

## **Nachhaltigkeit im Supply Chain Management**

Von Joachim Ganse, Florian Werhahn, KPMG, und Sigrid Gschmack, WHU\*

Nachhaltigkeit ist ein weltweiter Megatrend, daher haben auch in Deutschland viele Unternehmen begonnen Nachhaltigkeit mittels eines Sustainable Supply Chain Management (SSCM) umzusetzen. Diese nachhaltige Orientierung der Supply Chain hilft bei der zukunftsorientierten Ausrichtung des Unternehmens. Ein SSCM bietet die Möglichkeit, zukünftige Geschäftsrisiken zu steuern, Leistungspotenziale zu realisieren und eine durchgängige nachhaltige Produkterzeugung zu gewährleisten.

Der Umsetzungsprozess für eine nachhaltige Ausrichtung der Supply Chain ist anspruchsvoll und fordert die Einbeziehung adäquater Ressourcen, bietet jedoch auch vielschichtige Vorteile, die nicht nur bei Publikumsgesellschaften zum Tragen kommen. Gerade Familienunternehmen können ihre langfristige Orientierung der Unternehmensführung mit den Prinzipien des nachhaltigen SCM verbinden und daraus einen Wettbewerbsvorteil generieren.

### **Einführung**

Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren damit begonnen eine nachhaltige Perspektive in ihre Unternehmensentscheidungen zu integrieren und auf diese Weise nachhaltiges Handeln in Unternehmenswerte und -strategien verankert. Über 80 Prozent der 100 größten deutschen Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsinformationen, über 50 Prozent in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht (KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011). Um das eigene Geschäftsmodell auf eine zukunftsfähige Basis zu stellen, müssen neben börsennotierten Unternehmen auch nicht börsennotierte Unternehmen nachhaltige Aspekte in ihr Geschäftsmodell integrieren.

Ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen ist deren Integration in das Supply Chain Management. Nachhaltigkeit im Sinne des Sustainable Supply Chain Managements (SSCM) umfasst drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Die Integration aller drei Dimensionen in das Geschäftsmodell ist heute wichtiger denn je. Im originären Supply Chain Management (SCM) steht die Planung, Leitung und Kontrolle von Abläufen innerhalb der Lieferantenkette im Vordergrund. SSCM ist eine Ausrichtung des SCM unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – werden dabei in die Struktur der Supply Chain eingearbeitet, um langfristig eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten.

SSCM unterscheidet sich auch dadurch von klassischem SCM, dass ein breiterer Blick auf die Supply Chain geworfen wird. Nicht nur die Herkunft der Produkte wird beachtet, auch deren Verwendung und Entsorgung müssen in das SSCM integriert werden.

\* Dieser Artikel erschien zuerst in der Zeitschrift für Controlling & Management (ZfCM), 04/2012

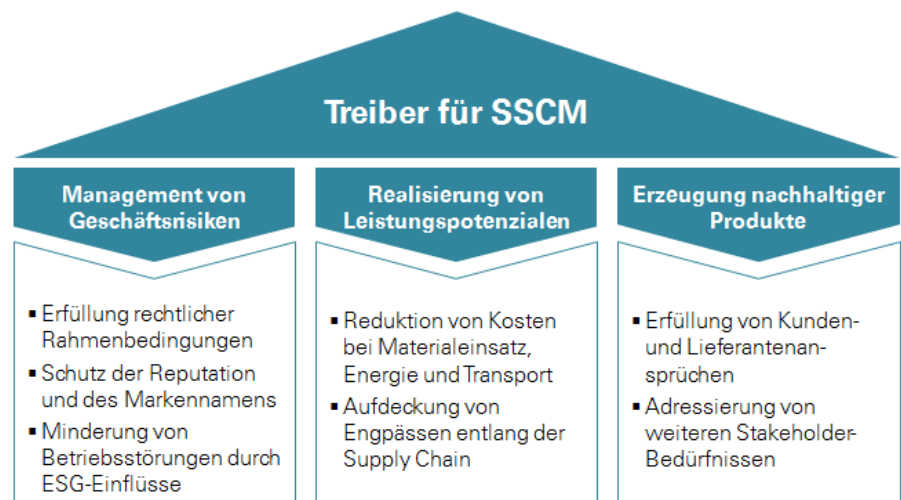
Das Ziel einer nachhaltigen Lieferkette fordert nicht nur Unternehmen im *Business to Consumer* (B2C)-Geschäft auf, Nachhaltigkeitsinformationen für den Kunden bereitzustellen, sondern über jeden Wertschöpfungsschritt hinweg – also auch im *Business to Business* (B2B)-Geschäft – wird auf die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsanforderungen geachtet.

