancen, die Reputation und die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber sowie der Realisierung von Innovationen wirken können.

## 2.3 Bisherige Untersuchungen

Sustainable Supply Chain Management wird auch unter Begriffen wie Environmental/Responsible/Green Supply Chain Management, Green Purchasing oder Nachhaltige Beschaffung in der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis diskutiert (vgl. u. a. Min & Galle 1997; Srivastava 2007; Seuring & Müller 2008a; Informationsplattform Nachhaltige Beschaffung o. J.) Folgende Kernthemen werden u.a. aufgegriffen:

### 2.3.1 Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen

Unternehmen verschiedener Branchen sehen sich in ihrer Supply Chain ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen gegenübergestellt. Ressourcenverbrauch oder umweltschädliche Emissionen in der Automobilindustrie, Arbeitssicherheit in der Forst- und Papierindustrie oder Gesundheit und wirtschaftliche Abhängigkeiten im Exportgeschäft der Lebensmittelbranche sind einige Beispiele, die unter dem Thema gesellschaftliche Verantwortung oder CSR in Lieferketten deutscher Unternehmen diskutiert werden (vgl. Loew 2006). Große Herausforderungen zeigen sich konkret dann, wenn möglichst umfassende Informationen über Umwelt- und Sozialbedingungen entlang der verschiedenen Lieferkettenstufen zur Verfügung zu stellen sind. Um diesen Schwierigkeiten erfolgreich zu begegnen, bieten sich Managementansätze und -instrumente wie Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme, Öko- und Sozial-Labels oder Verhaltenskodizes an (vgl. Loew 2006; Schaltegger et al. 2007).

### 2.3.2 Chancen und Risiken

Der Einfluss von Nachhaltigkeitsthemen auf die Wertschöpfungskette eines Unternehmens kann chancen- oder risikoseitig ausgestaltet oder auch ohne wesentliche Bedeutung sein. Reputationsgewinne und Umsatzwachstum können dabei im eine Chance sein. Ein Kostenanstieg und das Entsprechen gesetzlicher Regelungen werden dem gegenüber eher als Risiko eingestuft (vgl. Ernst & Young 2008).

### 2.3.3 Treiber

Für die Einführung und Weiterentwicklung eines Sustainable Supply Chain Managements kann es sowohl unternehmensinterne als auch -externe Treiber geben. Als wesentliche interne Treiber werden die Geschäftsleitung, aber auch das individuelle Engagement einzelner Personen als bedeutsam bewertet (vgl. Walker et al. 2008). Wichtige externe Treiber für das SSCM sind auf Regulierungsebene die Gesetzgebung (vgl. Hall 2000; Carter & Dresner 2001; Min & Galle 2001; Walker et al. 2008), auf Marktebene die Kunden und Wettbewerber (Klassen & Vachon 2003; Zhu & Sarkis 2006) sowie auf gesellschaftlicher Ebene die NGOs und die Öffentlichkeit (Sharma/Vredenburg 1998; Wycherly 1999; Hall 2000; Preuss 2001; Koplin et al. 2007).

### 2.3.4 Barrieren

Vergleichbar zur Identifikation von Treibern eines SSCM kann auch zwischen internen und externen Barrieren unterschieden werden. Die Barrieren beziehen sich nicht nur auf Hindernisse bei der Einführung, sondern auch auf die Weiterentwicklung eines auf Sozial- und Umweltaspekte ausgerichteten SCM. Als interne Barrieren gelten z.B. Kosten der Implementierung, ein Mangel an Unterstützung durch das Management, das Fehlen von Informationen und Know-how, wie sich das Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Einkauf verknüpfen lässt, sowie eine mangelnde Qualifizierung des Einkaufspersonals (vgl. Wycherley 1999; Carter & Dresner 2001; Min & Galle 2001; Walker et al. 2008). Als unternehmensexterne Barrieren konnten gesetzliche Bestimmungen, die Innovationen hemmen, ein geringes Engagement bei den Lieferanten sowie branchenspezifische Unterschiede identifiziert werden (vgl. Porter & Van de Linde 1995; Wycherley 1999; Zhu & Sarkis 2006). Empfohlen wird, den Barrieren am besten mit Teams, Personaltrainings, organisatorischen Innovationen und dem Einbezug von Schlüsselpersonen zu begegnen (vgl. Carter & Dresner 2001).

Insgesamt ergibt die Analyse wissenschaftlicher Publikationen zum Sustainable Supply Chain Management, dass die **Untersuchungen sehr unterschiedliche Schwerpunkte setzen und unterschiedlichen Untersuchungsansätzen folgen** (vgl. u. a. Bogaschewsky 2004; Seuring & Müller 2008a;

Walker et al. 2008). Sie sind deshalb größtenteils nicht direkt miteinander vergleichbar. Das verdeutlicht zum einen die Komplexität des SSCM-Themengebietes, zum anderen die Notwendigkeit fundierter empirischer Untersuchungen, um Folgerungen für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Sustainable Supply Chain Managements entwickeln zu können. Da die meisten Publikationen bisher Umweltaspekte im SSCM fokussieren, ist es außerdem erforderlich, die Untersuchung um die soziale Dimension zu erweitern.

Während bisher schwerpunktmaßig bestimmte Branchen untersucht wurden (vgl. Beske et al. 2008 für die Automobilindustrie; Matos & Hall 2007 für die Öl- und Gas-Industrie sowie die agrarwirtschaftliche Biotechnologie oder Kourula & Salmi 2007 für die Maschinenbau-Industrie), gibt es bislang keine Publikation, die eine Untersuchung und einen Vergleich börsennotierter Unternehmen aus dem MDAX und dem DAX vornimmt. Hier setzt die empirische Untersuchung dieser Studie an.

### 3 GRUNDLAGEN UND METHODIK DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

#### 3.1 Ziele der empirischen Untersuchung

Das Ziel dieser Studie zum Sustainable Supply Chain Management ist die Ermittlung und Analyse des Praxisstands in deutschen Unternehmen. Die Studie konzentriert sich dabei auf MDAX- und DAX-Unternehmen. Im Sinne einer Momentaufnahme wird der Stand der **Existenz und Organisation eines Supply Chain Managements im Allgemeinen** und der **Gründe, Treiber und Barrieren eines Sustainable Supply Chain Managements im Speziellen** untersucht.

Mit der Studie sollen des Weiteren Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den befragten Unternehmensgruppen des MDAX und DAX aufgezeigt werden. Zusätzlich werden an geeigneten Stellen Befragungsergebnisse von SDAX-Unternehmen hinzugenommen. Letztere Unternehmensgruppe wurde ebenfalls befragt, war jedoch zahlenmäßig nur zu einem geringen Anteil an der Befragung beteiligt.

Aufbauend auf den Befragungsergebnissen werden Folgerungen für die weitere Entwicklung eines SSCM für Unternehmen, Verbände und Politik abgeleitet.

##### 3.1.1 Kontaktierte Unternehmensgruppen

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt auf einem Vergleich der im MDAX und DAX notierten Unternehmen, wobei zum Teil SDAX-Unternehmen als Vergleichswerte zur ergänzenden qualitativen Auswertung hinzugezogen werden. Ausgehend von der Überlegung, dass MDAX-Unternehmen zu den mittelgroßen (mid-cap) Unternehmen in Deutschland zählen (vgl. Deutsche Börse 2008, 8), kann eine größtmäßige Abgrenzung nach oben zu den verhältnismäßig größeren DAX- und nach unten zu den verhältnismäßig kleineren SDAX-Unternehmen vorgenommen werden. Alle drei Indizes umfassen bis zu 18 Branchen (vgl. Deutsche Börse 2007, 5 ff.). Da im Herbst 2008 mit der Unternehmensbefragung für diese Studie begonnen wurde, orientiert sich die Einordnung der Unternehmen an der Index-Zusammensetzung zum 22. September 2008. Die in dieser Studie einbezogenen drei Unternehmensgruppen umfassen insgesamt 130 Unternehmen (50 MDAX-, 30 DAX- und 50 SDAX-Werte) wobei 113 Unternehmen zustimmten, dass ihnen ein Fragebogen zugesendet wird.

#### 3.2 Methodik der Datenerhebung

Die empirische Erhebung der Daten wurde mit einem standardisierten Fragebogen in Form einer schriftlich-postalischen Befragung durchgeführt. Die Methode zählt zu den quantitativen Forschungsverfahren.

Damit können Zusammenhänge und zahlenmäßige Ausprägungen erfasst werden. Für Fragestellungen zum Sustainable Supply Chain Management ist diese Forschungsweise geeignet, da das Themengebiet in der Unternehmenspraxis bereits bekannt ist und konkrete Fragen formulierbar sind. Diese sind daraufhin quantitativ auswertbar und eine tiefergehende Analyse der Thematik ist möglich.

##### 3.2.1 Zeitraum der Erhebung

Die Unternehmen aus MDAX, DAX und SDAX wurden im Zeitraum von September bis Oktober 2008 zunächst telefonisch kontaktiert, um daraufhin die Fragebögen per Post an die entsprechende Kontaktperson im Unternehmen zu versenden. Da acht der insgesamt 50 MDAX-Unternehmen und neun der insgesamt 50 SDAX-Unternehmen bei der ersten telefonischen Kontaktaufnahme mitteilten, grundsätzlich keine Fragebögen zu beantworten, umfasst die Untersuchungsgruppe 42 MDAX-, 30 DAX- und 41 SDAX-Unternehmen. An diese 113 Unternehmen wurde der Fragebogen versendet. Die Befragung dauerte bis Januar 2009.

Der Fragebogen wurde per Post und auf Wunsch zusätzlich oder alternativ per E-Mail versendet. Kontaktierte Personen in den Unternehmen waren überwiegend Verantwortliche im Einkauf, im Bereich Umwelt-/CSR-/Nachhaltigkeit oder Environment/Health/Safety tätig. Teilweise wurde der Fragebogen innerhalb des Unternehmens von mehreren Personen ausgefüllt.

##### 3.2.2 Rücklauf und Untersuchungsgruppe

Von den insgesamt 113 angeschriebenen Unternehmen (42 MDAX, 30 DAX und 41 SDAX) beteiligten sich insgesamt **38 Unternehmen (17 MDAX, 15 DAX und 6 SDAX)** an der Befragung. Dies entspricht einer **Rücklaufquote von gerundet 34 % (mit unterschiedlichen Anteilen von 40 % für den MDAX, 50 % für den DAX und 15 % für den SDAX)**. Die quantitative Auswertung erfolgt fast ausschließlich auf Basis der MDAX- und DAX-Unternehmen (17 plus 15 Unternehmen). Aufgrund der im Verhältnis zu MDAX und DAX relativ geringen Rücklaufquote bei den SDAX-Unternehmen fließen die Auswertungsergebnisse dieser Unternehmensgruppe nur in einem begrenzten Umfang als qualitative Auswertung in den Analyseteil ein.

KRITERIUM	ECKDATEN
<b>Methode</b>	<b>Schriftlich-postalische Befragung mit standardisiertem Fragebogen</b>
Erhebungszeitraum	September 2008 bis Januar 2009
Untersuchungsgruppe	38 Unternehmen der Auswahlindizes der deutschen Börse (MDAX, DAX, SDAX) verschiedener Branchen
<b>Adressaten</b>	<b>Einkaufsabteilung, Umwelt-/CSR-/Nachhaltigkeitsbereich, Environment/Health/Safety</b>
Rücklaufquote	DAX-Unternehmen: 15 beantwortete Fragebögen bei insgesamt 30 DAX Unternehmen entsprechen einer Rücklaufquote von 50 %  MDAX-Unternehmen: 17 beantwortete Fragebögen bei insgesamt 42 MDAX Unternehmen, die Befragungen nicht grundsätzlich ablehnen, entsprechen einer Rücklaufquote von 40 %  SDAX-Unternehmen: 6 beantwortete Fragebögen bei insgesamt 41 SDAX Unternehmen, die Befragungen grundsätzlich nicht ablehnen, entsprechen einer Rücklaufquote von 15 %
Datenumfang	Insgesamt 38 Fragen zu den folgenden sechs Abschnitten I. Informationen zu dem Unternehmen II. Supply Chain Management in dem Unternehmen II. A Tiefe der Leistungserstellung des Unternehmens II. B Beschaffungskette in Bezug auf die Lieferanten II. C Absatzkette in Bezug auf die Kunden III. Sustainable Supply Chain Management
Auswertung	SPSS®

Tab. 4: Übersicht über die durchgeführte empirische Erhebung  
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 4 fasst die Eckdaten der durchgeführten Untersuchung zusammen.

Die nachfolgenden Abbildungen beruhen i. d. R. auf Auswertungen für die 17 MDAX- und 15 DAX-Unternehmen sowie teilweise für die 6 SDAX-Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben (Stichprobe). In wenigen Fällen weicht die Anzahl der Unternehmen jedoch ab, da je nach Fragestellung oder Beantwortung einer Vorabfrage z. T. (Unter-) Gruppen gebildet wurden. Wie viele Unternehmen jeweils eine konkrete Frage beantwortet haben, wird mit dem Parameter n (Stichprobenumfang) angegeben.

# 4 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Bei der vorgenommenen Analyse der Praxis des Sustainable Supply Chain Managements in deutschen Unternehmen werden u. a. Tendenzen deutlich, die in Verbindung mit ungleicher Unternehmensgröße bei MDAX- und DAX-Unternehmen sowie SDAX-Unternehmen stehen können. Indem Gründe, Ziele, Treiber und Barrieren für SSCM in Unternehmen vorgestellt werden, lassen sich außerdem die verschiedenen Facetten der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im Beschaffungsbereich zeigen.

## 4.1 Untersuchungsgruppe und Verteilung der antwortenden Unternehmen

Die an der Befragung beteiligten MDAX- und DAX-Unternehmen (17 plus 15 Unternehmen) weisen eine breite Branchenverteilung auf (vgl. Abb. 2). Wie die Branchenverteilung zeigt (Automobil/Industrie, Pharma & Gesundheit/Chemikalien) zählt die Mehrzahl der befragten Unternehmen zur Gruppe der Produzenten oder Vorlieferanten. Unternehmen wie Banken, die sich keiner bestimmten Wertschöpfungsstufe zuordnen lassen, sind allerdings auch vertreten.

Abb. 3 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung sämtlicher MDAX- und DAX-Unternehmen (50 plus 30 Unternehmen), die an der deutschen Börse notiert sind.

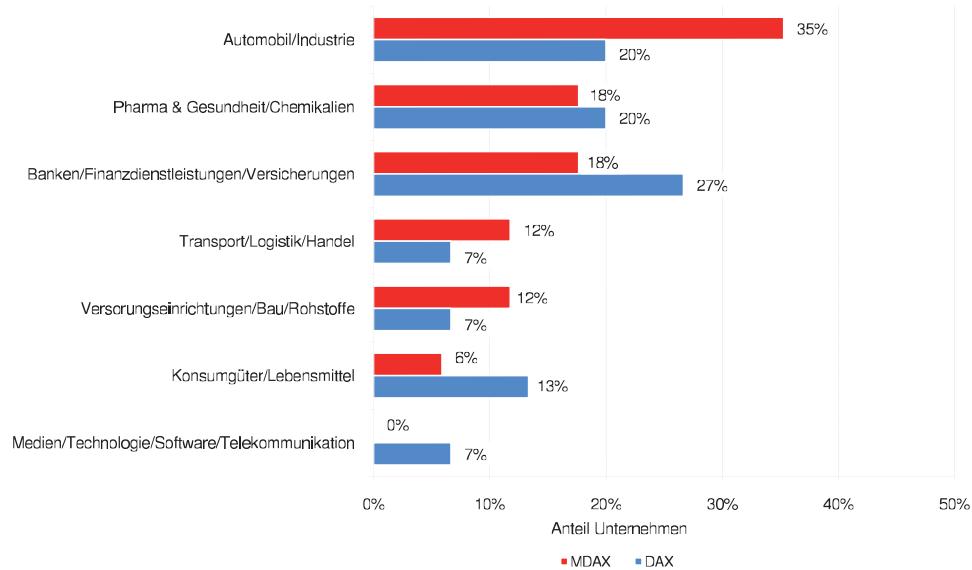


Abb. 2: Branchenverteilung der antwortenden Unternehmen [MDAX und DAX]  
n=17 [MDAX], n=15 [DAX]

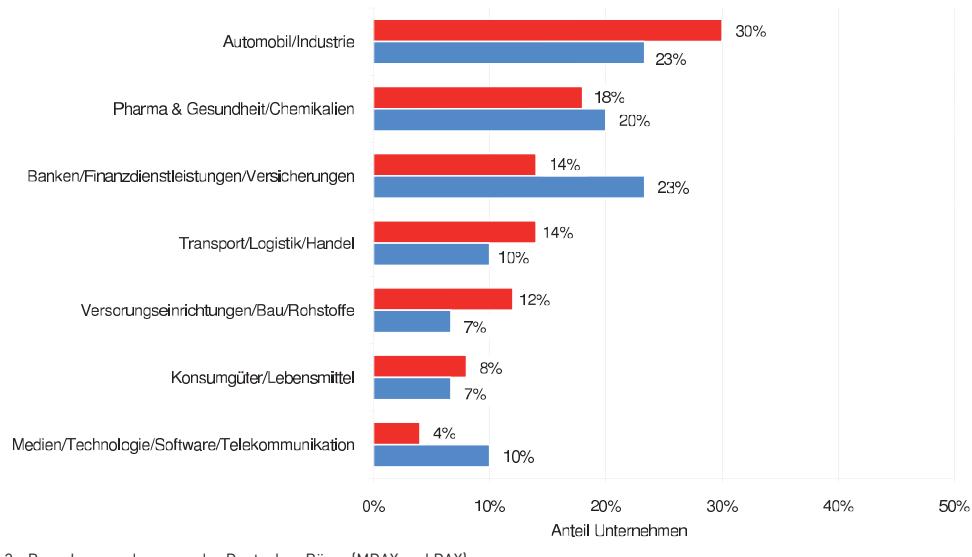


Abb. 3: Branchenzuordnung an der Deutschen Börse [MDAX und DAX]  
n=50 [MDAX], n=30 [DAX]

Wie sich im Vergleich zwischen Abb. 2 und Abb. 3 zeigt, besteht keine substanzielle Verzerrung in der Branchenverteilung, d. h., die beiden gesamten Börsengruppen der MDAX- und DAX-Unternehmen setzen sich ähnlich zusammen wie die Stichprobe der befragten Unternehmen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vorgestellt.

#### 4.2 Bedeutung von SCM, Organisation und Leistungstiefe

Supply Chain Management wird von Unternehmen eingesetzt, um inner- und außerbetriebliche Geschäftsprozesse mit Lieferanten zu gestalten und zu optimieren. Als Management-Konzept hat SCM jedoch nicht für alle Branchen die gleiche Bedeutung. So haben Dienstleistungsunternehmen wie Banken und Versicherungen oder z. B. Transport- und Logistik-Unternehmen zwar häufig einen Beschaffungsbereich, jedoch ist Supply Chain Management für sie i. d. R. weniger wichtig als für Industrieunternehmen. Nichtsdestotrotz zeigt diese empirische Untersuchung, dass Aspekte wie Komplexität der Lieferantenbeziehungen oder Material- und Ressourcenverbrauch als ökologisches Thema dennoch für viele Unternehmen wichtig sind. Fundierte Aussagen zu Nachhaltigkeitsaspekten im Beschaffungsbereich und in der Supply Chain können demzufolge getroffen werden, auch wenn in einigen Unternehmen keine explizites Supply Chain Management existiert.

##### 4.2.1 Existenz und Organisation des SCM

Insgesamt verfügen mehr als **drei Viertel** der an der Befragung beteiligten DAX- und MDAX-Unternehmen über ein Supply Chain Management (vgl. Abb. 4). Von den befragten SDAX-Unternehmen hat die Hälfte ein SCM. Da vom DAX über MDAX bis zum SDAX ein SCM weniger häufig vorhanden ist, scheint die **Unternehmensgröße ein relevanter Faktor für die Existenz eines SCM** zu sein. Existiert ein SCM, so ist dies, wie Abbildung 5 zeigt, bei etwa zwei Dritteln der MDAX-Unternehmen und etwas mehr als drei Viertel der DAX-Unternehmen **im Einkauf angesiedelt**. Bei 46 % der MDAX- und bei 54 % der DAX-Unternehmen

ist das SCM in einem anderen Bereich angesiedelt (vgl. ebenso Abb. 5). Die genannten Bereiche werden von den Unternehmensvertretern sehr unterschiedlich angegeben: Logistik/Transport, Produktion/Herstellerwerke, CSR-/Umwelt- und Sozialabteilung, „eigener SCM-Bereich“ oder „Vendor/Category Management Team“. Zudem zeigt sich, dass von 15 % der MDAX- und von 31 % der DAX-Unternehmen eine Doppelansiedlung des SSCM im Einkauf und in einem anderen Bereich angegeben wird.

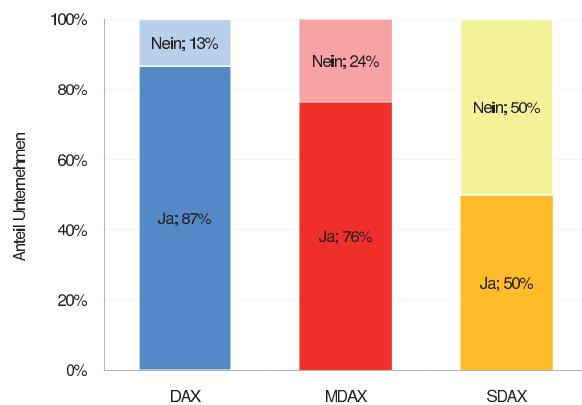


Abb. 4: Vorhandensein eines SCM [DAX, MDAX und SDAX]  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX), n=6 (SDAX)

##### 4.2.2 Leistungstiefe

Die MDAX- und DAX-Unternehmen wollen zukünftig die **Leistungstiefe eher erhöhen** als verringern (vgl. Abb. 6 und 7). Outsourcing-Tendenzen sind somit derzeit nicht erkennbar. Bei den MDAX-Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren eine Verringerung der Leistungstiefe häufiger stattgefunden als es für die Zukunft geplant ist. Diese Tendenz ist auch bei den DAX-Unternehmen erkennbar.

