

Management von Wertschöpfungsketten als Forschungsfeld

# Wertschöpfungsketten als Herausforderung für Unternehmen

Das nachhaltige Management von Wertschöpfungsketten hat sich als Thema in Wissenschaft und Praxis etabliert. Dabei lassen sich zwei Ansätze unterscheiden, einerseits das Supply Chain Management für nachhaltige Produkte sowie andererseits das Lieferantenmanagement in Bezug auf Risiken und Performance.

Von Stefan Gold und Stefan Seuring

In den letzten Jahren sind Übersichtsarbeiten zum nachhaltigen Management von Wertschöpfungsketten vorgelegt worden, was als Zeichen dafür gewertet werden kann, dass sich das Thema über eine reine Modeerscheinung hinaus etabliert hat und fest in der unternehmerischen Praxis und der Forschung verwurzelt ist.

Als Ausgangspunkt dieses Beitrags greifen wir die oben genannten von Seuring und Müller (2008) vorgeschlagenen Normstrategien zur Umsetzung von Sustainable Supply Chain Management (SSCM) auf. Anhand dieser stellen wir den Forschungsstand dar und zeigen darüber hinaus neue Entwicklungslinien und weiteren Forschungsbedarf auf. Dafür werden insbesondere die Themenfelder Branchenstandards und Sustainability Accounting angesprochen.

## Supply Chain Management für nachhaltige Produkte

Ein wesentlicher Punkt der Debatte um nachhaltiges Wirtschaften ist das Design und die Herstellung nachhaltiger Produkte beziehungsweise das Angebot nachhaltiger Dienstleistungen. Bei der Umsetzung spielt die spezifische Ausrichtung des diesbezüglichen Supply Chain Management an verschiedenen Nachhaltigkeitszielen eine entscheidende Rolle (Seuring/Müller 2008). Umweltbezogene Leistungskriterien gehören bereits neben finanziellen und operativen Kriterien zum Standardrepertoire vieler Unternehmen. Ein etabliertes, wenngleich aufwendiges Instrument zur Bewertung der Auswirkungen von Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt ist dabei die Ökobilanzierung. Diese kann auch entlang von Wertschöpfungsketten eingesetzt werden, um so über eine Sachbilanz, Wirkungsbilanz und die Interpretation dieser Ergebnisse zur Optimierung des Designs der Wertschöpfungskette und von intra-organisationalen und inter-organisationalen Betriebsprozessen zu ge-

langen. Dieser Fokus auf ökologische Leistungskriterien, bewertet entlang der Wertschöpfungskette und/oder entlang des Produktlebenszyklus, erklärt sich auch mit dem Umstand, dass Umweltziele und ökonomische Ziele oft Hand in Hand gehen und gleichzeitig erreicht werden können.

Ein typisches Beispiel für diese Win-Win-Situation ist eine Steigerung der Ressourceneffizienz bei Produkten, die zugleich auch die Wettbewerbsfähigkeit der herstellenden Unternehmen durch Reduzierung der Material- und Energiekosten verbessert. Soziale Anforderungen sind jedoch weitaus schwieriger umzusetzen, durchzusetzen und zu überwachen. Umweltbezogene Kriterien können, soweit sie sich auf Eigenschaften des Produktes selbst beziehen wie beispielsweise die Pestizidbelastung bei Obst, von fokalen Unternehmen oder von anderen interessierten Akteuren wie etwa der Stiftung Warentest noch am Ende der Wertschöpfungskette überprüft werden. Dagegen hinterlassen soziale Probleme, wie etwa der Einsatz von Kinderarbeit bei der Herstellung von Vorprodukten für Sportschuhe, in den Produkten selbst keine Spuren. Eine Überwachung solcher Kriterien kann also nicht ex post durchgeführt werden, sondern muss während der Produktion selbst stattfinden. Dies führt gerade bei globalen Supply Chains zu einer ungleich komplizierteren und aufwendigeren Überwachung der Einhaltung sozialer Standards. Zudem stehen soziale Leistungskriterien oft im Zielkonflikt mit den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen, insbesondere der ökonomischen. Eine höhere Bezahlung der Mitarbeiter, um menschenwürdige Arbeitsverhältnisse zu schaffen, führt zu höheren Lohnkosten, die nicht in jedem Fall und selten komplett durch entsprechende Produktivitätssteigerungen ausgeglichen werden können. Derartige Zielkonflikte zwischen der sozialen und ökonomischen Dimension zeigen sich auch in der derzeit in Deutschland laufenden Debatte um Mindestlöhne.