### Aktuelle Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die bereits im Jahr 1997 gegründete Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Ziel einer Standardisierung und Vergleichbarkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Im Jahr 2010 lagen der GRI bereits 1.863 Nachhaltigkeitsberichte vor, von denen 800 aus Europa stammen. Von den 1.863 Berichten stammten circa 200 von klein- und mittelständischen Unternehmen, davon 130 aus Europa.

Neben der Bereitstellung von eigenen Nachhaltigkeitsberichten integrieren immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeitskennziffern in ihren Jahresabschlussbericht. Im Jahr 2011 berichteten über 95 Prozent der umsatzstärksten 250 Unternehmen weltweit Nachhaltigkeitskennziffern in ihren Jahresabschlüssen oder separaten Nachhaltigkeitsberichten. Betrachtet man die 100 umsatzstärksten Unternehmen je Land in Bezug auf die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitskennzahlen, liegt Großbritannien mit 100 Prozent der Unternehmen im internationalen Vergleich an erster Stelle. Deutschland liegt in diesem Vergleich mit 62 Prozent noch hinter Japan (99 Prozent) und Frankreich mit 94 Prozent (KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011).

Abbildung 1: Treiber für SSCM



Quelle: KPMG

### Management von Geschäftsrisiken

In den vergangenen Jahren haben die Gesetzgeber den wachsenden ökologischen Bedenken im Bereich der produkt- und prozessbezogenen Emissionen beachtliche regulatorische Maßnahmen entgegengesetzt, wodurch der Druck zur **Erfüllung dieser rechtlichen Rahmenbedingungen** für die Unternehmen steigt. Beispielhaft hierfür sind die Maßnahmen gegen Chemikalien mit hohem Ozon-Gefährdungspotenzial (OGS), die innerhalb einer relativ kurzen Zeit weltweit in die Gesetzgebung integriert wurden. Nachhaltigkeit als integriertes Konzept entwickelt sich in eine ähnliche Richtung mit neuen Initiativen und Richtlinien, die von privaten wie öffentlichen Institutionen vorgestellt, adaptiert und umgesetzt werden (Sustainable supply chains: An introduction 2007). Ein weiteres Indiz für eine gesetzliche Umsetzung von Nachhaltigkeit ist die Definition des CSR-Begriffs

durch die Europäische Kommission von Ende Oktober 2011, in der das Wort „freiwillig“ nicht mehr verwendet wird.

Auf EU-Ebene ist seit 2005 der EU-Emissionshandel (EU-ETS) in Kraft, der neben anderen nationalen und internationalen Gesetzen die Treibhausgasemissionen senken soll. Auf supranationaler Ebene existiert seit dem Jahr 2000 der UN Global Compact, ein freiwilliger Pakt zwischen UNO und Unternehmen. In 2011 kamen zudem die *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* hinzu, ein Rahmenwerk von Prof. John Ruggie, das die Prävention von und den Umgang mit Menschenrechtsrisiken durch Unternehmen regelt.

Öffentliche Organisationen wie die GRI, die außerhalb des Gesetzgebungsprozesses arbeiten, gewinnen ebenfalls immer mehr an Einfluss. Die GRI G3.1 Guidelines sind heute der De-facto-Standard zur Berichterstattung von Nachhaltigkeitsinformationen (KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/09). Die GRI-Guidelines messen Leistungsindikatoren aus den drei bereits erwähnten Dimensionen der Nachhaltigkeit und bieten einen Leitfaden für eine Berichterstattung. Beispiel für andere Standards, nach denen Nachhaltigkeitsinformationen geprüft werden, sind das GHG Protocol (Treibhausgase) oder die ISO Normen 14000 (Umweltmanagementsysteme) und 50001 (Energiemanagementsysteme). Diese Normen ermöglichen eine externe Prüfung und erhöhen so die Glaubwürdigkeit der übermittelten Informationen.

