CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

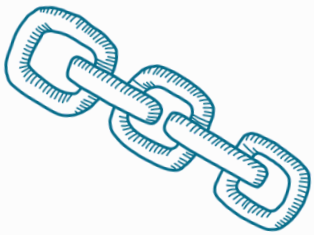
SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA
Tools - Praxis - Expert*innen

13/20

SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Integration ökologischer und sozialer Aspekte in der Lieferkette



DAS TOOL

Um unternehmerische Nachhaltigkeit umfassend umzusetzen, bedarf es Maßnahmen, die in die Lieferkette hineinwirken. Das umfasst neben ökonomischen Aspekten sowohl ökologische als auch soziale Aspekte. Beispielsweise erhebt ein einkaufendes Unternehmen für die Ermittlung von Scope 3-Emissionen CO_2-Daten von seinen Lieferanten. Darüber sind z. B. menschenrechtliche Sorgfaltspflichten mit Themen wie die Verhinderung von Kinder- und Zwangsarbeit und Ungleichbehandlung relevant, wie sie im deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz adressiert werden. Die Nachhaltigkeitsleistung der (Vor-)Lieferanten ist somit für Unternehmen von entsprechender Bedeutung (vgl. Naffin et al. 2023, 1753).

In der Folge wird mehr Transparenz entlang der Lieferkette gefordert, wenngleich bei Informationen zwischen verschiedenen Typen bezogen auf Produktionsprozesse, Material und Rückverfolgbarkeit zu unterscheiden ist (vgl. Schäfer 2023, 587 ff.) Der Einkauf nimmt als Schnittstelle zu den Lieferanten schließlich eine wichtige Rolle ein, da diese Abteilung Wissen und Fähigkeiten vermittelt (vgl. Difrancesco et al. 2022, 607), mit Lieferanten im Austausch steht sowie eine Repräsentationsfunktion des eigenen Unternehmens ausübt.

Das Management von nachhaltigen Lieferketten – das Sustainable Supply Chain Management – kann im Wesentlichen wie folgt charakterisiert werden: Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte in die Beschaffungsaktivitäten eines Unternehmens, Ausrichten beschaffungsbezogener Ressourcenflüsse (Material, Information und Kapital) sowie die Verknüpfung von internen und externen Geschäftsaktivitäten, aufgrund der Schnittstelle zu den Lieferanten (vgl. Seuring & Müller 2008, 1700; Ahi & Searcy 2013, 339).

Sustainable Supply Chain Management beinhaltet die Steuerung der Prozesse im Lieferantenmanagement, einschließlich (Risiko-)Bewertung und Auswahl der Lieferanten sowie Lieferantenentwicklung (vgl. Hansen et al. 2013, 91 f.). Zudem lassen sich dazu die (Weiter-)Entwicklung und Ausgestaltung der strategischen Ausrichtung zählen, um Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette voranzutreiben und gleichzeitig der dynamischen Umwelt gerecht zu werden. Kooperationsansätze im Sustainable Supply Chain Management gehen in diesem Sinne über die reine Lieferanten-Kunden-Beziehung hinaus und können unternehmensintern die Interaktion mit anderen Abteilungen umfassen (vgl. Hansen et al. 2013, 103) sowie eine Zusammenarbeit mit externen Partnern innerhalb der Branche und mit weiteren Stakeholdern, wie Nichtregierungsorganisation, beinhalten.

Text: Dr. Dorli Harms

SCHLAGWÖRTER

- Lieferanten-Kunden-Beziehung
- Lieferantenentwicklung
- Nachhaltigkeitsleistung
- Interaktion

WAS ES BRAUCHT

- ☐ Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- ☐ Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit mit unterschiedlichen Stakeholdern
- ☐ ein sich entwickelndes gemeinsames Verständnis über die konkreten Nachhaltigkeitsthemen von Kunden und Lieferanten, um wirksam Informationen auszutauschen

DR. DORLI HARMS

DIE EXPERTINNEN

> „Das Managen von Nachhaltigkeitsaspekten entlang der Lieferkette etabliert sich in Unternehmen, was sich ebenfalls in der entsprechenden Forschung widerspiegelt. Unternehmensexterne und -interne Kooperationen und verlässliche Partnerschaften sind dabei wichtig, um holistisch nachhaltige Entwicklung vorantreiben zu können.“
>
> DR. DORLI HARMS

Dorli Harms arbeitet im Global Sustainability Team bei der Henkel AG & Co. KGaA in Düsseldorf, derzeit in der Funktion als Global Senior Manager ESG Ratings & Market Intelligence. Zuvor war sie zehn Jahre bis 2018 an der Leuphana Universität tätig – zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin und promovierte am Centre for Sustainability Management (CSM) zu Sustainable Supply Chain Management, im Anschluss ab 2014 als Studiengangskoordinatorin für den Studiengang MBA Sustainability Management. Darüber hinaus verfügt sie über Berufserfahrung in verschiedenen Funktionen sowohl im Industrie- als auch dem Dienstleistungssektor.