## Neue Herausforderungen

Neue Herausforderung für die Herstellung nachhaltiger Produkte und die Bereitstellung nachhaltiger Dienstleistungen entstehen für Unternehmen und ihren Supply Chains, die an der sogenannten Base of the Pyramid operieren. Mit Base of the Pyramid (BoP) werden vereinfacht die Teile der Weltbevölkerung bezeichnet, die am unteren Ende der globalen Einkommenspyramide stehen. Die Weltbank schätzt in einem Bericht aus dem Jahre 2005, dass 57,6 Prozent der Weltbevölkerung von 2,5 Dollar pro Tag oder weniger leben müssen. Der Anteil von weltweiter Armut ließe sich unter Bezugnahme auf eine relative Ar-

*„Unternehmen müssen die Herausforderung einer umfassenden Integration von Nachhaltigkeit entlang ihrer Wertschöpfungsketten aktiv annehmen.“*

mutsdefinition, wie etwa in der Europäischen Union üblich, leicht weiter erhöhen. Unter Bezugnahme auf die EU-Definition wäre eine Erhöhung auf über 90 Prozent weltweiter Armut möglich, was auf eine stark ungleiche Verteilung der Welteinkommen zurückzuführen ist. Diese atemberaubende Bestandsaufnahme von Armut ist gerade auch im Kontext der Zielsetzung, eine langfristig nachhaltige Wirtschafts- und Lebensweise anzustreben, besonders relevant. Das Konzept des Sustainable Development in seiner Prägung durch die Brundtland-Kommission verweist nicht nur auf die inter-generationale Gerechtigkeit, sondern auch auf die intra-generationale Gerechtigkeit, also einer gerechten Verteilung von Gütern, Ressourcen und Lebenschancen zwischen den Weltregionen, und weist dadurch einen klaren entwicklungspolitischen Bezug auf.

Unter dem Stichwort des „Supply Chain Management at the Base of the Pyramid“ beschäftigen sich jüngste Arbeiten mit dem weiten Feld der Herstellung nachhaltiger Produkte und der Bereitstellung nachhaltiger Dienstleistungen in Märkten an der Base of the Pyramid (Gold et al. 2011). Multinationale Unternehmen greifen in Pilotprojekten den gesellschaftlichen Auftrag auf und agieren nicht nur als wertschöpfende, sondern gleichzeitig als entwicklungspolitisch engagierte Akteure.

## Die Bevölkerung einbeziehen

Hierbei sind einerseits bezahlbare und an die Bedürfnisse der armen Bevölkerungsschichten angepasste Produkte bereitzustellen. Andererseits sind diese Bevölkerungsschichten produktiv in jeweilige Wertschöpfung einzubeziehen, um so auch zu deren Einkommenserzielung, und den damit verknüpften sozialen, kulturellen und psychologischen Effekten, beizutragen. Dies stellt eine besonders schwierige Herausforderung dar, da diesbezüglich bisher auf wenig Erfahrung zurückgegriffen werden kann und die kontext-spezifischen Herausforderungen einer engen Zusammenarbeit mit einer Reihe nicht traditioneller Supply Chain Akteure wie beispielsweise Nichtregierungsorganisationen oder Entwicklungshilfeorganisationen bedürfen. Diese Integration einer Vielzahl von Akteuren in die Supply Chain mit dem Ziel einen umfassenden Ressourcen- und Wissenspool

zu schaffen, wurde schon vereinzelt von neueren Arbeiten im Bereich SSCM thematisiert (Pagell/Wu 2009).

Auch bei der operativen Ausgestaltung der Wertschöpfungsketten an der Base of the Pyramid kommen Kernpunkte des SSCM zur Geltung. So sind etwa alle Kettenmitglieder in die Entwicklung nachhaltiger Produkte und die Gestaltung der operativen Prozesse einzubinden. Dies erfordert also eine im Vergleich zum konventionellen Supply Chain Management viel weiterreichende Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden. Im Grunde setzt erst der Theoriestrang des SSCM die bereits von Mentzer et al. konstatierte Systemperspektive als Grundcharakteristikum von Supply Chain Management in der gebotenen Radikalität um (Mentzer et al. 2001). In vielen Fällen bedeutet dies sogar, dass entsprechende Lieferanten erst an die damit verbundenen Anforderungen herangeführt werden müssen. Dies kann nur gelingen, wenn fokale Unternehmen ein entsprechend langfristig ausgerichtetes, strukturiert betriebenes Lieferanten- und Kooperationsmanagement betreiben.