Ein weiterer Aspekt der Steuerung von Geschäftsrisiken ist der **Schutz der Reputation und des Markennamens**. Eine gute und gesicherte Reputation steigert die Attraktivität des Unternehmens für Lieferanten, Kunden, zukünftige Mitarbeiter und nicht zuletzt für die Anteilseigner. Aktives Vorbeugen von negativen Schlagzeilen durch SSCM kann diesen Vorteil auf lange Sicht ausbauen und sichern.

Letztlich ist eine **Minderung von Betriebsstörungen durch ESG-Einflüsse** (Environment, Social und Governance) relevant für die Steuerung von Geschäftsrisiken. Die ESG-Einflüsse sind die englischen Pendanten zu den deutschen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Negative Einflüsse aus dieser Richtung können Abläufe im Unternehmen empfindlich stören. Ursächlich für diese potenziellen Störungen sind unter anderem Naturkatastrophen, gesetzliche Haftungsansprüche, schwankende Preise für wichtige Rohstoffe, wie etwa Energie, oder eine niedrige Umweltperformance von Firmen und ihren Lieferanten, die in gesetzlichen Maßnahmen münden. Ein effizientes Monitoring-Konzept zur Beobachtung und Minimierung dieser Risiken sollte Bestandteil eines erfolgreichen SSCM sein.

#### Realisierung von Leistungspotenzialen

Eine direkte Folge vieler Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung der Supply Chain, ist die **Reduktion von Kosten** (vor allem Produktionskosten). Die Gründe hierfür sind beispielsweise eine geringere Abfallproduktion und damit reduzierte Verpackungs- und Entsorgungskosten. Auch Recyclingprodukte, die den Ressourceneinsatz mindern, senken die Kosten, ebenso wie eine hohe Reputation, die die Recruitingkosten und die Mitarbeiterfluktuation senkt. Nicht zuletzt kann eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter steigern und die Abwesenheitszeiten der Mitarbeiter der Supply Chain langfristig senken.

Des Weiteren hilft die Umsetzung von SSCM bei der **Aufdeckung von Engpässen entlang der Supply Chain**. Folgende Aspekte zeigen, an welchen Stellen Effizienzsteigerung durch eine nachhaltige Orientierung in der Supply Chain erreicht werden kann:

- Anwendung erfolgreicher Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards können die Effizienz und Produktivität erhöhen.
- Eine erhöhte Kenntnis der Schlüsselprozesse in der Supply Chain fördert das verantwortungsvolle Ressourcenmanagement.
- Ein effizientes Prozessdesign sowie effiziente Prozesssysteme reduzieren benötigten Input und senken Kosten.

Ein umfassendes Verständnis der Prozesse und Umwelteinflüsse innerhalb der Supply Chain ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität und der Effizienz.

#### Erzeugung nachhaltiger Produkte

Häufig sind es die **Ansprüche von Kunden und Lieferanten**, die Treiber für SSCM sind. Nicht zuletzt ist daher die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens die passende Antwort auf neue Kundenansprüche bezüglich nachhaltiger Produkte. Eine Zusammenarbeit mit den Lieferanten spielt hierbei eine wichtige Rolle, da sie Produktinnovationen hervorbringen kann. Neue Produkteigenschaften können dabei die Produktpalette erweitern und so verändern, dass negative ESG-Einflüsse über die Supply Chain hinweg minimiert werden, zum Beispiel durch eine verbesserte Recyclingquote beim Endprodukt. Nachhaltige Produkte sind derzeit noch Alleinstellungsmerkmal für das Unternehmen und steigern dadurch die Umsätze des Unternehmens.

Abgesehen von Kunden und Lieferanten haben auch **andere Stakeholder** ein Interesse an der Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen. Relevante Stakeholder aus Sicht des SSCM sind unter anderem nationale und lokale Regierungen, Arbeitnehmer, Arbeitnehmervertretungen, Nichtregierungsorganisationen, Umweltaktivisten, akademische Institutionen und Expertengruppen sowie nicht zuletzt auch die Anteilseigner. Eine Möglichkeit, die Bedürfnisse der Stakeholder in das SSCM zu integrieren, ist eine Einbeziehung dieser Stakeholder mit ihrem spezifischen Wissen in den Entwicklungsprozess des SSCM. Wenn die Kunden und Investoren in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden werden, können ihre Vorstellungen direkter und effizienter umgesetzt werden.

