



In dieser Ausgabe:

## Lieferkettenmanagement – Wie wird eine ganze Wertschöpfungskette nachhaltiger?

Diskussionsergebnisse der Veranstaltung ZIRPzoom

Das Ziel, am Ende einer durchgängig nachhaltigen Lieferkette zu stehen, ist für Unternehmen eine Herausforderung. Denn: Das eigene Produkt kann nur so nachhaltig sein, wie die einzelnen Zulieferer es sind. Zu dem Thema „Lieferkettenmanagement – Wie wird eine ganze Wertschöpfungskette nachhaltiger?“ konnte die Veranstaltung ZIRPzoom am 9. November 2015 in der BASF SE mit den Referenten Prof. Dr. René Schmidpeter und Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich von der Cologne Business School (CBS), sowie Dr. Florian Feigs von der BASF SE einige Impulse liefern.

Praktizierte Nachhaltigkeit ist kein Widerspruch zur Profitabilität eines Unternehmens. Dies ist eine zentrale Botschaft von wirtschaftswissenschaftlicher Seite. Vielmehr sei Nachhaltigkeit ein großer Vorteil und solle als solcher auch als integraler Bestandteil der BWL schon in der Hochschullehre etabliert werden, so Prof. Dr. René Schmidpeter. Denn bisherige, shareholder-orientierte Managementmodelle hätten zunehmend Schwierigkeiten, zwischen Ressourcenknappheit und ökonomischem Druck zu bestehen. „Gründe für eine Orientierung an Corporate Social Responsibility gibt es viele: Von Kostensenkung bei Rohstoffen, Energie und Transport über die Wahrung des Markenwerts eines Unternehmens gibt es einige Argumente, die für eine Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle sprechen“, erklärte Prof. Dr. Schmidpeter.

## Der Nachhaltigkeit verpflichtet

Da die politischen Regulierungsmöglichkeiten hinsichtlich Nachhaltigkeit in der Wertschöpfung an Grenzen stoßen, sei es

an den Unternehmen, Nachhaltigkeit zu implementieren. Die BASF SE habe sich daher selbst der Nachhaltigkeit verpflichtet. „Jede Verpflichtung ist nur so gut, wie sie mess- und steuerbar ist. Daher haben wir uns verpflichtet, bis 2020 weltweit konkrete Ziele zu erreichen: Beispielsweise möchten wir den Ausstoß von Treibhausgasen um 40 Prozent pro Tonne produziertem Produkt reduzieren und ein nachhaltiges Wassermanagement erreichen“, erläuterte Dr. Florian Feigs, Head of Applied Sustainability der BASF SE. Ziel sei es auch, den Anteil der Nachhaltigkeitsprodukte am Gesamtportfolio erheblich zu steigern. Viele der über 60.000 bewerteten Verkaufsprodukte tragen heute schon zur Ressourceneffizienz bei.

## Qualitatives statt quantitatives Wachstum

Ein wichtiger Faktor des Sustainability Managements sei das Umdenken der Manager: Es sei ein Wagnis in qualitatives statt in quantitatives Wachstum zu investieren, ergänzte Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich, Präsidentin der Cologne Business School (CBS). „Man kann auch mit sinkendem Umsatz den Profit steigern, nämlich durch Kostenvermeidung im Einkauf.“ Gerade der Beschaffungsmarkt nehme hier eine Schlüsselrolle innerhalb der Wertschöpfungskette ein, da 80 Prozent der gesamten Wertschöpfungskette von Zulieferbetrieben abhängig seien. Prof. Dr. Fröhlich fordert einen Paradigmenwechsel: Da der Umsatz eines Unternehmens nicht unendlich quantitativ wachsen könne, müsse der künftige Weg das qualitative Wachstum sein.