Um die Debatte voranzutreiben, wird sich die Forschung zu SSCM dem Thema Entwicklungsländer weiter widmen dürfen. So finden sich vielfältige Beispiele in der großen Zahl vorliegender Fallstudien zu SSCM, die oft Daten und Informationen aus diesen Ländern aufgreifen (siehe zur Übersicht Gold et al. 2010). Hier wäre eine verstärkte Kooperation mit Forschern aus diesen Ländern sicherlich ein Schritt, um einerseits dort empirische Daten erheben und gleichzeitig in Theoriebildung und -verfeinerung die jeweiligen spezifischen kulturellen und sozialen Kontexte berücksichtigen zu können.

## Lieferantenmanagement und Risiko

Einen zweiten Strang der SSCM-Forschung verorten Seuring und Müller im Lieferantenmanagement, das Risiken für die Unternehmensreputation und die operative Steuerung der Kette reduzieren soll (Seuring/Müller 2008). Mit der globalen Arbeitsteilung sind erhebliche Teile der Produktion in andere Länder verlagert worden, sodass Unternehmen heute zumeist stärker mit Lieferanten und Kunden verknüpft sind. Dadurch hat bereits das konventionelle Lieferantenmanagement eine erhebliche Bedeutungssteigerung erfahren. In diesem Kontext sind vielfältige Analysen darüber vorgelegt worden, welche Praktiken dazu beitragen, dass die Umweltleistungen entlang der Wertschöpfungskette verbessert werden (Zhu/Sarkis 2007). Die positive Wirkung dieser Praktiken sowohl auf die ökologische als auch die ökonomische Leistungsfähigkeit der Unternehmen ist dabei vielfach belegt worden.

Praktiken zu solcher Verbesserung von Leistungsfähigkeit entlang der Kette nehmen oft von Bestrebungen in Richtung Risikomanagement ihren Ausgang. Risikomanagement kann also als Einstieg in umfassenderes SSCM gesehen werden (Koplin et al. 2007). So hat Freise in einer Umfrage in der Textilindustrie aufzeigen können, wie bedeutend der Druck von Nichtregierungsorganisationen für Unternehmen dieser Branche ist (Freise 2012). Die Anmahnung der Einhaltung sozialer und öko-

logischer Standards durch Nichtregierungsorganisationen und das dahinterstehende Sanktionspotenzial wird von Unternehmen als Risiko für ihre Reputation angesehen, was zu entsprechendem Unternehmenshandeln führt. Dagegen scheint zurzeit eine Wettbewerbsdifferenzierung nur bezüglich ökologischer Kriterien möglich, welche allerdings nicht auf die sozialen Fragen wirkt. Das unterstreicht die obige Aussage zu verstärkten Zielkonflikten bei der sozialen Nachhaltigkeitsdimension.

Als Instrument des Risikomanagements haben viele Unternehmen entsprechende Verhaltensstandards eingeführt. Die meist passive Ausrichtung auf Risikobegrenzung führt jedoch dazu, dass viele Unternehmen ihre Standards angleichen und die Berichterstattung vornehmlich eine weitere Ausprägung der Public Relations darstellt.

## Ausblick

Die Entwicklung von ketten- oder branchenspezifischen Standards wie beispielsweise Forest Stewardship Council, Marine Stewardship Council oder Flower Label Program stellt einen Überschneidungspunkt beider Strategien dar. Derartige Standards sehen meist einerseits produktbezogene Kriterien vor, andererseits regeln sie die Nachverfolgbarkeit innerhalb der Wertschöpfungskette. Eine Kernfrage dieser Standards besteht oft darin, wie Stakeholder in die Entwicklung und Kontrolle eingebunden werden, so dass diese sowohl nachvollziehbar und transparent gestaltet werden als auch Legitimität aufweisen (Müller et al. 2009).