Das Management von Geschäftsrisiken, die Realisierung von Leistungspotenzialen und die Erzeugung nachhaltiger Produkte sind vorrangige Ziele des SSCM. Mit der Erfüllung dieser Ziele stellen Unternehmer ihr Geschäftsmodell auf zukunftsfähige Beine und sichern den dauerhaften Erfolg des Unternehmens.

#### Umsetzung des Sustainable Supply Chain Management

Obwohl in den meisten Fällen bereits erkannt wurde, dass eine nachhaltige Ausrichtung im SCM aus verschiedenen Aspekten erforderlich ist, ist eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele in das operative SCM für viele Unternehmen noch eine große Herausforderung. Der komplexe Umsetzungsprozess lässt sich in vier Schritte unterteilen: Wesentlichkeitsanalyse, Nachhaltigkeitsstrategie, Maßnahmen und Monitoring sowie Berichterstattung.

Die **Wesentlichkeitsanalyse** befasst sich mit der Analyse der Ist-Situation des Unternehmens. Hier werden die Stakeholder und ihre Ansprüche analysiert sowie erste proaktive Schritte eingeleitet. Die **Nachhaltigkeitsstrategie** befasst sich mit der Bewertung von Risiken und Chancen sowie der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Durch die Ableitung von **Maßnahmen** aus der Strategie erfolgt die Umsetzung der Strategie in konkrete Arbeitspakete. Diese werden

dann im Unternehmen durchgesetzt und geeignete Leistungsindikatoren (**Monitoring**) ausgewählt, um den Fortschritt des SSCM im Unternehmen messen zu können. Im letzten Schritt werden die Monitoring-Prozesse ausgewertet und geeignete Maßnahmen zur **Berichterstattung** durchgeführt. Dazu gehören unter anderem Veröffentlichung der Berichte und deren Prüfung durch unabhängige Dritte, wie etwa externe Auditoren. Eine Übersicht über den Managementprozess bietet Abbildung 2.

Abbildung 2: Der Nachhaltigkeitsmanagementprozess



Quelle: KPMG

### SSCM-Performance messbar machen

Inhalt, Ablauf und Reichweite einer SSCM-Berichterstattung folgen in der Regel keiner Richtlinie und sind sehr individuell. Es existiert eine Vielzahl möglicher Bestandteile eines Nachhaltigkeitsberichts in der Supply Chain; diese werden nachfolgend erläutert.

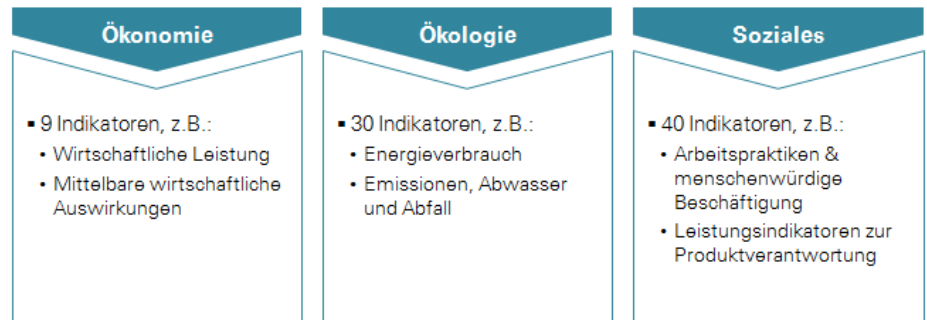
### Bestandteile des SSCM-Berichts

Nachhaltigkeitsberichterstattung und Analyse wird in Deutschland für einzelne Unternehmen meist anhand des G3-Leitfadens der GRI betrieben. Ein detaillierter Leitfaden für die Analyse der Supply Chain und der Berichterstattung seitens der GRI existiert noch nicht. Version 4.0 des GRI-Leitfadens wird das Thema Sustainable Supply Chain Reporting jedoch abdecken und detaillierte Hilfestellung bieten. Vorteil der kommenden Norm wird vor allem die Vergleichbarkeit der Daten zwischen Unternehmen weltweit sein. Ein weiterer Vorteil der GRI-Standards ist die internationale Komptabilität der Daten und Berichterstattungssysteme. Dieser Vorteil ist vor allem für Unternehmen im B2B wichtig, da ihre Kunden und Lieferanten auf diese Komptabilität für ihre eigene Berichterstattung angewiesen sind.