DR. JOHANNA KLEWITZ

„Die Zukunft der Nachhaltigkeit liegt in der Lieferkette“, davon ist Johanna Klewitz überzeugt, die nach ihrer Promotion an der Leuphana Universität Lüneburg (CSM) und nach ihrer Tätigkeit als Managerin im Bereich Sustainability in der Verpackungsindustrie, seit 2016 bei Audi tätig ist. Dort leitet sie die Abteilung „Nachhaltigkeit Lieferkette“ der Audi Beschaffung und arbeitet mit ihrem Team an wirksamen Nachhaltigkeitsansätzen für Mensch und Umwelt in Audis Lieferketten.

INTERVIEW MIT DER LEITERIN „NACHHALTIGKEIT LIEFERKETTE“ BEI AUDI

DIE PRAXIS

ERKENNTNISSE ÜBER TRENDS UND ENTWICKLUNGEN, CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN, SOWIE STEUERUNGSANSÄTZE IM BEREICH SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN

Audi steht für sportliche Fahrzeuge, hochwertige Verarbeitung und progressives Design – für „Vorsprung durch Technik“. 1909 von August Horch gegründet, ist die AUDI AG, die auch die Marken Bentley, Lamborghini und Ducati unter ihrem Dach vereint, heute einer der erfolgreichsten Hersteller von Automobilen und Motorrädern im Premiumsegment. Da der Konzern mit ca. 14.000 direkten Lieferanten in mehr als 60 Ländern zusammenarbeitet, spielt Sustainable Supply Chain Management unbestritten eine entscheidende Rolle und hat großes Wirkungspotential für eine nachhaltige Entwicklung. Dr. Dorli Harms konnte ein Interview mit Dr. Johanna Klewitz, der Leiterin „Nachhaltigkeit Lieferkette“ bei Audi, führen und Erkenntnisse über u. a. Trends und Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen, sowie Steuerungsansätze im Bereich Sustainable Supply Chain Management sammeln.

Welche Trends und Entwicklungen im Bereich Sustainable Supply Chain Management sehen Sie in Ihrer Branche?

Sustainable Supply Chain Management vereint vielfältige Anforderungen und Erwartungen von Regulierern, der Öffentlichkeit, NGOs, unseren Kunden und Mitarbeitenden aber auch von Mensch und Umwelt, auf die wir über unsere Lieferketten direkt oder indirekt einwirken können. Bei Audi nehmen wir diese Verantwortung sehr ernst. Die Lieferkette ist ein zentraler Hebel für eine nachhaltigere Entwicklung. Das reicht von der sukzessiven Dekarbonisierung der Lieferkette, Umsetzung von Sorgfaltspflichten-Maßnahmen, bis hin zu Ansätzen, die unsere Lieferketten vielfältiger machen sollen, für etwa mehr Innovationsfähigkeit. Die externen und internen Erwartungen, aber auch die gesetzlichen Anforderungen steigen kontinuierlich an. Ziel ist es, langfristig wirksame Ergebnisse für Umwelt und Menschen zu erzielen. Insofern ist Sustainable Supply Chain Management eine super spannende Aufgabe.

Wo sehen Sie Herausforderungen, aber auch Chancen, um Nachhaltigkeit innerhalb der Lieferketten voranzutreiben? Was sind im Sustainable Supply Chain Management die Kernelemente ihrer strategischen Ausrichtung?

Mit ca. 14.000 direkten Lieferanten in mehr als 60 Ländern haben wir einen riesigen Hebel. Wir sind zum einen gefordert uns ökologischen und sozialen Fragestellungen zu widmen und streben gleichzeitig an, wo möglich, auch positive Wirkung für Mensch und Umwelt zu erzielen. In der Gestaltung unserer Strategie eines Sustainable Supply Chain Managements haben wir drei Kernsäulen: Mensch, Umwelt, Innovation. Die Governance haben wir im Blick, etwa über unseren Code of Conduct für Geschäftspartner. Aufgrund der Komplexität und der hohen Relevanz für unsere Wertschöpfung, ist ein intelligentes Lieferkettenmanagement von zentraler Bedeutung für eine nachhaltigere Entwicklung.

Es wird verschiedentlich gefordert, die Transparenz entlang der Lieferketten zu erhöhen. Was sind Ihre Erfahrungen dazu?

Meine Erfahrung zeigt: das Instrument, das wir einsetzen, muss die konkrete Fragestellung adressieren können. So nutzen wir etwa verstärkt neue Technologien, die die Nachvollziehbarkeit von potentiellen Nachhaltigkeitsrisiken in unseren globalen Lieferketten erhöhen und damit bestehende Kontrollmechanismen verstärken können. Ein anderes Beispiel: Wir definieren unsere Dekarbonisierungsmaßnahmen in der Lieferkette mit Hilfe von Lebenszyklusanalysen. Das ist wichtig, um auf der Basis eines Standards Transparenz und Vergleichbarkeit herstellen zu können. Vertrauen zwischen den Lieferkettenpartnern ist dabei wichtig.