Wie Abb. 8 verdeutlicht, geben etwa drei Viertel der befragten MDAX- und DAX-Unternehmen an, dass ihre Produktions-/Dienstleistungsstandorte in den vergangenen fünf Jahren internationaler geworden sind. Bewegen sich Unternehmen in einem internationalen Geschäftsumfeld, sind mit den Beschaffungsaktivitäten auf dem relativ anonymen Weltmarkt verschiedene Chancen und Risiken verbunden. Auch ist eine Erhöhung der Komplexität entlang der Wertschöpfungskette zu erwarten.

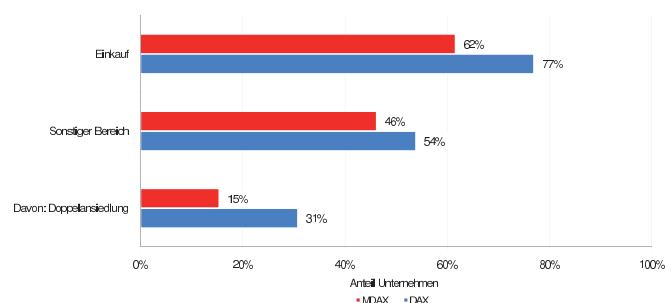


Abb. 5: Ansiedlung des SCM [MDAX und DAX]  
n=13 (MDAX), n=13 (DAX)

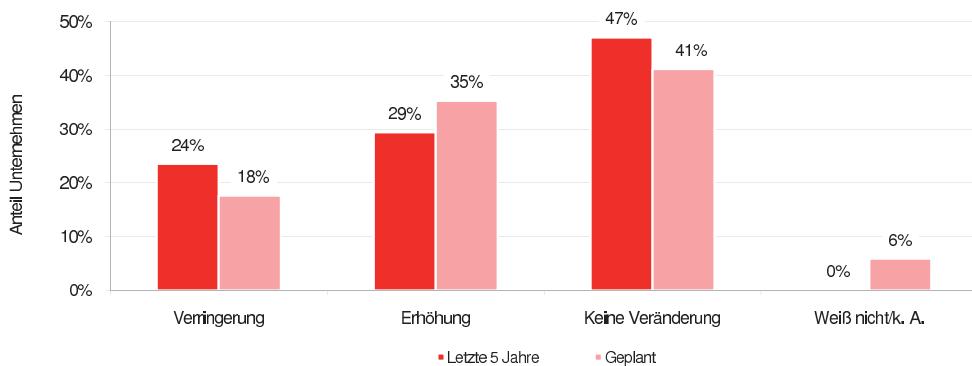


Abb. 6: Leistungstiefe in den vergangenen fünf Jahren und geplant (MDAX)  
n=17 (MDAX)

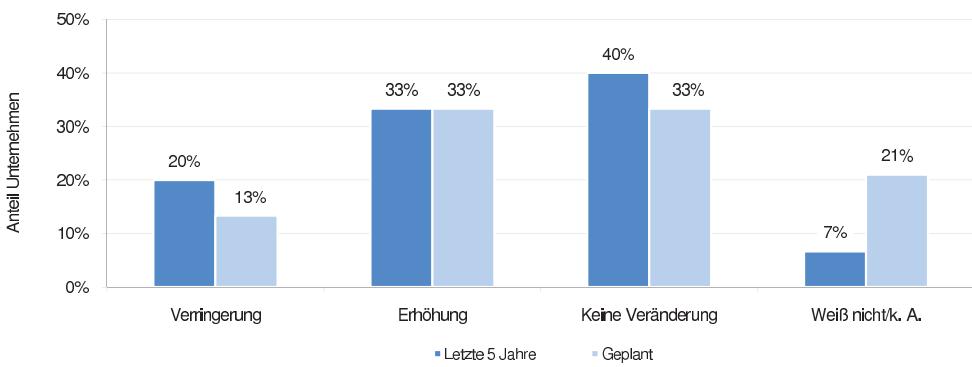


Abb. 7: Leistungstiefe in den vergangenen fünf Jahren und geplant (DAX)  
n=15 (DAX)

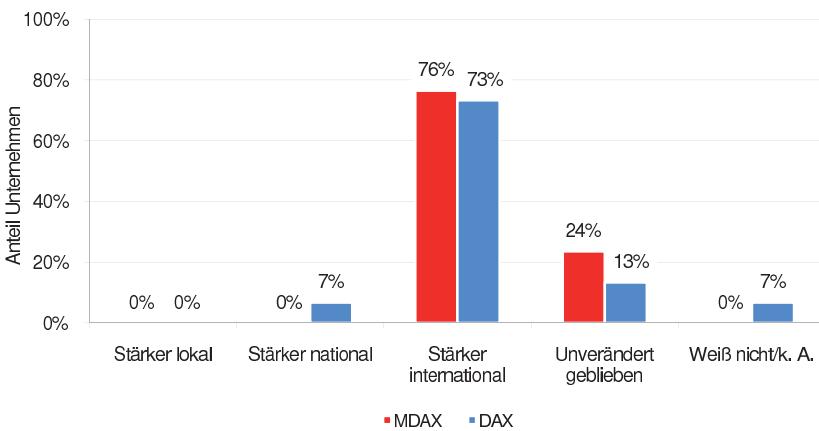


Abb. 8: Geographische Veränderung von Produktions-/Dienstleistungsstandorten (MDAX und DAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX)

#### 4.3 Beschaffungsländer, Lieferantenanzahl, Kooperation und Komplexität

Die Internationalität und Komplexität von Geschäftsbeziehungen spiegelt sich beispielsweise in der großen Anzahl der Beschaffungsländer und -regionen sowie der Anzahl an Lieferanten wider.

##### 4.3.1 Anzahl Beschaffungsländer und -regionen

Etwa ein Drittel der MDAX- und fast zwei Drittel der DAX-Unternehmen beziehen aus 50 und mehr Ländern Produkte und Dienstleistungen (vgl. Abb. 9 und 10). Somit ist die Anzahl der Beschaffungsländer beim MDAX zwar kleiner als beim DAX, aber dennoch hoch. Einhergehend mit einer großen Anzahl der Lieferländer ist auch eine **hohe Komplexität der Lieferantenbeziehungen** zu erwarten.

Die Leistungen werden hauptsächlich aus Europa, Asien und Nordamerika bezogen. Ländergruppen wie Lateinamerika, Afrika oder Australien haben eine nachrangige Bedeutung bei der Beschaffung. Dies gilt sowohl für Industrie- als auch für Schwellen- und Entwicklungsländer (vgl. Anhang A).

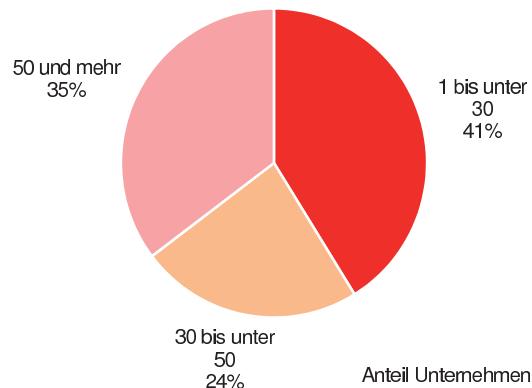


Abb. 9: Anzahl der Beschaffungsländer (MDAX)  
n=17 (MDAX)

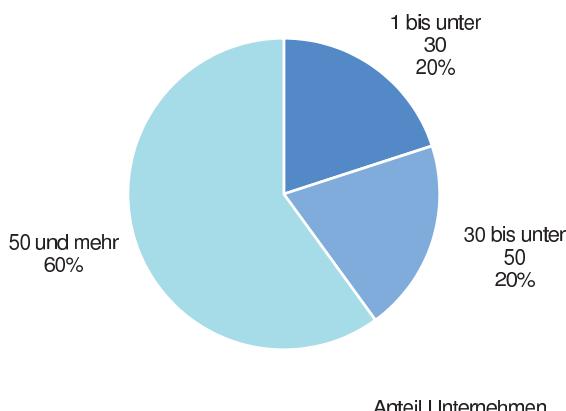


Abb. 10: Anzahl der Beschaffungsländer (DAX)  
n=15 (DAX)

##### 4.3.2 Anzahl Lieferanten

Die Vielzahl der Lieferländer geht einher mit einer großen Anzahl der Lieferanten. Wie Abb. 11 und Abb. 12 zeigen, haben **88 % der MDAX- und 100 % der DAX-Unternehmen mehr als 250 Lieferanten**. Außerdem verfügen etwa ein Drittel der MDAX- und etwa drei Viertel der DAX-Unternehmen über mehr als 5.000 Lieferanten. Unter diesen Lieferanten befinden sich auch solche, die nicht direkt die Kernleistung des Unternehmens Eingang betreffen (z. B. Lieferanten von „Hilfsleistungen“ wie von Blumen für ein Konferenzzimmer). Für viele geschäftsrelevante Nachhaltigkeitsfragen wie im Kontext des Reputationsmanagements können jedoch auch diese Leistungen von Bedeutung sein.

Erwartungsgemäß ist die Lieferantenanzahl bei kleineren Unternehmen tendenziell geringer. So wird von den befragten SDAX-Unternehmen vornehmlich eine Lieferantenanzahl von unter 5.000 genannt. Somit gilt, dass größere Unternehmen tendenziell mehr und kleinere in der Tendenz weniger Lieferantenbeziehungen haben.

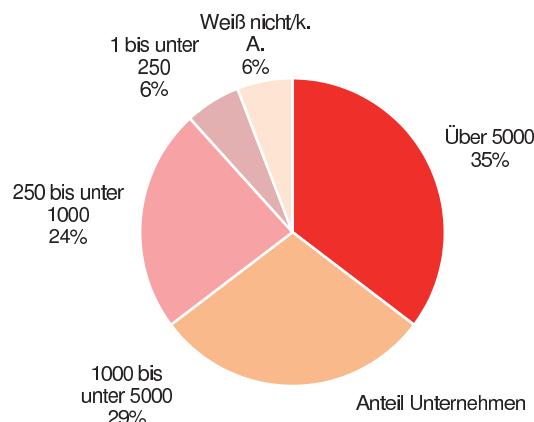


Abb. 11: Lieferantenanzahl (MDAX)  
n=17 (MDAX)

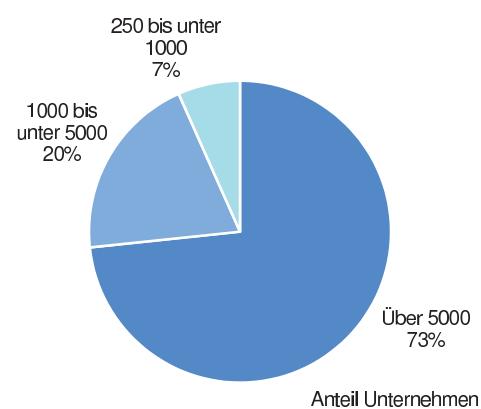


Abb. 12: Lieferantenanzahl (DAX)  
n=15 (DAX)

#### 4.3.3 Kooperation mit Lieferanten

Wie die Befragung zeigt, kooperieren **82 % der MDAX- und 87 % der DAX-Unternehmen mit ihren Lieferanten** über den Beschaffungsvorgang im engeren Sinne hinaus (vgl. Anhang B). Für MDAX-Unternehmen, die mit ihren Lieferanten kooperieren, sind **F&E-Partnerschaften besonders wichtig** (vgl. Abb. 13).

Bei den DAX-Unternehmen zeigt sich ein etwas anderes Bild als bei den MDAX-Unternehmen. Hier sind sowohl F&E-Partnerschaften als auch die Lieferantenintegration für etwas mehr als zwei Drittel der Unternehmen, die mit ihren Lieferanten kooperieren, von Bedeutung (vgl. Abb. 14) – also z. B. die Nutzung eines gemeinsamen Softwaresystems von Lieferanten und fokalem Unternehmen, um eine möglichst reibungslose Übertragung von Daten zur Planung und Steuerung zu erreichen.

#### 4.3.4 Gründe für Komplexität der Lieferantenbeziehungen

Die Unternehmen wurden auch gefragt, welche Gründe für die Komplexität ihrer Lieferantenbeziehungen vorliegen. Zu wesentlichen Gründen (als sehr ausschlaggebend und ausschlaggebend bewertet) zählen bei mehr als 50 % der **MDAX-Unternehmen** (vgl. Abb. 15) die **große Anzahl an Lieferanten, eine geringe Währungsstabilität und begrenzte Kontrollmöglichkeiten des Lieferanten vor Ort**. Auch **Kulturunterschiede** werden mit 47 % als ausschlaggebend oder sehr ausschlaggebend bewertet.

Wie Abbildung 16 zeigt, gestalten sich die Gründe für Komplexität in Lieferantenbeziehungen bei den an der Befragung beteiligten **DAX-Unternehmen** etwas anders.

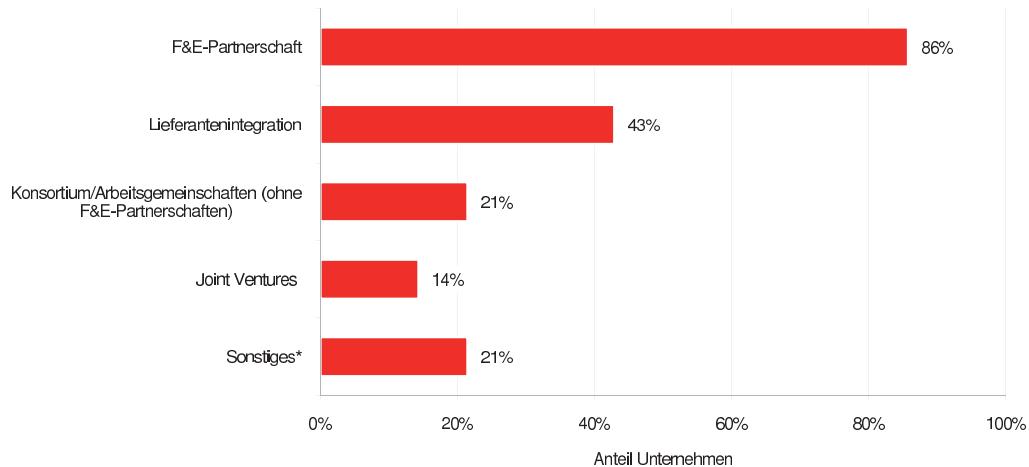


Abb. 13: Kooperation mit Lieferanten (MDAX)  
n=14 (MDAX), Mehrfachantworten möglich  
\* Sonstiges: CSR, Risksharing Partner, Teil-Finanzierung durch Lieferanten

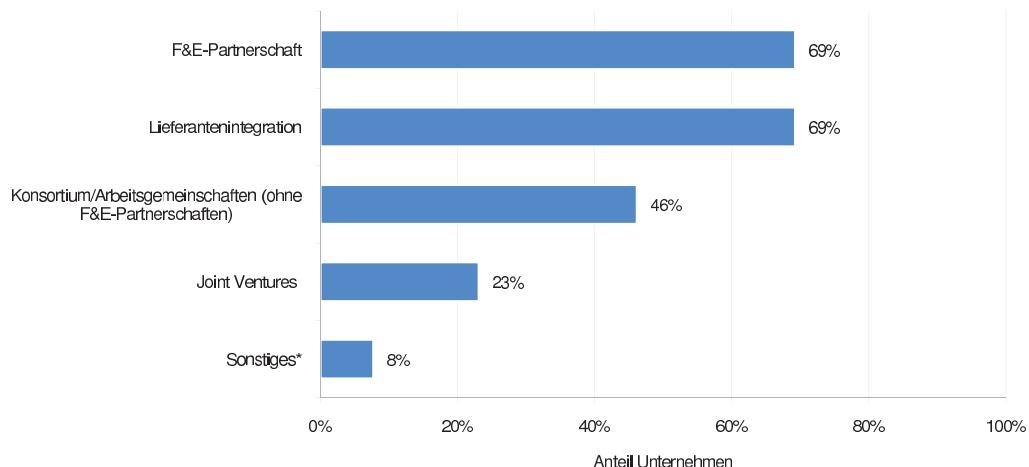


Abb. 14: Kooperation mit Lieferanten (DAX)  
n=13 (DAX), Mehrfachantworten möglich  
\* Sonstiges: Partnerschaftsprojekte zur Kapazitätsbildung (capacity building)

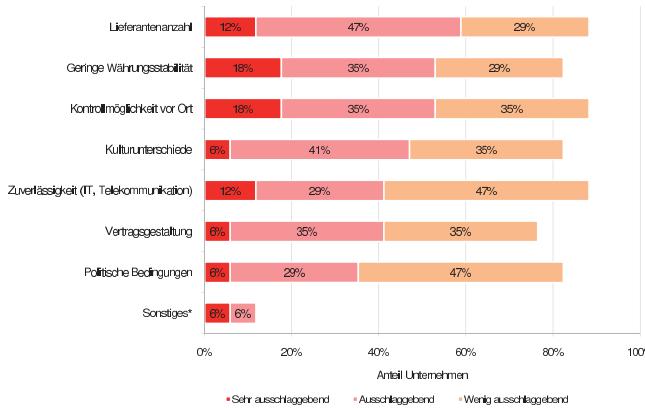


Abb. 15: Gründe für Komplexität in Lieferantenbeziehungen (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Überhaupt nicht ausschlaggebend/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Nähe zum Projekt, Versorgungssicherheit

Hier werden neben der großen Lieferantenanzahl als erstes begrenzte Kontrollmöglichkeiten vor Ort genannt. Des Weiteren sind die unterschiedliche Vertragsgestaltung mit den Lieferanten und Kulturunterschiede für mehr als die Hälfte der DAX-Unternehmen ausschlaggebende oder sehr ausschlaggebende Gründe.

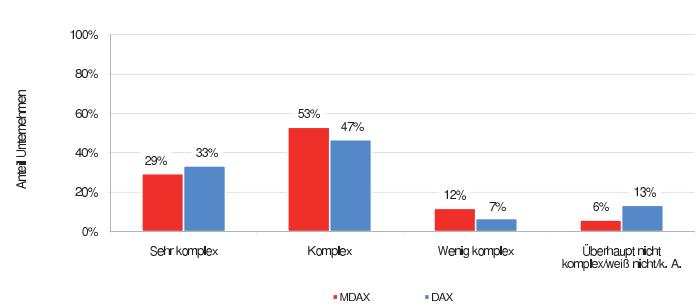


Abb. 17: Eigenbeurteilung der Komplexität der internationalen Lieferantenbeziehungen (MDAX und DAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX)

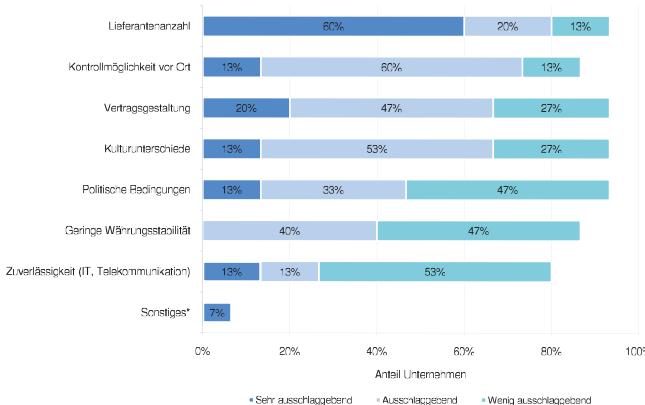


Abb. 16: Gründe für Komplexität in Lieferantenbeziehungen (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Überhaupt nicht ausschlaggebend/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Unterschied in Kunden-Lieferanten-Machtbeziehung

Insgesamt beurteilen die befragten MDAX- und DAX-Unternehmen die internationalen Lieferantenbeziehungen als komplex bis sehr komplex (vgl. Abb. 17). Diese Einschätzung ist sowohl bei MDAX- als auch bei DAX-Unternehmen etwa gleich stark ausgeprägt. Die befragten SDAX-Unternehmen beurteilen ihre internationalen Lieferantenbeziehungen insgesamt eher als komplex bis wenig komplex.

## Zwischenfazit

### Leistungstiefe, Internationalisierung und Komplexität der Lieferantenbeziehungen

Insgesamt nimmt die Leistungstiefe bei den befragten MDAX- und DAX-Unternehmen zu. Des Weiteren ist eine deutliche Internationalisierungstendenz der Produktions- bzw. Dienstleistungsstandorte erkennbar. Mit der Internationalisierung geht aufgrund der Lieferantenanzahl sowie der großen Anzahl der Beschaffungsländer eine hohe Komplexität einher.

## 4.4 Spezifische Aspekte, Gründe und Ziele des SSCM

Etwa drei Viertel der MDAX-Unternehmen und alle DAX-Unternehmen geben an, ökologische und/oder soziale Aspekte im Einkauf bzw. SCM des Unternehmens aufzunehmen. Beim verbleibenden Viertel der MDAX-Unternehmen ist dieses zumindest teilweise in Planung (vgl. Abb. 18).

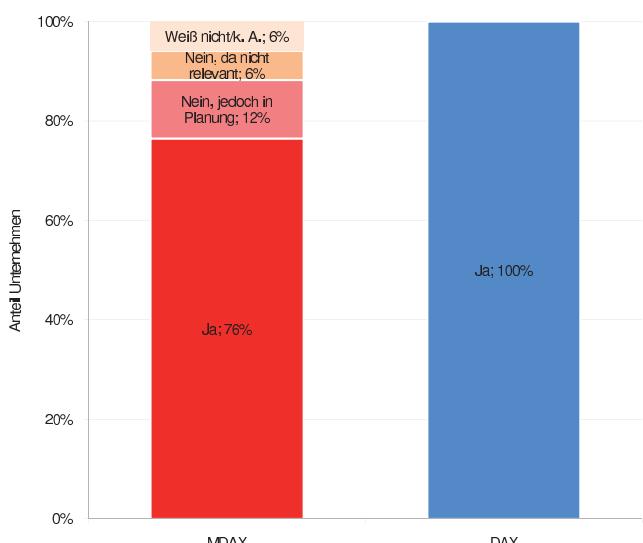


Abb. 18: Aufnahme ökologischer/sozialer Aspekte im Einkauf bzw. Supply Chain Management des Unternehmens (MDAX und DAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX)

In den befragten SDAX-Unternehmen werden ökologische bzw. soziale Aspekte im Supply Chain noch weniger häufig aufgenommen. So gibt nur die Hälfte an, Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf bzw. SCM zu integrieren oder dies zu planen. Die Unternehmensgröße scheint demnach auch für die Einrichtung und Etablierung von SSCM eine Rolle zu spielen: umso seltener ökologische/soziale Aspekte im Einkauf bzw. Supply Chain Management des Unternehmens aufgenommen werden, desto kleiner sind die Unternehmen.

#### 4.4.1 Ziele des SSCM der MDAX- und DAX-Unternehmen

Ziele eines Sustainable Supply Chain Managements können einerseits unsicherheitsgetrieben sein (zur Verminderung von Risiken), andererseits chancenorientiert (wie das Streben nach Marktführerschaft). Zudem spielt der Zeithorizont eine Rolle, also die Frage, ob die Ziele dauerhaft oder zeitweilig erreicht werden sollen.

Die Unternehmen, die grundsätzlich ökologische und/oder soziale Aspekte in den Einkauf bzw. in das SCM integrieren, verfolgen damit verschiedene Ziele. Mehr als 80 % der MDAX- und 100 % der DAX-Unternehmen geben die **Reputationsverbesserung** als **dauerhaftes Ziel** an (vgl. Abb. 19 und 20). **Risikominderung und Kostenoptimierung** sind zudem wichtige Ziele, wobei diese von 100 % der MDAX-Unternehmen dauerhaft oder zumindest zeitweilig angestrebt werden. Bei den DAX-Unternehmen hingegen ist **Risikominimierung für 86 % Kostenoptimierung für 94 % ein dauerhaftes oder zeitweiliges Ziel**. Anders sieht es bezüglich **Marktführerschaft erreichen** aus. Dieses Ziel wird häufiger von den DAX- als von den MDAX-Unternehmen verfolgt (**74 % der DAX- und 62 % der MDAX-Unternehmen**). Das Ziel F&E voranzutreiben ist für beide Unternehmensgruppen von vergleichsweise nachrangiger Bedeutung.

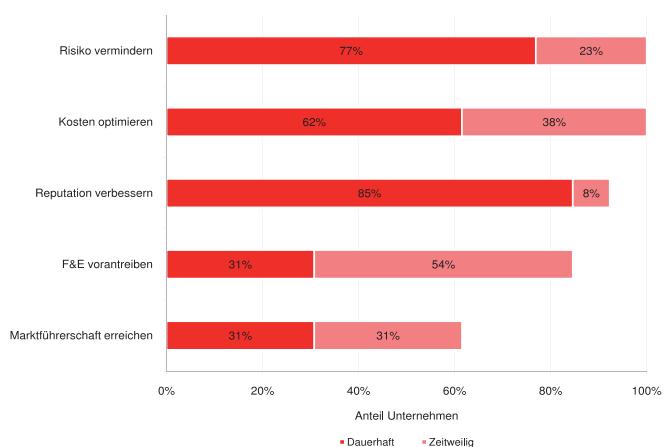


Abb. 19: Ziele (dauerhaft/zeitweilig) für SSCM (MDAX)  
n=13 (MDAX)

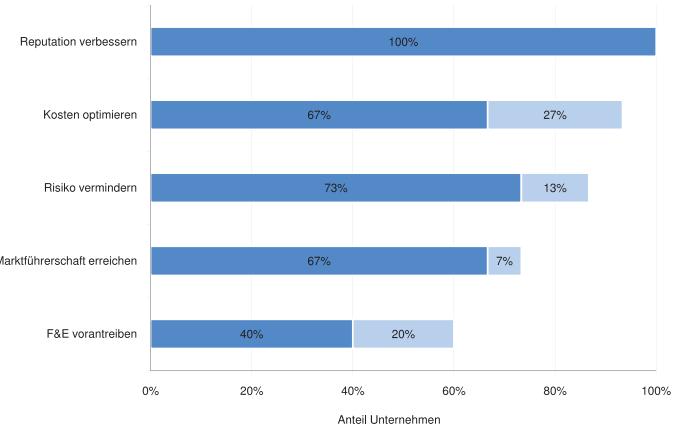


Abb. 20: Ziele (dauerhaft/zeitweilig) für SSCM (DAX)  
n=15 (DAX)

\* Sonstiges: ISO 14001 ff.

#### 4.4.2 Gründe für SSCM und die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im Einkauf

Gründe für die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte in Lieferketten und der Beschaffung können sowohl sachlicher Natur (wie die Nutzung von Innovationspotentialen) als auch Stakeholder-orientiert (wie die Entgegnung von Medienansprüchen) sein. Einige sind unternehmensinterne Gründe, andere insbesondere externe.

Die Abbildungen 21 und 22 verdeutlichen, dass die befragten Unternehmensvertreter die **Orientierung an der eigenen Unternehmenspolitik** (83 % MDAX, 100 % DAX) als **einen der Hauptgründe** sehen. Zudem bewerten mehr als 80 % der MDAX- und DAX-Unternehmen die **Erfüllung gesetzlicher Forderungen, die Verminderung von Beschaffungsrisiken und die Erreichung von Standards** als sehr bis teilweise bedeutende Gründe.

Deutliche Unterschiede zwischen den MDAX- und DAX-Unternehmen sind bezüglich der Entgegnung von Medien- bzw. Presseansprüchen (65 % MDAX, 100 % DAX) erkennbar. Unterschiede zeigen sich zudem bei den Gründen Kundenanforderungen zu entsprechen und Kosten zu optimieren, da diese für mehr als 50 % der MDAX-Unternehmen und von mehr als 60 % der DAX-Unternehmen als sehr bedeutend bewertet werden. Von den befragten SDAX-Unternehmen werden die Verminderung von Absatz- und Beschaffungsrisiken sowie die Kostenoptimierung am häufigsten als sehr bedeutender Grund benannt. Anforderungen von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zu entsprechen, hat bei dieser Unternehmensgruppe eine geringere Bedeutung als bei MDAX- und DAX-Unternehmen.

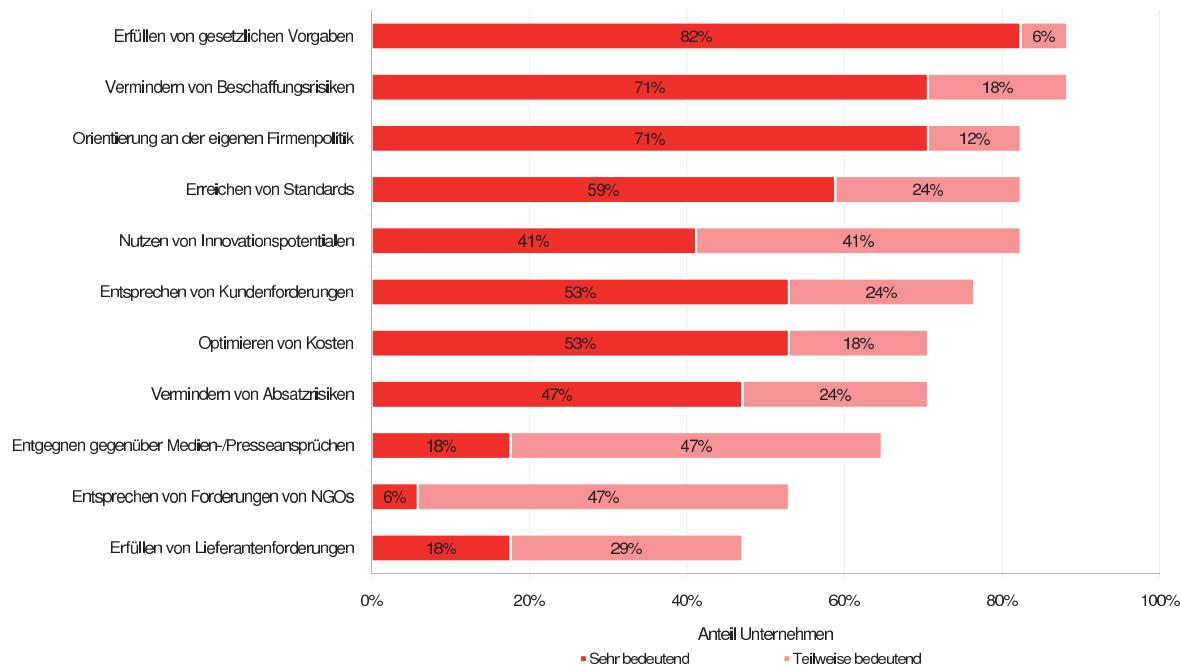


Abb. 21: Gründe für SSCM und die Berücksichtigung ökologischer bzw. sozialer Aspekte im Einkauf [MDAX]  
n=17 (MDAX)

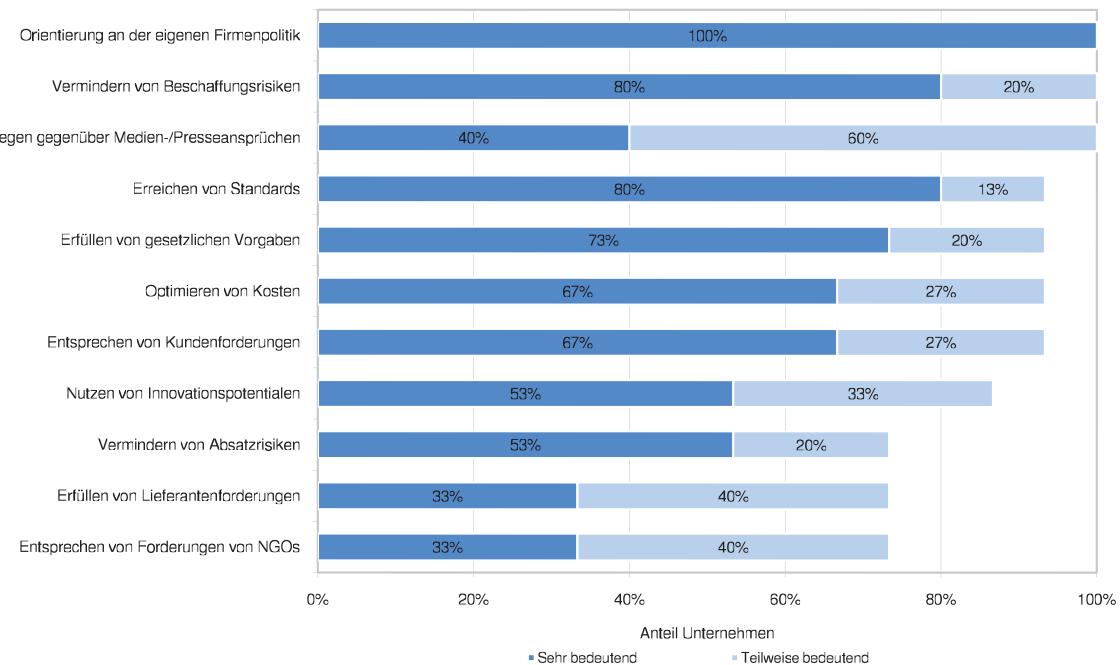


Abb. 22: Gründe für SSCM und die Berücksichtigung ökologischer bzw. sozialer Aspekte im Einkauf [DAX]  
n=15 (DAX)

## Zwischenfazit

### Ziele und Gründe des SSCM für MDAX- und DAX-Unternehmen

Als dauerhafte Ziele des SSCM werden die Verbesserung der Reputation, Risikominderung und Kostenoptimierung am häufigsten genannt. Die Marktführerschaft wird von DAX-Unternehmen als große Chance gesehen. Die Orientierung an der eigenen Firmenpolitik ist zudem ein Grund für die Berücksichtigung ökologischer bzw. sozialer Aspekte im Einkauf, der von beiden Unternehmensgruppen als sehr bedeutend bewertet wird. Die Motive, gesetzliche Forderungen zu erfüllen und Beschaffungsrisiken zu vermindern, werden außerdem von der Mehrzahl der MDAX- und DAX-Unternehmen als bedeutend erachtet. Standards zu erreichen ist für mehr als die Hälfte der MDAX-Unternehmen ein sehr bedeutender Grund.

## 4.5 Wichtigste Nachhaltigkeitsthemen für das SCM

In diesem Abschnitt werden aus Sicht der befragten MDAX- und DAX-Unternehmen wesentliche die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsthemen vorgestellt. Die Themenauswahl der Unternehmensbefragung orientiert sich an den Leistungsindikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) (vgl. GRI 2006, 25 ff.).

### 4.5.1 Ökologische Themen

Im Ergebnis zeigt Abbildung 23, dass **Abfallreduktion**, **die Verminderung weiterer negativer Umwelteinflüsse** sowie **die Reduktion von Treibhausgas-Emissionen** in mehr als 80 % und Material- und Ressourcenverbrauch in etwa 70 % der MDAX-Unternehmen von großer oder sehr großer Bedeutung für die Lieferkette sind.

Bei den befragten DAX-Unternehmen haben **Material- und Ressourcenverbrauch** sowie **Abfallreduktion** mit je 93 % (vgl. Abb. 24) eine große oder sehr große Bedeutung. **Die Verminderung weiterer negativer Umwelteinflüsse** und die **Reduktion von Treibhausgas-Emissionen** werden mit jeweils 87 % ebenfalls als bedeutsam angegeben. Auch das Thema **erneuerbare Energien** hat für 80 % der DAX-Unternehmen eine große bis sehr große Bedeutung.

Ökologische Themen haben – wie auch für die sozialen und ökonomischen Themen nachfolgend erkennbar sein wird – für DAX-Unternehmen im Vergleich zu den MDAX-Unternehmen tendenziell häufiger eine sehr große als nur eine große Bedeutung für die Lieferkette.

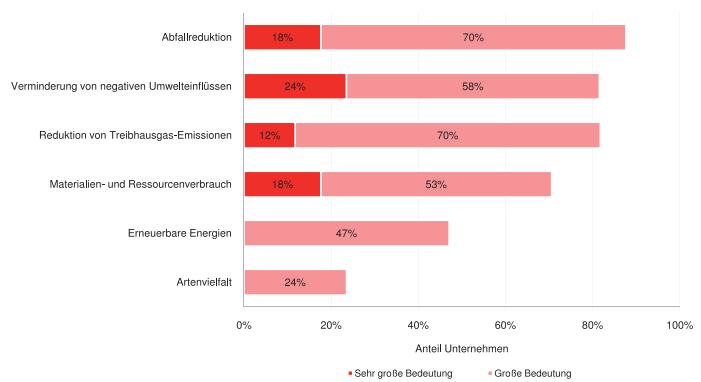


Abb. 23: Bedeutung ökologischer Themen für die Lieferkette (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Wenig oder keine Bedeutung/weiß nicht/k. A.

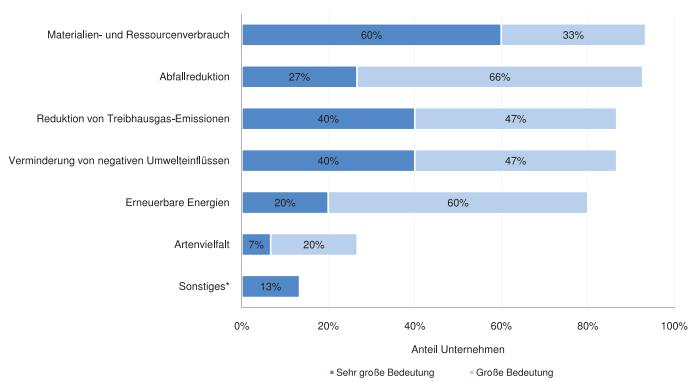


Abb. 24: Bedeutung ökologischer Themen für die Lieferkette (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Wenig oder keine Bedeutung/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Produktsicherheit, Schulung von Mitarbeitern

### 4.5.2 Soziale Themen

**Gesundheitsschutz, Kinder- und Zwangsarbeit, Menschenrechte und Gleichberechtigung** haben für mehr als 80 % der MDAX-Unternehmen eine sehr große bis große Bedeutung (vgl. Abb. 25). Deutlich erkennbar ist, dass im Vergleich zu anderen Themen für eine große Anzahl der MDAX-Unternehmen die Kategorien Kinder- und Zwangsarbeit sowie Menschenrechte eine sehr große Bedeutung haben.

In den DAX-Unternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild (vgl. Abb. 26). Hervorzuheben ist allerdings, dass zwar ähnliche soziale Themen wie in den MDAX-Unternehmen bedeutsam sind (wie Menschenrechte sowie Kinder- und Zwangsarbeit), die DAX-Unternehmen diesen jedoch häufig eine sehr große als nur eine große Bedeutung beimessen.

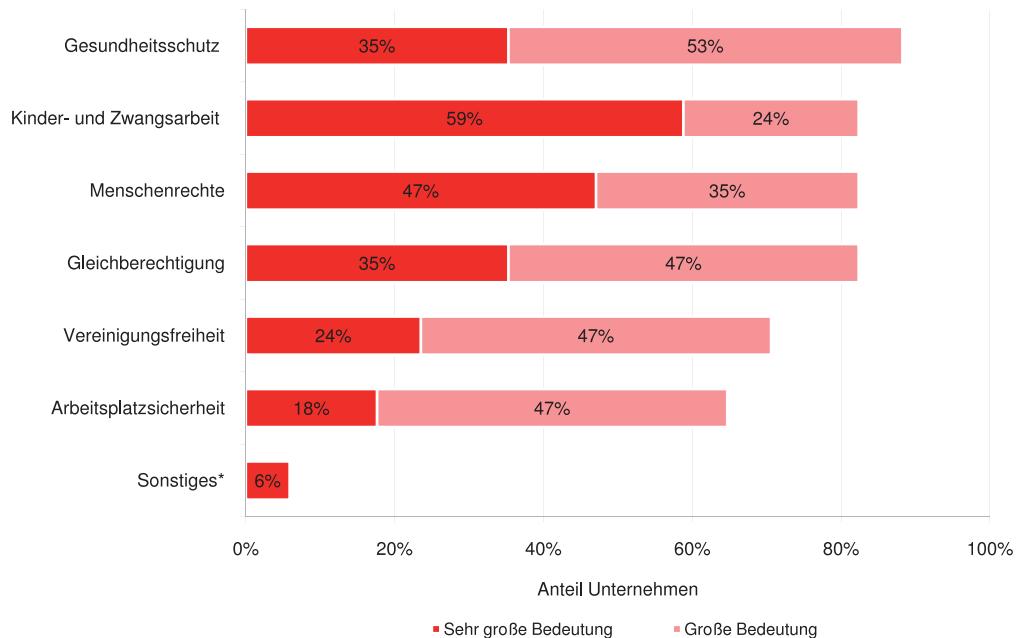


Abb. 25: Bedeutung sozialer Themen für die Lieferkette (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Wenig oder keine Bedeutung/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Arbeitszeiten und Entlohnung

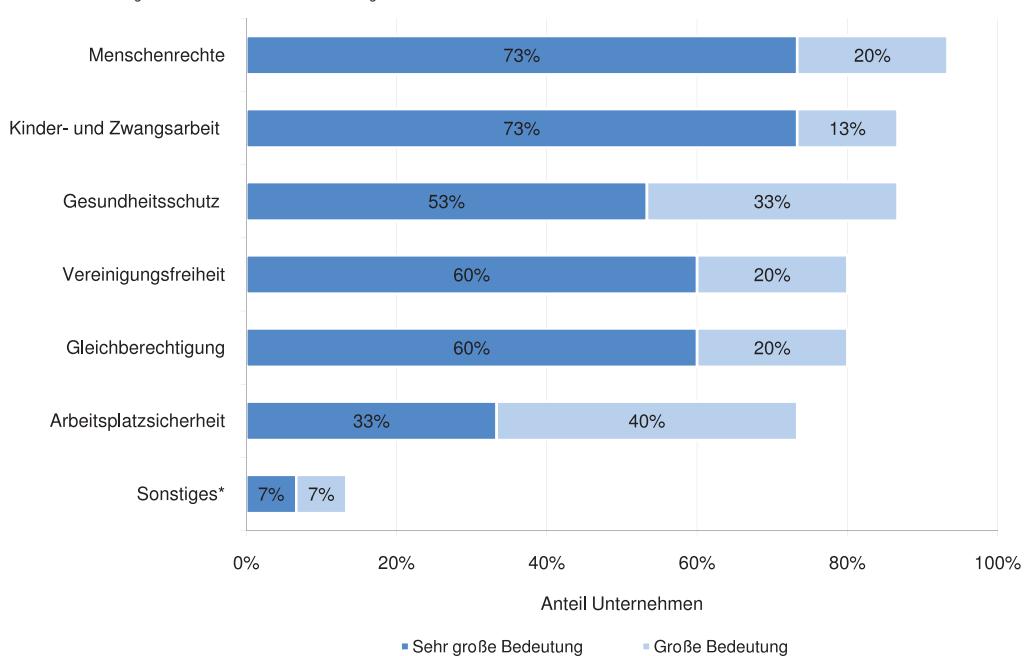


Abb. 26: Bedeutung sozialer Themen für die Lieferkette (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Wenig oder keine Bedeutung/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Anti-Korruption, Zahlung nach Tarif, Entlohnung

#### 4.5.3 Ökonomische Themen

Abbildung 27 verdeutlicht, dass die ökonomischen Themen Kostensenkung, Liefersicherheit und Qualitätssicherung für mehr als 75 % der MDAX-Unternehmen eine sehr große Bedeutung haben. Ähnlich eindeutig stellt es sich für die DAX-Unternehmen dar (vgl. Abb. 28). Alle an der Befragung beteiligten DAX-Unternehmen messen der Qualitäts sicherung sogar eine sehr große Bedeutung bei. Die Themen Wettbewerbsdruck und Innovationspotential haben zudem für mehr als 75 % der beiden

Unternehmensgruppen eine große oder sehr große Bedeutung.

Die Ergebnisse sind in den Rubriken ökologische, soziale und ökonomische Themen für sechs befragte SDAX-Unternehmen vergleichbar, womit die Annahme nahe liegt, dass die Unternehmensgröße hier keine Rolle spielt. Insgesamt haben sowohl in DAX- als auch MDAX- und SDAX-Unternehmen viele Nachhaltigkeitsthemen häufig eine große Bedeutung.

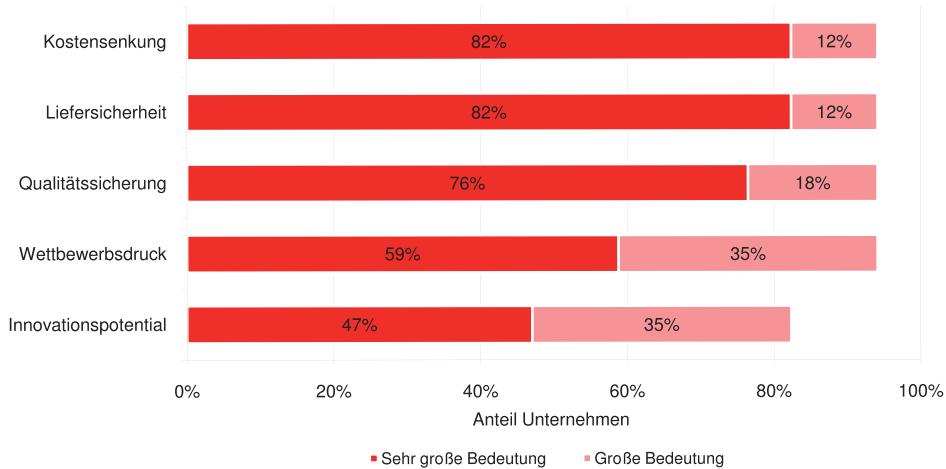


Abb. 27: Bedeutung ökonomischer Themen für die Lieferkette (MDAX), Rest bis 100%: Wenig oder keine Bedeutung/weiß nicht/k. A.  
n=17 (MDAX)

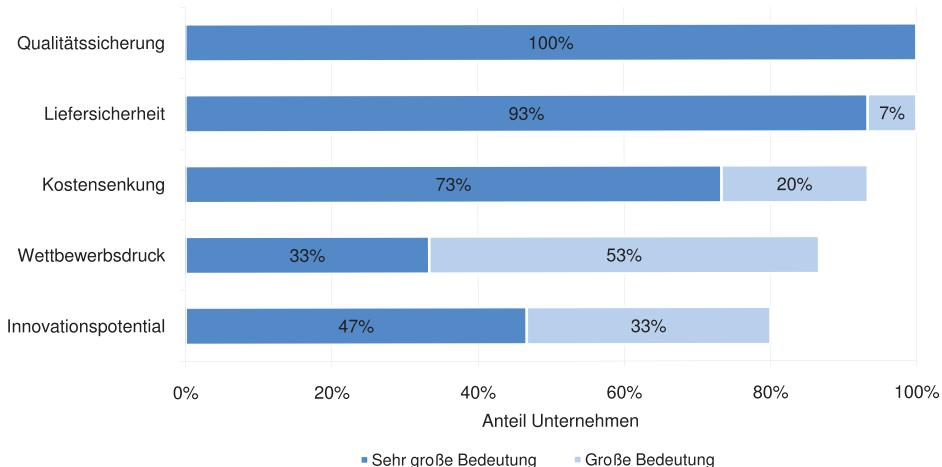


Abb. 28: Bedeutung ökonomischer Themen für die Lieferkette (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Wenig oder keine Bedeutung/weiß nicht/k. A.

## Zwischenfazit

### Wichtigste Nachhaltigkeitsthemen für das Supply Chain Management

Die befragten Unternehmen messen einer Vielzahl ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen im SCM und im Einkauf eine große Bedeutung bei. Dies zeigt sich im ökologischen Bereich insbesondere für die Themen Reduktion von Abfall, Treibhausgas-Emissionen und sonstige negative Umwelteinflüsse. Zudem geben die befragten DAX-Unternehmen häufig den Material- und Ressourcenverbrauch als bedeutsam an. Bei den sozialen Themen werden Kinder- und Zwangsarbeit, Menschenrechte sowie Gesundheitsschutz und Gleichberechtigung am häufigsten als bedeutsam

beurteilt. Das Thema Arbeitsplatzsicherheit hat auch Relevanz, jedoch weniger häufig. Ökonomische Themen der Beschaffung und des SCM, die sowohl beim MDAX als auch beim DAX als bedeutsam eingeschätzt werden, sind Qualitätssicherung, Kostensenkung und Liefersicherheit. Der Wettbewerbsdruck wird häufiger bei den MDAX- als bei den DAX-Unternehmen als bedeutsam benannt. Das Innovationspotential wiederum wird von beiden Unternehmensgruppen weniger häufig als bedeutsam bewertet.

## 4.6 Geforderte Normen und Standards in Lieferantenbeziehungen

In der Literatur werden eine steigende Bedeutung und eine zunehmende Einführung von Standards im Umwelt- und Sozialmanagement festgestellt (vgl. u. a. Berenbeim 2000, 7). Auch Verhaltenskodizes, sog. Codes of Conduct, die von Unternehmen oder Branchen formuliert werden, spielen eine wichtige Rolle. Codes of Conduct sind schriftlich niedergelegte Richtlinien, die als Grundlage für das Verhalten von Unternehmen gegenüber ihren Zulieferern, gegenüber der Belegschaften oder anderen Akteuren, mit den ein Unternehmen Geschäftsbeziehungen pflegt, dienen sollen (Mamic, 2005; Kolk et al. 1999, 152). Von 76 % der befragten MDAX-Unternehmen und von 87 % der DAX-Unternehmen werden Umweltnormen als bedeutsam eingeschätzt. Bei Sozialnormen zeigt sich hingegen ein etwas anderes Bild.

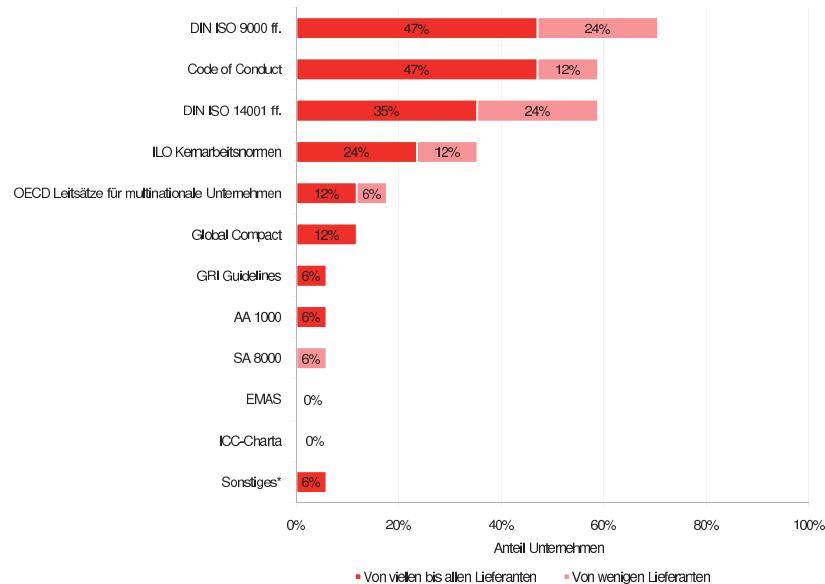


Abb. 29: Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Lieferanten (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Von keinen Lieferanten/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: BSCI

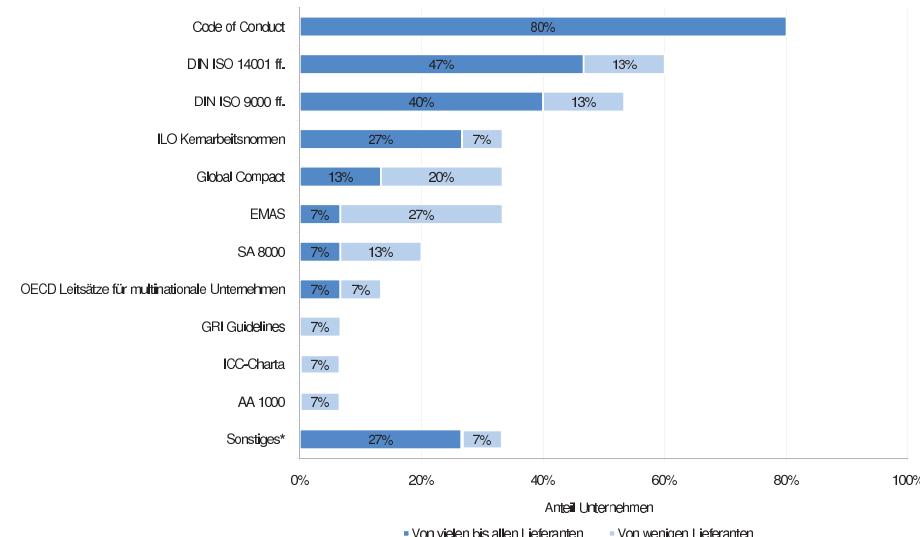


Abb. 30: Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Lieferanten (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Von keinen Lieferanten/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Eigene Richtlinie (z. T. basierend auf ILO-Normen),  
branchenspezifische Standards wie Anforderungen im Umwelt- und Sozialbereich basierend auf Responsible Care-Standards,  
OHSAS 18001, SCC-Kontraktorenzertifizierung

Diese werden derzeit bei 67 % der DAX- und lediglich von 35 % der MDAX-Unternehmen als wichtig bewertet (vgl. Anhang C). Die Gründe für diesen erheblichen Unterschied konnten im Rahmen dieser Untersuchung nicht empirisch ermittelt werden. Insbesondere die Stakeholdertheorie (vgl. u. a. Dyllick 1984, 1999; Freeman 1984; 2004) legt die öffentliche Exponiertheit größerer Unternehmen und die Notwendigkeit der Legitimationssicherung als mögliche Gründe nahe.

Unternehmen können von ihren Lieferanten und Vorlieferanten Nachweise über Qualitäts-, Umwelt- bzw. Sozialnormen verlangen. Danach gefragt, antworten die MDAX- und DAX-Unternehmen am häufigsten, dass Codes of Conduct, ISO 9000 ff. und 14001 ff. bei vielen bis allen Lieferanten verlangt werden (vgl. Abb. 29 und 30).

Wird nach der Anzahl der Vorlieferanten (Second Tier, Third Tier Supplier etc.) gefragt, von denen ein Nachweis über die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards verlangt wird (vgl. Abb. 31), zeigt sich, dass seltener ein entsprechender Nachweis als bei direkten Lieferanten verlangt wird. Ein von 17 befragten MDAX-Unternehmen gibt an, über die ISO 9000 ff. Norm bei vielen bis allen Vorlieferanten einen Nachweis zu verlangen. Hingegen fordert keines der antwortenden MDAX-Unternehmen nach eigenen Angaben von Vorlieferanten den Nachweis über Normen oder Standards wie EMAS, die GRI Guidelines oder AA 8000 zu berücksichtigen.

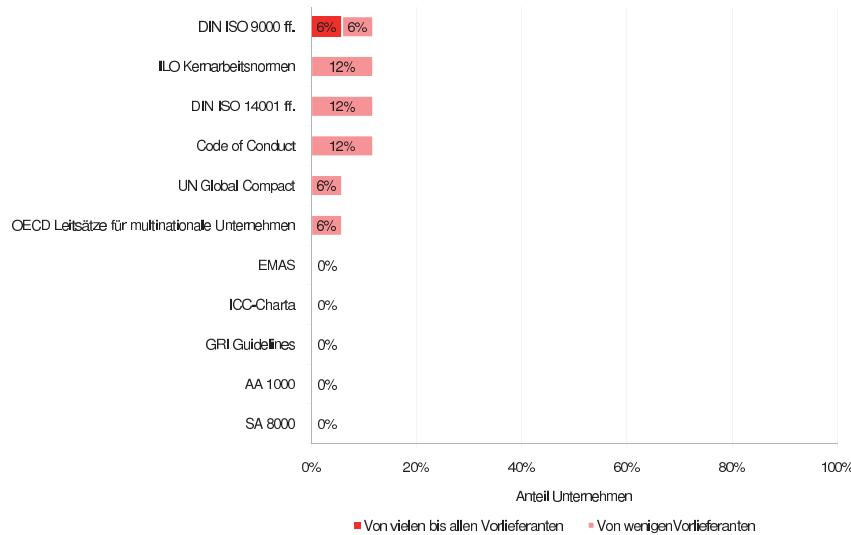


Abb. 31: Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Vorlieferanten (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Von keinen Vorlieferanten/weiß nicht/k. A.

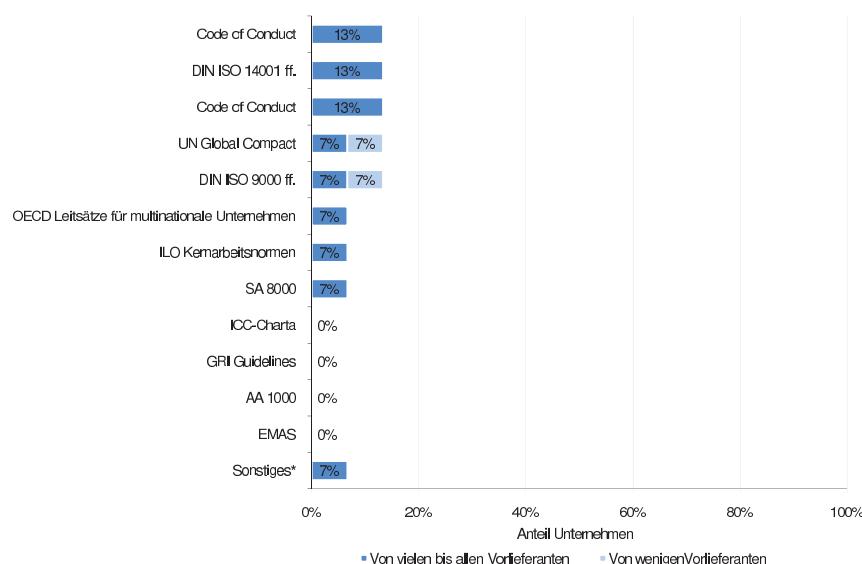


Abb. 32: Verlangter Nachweis über Standards und Normen bei Vorlieferanten (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Von keinen Vorlieferanten/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Zertifikate

Bei den DAX-Unternehmen (vgl. Abb. 32) zeigt sich ein etwas anderes Bild. So antworten 13 % der DAX-Unternehmen (das entspricht 2 von 15 Unternehmen), dass über ISO 14001 ff. und Codes of Conduct bei vielen bis allen Vorlieferanten Nachweise verlangt werden. Ebenso gibt ein befragtes Unternehmen an, bei vielen bis allen Vorlieferanten einen Nachweis über ISO 9000 ff., UN Global Compact, OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen, ILO Kernarbeitsnormen und SA 8000 zu verlangen.

## Zwischenfazit

### Geforderte Normen und Standards in Lieferbeziehungen

Grundsätzlich kann jedes fokale Unternehmen oder jeder größere Geschäftskunde von seinen Lieferanten Nachweise über die Einhaltung von Standards und Normen verlangen. Diese Untersuchung zeigt für die MDAX- und DAX-Unternehmen, dass die Einforderung von Nachweisen seltener stattfindet, je weiter ein Zulieferer in der Lieferkette vom fokalen Unternehmen entfernt ist.

## 4.7 Anforderungen, Maßnahmen und Sanktionsmöglichkeiten

Neben allgemeinen Standards und Normen werden von Unternehmen zusätzliche ökologische und soziale Anforderungen in Liefervereinbarungen fest geschrieben. Im Folgenden wird untersucht, welche Anforderungen, Maßnahmen und Sanktionen MDAX- und DAX-Unternehmen verwenden.

### 4.7.1 Anforderungen an Lieferanten

Für die Umsetzung des SSCM müssen Unternehmen Anforderungen an ihre Lieferanten formulieren. Abbildung 33 zeigt zunächst, dass entsprechende Anforderungen von MDAX-Unternehmen weniger häufig als von DAX-Unternehmen schriftlich festgehalten werden. Des Weiteren ist für beide Unternehmensgruppen erkennbar, dass eine explizit schriftliche Fixierung eher für ökologische Anforderungen als für soziale stattfindet. Ein Grund kann darin liegen, dass ökologische Aspekte besser zu quantifizieren und zu messen und somit häufig auch einfacher zu kontrollieren (vgl. u. a. Richards & Gladwin 1999).

Weiterhin zeigt sich, dass die jeweiligen Anforderungen bei DAX-Unternehmen in Liefervereinbarungen tendenziell häufiger schriftlich fixiert sind als bei MDAX-Unternehmen. Deutlich wird auch, dass Mindeststandards und Lieferverträge/AGBs für DAX- und MDAX-Unternehmen jeweils den größten Anteil bei ökologischen und sozialen Anforderungen einnehmen (bei DAX zusätzlich noch Codes of Conduct). Bei eigenen oder externen Lieferantenbewertungen und Audits vermischt sich das Bild. So sind Audits durch das eigene Personal zu ökologischen Anforderungen bei MDAX-Unternehmen häufiger schriftlich fixiert als bei DAX-Unternehmen.

### 4.7.2 Maßnahmen und Sanktionsmöglichkeiten

Unternehmen verfügen über ein Maßnahmenspektrum, um Sozial- und Umweltleistungen nicht nur innerhalb ihrer eigenen Strukturen, sondern auch bei ihren Lieferanten oder Vorlieferanten zu verbessern. Wird danach gefragt, wie häufig Maßnahmen bei Lieferanten ergriffen werden, zeigt sich (vgl. Abb. 34 und 35), dass sowohl in MDAX- als auch bei DAX-Unternehmen am häufigsten **Verwarnungen bei Nicht-Einhaltung von Forderungen** ausgesprochen und **Vor-Ort-Kontrollen** vorgenommen sowie **Gespräche** zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen geführt werden. Schulungen zur Verbesserung von Sozial- und Umweltbedingungen werden von 53 % der MDAX- und 80 % der DAX-Unternehmen immer oder manchmal angeboten. Unternehmen **beider Unternehmensgruppen geben an, Lieferantenbeziehung auch bereits beendet zu haben, wenn ökologische oder soziale Anforderungen nicht erfüllt wurden**. Wie Abbildung 34 zeigt, hat mit **70 % in MDAX-Unternehmen die Beendigung von Lieferantenbeziehungen ein höheres Gewicht als die**

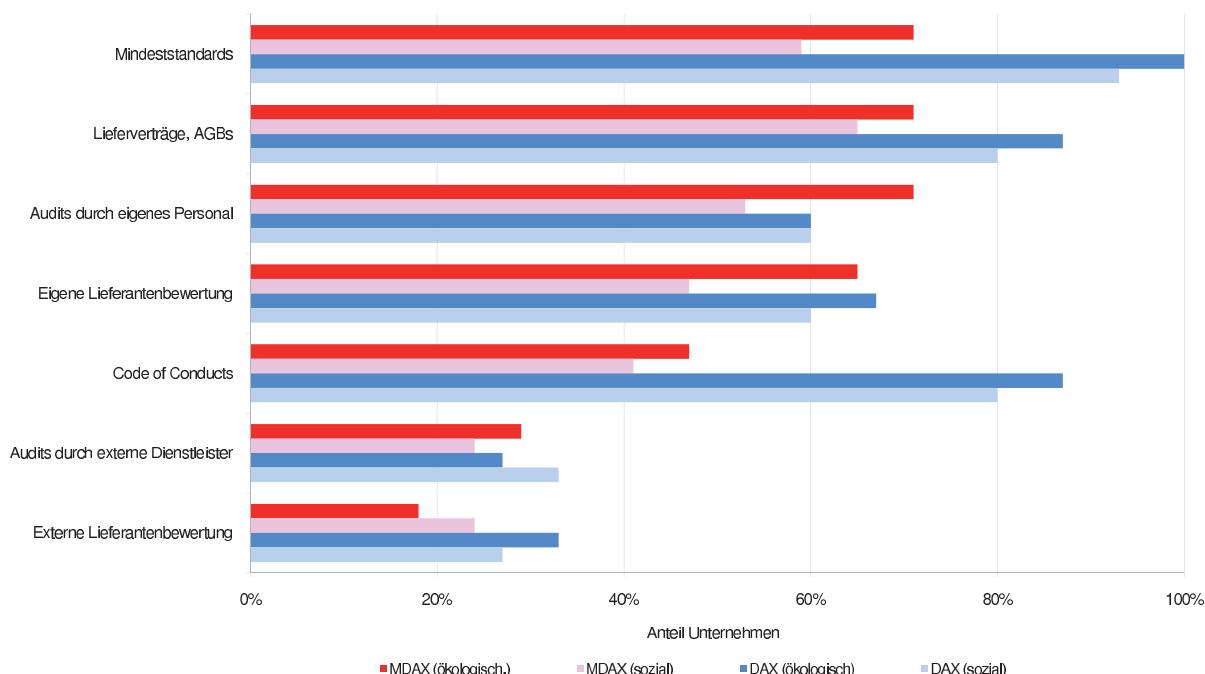


Abb. 33: Schriftlich fixierte ökologische bzw. soziale Anforderungen in Verträgen bzw. Vereinbarungen mit Lieferanten  
(MDAX und DAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX)

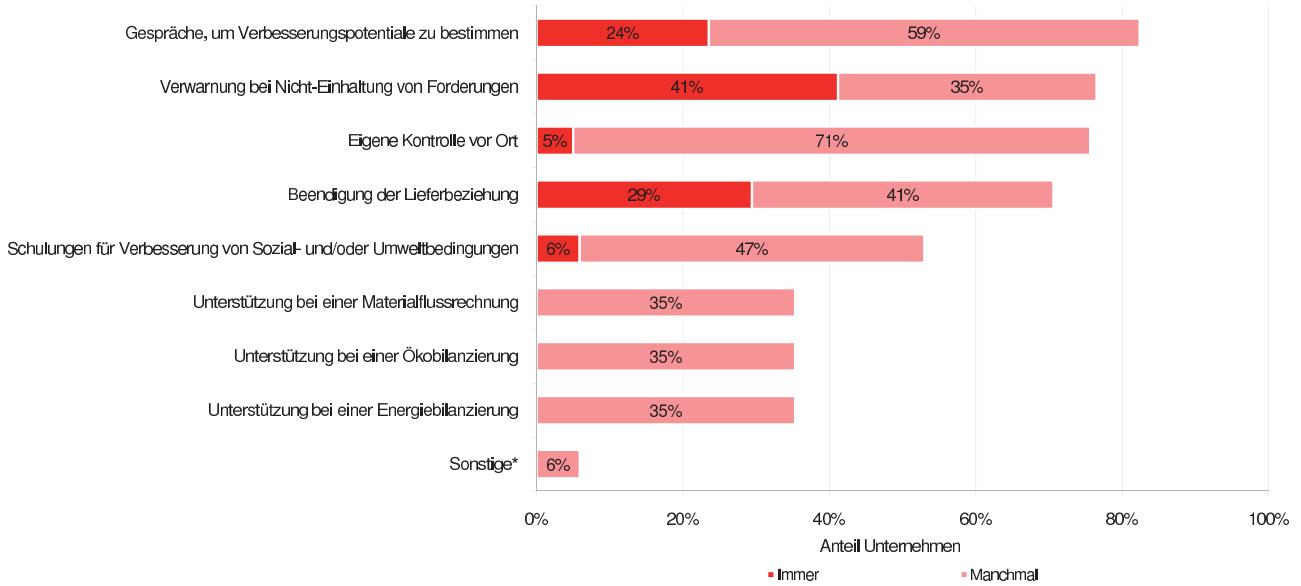


Abb. 34: Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialeistungen bei Lieferanten zu verbessern (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: nie/weiß nicht/k. A.

\* Sonstiges: Umweltkennzahlenerfassung von Lieferanten

**Durchführung von Schulungsmaßnahmen.** In den DAX-Unternehmen (vgl. Abb. 35) bestätigt sich in der Tendenz das Ergebnis (86 %), Schulungsmaßnahmen werden allerdings häufiger von DAX-Unternehmen durchgeführt als in MDAX-Unternehmen werden.

Mit Blick auf vorgelagerte Wertschöpfungsstufen und durchgeführte Maßnahmen bei Vorlieferanten zeigt sich, dass von mehr als 50 % der MDAX-Unternehmen immer oder manchmal Gespräche mit den Vorlieferanten geführt werden, um Verbesserungspotentiale zu bestimmen, und Audits durch das eigene Unternehmen durchgeführt werden

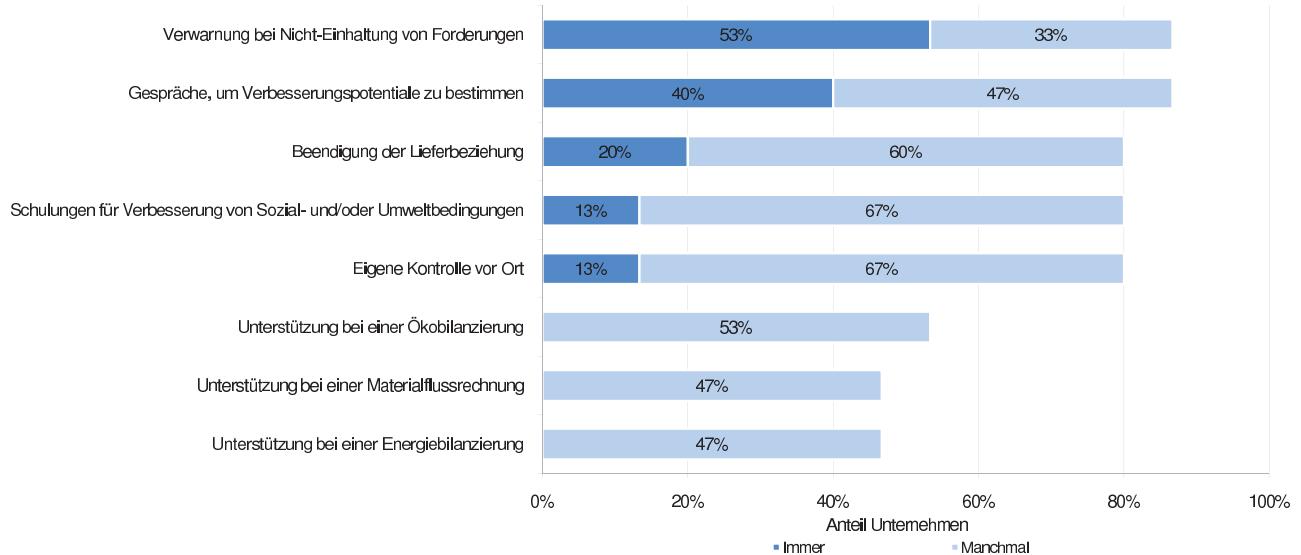


Abb. 35: Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialeistungen bei Lieferanten zu verbessern (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: nie/weiß nicht/k. A.

(vgl. Abb. 36). Ähnlich stellen sich die Ergebnisse für die DAX-Unternehmen dar (vgl. Abb. 37), wobei die Durchführung von Audits weniger häufig und die

Durchführung von Schulungen häufiger angegeben werden als von MDAX-Unternehmen.

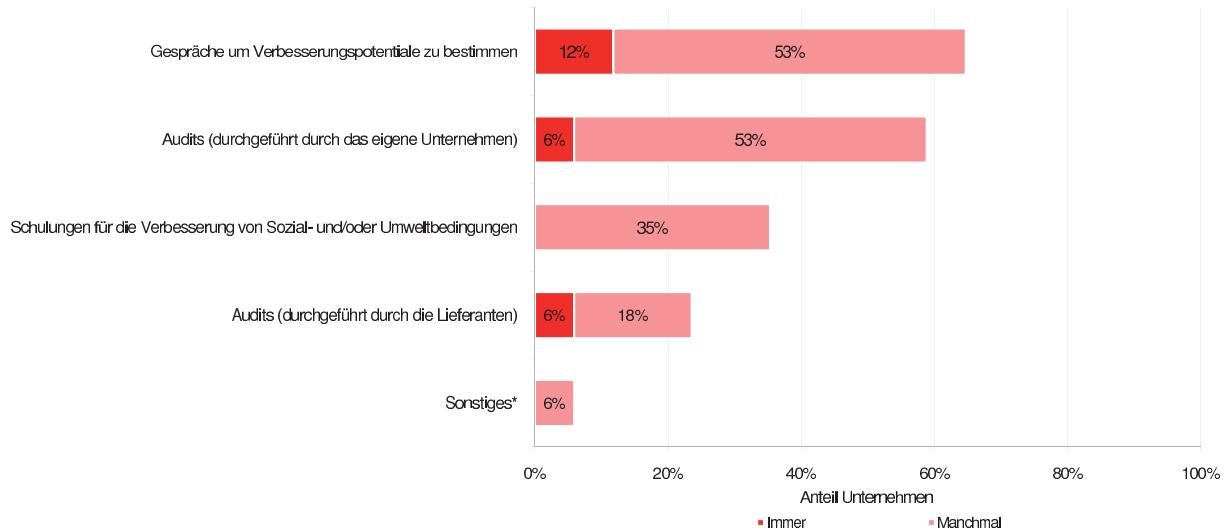


Abb. 36: Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialleistungen bei Vorlieferanten zu verbessern (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Nie/weiß nicht/k. A.

\* Sonstiges: Laut Vertrag sind Lieferanten für Vorlieferanten verantwortlich

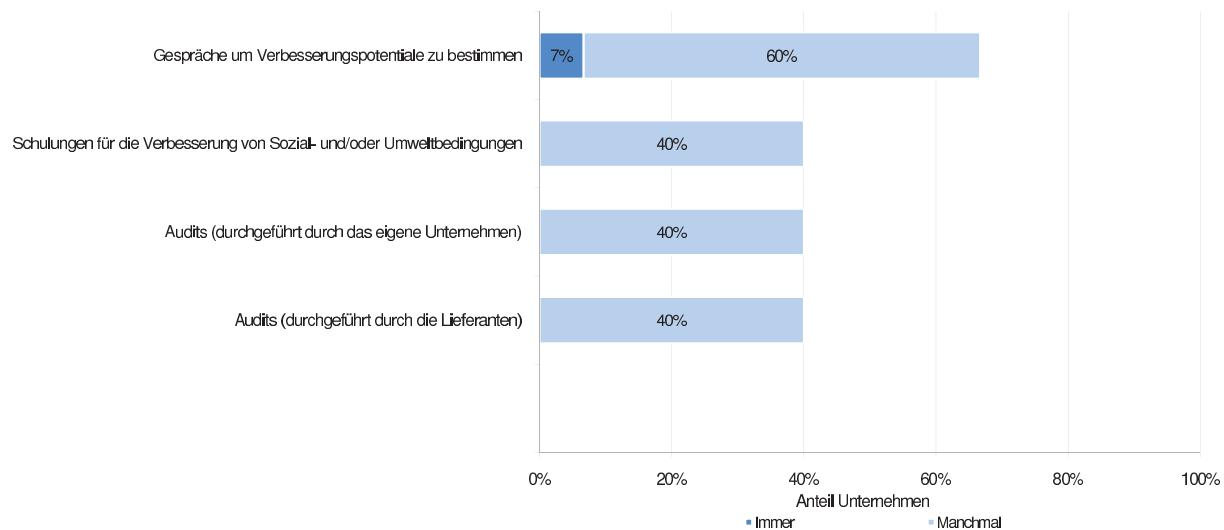


Abb. 37: Maßnahmen, um Umwelt-/Sozialleistungen bei Vorlieferanten zu verbessern (DAX)  
n=15 (DAX), Rest bis 100%: Nie/weiß nicht/k. A.

Mit Abbildung 38 wird deutlich, dass **Sanktionsmöglichkeiten insgesamt bei MDAX-Unternehmen sowohl wesentlich weniger häufig umgesetzt als auch weniger häufig schriftlich fixiert sind als bei DAX-Unternehmen**. Im Verhältnis sind es 36 % MDAX- zu 74 % DAX-Unternehmen, die Sanktionsmaßnahmen mündlich oder schriftlich festlegen, und 24 % zu 67 %, die es schriftlich fixieren. Bei den SDAX-Unternehmen scheint sich der Trend zu bestätigen, dass kleinere Unternehmen Sanktionsmaßnahmen weniger häufig schriftlich oder mündlich fixieren. So gibt die Mehrzahl der befragten SDAX-Unternehmen an, keine Sanktionsmöglichkeiten festzuschreiben. Diese erheblichen Differenzen zwischen den Unternehmensgrößen könnten in Art und Umfang der unterschiedlichen Lieferantenbeziehungen begründet sein. Diese Hypothese müsste in Zukunft näher untersucht werden.

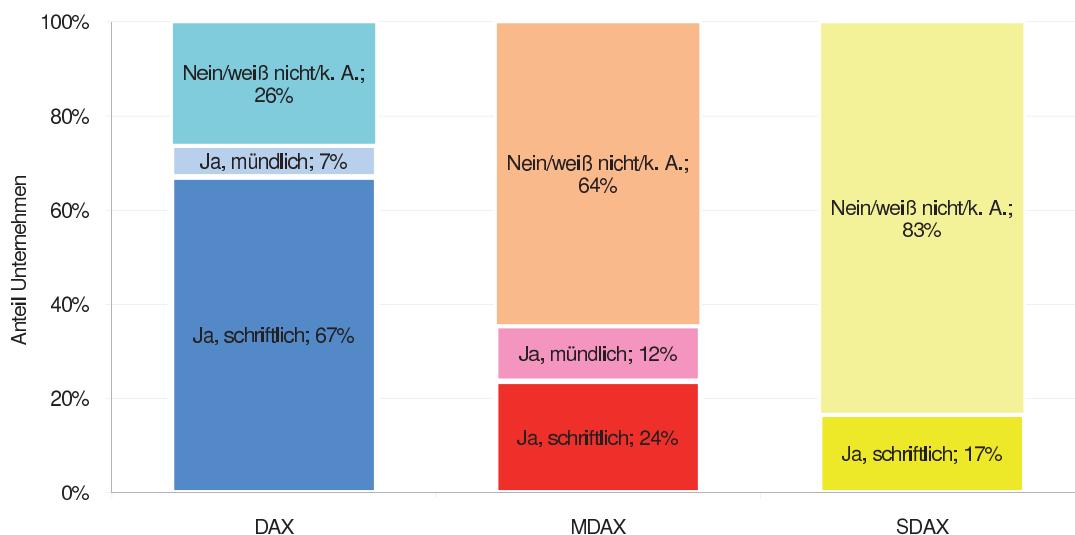


Abb. 38: Festlegung von Sanktionsmöglichkeiten (MDAX, DAX und SDAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX), n=6 (SDAX)

Wird bei MDAX- und DAX-Unternehmen nach bereits umgesetzten Maßnahmen gegenüber Lieferanten und Vorlieferanten gefragt, werden die Beendigung der Geschäftsbeziehung (wie Vertragskündigung, keine nachfolgende Auftragsplatzierung, Produktionsstopp), Auftragskürzung, (schriftliche) Verwarnung, die Überprüfung der Auftragsvergabe vor Vertragsaufnahme sowie die Einrichtung eines Projektes zur Problembehebung genannt. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt dabei meist fallspezifisch, d. h. nicht grundsätzlich.

#### 4.8 Lieferländer und -regionen

Die Anzahl der Länder, in die MDAX-Unternehmen liefern, ist tendenziell etwas höher als die, aus denen Leistungen bezogen werden (vgl. Abb. 39 und Abb. 9). So liefern 71 % der befragten MDAX-Unternehmen in

30 und mehr Länder Leistungen, während sie nur zu 59 % aus 30 und mehr Ländern Leistungen beziehen.

In DAX-Unternehmen ist ein noch deutlicher Unterschied zu erkennen. Entweder es wird in ein bis unter 30 oder in über 50 Länder geliefert. Die mittlere Gruppe (30 bis unter 50 Länder) ist für die DAX-Unternehmen nicht belegt (vgl. Abb. 40). Die Anzahl der Beschaffungsländer hingegen (vgl. Abb. 10; vgl. auch Anhang D) ist bei den DAX-Unternehmen gleichmäßiger verteilt, wobei ein Schwergewicht auf einer Anzahl der über 50 Ländern liegt.

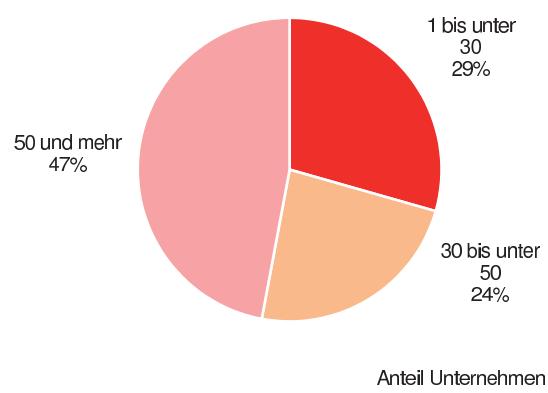


Abb. 39: Anzahl der Länder, in die Leistungen geliefert werden (MDAX)  
n=17 (MDAX)

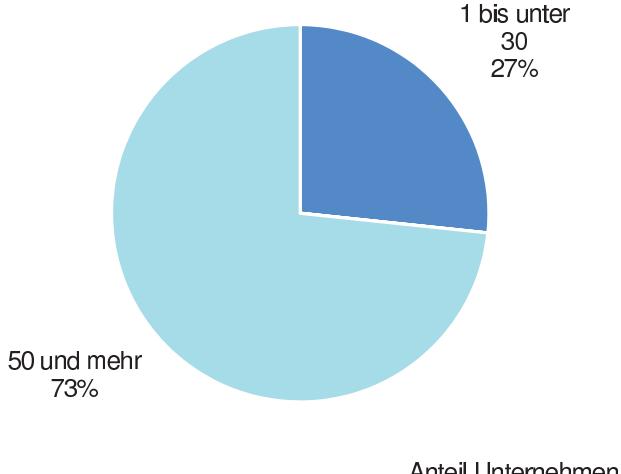


Abb. 40: Anzahl der Länder, in die Leistungen geliefert werden (DAX)  
n=15 (DAX)

#### 4.9 Normen und Standards in Kundenbeziehungen

Die Qualitäts-, Umwelt- und Sozialnormen, zu denen viele bis alle Kunden einen Nachweis von den befragten MDAX-Unternehmen verlangen (vgl. Abb. 41), stimmen in etwa mit denen überein, über die die MDAX-Unternehmen einen Nachweis bei ihren Lieferanten fordern (vgl. Abb. 32). Dabei handelt es sich um die Normen ISO 9000 ff. und ISO 14001 ff. sowie Codes of Conduct. Ein wesentlicher Unterschied ist jedoch, dass die fokalen Unternehmen weniger häufig Nachweise von Lieferanten verlangen als die Kunden Nachweise von den fokalen Unternehmen.

#### 4.10 Barrieren – innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Barrieren eines SSCM können unternehmensintern (wie Kosten und Ressourcenknappheit) und unternehmensextern (wie mangelndes Engagement der Lieferanten oder fehlende bzw. ungeeignete Regulierung) vorliegen (vgl. Walker et al. 2008, 80 ff.).

##### 4.10.1 Innerhalb des Unternehmens liegende Barrieren

Die MDAX- und DAX-Unternehmen sehen insgesamt nur wenige kurz- und mittelfristige Barrieren innerhalb des Unternehmens (vgl. Abb. 42), die soziale und ökologische Themen im SCM oder Einkauf berühren. In den befragten SDAX-Unternehmen ist dieses Bild noch deutlicher, da sie überwiegend keine oder nur wenige interne Barrieren sehen.

In den Unternehmen, die Barrieren innerhalb des Unternehmens sehen (vgl. Abb. 43 und 44), sind häufig **organisatorische Probleme** relevant (73 % MDAX, 100 % DAX). Diese können beispielsweise aufgrund nicht ausreichend abgegrenzter Verantwortungsbereiche oder ungenauer Delegationsregeln entstehen. Außerdem sind hohe Kosten bei der Umsetzung von Maßnahmen und ein fehlendes Budget für die befragten MDAX- und DAX-Unternehmen relevant.

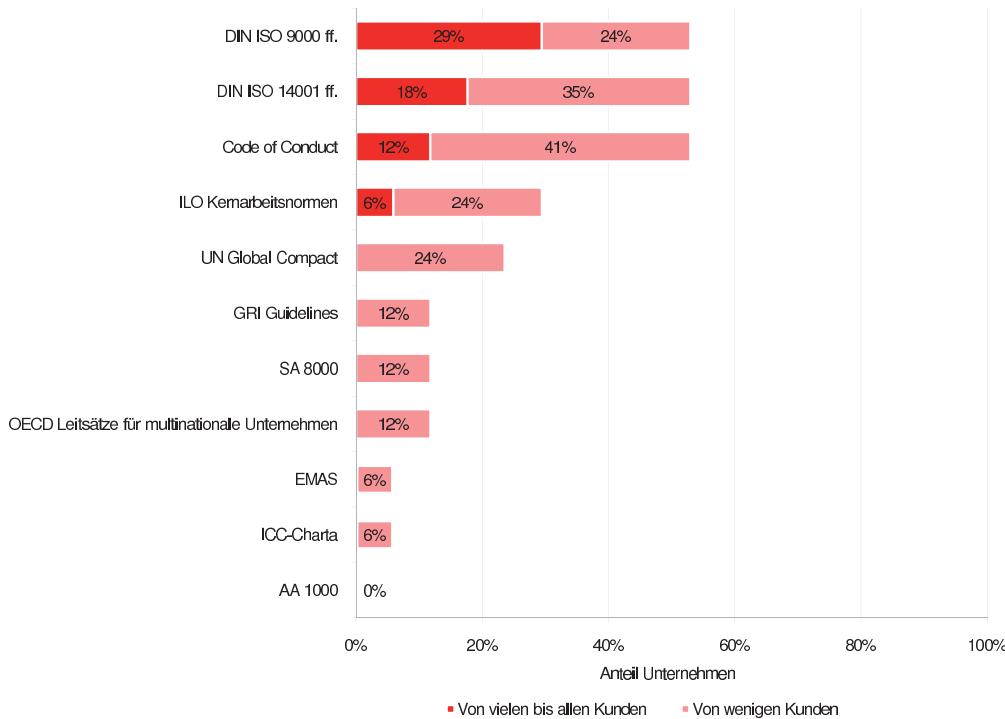


Abb. 41: Verlangter Nachweis über Standards und Normen von Kunden (MDAX)  
n=17 (MDAX), Rest bis 100%: Von keinen Kunden/weiß nicht/k. A.

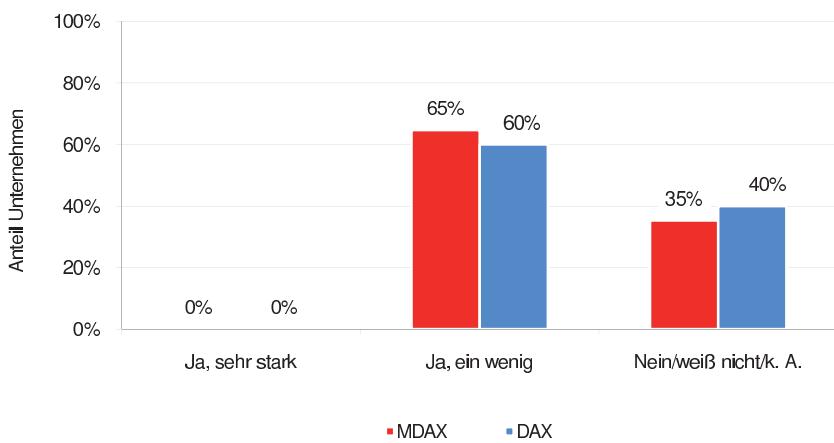


Abb. 42: Existenz kurz- und mittelfristiger Barrieren innerhalb des Unternehmens (MDAX und DAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX)

Im Gegensatz zu 27 % der MDAX-Unternehmen (also 3 von 11 Unternehmen, die interne Barrieren sehen) antworten 67 % der DAX-Unternehmen (also 6 von 9 Unternehmen), dass eine fehlende Managementunterstützung eine wesentliche Schwierigkeit darstellt. In beiden Unternehmensgruppen werden zudem Probleme aufgrund eines Mangels an geeigneten Managementmethoden gesehen.

#### 4.10.2 Außerhalb des Unternehmens liegende Barrieren

Für die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Themen sehen die befragten Unternehmen derzeit insgesamt **nur wenige kurz- und mittelfristige Barrieren, die außerhalb des Unternehmens liegen** (vgl. Abb. 45).

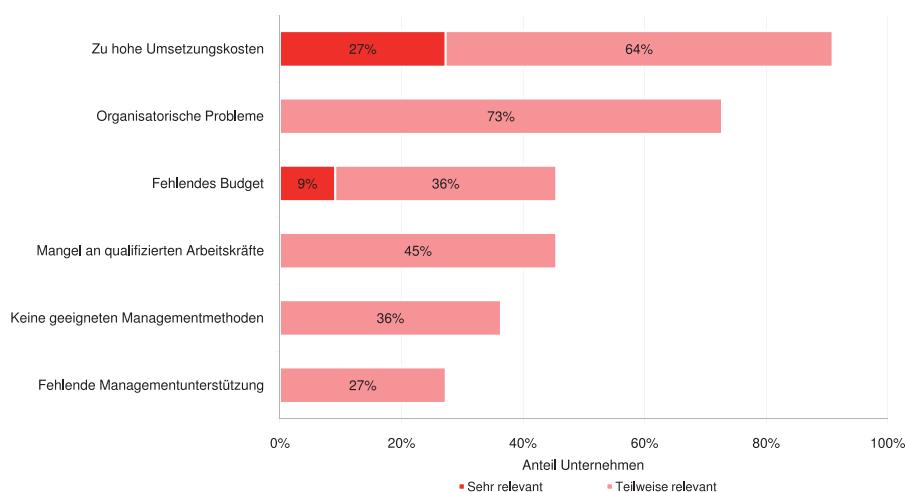


Abb. 43: Art der Barrieren innerhalb des Unternehmens (MDAX)  
n=11 (MDAX), Rest bis 100%: Überhaupt nicht relevant/weiß nicht/k. A.

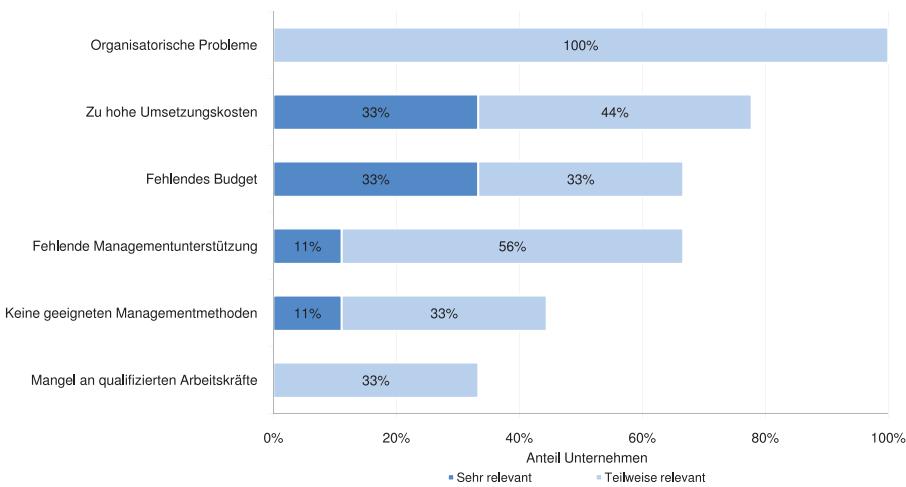


Abb. 44: Art der Barrieren innerhalb des Unternehmens (DAX)  
n=9 (DAX), Rest bis 100%: Überhaupt nicht relevant/weiß nicht/k. A.

Während MDAX-Unternehmen in der Tendenz keine Barrieren sehen, gibt es für DAX-Unternehmen nur wenige. Die Ergebnisse der befragten SDAX-Unternehmen bestätigen, dass Unternehmen unterhalb der DAX-Unternehmensgröße in der Tendenz keine oder nur geringe externe Barrieren sehen.

Die MDAX- und DAX-Unternehmen, die außerhalb des Unternehmens Barrieren für die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Themen sehen, antworten in mehr als 50 % der Fälle, dass ein Mangel an übersichtlichen Richtlinien und an ausreichenden gesetzlichen Anforderungen und Anreizen

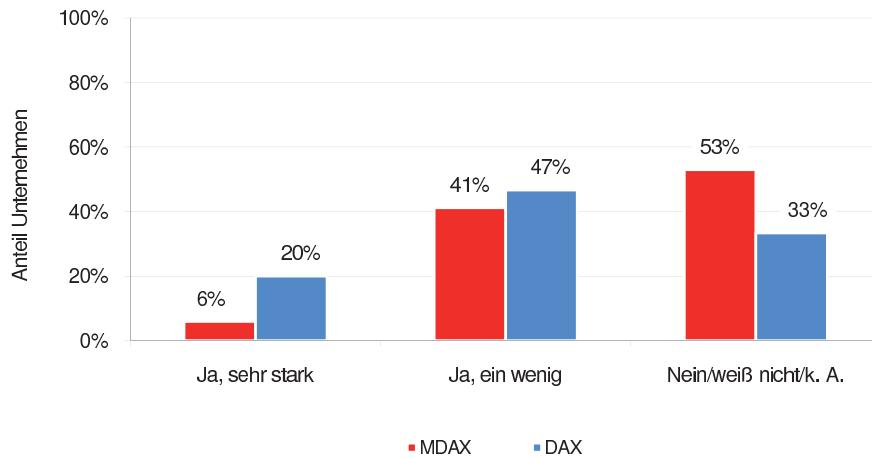


Abb. 45: Existenz von kurz- und mittelfristigen Barrieren außerhalb des Unternehmens (MDAX und DAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX)

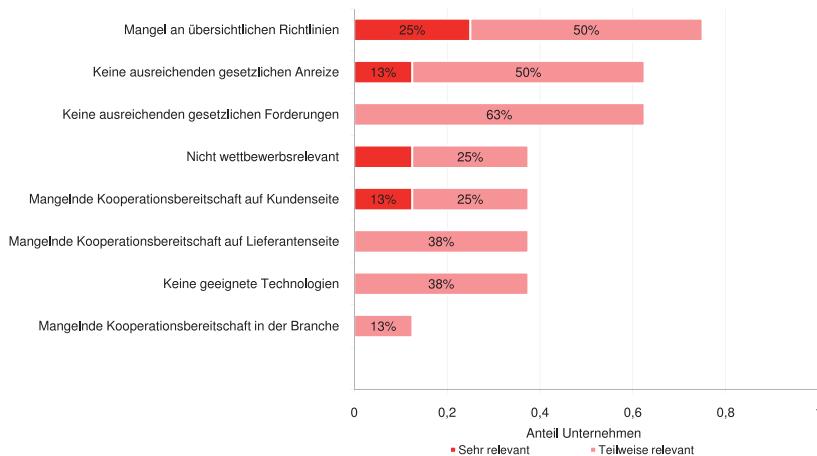


Abb. 46: Art der Barrieren außerhalb des Unternehmens (MDAX)  
n=8 (MDAX), Rest bis 100%: Überhaupt nicht relevant/weiß nicht/k. A.

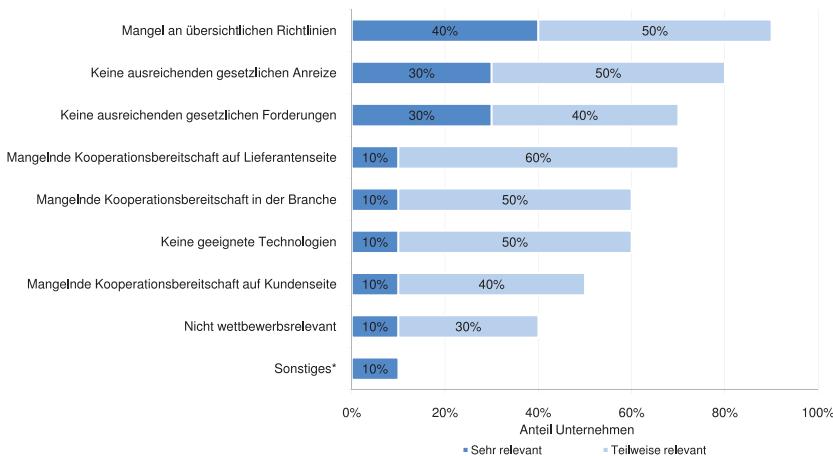


Abb. 47: Art der Barrieren außerhalb des Unternehmens (DAX)  
n=10 (DAX), Rest bis 100%: Überhaupt nicht relevant/weiß nicht/k. A.  
\* Sonstiges: Komplexität der Lieferkette vs. Anspruchshaltung in der Öffentlichkeit

sehr oder zumindest teilweise relevant ist (vgl. Abb. 46 und 47). Diese Aussage trifft insbesondere für die DAX-Unternehmen zu, da von ihnen im Gegensatz zum MDAX diese Schwierigkeiten wesentlich häufiger als sehr relevant bewertet werden. Auch wird die mangelnde Kooperationsbereitschaft (auf Kunden- oder Lieferantenseite sowie innerhalb der Branche) von den DAX-Unternehmen häufiger als relevant beurteilt als von den MDAX-Unternehmen.

#### Zwischenfazit

##### Barrieren für die Umsetzung eines SSCM

Insgesamt werden sowohl bei den MDAX- als auch den DAX-Unternehmen nur wenige oder keine Barrieren für die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im SCM gesehen. Von den (wenigen) Barrieren, die innerhalb der Organisation wahrgenommen werden, werden am häufigsten organisatorische Probleme, zu hohe Umsetzungskosten und fehlendes Budget als relevant eingeschätzt. Zudem bewerten DAX-Unternehmen (67 %) im Vergleich zu MDAX-Unternehmen (27 %) eine fehlende Managementunterstützung häufiger als relevant, wobei fehlende Managementmethoden von beiden Unternehmensgruppen zumindest teilweise als ein relevantes Problem gesehen werden. Die häufigsten Barrieren außerhalb des Unternehmens sind ein Mangel an übersichtlichen Richtlinien und an ausreichenden gesetzlichen Anforderungen und Anreizen. Zudem wird teilweise eine fehlende Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Lieferanten, Kunden und innerhalb der Branche konstatiert.

#### 4.11 Treiber – interne und Organisationen/Personen

Analog zu den Barrieren können auch Treiber für ein Sustainable Supply Chain Management unternehmensinterner oder -externer Art sein (vgl. Walker et al. 2008, 80 ff.).

##### 4.11.1 Interne Treiber

Bezogen auf die interne Organisation sind es beispielsweise Funktionsbereiche (wie Produktion und Strategische Planung) oder übergeordnete Instanzen (wie die Geschäftsführung oder Eigentümer), die als treibende Kräfte für die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte wirken können.

Wie Abbildung 48 zeigt, sehen **MDAX-Unternehmen die Geschäftsführung (71 %), den Nachhaltigungsbereich (65 %), die Eigentümer (59 %) sowie den Einkauf (59 %)** als die wesentlichen Treiber für die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Themen im SCM bzw. Einkauf.

In den DAX-Unternehmen (vgl. Abb. 49) sind ebenfalls die Geschäftsführung (80 %) und der Nachhaltigungsbereich (93 %) sehr dominierend.

Mit diesem Ergebnis wird sowohl für MDAX- als auch DAX-Unternehmen deutlich, dass der Antrieb sich mit SSCM zu befassen, primär von der Geschäftsleitung und dem Nachhaltigungsbereich des Unternehmens kommt. Auch der Einkauf ist für die DAX-Unternehmen ein häufig genannter Treiber (60 %). **Funktionsbereiche wie Marketing oder F&E sind hingegen bisher nicht oder in geringem Umfang involviert.**

Auch in SDAX-Unternehmen wird die Geschäftsführung am häufigsten genannt, jedoch zeigt sich für die anderen Treiber wie Qualitätsbereich, Marketing oder die Personalabteilung kein eindeutiges Bild.

#### 4.11.2 Stakeholder als zukünftige Treiber

Wesentliche Organisationen und Personen, die nach Einschätzung der befragten MDAX-Unternehmen in Zukunft den Einbezug von sozialen und ökologischen Themen in Einkauf und SCM fordern werden, sind die **Kunden/Endverbraucher (82 %)** sowie die **ationale und internationale Gesetzgebung (76 %)** (vgl. Abb. 50). Weiterhin werden Aktionäre und Behörden sowie Presse bzw. Medien als wichtige Treiber bewertet.

Die Ergebnisse, dass Kunden und Gesetzgebung wichtige zukünftige Treiber sind, bestätigt sich in der Tendenz auch in den befragten SDAX-Unternehmen.

Werden die Ergebnisse der Analyse externer Treiber (vgl. Abb. 50 und 51) mit der interner Treiber (vgl. Abb. 48 und 49) verglichen, so fällt auf, dass zwar Kunden/Endverbraucher für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen im SCM bzw. Einkauf als wesentlich beurteilt werden, das Marketing oder der F&E-Bereich in das SSCM jedoch kaum involviert sind. Um durch SSCM Innovationen und Umsatzsteigerungen tatsächlich erreichen zu können, empfiehlt sich eine stärkere Einbindung von Marketing sowie F&E.

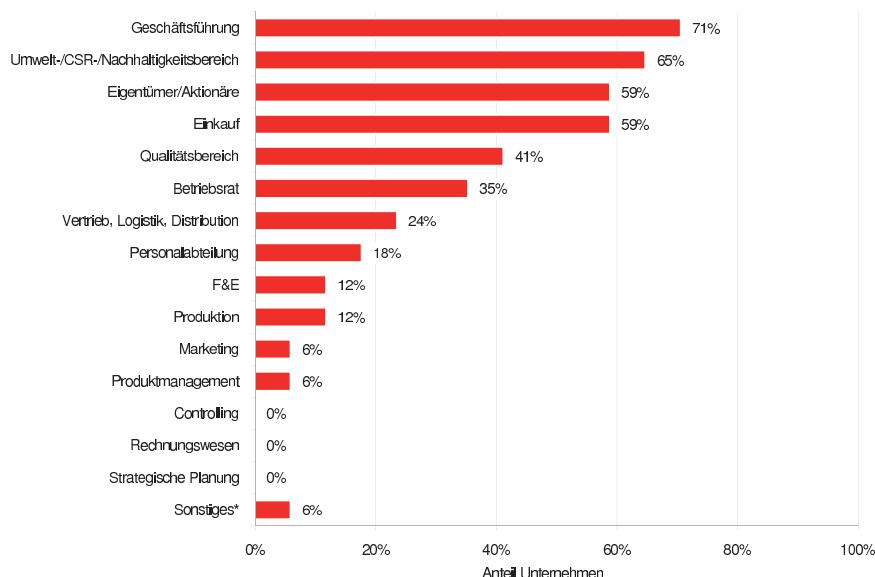


Abb. 48: Interne Treiber (MDAX)  
n=17 (MDAX), Mehrwachantworten möglich  
\* Sonstiges: Environment/Health/Safety-Abteilung

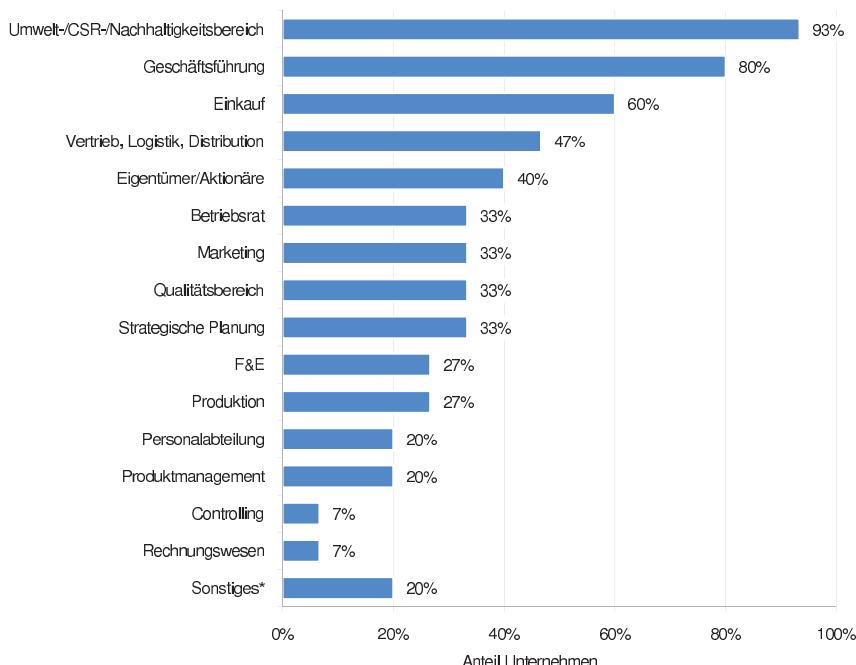


Abb. 49: Interne Treiber (DAX)  
n=15 (DAX), Mehrwachantworten möglich  
\* Sonstiges: Investor Relations, HSEQ-Bereiche, Rechtsabteilung, andere externe Stakeholder

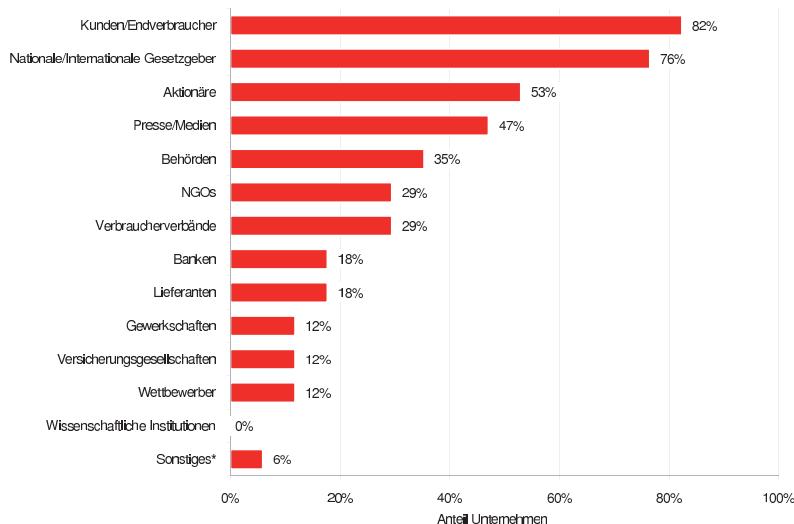


Abb. 50: Stakeholder als zukünftige Treiber des SSCM (MDAX)  
n=17 (MDAX), Mehrwachantworten möglich

\* Sonstiges: Eigeninitiativen

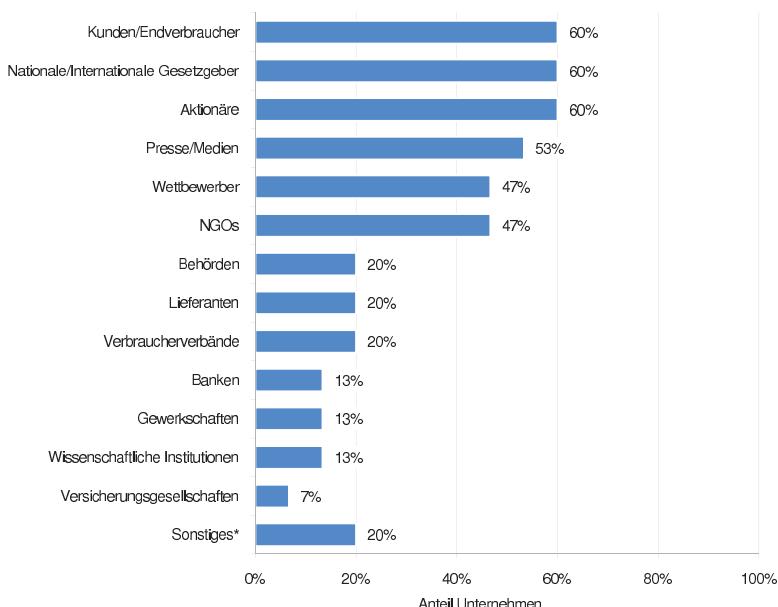


Abb. 51: Stakeholder als zukünftige Treiber des SSCM (DAX)  
n=15 (DAX), Mehrwachantworten möglich  
\* Sonstiges: (Finanz-)Analysten, Investoren, Eigene Mitarbeiter, Geschäftsführer,

Bei den DAX-Unternehmen zeigt sich Ähnliches (vgl. Abb. 51):

Die Gesetzgebung und die Kunden/Endverbraucher werden ebenso mit 60 % am häufigsten als Treiber eingestuft. Im Gegensatz zu den MDAX-Unternehmen werden jedoch auch die Aktionäre mit ebenfalls 60 % häufig als wichtigste Treiber bewertet. Weiterhin werden von etwa der Hälfte aller befragten DAX-Unternehmen NGOs, Medien/Presse und Wettbewerber zu den treibenden Kräften gezählt.

#### 4.12 Einfluss von Sozial- und Umweltthemen

Der Einfluss von Sozial- und Umweltthemen in der Supply Chain kann in Bezug auf Reputation, Umsatz, Kosten, Innovationen und Arbeitgeberattraktivität entweder als Chance oder als Risiko bewertet werden.

#### 4.12.1 Chancen und Risiken

Für die befragten MDAX-Unternehmen stellt die Berücksichtigung von Sozial- und Umweltthemen in der Supply Chain für **Reputation, Umsatz, Innovationen und Arbeitgeberattraktivität eine Chance dar**.

Wie Abbildung 52 zeigt, ist dieses Ergebnis deutlich. Demgegenüber werden **ökologische und soziale Themen in der Supply Chain hinsichtlich der Kosten auch als ein Risiko bewertet**, d. h. als kostentreibend eingestuft.

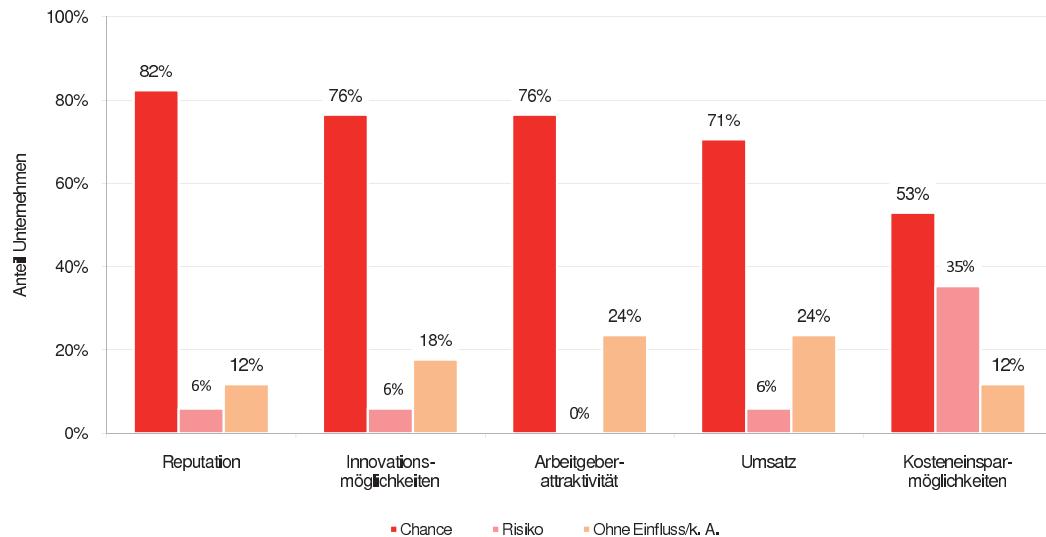


Abb. 52: Einfluss von Sozial-/Umweltthemen hinsichtlich verschiedener Aspekte:  
Chancen und Risiken [MDAX]  
n=17 [MDAX], je Aspekt in Summe z.T. mehr als 100% da Mehrfachnennungen möglich

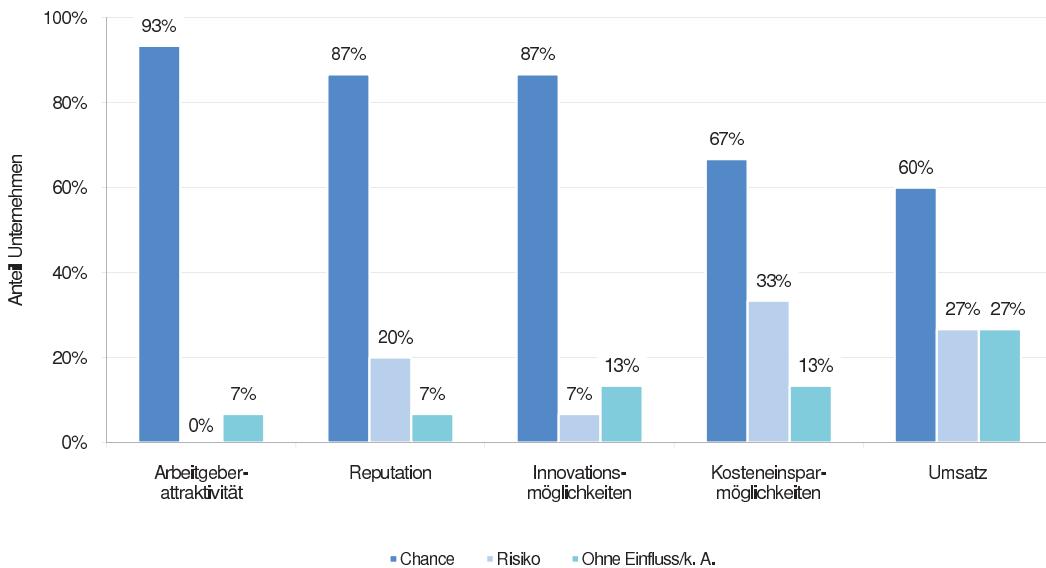


Abb. 53: Einfluss von Sozial-/Umweltthemen hinsichtlich verschiedener Aspekte:  
Chancen und Risiken [DAX]  
n=15 [DAX], je Aspekt in Summe z.T. mehr als 100% da Mehrfachnennungen möglich

### Zwischenfazit Treiber des SSCM

Die häufigsten internen Treiber des SSCM sind im MDAX die Geschäftsführung, der Nachhaltigkeitsbereich, sowie Eigentümer/Aktionäre und Einkauf. In den DAX-Unternehmen sind es insbesondere die Geschäftsführung und der Nachhaltigkeitsbereich. Bei den Stakeholdern, die zukünftig als treibende Kräfte für ein SSCM erwartet werden, sind es bei den MDAX-Unternehmen, die Kunden/Endverbraucher, Gesetzgebung, Aktionäre und Medien. Bei den DAX-Unternehmen sind es ebenso die Gesetzgebung, Kunden/Endverbraucher, Aktionäre, Medien sowie zusätzlich NGOs und Wettbewerber.

In den DAX-Unternehmen (vgl. Abb. 53) zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie bei den MDAX-Unternehmen. Zwar wird das Potential einer Umsatzsteigerung weniger stark gesehen, jedoch stimmt die Grundtendenz überein, dass alle genannten Aspekte bis auf Kosteneinsparmöglichkeiten als Chance bewertet werden.

Werden die Ergebnisse für die MDAX- und DAX-Unternehmen zusammenfassend betrachtet, so fällt auch, dass **SSCM häufiger als Chance denn als Risiko eingestuft wird**.

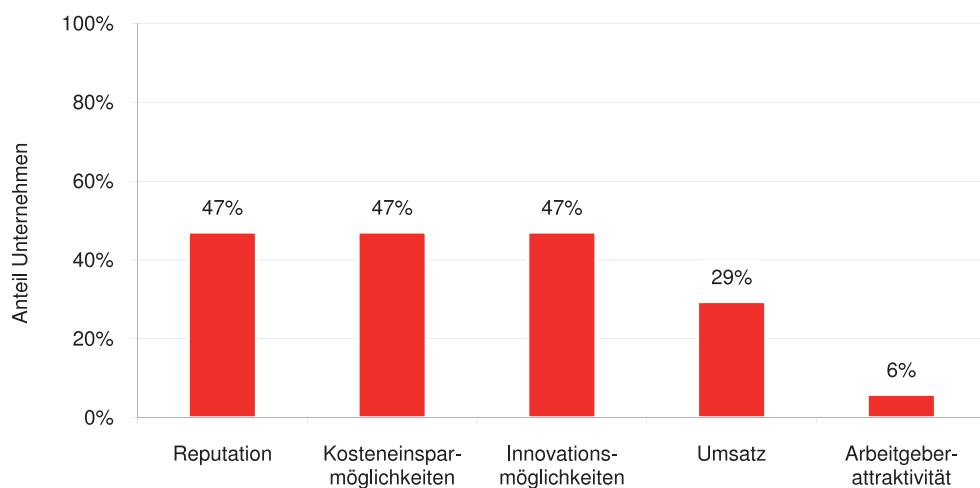


Abb. 54: Besondere Relevanz von Sozial-/Umweltthemen (MDAX)  
n=16 (MDAX), Mehrfachnennungen (max. 2) möglich

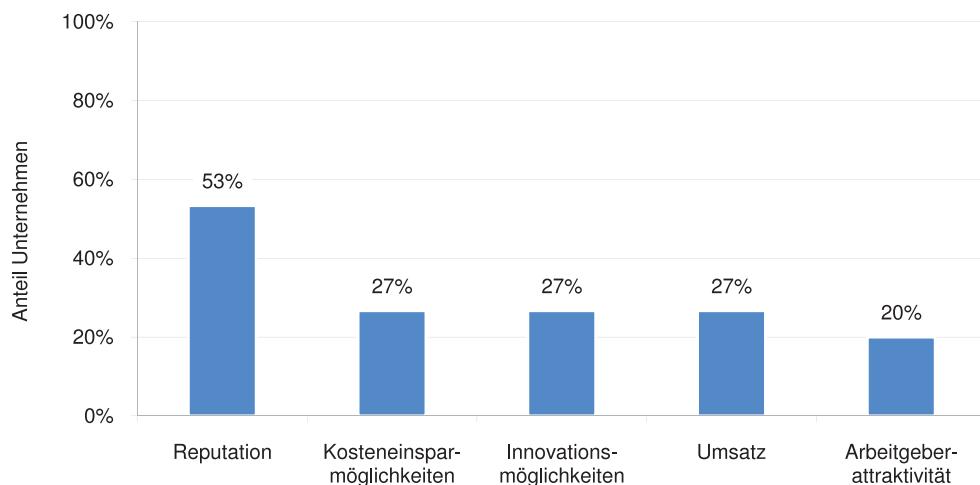


Abb. 55: Besondere Relevanz von Sozial-/Umweltthemen (DAX)  
n=13 (DAX), Mehrfachnennungen (max. 2) möglich

#### 4.12.2 Besondere Relevanz

Wird bei dem Unternehmen darüberhinaus nach der Relevanz der Motive Reputation, Kosteneinspar- und Innovationsmöglichkeiten, Umsatz sowie Arbeitgeberattraktivität gefragt (vgl. Abb. 54), so werden die in den MDAX-Unternehmen ersten drei gleichgewichtig beurteilt (je 47 %), gefolgt von Umsatz (29 %). Lediglich die Arbeitgeberattraktivität ist weniger bedeutend. Bei den DAX-Unternehmen wird die Reputation am häufigsten als besonders relevant beurteilt (53 %) (vgl. Abb. 55).

Die weiteren Motive Umsatz, Kosteneinspar- und Innovationsmöglichkeiten (je 27 %) sowie Arbeitgeberattraktivität (20 %) werden demgegenüber halb so häufig als besonders relevant bewertet, zwischen diesen vier Werten zeigen sich jedoch keine oder nur geringer Unterschiede.

#### Zwischenfazit

**Nachhaltigkeitsthemen in der Supply Chain sind chancenrelevant**

Sowohl die befragten MDAX- als auch die DAX-Unternehmen sehen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen in der Supply Chain häufiger als Chance denn als Risiko. Dies gilt insbesondere für Reputation, Innovationsmöglichkeiten und Arbeitgeberattraktivität. Die Umsatzsteigerung wird in MDAX-Unternehmen häufiger als Chance und bei DAX-Unternehmen eher als „ohne Einfluss“ bewertet. In beiden Gruppen wird das Risiko zusätzlicher Kosten gesehen.

# 5 KERNERGEBNISSE UND HANDLUNGS-EMPFEHLUNGEN

Die empirische Analyse der Praxis des Sustainable Supply Chain Managements in deutschen Unternehmen legt eine Reihe von Folgerungen für das Management sowie Politik und Verbände nahe. In diesem Abschnitt werden die Chancen und positiven Aspekte (5.1) sowie die Risiken und negativen Aspekte des SSCM (5.2) vorgestellt, um daraufhin Handlungsempfehlungen (5.3) als Ansatzpunkte zur Überwindung der ermittelten Defizite zu entwickeln.

## 5.1 Chancen und positive Aspekte des SSCM

### Reputationschancen

Reputationsverbesserung ist bei DAX- häufiger als bei den MDAX-Unternehmen das dauerhafte Ziel des SSCM. Während die Medien soziale und ökologische Gesichtspunkte im Zusammenhang mit Lieferantenbeziehungen teilweise als Reputationsrisiko diskutieren, mit dem Umsatzeinbußen einhergehen können, werden Aspekte des nachhaltigkeitsorientierten Supply Chain Managements von den Unternehmensvertretern des MDAX und DAX eher als Chance zur Reputationssteigerung bewertet.

### SSCM wird von Unternehmen eher als Chance denn als Risiko bewertet

Insgesamt bewerten die Vertreter der MDAX- und DAX-Unternehmen das Sustainable Supply Chain Management vor allem als Chance. Neben der Reputationsverbesserung werden auch Potentiale zur Realisierung von Innovationen sowie zur Umsatzsteigerung gesehen.

### Viele Nachhaltigkeitsthemen sind relevant

Etliche ökologische, soziale und ökonomische Themen werden für die Lieferketten der MDAX- und DAX-Unternehmen als relevant eingestuft. So steht kein Einzelthema besonders heraus. Bei mehr als drei Viertel der Unternehmen werden zehn in dieser Studie genannten Themen als sehr relevant oder relevant bewertet. Zudem haben Nachhaltigkeitsthemen für DAX-Unternehmen tendenziell häufiger eine sehr große Bedeutung als für MDAX-Unternehmen.

### Wesentliche unternehmensinterne Treiber eines SSCM sind die Geschäftsführung und Nachhaltigkeitsabteilung

Die Geschäftsführung und der Nachhaltigkeitsbereich werden am häufigsten als unternehmensinterne Treiber des SSCM eingestuft. Erklärbar ist somit, dass die Orientierung an der eigenen Firmenpolitik auch als einer der zentralen Gründe für die Implementierung

des SSCM genannt wird. Der Einkauf folgt als weiterer wichtiger Treiber. Marketing und F&E sind demgegenüber für das SSCM bisher eher von nachrangiger Bedeutung.

### Nur wenige Barrieren für SSCM

Grundsätzlich werden sowohl von den MDAX- als auch von den DAX-Unternehmen nur wenige Barrieren für die Umsetzung eines SSCM gesehen.

## 5.2 Risiken und negative Aspekte des SSCM

### Komplexität der Lieferantenbeziehungen und Kontrollschwierigkeiten vor Ort

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass sich MDAX- und DAX-Unternehmen bei ihren Beschaffungsaktivitäten in einem international verflochtenen Umfeld bewegen und die Lieferantenbeziehungen durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet sind. Dies führt zu Kontrollschwierigkeiten und Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung mit den Zulieferern. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten erhöht die Komplexität und Kontrollherausforderungen.

### Mangel an übersichtlichen Richtlinien

Unternehmen sehen zwar nur wenige unternehmensinterne und -externe Barrieren für die Umsetzung von Sustainable Supply Chain Management. Wenn Barrieren genannt werden, dann sind es Unternehmensextern ein Mangel an übersichtlichen Richtlinien sowie ungenügende gesetzliche Anforderungen und Anreize.

### Umsetzungskosten von SSCM

Kosten, die durch Sustainable Supply Chain Management entstehen, werden als Unternehmensrisiko gesehen. Ähnlich zu den unternehmensexternen Barrieren werden allerdings auch nur wenige innerbetrieblichen Barrieren für ein SSCM identifiziert. Organisatorische Probleme, zu hohe Kosten bei der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen und ein fehlendes Budget gehören zu den genannten Barrieren.

### **Wenig Vernetzung betriebsinterner Abteilungen bezüglich SSCM**

Abgesehen von Einkauf und Nachhaltigkeitsbereich sind nur wenige Abteilungen mit SSCM befasst und somit auch wenig miteinander vernetzt. Unternehmensintern haben jedoch Marketing und F&E z. B. mit externen Treibern wie Kunden und Medien Berührungspunkte.

### **5.3 Handlungsempfehlungen**

Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement wird mittlerweile von immer mehr Unternehmen als Erfolgskriterium für die Unternehmensentwicklung erkannt. Dies gilt auch für die Beschaffung.

Die Verknüpfung ökonomischer, ökologischer und sozialer Anforderungen im Einkauf und im Lieferkettenmanagement ist zum einen eine Herausforderung, bietet zum anderen aber auch großes Entwicklungspotential.

Die Analyse der Praxis des Sustainable Supply Chain Managements in deutschen Unternehmen legt mehrere Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Verbände und Politik nahe:

### **Innerbetriebliche Vernetzung von Abteilungen bezüglich SSCM**

Bislang sind die verschiedenen Unternehmensbereiche zum SSCM wenig miteinander verknüpft. Unternehmensextern werden zwar Kunden als wesentliche Treiber für SSCM identifiziert, der innerbetriebliche Austausch mit dem Marketing und dem F&E-Bereich findet jedoch kaum statt. Die Kooperation zwischen den Abteilungen, die üblicherweise mit SSCM befasst sind, und anderen Abteilungen ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung ökonomischer Chancen. Nur wenn Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden, können die unterschiedlichen Anforderungen entlang der inner- und außerbetrieblichen Wertschöpfungskette besser verstanden und Produkt- und Prozessinnovationen durch SSCM unterstützt werden. Eine gemeinsame Verständigungsbasis ermöglicht die bereichsübergreifende Optimierung von Lieferketten unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Zur Stärkung des innerbetrieblichen Austauschs können regelmäßige Treffen organisiert werden, in denen über geplante und durchgeführte SSCM-Maßnahmen berichtet und diskutiert, über identifizierte Kunden- und Lieferantenbedürfnisse gesprochen oder entsprechende Maßnahmen entwickelt werden. Bei der Zusammenarbeit von Beschaffung und F&E-Bereich können z. B. auch Produkt- und Prozessinnovationen in Kooperation mit Lieferanten entwickelt werden.

### **Verknüpfung einer SSCM-Strategie mit der Unternehmensstrategie und Ausweitung auf verschiedene Management-Ebenen**

Da SSCM als Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Beschaffung wesentlich sein kann, ist es ratsam, ein unternehmensspezifisches SSCM-Konzept zu formulieren. Die Analyse der Beschaffungsstrukturen dient der Erarbeitung einer SSCM-Strategie, die sich in die gesamte Unternehmensstrategie so einbetten sollte, dass Alleinstellungsmerkmale für das Unternehmen erreicht und Effizienzvorteile realisiert werden. SSCM darf sich demnach nicht nur als Einzelprojekt darstellen, sondern sollte ein Vorhaben der Unternehmensentwicklung sein.

Ein SSCM kann so ausgestaltet sein, dass es auch die mittlere Management-Ebene explizit einschließt und die Manager für das Thema sensibilisiert werden. Das SSCM wird nur dann auf eine breite Basis gestellt, wenn nicht nur die Geschäftsführung die Umsetzung von SSCM überzeugt ist, sondern auch Manager verschiedener Hierarchieebenen involviert sind. Nicht zuletzt sind auch die Mitarbeiter bei dem Etablierungsprozess bedeutend. In einem ersten Schritt können Einkauf oder Nachhaltigkeitsbereich gemeinsam über SSCM und dessen Bedeutung für das Unternehmen informieren. In einem weiteren Schritt können Ideen zu entsprechenden Maßnahmen – ähnlich zum Vorgehen beim betrieblichen Vorschlagswesen – gesammelt und anhand der SSCM-Strategie beurteilt werden, die als Leitschnur für die konkrete Ausgestaltung dient.

Auch sind die Verantwortlichkeiten für SSCM im Unternehmen festzulegen und Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen auszustatten.

### **Innerbetriebliche Professionalisierung**

Zur Etablierung des SSCM im Unternehmen ist es sinnvoll eine entsprechende innerbetriebliche Professionalisierung gezielt voranzutreiben. Denkbar ist, dass das SSCM als formale Organisationseinheit etabliert wird. Das hat nicht nur den Vorteil, dass die Verantwortlichkeiten klar festgelegt sind, sondern auch das Bewusstsein für das Thema durch eine Institutionalisierung geschärft wird.

In der Unternehmenspraxis haben sich etliche Unternehmen dem Thema SSCM bereits angenommen; wesentliche Entwicklungsschritte stehen allerdings noch bevor.

### **Indikatorgestützte Messung von SSCM-Aktivitäten**

Derzeit wird der Erfolg des Einkaufs anhand von Indikatoren wie Liefertreue, Qualitätssicherheit und Kostenoptimierung gemessen und die entstehenden Einkaufskosten in Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen von Einkäufern berücksichtigt.

Für ein erfolgreiches SSCM sollten diese Ziele um die indikatorengestützte gemessene Verbesserung der ökologischen und sozialen Bedingungen bei Zulieferern erweitert werden. Diese Nachhaltigkeitsaspekte sollten so weit und so explizit wie möglich mit erfolgsrelevanten Aspekten wie Qualitätsverbesserung, Innovation oder Reduktion von Ausfallzeiten verknüpft werden. Möglich ist z. B. eine Anpassung der Mitarbeiterbeurteilung, indem etwa die Anzahl der Lieferanten, die Umwelt- und Sozialnormen erfüllen, oder die Verbesserung der Material- und Energieeffizienz von Vorprodukten berücksichtigt werden. Auch können Nachhaltigkeitsaspekte in der Lieferantenbewertung und -auswahl berücksichtigt werden. Erfolgt eine Messung kann diese die Basis für Entscheidungen und Maßnahmen sein.

### **Branchenlösungen und Kooperationen**

Die primär mit SSCM befassten Bereiche Einkauf und Nachhaltigkeitsabteilung stehen vor der Aufgabe, einfache und klare Anforderungen an Zulieferer zu kommunizieren. Dabei ist neben einem betriebsinternen auch ein unternehmensübergreifender Austausch unerlässlich. Zwar besteht unter Wettbewerbern in der Wertschöpfungskette per se eine Konkurrenzsituation; jedoch bieten betriebsübergreifende Maßnahmen Einsparpotentiale bei z. B. Informations-, Kommunikations-, Schulungs- und Kontrollkosten. Das Durchführen von Schulungen und Audits sowie das Orientieren an unternehmensübergreifenden Standards kann bei Lieferanten und Vorlieferanten beispielsweise kostengünstiger organisiert werden, wenn nicht jedes fokale Unternehmen jeden Lieferanten einzeln anhand unterschiedlicher ökologischer und sozialer Anforderungen beurteilen muss. Außerdem bietet die Kooperation mit anderen Unternehmen die Möglichkeit des Austauschs und darüber eine verbesserte Informationslage über SSCM-Anforderungen und -Maßnahmen.

Empfehlenswert ist insbesondere die Schaffung von branchenspezifischen oder branchenübergreifenden Kooperationslösungen zwischen Unternehmen wie dies beim Handel von der Business Social Compliance Initiative (BSCI) bereits beispielhaft realisiert wird. (Die BSCI ist eine privatwirtschaftlich-basierte Plattform, um die Arbeitsbedingungen in weltweiten Supply Chains zu verbessern. Die Initiative bietet Unternehmen dazu ein Social Management System mit flächendeckendem Monitoring und Qualifizierungssystem, vgl. BSCI o. J.)

Bei Unternehmenskooperationen hat die Organisation durch Verbände den Vorteil, dass bei Maßnahmen auf Lieferanten- und Vorlieferantenebene geringere Kosten anfallen als wenn jedes Unternehmen eine einzelne Lösung findet. In diesem Rahmen kann auch der intensivere Diskurs über Ansätze des SSCM zwischen

den Verbandsmitgliedern angeregt werden, indem ein Informations- und Meinungsaustausch stattfindet. Auch können dabei Erfahrungen und neue Erkenntnisse hinsichtlich der Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten in Unternehmen – und im Speziellen in der Beschaffung – diskutiert werden.

### **Durchführung von Schulungen bei Lieferanten**

Treten bei Lieferanten und Vorlieferanten Schwierigkeiten z. B. in Form einer Nichterfüllung sozialer oder ökologischer Anforderungen auf, so ist die Beendigung der Lieferantenbeziehung nicht unbedingt ein probates Mittel, um eine Veränderung zu erreichen.

Verbesserung der lokalen Bedingungen beim vorherigen erreicht wird. Wird ein Lieferant ausgelistet, ist im Zweifelsfall weder dem eigenen Unternehmen noch dem Lieferanten geholfen, da das Unternehmen einen adäquaten neuen Lieferanten finden muss und trotzdem keine Verbesserung der lokalen Bedingungen beim vorherigen erreicht wird.

Vorteilhafter ist daher eine Lieferantenentwicklung z. B. durch Schulungen. Das Schaffen von Bewusstsein für Umwelt- und Sozialthemen bei Lieferanten sowie das Entwickeln und Umsetzen entsprechender Maßnahmen sind zentrale Aspekte der Schulungen. Schulungsinhalte sind beispielsweise eine umweltgerechte Müllentsorgung, die sichere Lagerung toxischer Stoffe oder die Entlastung der Mitarbeiter bei körperlicher Arbeit. Die Schulungen können sowohl bei den Lieferanten, als auch bei den Vorlieferanten durchgeführt werden. Dadurch können die Zusammenarbeit und Transparenz innerhalb des Liefernetzwerkes erhöht sowie Vertrauen und Verständnis zwischen Unternehmen und Zulieferer aufgebaut werden.

Um die Koordination von Schulungen zu vereinfachen und die Kosten zu verringern, kann auch hier eine Verbandslösung angestrebt werden. Durch eine solche Lösung können Schulungsinhalte abgestimmt und die Qualifizierungsanforderungen von Lieferanten koordiniert werden, so dass die Zulieferer auch in verschiedenen Ländern ähnlich ausgebildet werden.

## **Schaffung von Übersichtlichkeit bezüglich SSCM und Entwicklung einer Guideline**

Von den MDAX- und DAX-Unternehmen wird der Gesetzgeber als einer der wesentlichen zukünftigen Treiber für Sustainable Supply Chain Management wahrgenommen. Allerdings wird von den Unternehmen auch eine fehlende Übersichtlichkeit bei Richtlinien gesehen. Die Ausgestaltung von Richtlinien ist somit sowohl ein Thema für Unternehmen als auch für Verbände und die Politik.

Richtlinien müssen einerseits von Unternehmen verstanden und in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden; andererseits von Verbänden und der Gesetzgebung entsprechend übersichtlich gestaltet und international koordiniert werden. Ein erster Schritt könnte sein, die Normen mit ihren Anwendungsbereichen in einem Verzeichnis zusammen zu stellen. Dies ermöglicht eine verbesserte erste Übersicht und Orientierung bestehender nationaler und internationale Regelungen. Es können somit Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie Geltungsräume der einzelnen Regelungen besser gegeneinander abgegrenzt werden. Das Verzeichnis kann dann als Guideline ausgearbeitet werden, die konkrete Handlungsleitlinien und -empfehlungen bietet und die wichtigsten ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen in der Beschaffung benennt.

Eine solche Guideline könnte für SSCM-Verantwortliche als „Türöffner“ innerhalb des fokalen Unternehmens und im Kontakt mit Lieferanten und Vorlieferanten dienen.

## **Förderung von Programmen zum SSCM**

Neben der Schaffung von mehr Übersichtlichkeit und der Koordination von SSCM-Guidelines können Verbände und die Politik dem Thema vermehrte Aufmerksamkeit verschaffen in dem z.B. Round Tables organisiert, Informationsmaterialien veröffentlicht und Lieferantenschulungen unterstützt werden.

Wie die Untersuchung zeigt, sehen MDAX- und DAX-Unternehmen nur wenige Barrieren für SSCM in ihren Unternehmen und interpretieren das Thema vor allem als Chance. Dies stellt eine gute Ausgangslage für eine substanzielle Weiterentwicklung des SSCM in Unternehmen und die Umsetzung von Handlungsempfehlungen dar. Die wesentliche Herausforderung besteht nun darin, sich konsequenter zu organisieren und zu koordinieren, um möglichst effizient und wirksam Wertschöpfungskettenrisiken zu reduzieren und die Chancen des SSCM zu realisieren.

## 6 ZUSAMMENFASSUNG

Sustainable Supply Chain Management befasst sich als bedeutendes Thema des Einkaufs und als Teilbereich des Nachhaltigkeitsmanagements mit der Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte in das Management von Lieferketten.

Die für diese Studie durchgeführte empirische Analyse der Praxis des Sustainable Supply Chain Managements in deutschen Unternehmen liefert sowohl für Unternehmen, Verbände und Politik als auch für die wissenschaftliche Forschung Informationen für eine weitere, detaillierte Beschäftigung mit der Thematik.

Als Treiber für die Berücksichtigung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Gesichtspunkte im Einkauf und Supply Chain Management werden unternehmensintern vor allem die Geschäftsführung und die Nachhaltigkeitsabteilung gesehen. Der Einkauf und die Eigentümer sowie Vertrieb/Logistik Distribution für DAX-Unternehmen sind weitere wichtige Treiber. Außerdem zeigt sich, dass die Reputationsverbesserung am häufigsten von den Unternehmen als dauerhaftes Ziel genannt wird, um Nachhaltigkeitsaspekte in der Beschaffung aufzunehmen. Die Unternehmen bewerten das SSCM vor allem als Chance.

Aus der Befragung des MDAX-und DAX-Unternehmen gehen als zentrale Ergebnisse hervor, dass vielen Nachhaltigkeitsthemen wie Material- und Ressourcenverbrauch, Reduktion von Treibhausgas-Emissionen, Menschenrechte oder Gesundheitsschutz eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Die Mehrzahl der Unternehmen beurteilt ihre Lieferantenbeziehungen als komplex und verfügt über eine große Anzahl der Lieferländer und Lieferanten. Dementsprechend werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen bisher selten über die direkten Lieferanten (First Tier Supplier) hinaus oder gar über die gesamte Kette systematisch getätigt. Um die gesamten Wertschöpfungsketten bezüglich Nachhaltigkeit zu optimieren sind noch erhebliche Anstrengungen, eine verstärkte Professionalisierung und innerbetriebliche Koordination sowie überbetriebliche Kooperationen, Verbandslösungen und politische Unterstützung erforderlich.

Wie aus der Befragung aber auch unzweifelhaft zu erkennen ist, besteht trotz der erkennbaren guten Ausgangsbasis für ein SSCM weiterhin Handlungsbedarf. Viele Unternehmen haben dies erkannt und befinden sich in einem Prozess der SSCM-Etablierung, der die Einführungsphase in vielen Fällen bereits überschritten hat. Um ein nachhaltigeres Liefernetzwerk sicherzustellen, sind allerdings noch erhebliche, zusätzliche Anstrengungen vonnöten.

# LITERATURVERZEICHNIS

Berenbeim, R. (2000): Global Ethics, Executive Excellence, Vol. 17, No. 5, 7.

Beske, P.; Koplin, J. & Seuring, S. (2008): The Use of Environmental and Social Standards by German First-Tier Suppliers of the Volkswagen AG, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, No. 2, 63-75.

Bogaschewsky, R. (2004): „Beschaffung und Nachhaltigkeit“, in: Hülsmann, M.; Müller-Christ, G. & Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 171-218.

Böhnlein, C.-B. & Hupp, T. (2006): Supply Chain Management in der Praxis. Status 2006. München: Oxygon Verl.

BÖLW (Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft) (2008): Zahlen, Daten Fakten. Die Bio-Branche. Berlin: Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V.

BSCI (Business Social Compliance Initiative) (o. J.): Business Social Compliance Initiative. <http://www.bsci-eu.com> (Zugriff: 18.8.2010).

Carter, C. R. & Dresner, M. (2001): Purchasing´s Role in Environmental Management. Cross-Functional Development of Grounded Theory, The Journal of Supply Chain Management, Vol. 37, No. 3, 12-27.

Carter C. R. & Rogers, D. S. (2008): A framework of sustainable supply chain management. moving toward new theory, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, No. 5, 360-387

Cooper, M. C.; Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997): Supply Chain Management. More Than a New Name for Logistics, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, No. 1, 1-14.

CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) (o. J.): CSCMP Supply Chain Management Definitions. <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> (Zugriff: 4.8.2010)

Deutsche Börse (2007): Die Indexwelt der deutschen Börse. Frankfurt/Main: Deutsche Börse.

Deutsche Börse (2008): Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutschen Börse, Version 6.6, November 2008. Frankfurt/Main: Deutsche Börse.

Dylllick, T. (1984): Das Anspruchsgruppen-Konzept. Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung, Management-Zeitschrift io, Vol. 53, No. 2, 74-78.

Dylllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden: Gabler.

Ernst & Young (2008): Green for go. Supply Chain Sustainability, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/AABS\\_BAS\\_Supply\\_chain\\_sustainability/\\$file/BAS\\_Sustainability.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/AABS_BAS_Supply_chain_sustainability/$file/BAS_Sustainability.pdf) (Zugriff: 13.09.2010).

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marshfield Mass.: Pitman, 2nd edition.

Freeman, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5, No. 3, 228-241.

GRI (Global Reporting Initiative) (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Version 3.0. [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3\\_LeitfadenDE1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf) (Zugriff: 13.9.2010).

Hahn, D. (1999): „Thesen für die Zukunft des Beschaffungswesens in einem integrierten Supply Chain Management“, in: Hahn, D. & Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden: Gabler, 849-855.

Hall, J. (2000): Environmental supply chain dynamics, Journal of Cleaner Production, Vol. 8, No. 6, 455-471.  
Handfield, R. B. & Nichols, E. L. (1999): Introduction to Supply Chain Management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Handfiel, R.B. & Nichols, E.L. (1999): Introduction to supply chain management. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Informationsplattform Nachhaltige Beschaffung (o. J.): <http://www.nachhaltigebeschaffung.org> [Zugriff: 10.9.2010].

Klassen, R. D. & Vachon, S. (2003): Collaboration and evaluation in the supply chain. The impact on plantlevel environmental investment, Production and Operations Management, Vol. 12, No. 3, 336-352.

Kolk, A.; Van Tulder, R. & Welters, C. (1999): International codes of conduct and corporate social responsibility. Can transnational corporations regulate themselves?, Transnational Corporations, Vol. 8, No. 1, 143-181.

Koplin, J.; Seuring, S. & Mesterharm, M. (2007): Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – The case of the Volkswagen AG, Journal of Cleaner Production, Vol. 15, No. 11, 1053-1062.

Kourula, A. & Salmi, A. (2007): Voluntary Environmental and Social Initiatives in Supply Networks – The Case of a Global Machinery Producer. Paper (Work-in-Progress) presented at the 23rd Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference on „Exploiting the b-to-b knowledge network: new perspectives and core concepts“, 30.8.-1.9.2007. Manchester, UK. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5892.pdf> [Zugriff: 13.9.2010]

Koschel, S. (2008): Her mit dem nachhaltigen Konsumenten!, Zeitschrift für Unternehmensberatung, No. 3, 107-112.

Krokowski, W. (1998): Globalisierung des Einkaufs. Leitfaden für den internationalen Einkäufer. Berlin et al.: Springer.

Lambert, D. M.; Cooper, M. C. & Pagh, J. D. (1998): Supply Chain Management. Implementation Issues and Research Opportunities, The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2, 1-19.

Locke, R. (2003): „The Promise and Perils of Globalization. The Case of Nike.“, in: Kochan, T. & Schmalensee, R. (Hrsg.): Management. Inventing and delivering its future, Cambridge, Mass: MIT Press, 39-70.

Loew, T. (2006): CSR in der Supply Chain. Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen, <http://www.4sustainability.org/seiten/csr-publikationen.htm> [Zugriff: 4.8.2010].

Mamic, I. (2005): Managing Global Supply Chain. The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors, Journal of Business Ethics, Vol. 59, No. 1-2, 81-100.

Matos, S. & Hall, J. (2007): Integrating Sustainable Development in the Extended Value Chain. The Case of Life Cycle Assessment in the Oil & Gas and Agricultural Biotechnology Industries, Journal of Operations Management, Vol. 25, No. 6, 1083-1102.

Mattel Corp. (2007): Annual Report 2007. El Segundo: Mattel, Inc.

Min, H. & Galle, W. P. (1997): Green purchasing strategies. Trends and implications, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 33, No. 3, 10-17.

Min, H. & Galle, W. P. (2001): Green purchasing practices of US firms, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 9, 1222-1238.

Müller, M. (2005): Informationstransfer im Supply Chain Management. Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Piplani, R.; Pujawan, N. & Ray, S. (2008): Sustainable Supply Chain Management, International Journal Production Economics 2008, Vol. 111, No. 2, 193-194.

Porter, M. E. & Van de Linde, C. (1995): Green and competitive, Harvard Business Review, September-October, 120-134.

Preuss, L. (2001): In dirty chains? Purchasing and greener manufacturing, Journal of Business Ethics, Vol. 34, No. 3-4, 345-359.

Ray, P. H. & Anderson, S. R. (2000): The Cultural Creatives. The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World. New York: Three rivers press.

Richards, D.J. & Gladwin, T.N. (1999). Sustainability metrics for the business enterprise, Environmental Quality Management, Vol. 8, No. 3, 11-21

Roberts, S. (2004): „Supply Chains as a Lever for Sustainability Progress, Prospects and Pitfalls“, in: Reddy, S. & Seuring, S. (Eds.): Corporate Social Responsibility. Sustainable Supply Chains. Punjagutta: ICFAI Books, 1-18.

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T. & Müller, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin/Lüneburg: Bundesumweltministerium, econsense & Centre for Sustainability Management, 3. Aufl.

Seuring, S. & Müller, M. (2004): „Beschaffungsmanagement & Nachhaltigkeit – eine Literaturübersicht“, in: Hülsmann, M.; Müller-Christ, G. & Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 117-170.

Seuring, S. & Müller, M. (2008a): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, Journal of Cleaner Production, Vol. 16, No. 15, 1699-1710.

Seuring, S. & Müller, M. (2008b): „Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten“, in: Baumast, A. & Pape, J. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement. Nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen. Stuttgart: Ulmer, 3., akt. und bearbeitete Aufl., 165-175.

Schusser, O. (1999): Die Wertschöpfungskette als strategisches Planungsinstrument, Der Betriebswirt, Vol. 40, No. 2, 9-16.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998): Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 8, 729-754.

Srivastava, S. K. (2007): Green supply-chain management. A state-of-the-art literature review, International Journal of Management Reviews, Vol. 9, No. 1, 53-80.

Trendbüro (Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel; Wippermann, P.) (2009): Otto Group Trendstudie 2009: Die Zukunft des ethischen Konsums , [http://www.trendbuero.de/upload/02-News/Aktuelles/2009\\_09\\_04\\_Ottostudie/TB\\_OttoGroup\\_Trendstudie.pdf](http://www.trendbuero.de/upload/02-News/Aktuelles/2009_09_04_Ottostudie/TB_OttoGroup_Trendstudie.pdf) [Zugriff: 17.9.2010]

Walker, H.; Di Sisto, L. & McBain, D. (2008): Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sector, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 14, No. 1, 69-85.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987): Development and international economic co-operation: Environment: Report of the World Commission on Environment and Development A/42/427. Geneva: United Nations.

Wenzel E.; Kirig, A. & Rauch, C. (2007): Zielgruppe LOHAS. Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Kelkheim: Zukunfts-Inst.

Werner, H. (2000): Betriebswirtschaftslehre. Supply Chain Management - Partnerschaft zwischen Lieferant und Kunde, Wirtschaftsstudium, Vol. 29, No. 6, 813-816.

Werner, H. (2008): Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. Wiesbaden: Gabler, 3. Aufl.

Wildemann, H. (2000): Supply Chain Management. München: Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management.

Wycherley, I. (1999): Greening supply chain. The case of Body Shop International, Business Strategy and the Environment, Vol. 8, No. 3, 120-127.

Zhu, Q. H. & Sarkis, J. (2006): An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China. Drivers and practice, Journal of Cleaner Production, Vol. 14, No. 5, 471-486.

## ANHANG A

Ländergruppen (Industrie-, Schwellen- und/oder Entwicklungsländer) und Regionen aus denen Produkte/Dienstleistungen bezogen werden

		MDAX	DAX	SDAX
Industrieländer	Europa	17	15	6
	Asien	14	13	2
	Nordamerika (USA/Kanada)	13	14	4
	Lateinamerika	8	9	0
	Australien	7	11	0
	Afrika	4	9	0
Schwellenländer	Asien	12	12	2
	Europa	10	11	2
	Lateinamerika	7	10	0
	Afrika	4	10	0
Entwicklungs- länder	Asien	6	10	0
	Lateinamerika	5	7	0
	Afrika	3	6	0

Beschaffungsländer - Ländergruppen und Regionen (MDAX, DAX und SDAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX), n=6 (SDAX), Mehrfachnennungen möglich

## ANHANG B

Kooperation mit Lieferanten über den reinen Beschaffungsvorgang hinaus

	MDAX	DAX	SDAX
Ja	82%	87%	67%
Nein	18%	7%	33%
Weiß nicht/k. A.	0%	6%	0%

Kooperation mit Lieferanten (MDAX, DAX und SDAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX), n=6 (SDAX)

# ANHANG C

Bedeutung von Umwelt- und Sozialnormen für das Unternehmen vorhanden

## Umweltnormen

	MDAX	DAX	SDAX
Ja	76%	87%	67%
Nein	12%	13%	33%
Weiß nicht/k. A.	12%	0%	0%

Bedeutung von Umweltnormen (MDAX, DAX und SDAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX), n=6 (SDAX)

## Sozialnormen

	MDAX	DAX	SDAX
Ja	35%	67%	0%
Nein	53%	33%	100%
Weiß nicht/k. A.	12%	0%	0%

Bedeutung von Umweltnormen (MDAX, DAX und SDAX)  
n=17 (MDAX), n=15 (DAX), n=6 (SDAX)

## ANHANG D

Ländergruppen (Industrie-, Schwellen- und/oder Entwicklungsländer) und Regionen in die Produkte/Dienstleistungen geliefert wird.

		MDAX	DAX	SDAX
Industrieländer	Europa	17	15	6
	Nordamerika (USA/Kanada)	15	13	4
	Asien	14	13	3
	Lateinamerika	11	13	3
	Australien	10	12	3
	Afrika	9	12	3
Schwellenländer	Lateinamerika	12	12	3
	Asien	12	12	3
	Europa	11	11	5
	Afrika	9	11	3
Entwicklungs- länder	Lateinamerika	8	12	3
	Asien	8	12	3
	Afrika	7	10	3

Lieferländer - Ländergruppen und Regionen (MDAX, DAX und SDAX)  
n=17 [MDAX], n=15 [DAX], n=6 [SDAX], Mehrfachnennungen möglich



# ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Dorli Harms  
Centre for Sustainability Management (CSM)  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-Mail: [csm@uni.leuphana.de](mailto:csm@uni.leuphana.de)  
Web: [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## **Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg**

Als international tätiges Forschungs-, Weiterbildungs- Transferteam forscht das CSM unter der Leitung von Prof. Dr. Stefan Schaltegger zu unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement und Social Entrepreneurship (Prof. Dr. Markus Beckmann). Auch die Initiierung und wissenschaftliche Begleitung von Modellprojekten zählen zu den Aufgaben. Das CSM bietet den MBA Sustainability Management an und organisiert Wissenstransfer in die Unternehmenspraxis.