Bislang orientiert sich die Analyse der Supply Chain am GRI-Standard 3.0, der den Nachteil hat, dass sich die Unternehmen innerhalb einer Lieferkette individuell auf gemeinsame Berichtssysteme einigen müssen. Dazu müssen sie eine gemeinsame Auswahl an Indikatoren treffen, die sie erfassen und berichten möchten. Insgesamt umfasst der GRI-Leitfaden 79 Leistungsindikatoren, die wiederum in empfohlene und ergänzende Kennzahlen untergliedert sind. Die Indikatoren sind

aus einem Konsensprozess innerhalb der GRI hervorgegangen, die sich aus Vertretern der Gesellschaft rekrutiert. Die 79 Leistungsindikatoren sind zusätzlich in die Dimensionen der Nachhaltigkeit gegliedert, was sich wie folgt gestaltet:

Abbildung 3: Einteilung der GRI-Indikatoren



Quelle: KPMG

### Auditierung der Nachhaltigkeitskennzahlen

Umfang und Ablauf einer Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten innerhalb des Unternehmens oder der Supply Chain richten sich vor allem nach der Qualität der Berichterstattungssysteme und -prozesse sowie der Effektivität des Kontrollsystems. Die Prüfungstiefe variiert zwischen begrenzter Prüfungssicherheit (*limited assurance*) und hinreichender Prüfungssicherheit (*reasonable assurance*). Eine begrenzte Prüfungssicherheit bestätigt, dass es aus Sicht des Auditors keinen Anhaltspunkt gibt, dass die Informationen nicht in Übereinstimmung mit den Standards sind. Mit einer hinreichenden Prüfungssicherheit bestätigt der Auditor die Übereinstimmung der Informationen mit den Standards.

### Reichweite des SSCM

Wie bei der Auswahl der zu prüfenden Leistungsindikatoren ist auch die Bewertung der Reichweite des SSCM sehr individuell und muss einzeln auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten werden. Die maximale Anforderung an ein nachhaltiges Management der Supply Chain würde dem Ansatz „*from the cradle to the grave*“, also von der Wiege bis ins Grab folgen. Hierbei würden jeder einzelne Schritt von der Ressourcengewinnung der Primärprodukte bis hin zu Nutzungsphase und Entsorgung des Produkts auf nachhaltige Aspekte untersucht werden.

Eine solche Analyse der Supply Chain ist höchst umfangreich und erfordert ein hohes Engagement des Unternehmens. Wie auch bei der Auswahl der Leistungsindikatoren kann auch bei der Auswahl der Reichweite des SSCM bereits die Beschäftigung mit den internen Abläufen und Prozessen ein Gewinn für das Unternehmen darstellen, weil dadurch die Grundlagen für ein Management von Geschäftsrisiken und eine Realisierung des unternehmerischen Leistungspotenzials geschaffen werden.

### Verantwortung für SSCM Berichte und Ergebnisse

Interne Spannungen zwischen den kaufmännischen Zielen der Supply Chain Professionals und den Nachhaltigkeitszielen sind der häufigste Grund für schlechte Performance beim nachhaltigen Supply Chain Management. Je höher die interne Passung des SSCM in den alltäglichen Geschäftsprozessen ist, desto höher wird die Performance sein.

Daher muss die Implementierung des SSCM in Übereinstimmung der Unternehmensleitung und den verantwortlichen Fachbereichen erfolgen: der Unterneh-

menführung, den Geschäftsbereichsleitern und den Supply Chain-Verantwortlichen des Unternehmens.

Ausschlaggebender Erfolgsfaktor ist die strategische Steuerung der Supply Chain durch die Unternehmensleitung. Sie formuliert die Vision des SSCM, die Projekt-Meilensteine und Ziele, die das Unternehmen durch das SSCM erreichen will. Die Kommunikation dieser Ziele und Vision ist bedeutend für den Erfolg des SSCM, da sie die Arbeit der Geschäftsbereichsleiter und der Supply Chain-Verantwortlichen erleichtert.

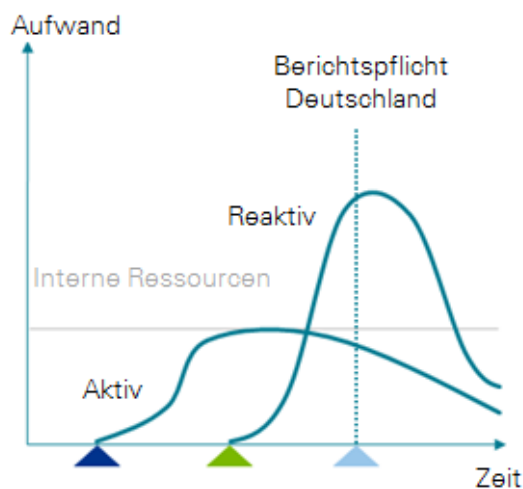
Wichtiger Bestandteil der Kommunikation der Unternehmensführung sind der Review-Prozess der Supply Chain sowie vorhandener interner Richtlinien und Regelsysteme. Je höher die interne Unterstützung der mit der Durchführung des SSCM beauftragten Personen durch die Unternehmensführung ausfällt, desto besser lässt sich das SSCM umsetzen.

### Erfolgsfaktoren für die Einführung von SSCM

Der Aufwand für die Umsetzung einer nachhaltigen Ausrichtung der Supply Chain steigt je später auf die Anforderungen reagiert wird. Je mehr Zeit bis zur Einführung einer Berichtspflicht in Deutschland vergeht beziehungsweise je länger gewartet wird, bis das nachhaltige Supply Chain Management von den Anspruchsgruppen des Unternehmens erfasst wird, desto weniger Optionen bleiben dem Unternehmer und desto mehr Aufwand muss bei der Einführung des SSCM betrieben werden. Überspitzt gesprochen senkt frühzeitiges Engagement in dieser Sache den späteren Leidensdruck enorm, wie Abbildung 4 verdeutlicht.

Für den Erfolg der Einführung des Managementsystems sind neben einem guten Projektmanagement die Einbindung von (externen) Experten und die Bereitstellung notwendiger Kapazitäten ausschlaggebend. Die Dauer der Einführung des SSCM ist dabei abhängig von der Komplexität des Unternehmens und des Reifegrads der Managementsysteme innerhalb der Supply Chain. Das Fehlen notwendiger Kapazitäten verlängert die Dauer der Einführung und gefährdet den gesamten Prozess. Daneben ist dies auch der häufigste Grund für Schwierigkeiten bei der Einführung des SSCM.

Abbildung 4: Berichterstattungsaufwand im Zeitverlauf



Quelle: KPMG



## **SSCM-Reporting nicht nur für börsennotierte Großunternehmen**

Nachhaltigkeitsberichterstattung und andere öffentlichkeitswirksame Maßnahmen werden oftmals mit börsennotierten Aktiengesellschaften in Verbindung gebracht. Die Vorteile von SSCM sind jedoch vielschichtiger und kommen deshalb auch zu einem deutlichen Maße bei privat geführten Unternehmen zum Tragen.

Familienunternehmen etwa scheuen sich häufig vor einer Einführung formalistischer Steuerungsinstrumente sowie vor einer Veröffentlichung von Unternehmensinformationen. Allerdings kann die Einführung einer SSCM-Berichterstattung besonders für Familienunternehmen ein Hebel sein, um die Transparenz hin zu Kunden und Lieferanten zu erhöhen.

Viele Familienunternehmen sind per se bereits nach nachhaltigen Prinzipien ausgerichtet. Sie weisen in ihrem Handeln eine generationsübergreifende Orientierung, eine enge Verbundenheit zum Heimatstandort und ein besonderes Bewusstsein für den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen auf. Durch die Einführung eines professionellen SSCM-Reporting kann ein zusätzlicher Aspekt der Unternehmenssteuerung transparent gemacht werden. Familienunternehmen können diesen Wettbewerbsvorteil nutzen und durch ein standardisiertes SSCM-Reporting ihre nachhaltige Ausrichtung mit anderen Unternehmen vergleichbar machen.

Die Umsetzung des SSCM wird in Familienunternehmen durch die sichtbare Unterstützung des Vorstands in Rat und Tat erleichtert, da durch dieses Engagement die Integration des neuen Managementansatzes in das Tagesgeschäft an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft gewinnt. Das deutliche Bekenntnis von Familienunternehmern zu den Werten der Nachhaltigkeit ist auch deshalb glaubwürdig, da sie mit ihrer Person und ihrem Namen für dieses Bekenntnis einstehen und nicht nach Ablauf eines zeitlich begrenzten Vertrags aus dem Unternehmen ausscheiden können.

Trotz aller Vorteile, die ein Familienunternehmer durch seine Person und Unterstützung für die Einführung eines nachhaltigen Supply Chain Managements mit sich bringt, müssen dennoch einige Grundlagen für ein erfolgreiches SSCM geschaffen werden: Firmeninterne Mechanismen zur Berichterstattung müssen implementiert werden, die Unterstützung durch die Führungsebene muss im Unternehmen bekannt und präsent sein und eine externe Unterstützung für das mit der Umsetzung des SSCM beauftragten Mitarbeiterstabs ist unabdingbar. Die Sichtweise auf das Produkt muss von der kurzfristigen Analyse der Einzelkosten hin zur weitreichenden Analyse der Gesamtkosten des Produktlebenszyklus erweitert werden. Der weitreichendste abschließende Schritt im SSCM-Reporting ist eine Prüfung der Nachhaltigkeitskennzahlen durch unabhängige Dritte, in der Regel Wirtschaftsprüfer, sowie eine Publikation der gewonnenen Datenmenge und Fortschritte.



## Fazit

Abschließend bleibt festzuhalten, dass eine nachhaltige Gestaltung der Supply Chain ohne eine Erhöhung von Kosten sowie einen Verlust an Qualität, Zuverlässigkeit, Performance oder Effizienz umgesetzt werden kann. Im Gegenteil: Die wünschenswerten Ziele des SCM werden durch die nachhaltige Ausrichtung gestärkt. SSCM-Reporting ist daher ein Werkzeug, das Unternehmen heute und in der Zukunft beim Management von Geschäftsrisiken, der Realisierung von Leistungspotenzialen im Unternehmen und der Erzeugung nachhaltiger Produkte hilft.

Der Umsetzungsprozess für eine nachhaltige Ausrichtung der Supply Chain ist anspruchsvoll und setzt die Einbeziehung adäquater Ressourcen voraus. Darüber hinaus ist die Einbeziehung von (externen) Experten bei der Umsetzung hilfreich, da auf diese Weise Kompetenzen aus den Bereichen Wesentlichkeitsanalyse, Nachhaltigkeitsstrategie, Maßnahmen, Monitoring und Berichterstattung gebündelt und effizient eingebunden werden können. Werden diese Voraussetzungen und Ansprüche des Einführungsprozesses beachtet, kann die Einführung eines nachhaltigen Managementsystems in der Supply Chain reibungslos vonstattengehen und das Unternehmen dauerhaft zukunftsorientiert gehalten werden. SSCM bietet somit die Möglichkeit, das Unternehmen langfristig erfolgreich auszurichten und den Ansprüchen der unterschiedlichen Stakeholder gerecht zu werden.

## Literatur

KPMG International: „KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011“, 2012, online erhältlich unter: <http://www.kpmg.de/docs/Survey-corporate-responsibility-reporting-2011.pdf>

KPMG in Deutschland: „Mehr Nachhaltigkeit. Mehr Erfolg“, 2011, online erhältlich unter: [http://www.kpmg.de/docs/Mehr\\_Nachhaltigkeit\\_Mehr\\_Erfolg.pdf](http://www.kpmg.de/docs/Mehr_Nachhaltigkeit_Mehr_Erfolg.pdf)

KPMG in Deutschland: „Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/09, 2. Aufl.“, 2011, online erhältlich unter: [http://www.kpmg.de/docs/KPMG\\_Handbuch\\_web.pdf](http://www.kpmg.de/docs/KPMG_Handbuch_web.pdf)

Linton, J./Klassen, R./Jayaraman, V.: „Sustainable supply chains: An introduction“, in: Journal of Operations Management, 25. Jahrgang (2007), Heft 6, S. 1075 - 1082

---

## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Barbarossaplatz 1a  
50674 Köln

### Joachim Ganse

Director  
T +49 221 2073-1414  
[jganse@kpmg.com](mailto:jganse@kpmg.com)

### Florian Werhahn

T +49 221 2073-1271  
[fwerhahn@kpmg.com](mailto:fwerhahn@kpmg.com)

[www.kpmg.de/familienunternehmen](http://www.kpmg.de/familienunternehmen)

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2012 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.