Ein weiteres Themenfeld, das über die bereits vorgestellten Arbeiten hinausgeht, schließt an den vorgenannten Aspekt einer vereinheitlichten (Nachhaltigkeits-)Berichterstattung an. Hierunter fallen Fragen der Umweltrechnungslegung beziehungsweise des Umweltcontrolling oder in jüngerer Zeit das alle Nachhaltigkeitsdimensionen umfassende Sustainability Accounting. Es stellt sich die Frage, wie weit die Verantwortung von Unternehmen in Wertschöpfungsketten reichen kann (Haake/Seuring 2009). Hier sind bisher kaum weiterführende Überlegungen angestellt worden, wie Transparenz und Verantwortlichkeit entlang der Kette im Sinne eines Sustainability Accounting erhöht werden können. Grenzen einer solchen Entwicklung liegen etwa bei der Beschaffung von Kleinteilen vor, wo das Unternehmen aus Wirtschaftlichkeitserwägungen kein komplexes Beschaffungs- und Kontrollsystem aufbauen kann.

Aus den aufgezeigten Themenfeldern ergibt sich vielfältiger weiterer Forschungsbedarf zu SSCM. Hierbei sollte auf eine gute Mischung aus Relevanz der Fragestellungen und Qualität des Forschungsdesigns geachtet werden. Aktuell ist zu beobachten, dass eine Art Mainstreaming stattfindet, wobei immer kleinere Teilfragestellungen untersucht werden und dabei tendenziell eine schwungvolle Weiterentwicklung des Forschungsfeldes vernachlässigt wird. Nach Kuhn ist dies freilich als Zeichen einer fortschreitenden Konsolidierung des Forschungsfeldes SSCM zu erklären (Kuhn 1970). In Bezug auf die unter-

nehmerische Praxis bleibt zu wünschen, dass Unternehmen die Herausforderung einer umfassenden Integration von Nachhaltigkeit entlang ihrer Wertschöpfungsketten aktiv annehmen und keine Potemkinschen Dörfer aus Legitimitätsfassaden aufbauen.

## Literatur

- Freise, M.: Risikomanagement in nachhaltigen Wertschöpfungsketten. Kassel 2012.
- Gold, S. / Hahn, R. / Seuring, S.: Sustainable Supply Chain Management at the Base of the Pyramid – Assessing projects from the food industry, EURAM Conference, Tallinn, Estland, 1.-4. Juni 2011.
- Gold, S. / Seuring, S. / Beske, P.: The constructs of sustainable supply chain management – a content analysis based on published case studies. In: Progress in Industrial Ecology – An International Journal 7, No. 2/2010. S. 114-137.
- Haake, H. / Seuring, S.: Sustainable procurement of minor items – Exploring limits to sustainability. In: Sustainable Development 17, 5/2009. S. 284-294.
- Koplin, J. / Seuring, S. / Mesterharm, M.: Incorporating sustainability into supply policies and supply processes in the automotive industry – The case of Volkswagen, In: Journal of Cleaner Production 15, 11/2007. S. 1053-1062.
- Kuhn, T.: The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press. Chicago 1970.
- Long, B.S. / Driscoll, C.: Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. In: Journal of Business Ethics 77, 2/2008. S. 173-189.
- Mentzer, J.T. / DeWitt, W. / Keebler, J.S. / Min, S. / Nix, N.W. / Smith, C.D. / Zacharia, Z.G.: Defining supply chain management. In: Journal of Business Logistics 22, 2/2001. S. 1-25.
- Müller, M. / Gomes dos Santos, V. / Seuring, S.: The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. In: Journal of Business Ethics 89, 4/2009. S. 509-523.
- Pagell, M. / Wu, Z.: Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. In: Journal of Supply Chain Management 45, 2/2009. S. 37-56.
- Seuring, S. / Müller, M.: From a literature review to a conceptual framework for Sustainable Supply Chain Management. In: Journal of Cleaner Production 16, 15/2008. S. 1699-1710.
- Zhu, Q. / Sarkis, J.: The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. In: International Journal of Production Research 45, 18/2007. S. 4333-4355.

## ■ AUTOREN + KONTAKT

**Dr. Stefan Gold** arbeitet am Enterprise Institute der Université de Neuchâtel zu den Themen Supply Chain Management, Logistik und Nachhaltigkeit.

Tel.: +41 32 7181587,  
E-Mail: stefan.gold@unine.ch

**Dr. Stefan Seuring** ist Professor für Supply Chain Management an der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte sind Sustainable Supply Chain Management und Supply Chain Controlling.

Universität Kassel, Institut für Betriebswirtschaftslehre,  
Untere Königsstraße 71, 34117 Kassel,  
Tel.: +49 561 8047515,  
E-Mail: seuring@uni-kassel.de



Copyright © 2012, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).