„Gutes Lieferkettenmanagement kann man ganz einfach auf den Punkt bringen: Es geht um das Vertrauen der Kunden und um die Verantwortung der Hersteller für ihre Produkte.“

Margret Suckale  
Mitglied im Vorstand der BASF SE,  
Vorsitzende der ZIRP



„Nachhaltigkeit ist kein Status Quo, sondern ein Prozess.“

Prof. Dr. René Schmidpeter  
Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für  
Internationale Wirtschaftsethik und CSR  
der Cologne Business School



## Zertifizierte Nachhaltigkeit von Zulieferern

Die Abhängigkeit von Lieferanten kann sich durchaus als problematisch für Unternehmen erweisen. Denn ein nicht nachhaltiger Beschaffungsmarkt wirkt sich direkt auf die Nachhaltigkeit des belieferten Unternehmens aus. Einen Lösungsansatz für diese Problematik liefert die [Together for Sustainability-Initiative](#), die die BASF SE mit mehreren großen Unternehmen der Chemiebranche 2011 ins Leben gerufen hat. Diese Initiative zertifiziert in einem gemeinsamen Audit die Zulieferer hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistung. Bis 2020 sollen so 70% aller relevanten BASF Lieferanten evaluiert und die Ergebnisse den teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. „Together für Sustainability funktioniert, weil sich die Unternehmen vertrauen und gemeinsam Verantwortung übernehmen. Von den hohen Standards, die wir uns als Branche gesetzt haben, profitieren alle Beteiligten“, so Margret Suckale, Mitglied im Vorstand der BASF SE und Vorsitzende der ZIRP. Zusätzlich spare die gemeinsame Nutzung der gewonnenen Daten Kosten – für Auftraggeber und für die zertifizierten Zulieferer.

## Weltweites Umdenken

Einige Teilnehmer gaben zu bedenken, dass eine umfassende Kontrolle aller Zulieferer – speziell auf dem asiatischen, shareholderfixierten Markt – nicht realisierbar sei. Dem konnte Prof. Dr. Schmidpeter entgegensetzen, dass gerade in China derzeit ein

Umdenken stattfindet, da soziale Herausforderungen durch kurzfristige Denkansätze nicht bewältigt werden könnten. Generell sei die soziale Dimension von Nachhaltigkeit viel zu lange vernachlässigt worden, ergänzte Margret Suckale. Dass diese im Gesundheitswesen beispielsweise fundamental sei, fügte Anneliese Bodemar, Leiterin der Landesvertretung Rheinland-Pfalz der Techniker Krankenkasse, hinzu: „Die effiziente Nutzung von Patientendaten senkt Kosten und erspart dem Patienten überflüssige Behandlungen.“ Voraussetzung dafür sei die sinnvolle Vernetzung aller Leistungserbringer, die sich in der Gesundheitsökonomie unter dem Begriff „Care Value Chain“ verbirgt. „Das Management zwischen den Sektoren, zwischen ambulant und stationär, könnte effizienter gestaltet werden und damit Wertschöpfung im Behandlungsprozess entstehen“ so Bodemar.

## Ausblick

Trotz der einhelligen Meinung, dass Nachhaltigkeit für die Zukunft von Unternehmen immer entscheidender sein wird, mussten einige Fragen vorerst unbeantwortet bleiben: Wie schafft man es, Standards zu setzen, wenn die Handlungsmöglichkeiten je nach Unternehmensgröße beschränkt sind? Wie motiviert man Unternehmen aus Branchen, die bisher keinen Bedarf für nachhaltiges Handeln sehen? Wie transparent sollen und können Unternehmen hinsichtlich Nachhaltigkeit agieren? Die Fragen zeigen, wie reflektiert dieses Thema bereits in den meisten Unternehmen angekommen ist. Sie dienen aber auch als Anregung für weitere notwendige Diskussionen zu einem längst noch nicht erschöpften Thema, das die ZIRP auch weiterhin begleiten wird.

Lesen Sie zum Thema auch Ausgabe 2 der ZIRP-Reihe IMPULS „Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette“.



„Ein Unternehmen und seine Produkte sind nur so nachhaltig wie seine einzelnen Zulieferer.“

Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich  
Präsidentin der Cologne  
Business School (CBS)



„Produkte, die im Hinblick auf Nachhaltigkeit potenziell problematisch werden, müssen frühzeitig hinterfragt werden. Sie sind gleichzeitig Startpunkt für neue Ideen und Innovationen.“

Dr. Florian Feigs  
Head of Applied Sustainability  
der BASF SE