Anerkannte Zertifizierungssysteme erweitern unseren Instrumentenkasten. So arbeiten wir bereits seit 2013 als Mitglied in der Aluminium Stewardship Initiative (ASI) mit. Ziel ist es, sukzessive die ASI-Zertifizierung für relevante Werkstoffgruppen bei unseren relevanten Lieferanten verbindlich im Beschaffungsprozess einzufordern. Meiner Erfahrung nach ist entscheidend, dass wir der Komplexität von Lieferketten mit einer intelligenten und ‚methodisch atmenden' Toolbox begegnen, damit Instrumente für die konkrete Fragestellung auf der richtigen Tier-Stufe greifen können, Vertrauen gestärkt und alle Lieferkettenpartner in der Verantwortung für eine nachhaltigere Entwicklung sind.

Welche Ansätze im Sustainable Supply Chain Management dienen Ihnen insbesondere, um die vielfältigen, auch globalen Lieferketten zu steuern?

Audi definiert beispielsweise im Code of Conduct für Geschäftspartner unsere Nachhaltigkeitsanforderungen. Mit dem Sustainability-Rating (S-Rating), das seit dem 1.7.2019 ein verbindliches Vergabekriterium analog Kosten, Qualität, Innovation und Lieferfähigkeit ist, können wir im Vergabeprozess die Einhaltung unseres Code of Conduct für Geschäftspartner analysieren, hinsichtlich Sozial-, Umwelt-, und Compliance-Standards. Es ist also wichtig, in die Standardprozesse des Unternehmens hineinzuwirken. So haben wir etwa in 2018 das Audi CO_2-Programm in der Lieferkette in der Beschaffung entwickelt. Heute sind unsere Aktivitäten in die unternehmerischen Dekarbonisierungsprozesse in der Fahrzeugprojektwelt verankert. Die Wirksamkeit ist messbar, bis 2030 will Audi 40 Prozent der CO_2-Emissionen gegenüber 2018 senken. Relevante Lieferanten erhalten künftig konkrete CO_2-Ziele als technisches Merkmal über standardisierte Lastenhefte, die verbindlich sind.

Sowohl unternehmensinterne als auch -externe Kooperation ist wichtig. Wie gestalten Sie diese Zusammenarbeit?

Wir wollen ein zuverlässiger Vertragspartner sein und nur mit Partnern zusammenarbeiten, die unsere Werte teilen. Kooperation für mehr Nachhaltigkeit fördern wir deshalb aktiv über unseren ‚Audi Act4Impact' Ansatz, z. B. über gezielte Schulungsprogramme, innovative Austauschformate oder strategische Partnerschaften. Ein Beispiel ist unser GlasLoop Projekt. Gemeinsam mit einem Partner haben wir es erstmalig in der Automobilindustrie geschafft, den Kreislauf für nicht mehr reparierbare Autoscheiben zu schließen. Und seit September 2023 werden bis zu 30 Prozent dieser Post-Consumer-Scherben für die Produktion neuer Windschutzscheiben in der Audi Q4 e-tron Baureihe eingesetzt. Es zeigt sich: durch erfolgreiche Kooperationen mit Lieferanten lassen sich sinnvolle Projekte im Kontext Nachhaltigkeit realisieren.

Dr. Johanna Klewitz

LITERATUR

- Ahi, P. & Searcy, C. (2013): A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management, Journal of Cleaner Production, Vol. 52, 329–341.
- Difrancesco, R.M.; Luzzini, D. & Patrucco, A.S. (2022): Purchasing realized absorptive capacity as the gateway to sustainable supply chain management, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 42, No. 5, 603–636.
- Hansen, E.G.; Harms, D. & Schaltegger, S. (2011): Sustainable Supply Chain Management im globalen Kontext: Praxisstand des Lieferantenmanagements in DAX- und MDAX-Unternehmen, Die Unternehmung, Vol. 65, No. 2, 87–110.
- Naffin, J.; Klewitz, J. & Schaltegger, S. (2023): Sustainable development of supplier performance. An empirical analysis of relationship characteristics in the automotive sector, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 30, No. 4, 1753–1769.
- Schäfer, N. (2023): Making transparency transparent: a systematic literature review to define and frame supply chain transparency in the context of sustainability, Management Review Quarterly, Vol. 73, No. 2, 579–604.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008): From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, Journal of Cleaner Production, Vol. 16, No. 15, 1699–1710.

Ergänzend:

- Beske-Janssen, P.; Johnson, M. P. & Schaltegger, S. (2015): 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management. What has been achieved?, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 20, No. 6, 664–680.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2014): Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 19, No. 3, 232–241.

ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspornt: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA" und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner*innen, Wissenschaftler*innen, Nachhaltigkeitsmanager*innen, Gründer*innen und alle Expert*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. www.leuphana.de/mba-sustainament

DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeits-management im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung" gewürdigt, die im Rahmen des UNESCO-Programms BNE 2030 für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. www.leuphana.de/csm

DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis" in der Kategorie „Schulen & Hochschulen".

IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger I Leuphana Universität Lüneburg I Centre for Sustainability Management (CSM) I Universitätsallee 1 I 21335 Lüneburg
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider I Layout: Anna Lorscheider I Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski I Druck: Bartels Druck GmbH Lüneburg I Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka I Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet I Stand: Dezember 2023

Centre for Sustainability Management | LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG