

Auf breiten Schultern: Nachhaltigkeit durch Kooperationen erfolgreich gestalten

Liefer- und Wertschöpfungskettenmanagement in Handel und Konsumgüterindustrie



Auf breiten Schultern: Nachhaltigkeit durch Kooperationen erfolgreich gestalten
Liefer- und Wertschöpfungskettenmanagement in Handel und Konsumgüterindustrie

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Gerd Bovensiepen, Martin Bork, Anja Meinecke und Sascha Sobek

Unter Mitarbeit von Kai M. Beckmann, Sigrid Reger, Elena Rueda und Dr. Stephanie Rumpff

Satz
Nina Irmer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion, Frankfurt am Main

Druck
Kohlhammer und Wallishauser GmbH, Hechingen

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 3 |
| Danksagungen | 4 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 6 |
| Tabellenverzeichnis..... | 7 |
| Abkürzungsverzeichnis | 8 |
| Executive Summary | 9 |
| A Zielsetzung und Methodik..... | 12 |
| 1 Zielsetzung | 12 |
| 2 Methodik..... | 13 |
| B Kooperation als strategische Option..... | 14 |
| 1 Entwicklungen im nachhaltigen Sourcing | 14 |
| 2 Formen der Kooperation | 17 |
| 3 Mehrwert von Kooperationen | 20 |
| 4 Verankerung im Unternehmen | 23 |
| C Bedeutung von Kooperationen – Status quo und Ausblick | 27 |
| D Handlungsempfehlungen für die Praxis..... | 30 |
| Initiativen und Organisationen im Kurzporträt | 34 |
| Literaturverzeichnis | 37 |
| Internetquellen..... | 38 |
| Wir über uns | 39 |
| Ansprechpartner | 40 |

Executive Summary

Megatrend mit besonderer Bedeutung für Händler und Hersteller

Nachhaltigkeit ist zum allgegenwärtigen Megatrend geworden. Handels- und Konsumgüterunternehmen sind aufgrund der Komplexität ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten besonders sensibel für Nachhaltigkeitsthemen. Bereits heute beschaffen nahezu die Hälfte aller Händler und Konsumgüterhersteller mehr als zehn Prozent ihrer Waren aus Niedriglohnländern oder sind abhängig vom Zugang zu Rohstoffen. Der Komplexität des Themas steht jedoch ein Mangel an konkreten strategischen Konzepten zur Integration von Nachhaltigkeit in die operativen Unternehmensprozesse, insbesondere das Liefer- und Wertschöpfungskettenmanagement, gegenüber.

Ziel und Fragestellung der Studie

Die vorliegende Studie untersucht daher, inwiefern Kooperationen ein strategisches Instrument darstellen bzw. darstellen können, um nachhaltiges Liefer- und Wertschöpfungskettenmanagement im Handel und in der Konsumgüterindustrie umzusetzen. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund:

- Welche Trends zur Durchsetzung von Nachhaltigkeit herrschen zurzeit im strategischen Sourcing vor?
- Welche Kooperationen werden bereits in welchem Umfang genutzt?
- Welches Potenzial für Kooperationen ist vorhanden?
- Werden Kooperationen im nachhaltigen Einkauf bereits strategisch eingesetzt?
- Wie sind bestehende Kooperationen in den operativen Einkauf integriert? Wie müssen Kooperationen zukünftig gestaltet sein, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und langfristig erfolgreich zu sein?

Methodik der Studie

Im Rahmen von 14 Tiefeninterviews wurden die zentralen Fragestellungen mit Vertretern aus Handels- und Konsumgüterunternehmen diskutiert und anschließend ausgewertet. Des Weiteren wurden acht Vertreter von NGOs, standardsetzenden Organisationen und Institutionen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit sowie einer Universität befragt. Die Ergebnisse aller Interviews bilden, in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Beratungspraxis von PricewaterhouseCoopers (PwC) sowie einer umfassenden Literaturrecherche, die Basis für diese Studie.

Verstärkte Kooperationsbereitschaft innerhalb der Branche

Zu den wesentlichen Treibern für ein nachhaltiges Liefer- und Wertschöpfungskettenmanagement zählen nach Ansicht der Befragten im Wesentlichen:

- steigendes Verbraucherinteresse
- Suche nach pragmatischen Lösungsansätzen
- spezifische Anfragen von NGOs
- steigende Anforderungen an Liefersicherheit von Rohstoffen
- Druck durch Wettbewerber

Nach Ansicht vieler Studienteilnehmer tragen diese Aspekte ursächlich zu einer verstärkten strategischen Ausrichtung des Nachhaltigkeitsgedankens bei, die deutlich über zeitlich begrenzte Projekte und punktuelle Initiativen hinausgeht. Als ein wichtiges strategisches Werkzeug gilt dabei die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern, Lieferanten oder Stakeholdern wie NGOs. Durch die Zusammenarbeit soll insbesondere auch die Komplexität der sich stellenden Aufgaben reduziert werden. Insgesamt beobachten etliche Befragte eine

größere Bereitschaft zur zielgerichteten Kooperation innerhalb der Handels- und Konsumgüterbranche.

In der Praxis existieren bereits unterschiedliche Kooperationsformen, die von Händlern und Konsumgüterherstellern genutzt werden. Vertikale Kooperationen knüpfen an unterschiedlichen Stufen der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette an. Händler arbeiten hierbei mit Produzenten und Vorlieferanten zusammen. Bei horizontalen Kooperationen erfolgt dagegen eine Zusammenarbeit unter Wettbewerbern. Diagonale Kooperationen liegen dann vor, wenn Unternehmen unterschiedlicher Branchen miteinander nach Lösungen suchen. Bei allen Kooperationsformen ist es zudem möglich, weitere Interessengruppen, wie die Politik oder Nicht-Regierungsorganisationen, mit einzubeziehen; in diesem Fall liegt ein Multi-Stakeholder-Ansatz vor.

Unterschiedliche Kooperationsformen

Komplexe und ressourcenintensive Aufgaben lassen sich im Verbund besser bewältigen als im Alleingang. Die Verteilung von Verantwortlichkeiten auf mehreren Schultern ist jedoch nicht der einzige Mehrwert, den Kooperationen bieten. Die Befragungsteilnehmer nennen insbesondere folgende weitere Vorteile:

Vorteile durch Kooperationen

- Erhöhung der Glaubwürdigkeit
- Risikominimierung
- Verbesserung der Qualität
- Bündelung von Ressourcen
- erhöhte Kundenbindung
- Differenzierung
- Zugang zu Informationen und Know-how
- stärkere Lieferantenbindung

Die Bedeutung von Kooperationen als Instrument zur Durchsetzung von Nachhaltigkeit wird von den meisten Befragten durchweg bestätigt. Hinterfragt man jedoch, ob die Kooperationsziele bereits in den operativen Prozessen abgebildet werden, ergibt sich ein differenziertes Bild. So haben viele Unternehmen keine Kennzahlen zur Erfolgsmessung eingegangener Kooperationen definiert. Außerdem zeigt sich, dass Kooperationspartner häufig nicht systematisch ausgewählt werden und es an Transparenz über existierende Kooperationsformen mangelt. Zudem fehlt vielen Kooperationen eine klare Zieldefinition. Ohne diese ist aber weder die effiziente Umsetzung noch die Einbindung in die operativen Prozesse möglich. Händler und Konsumgüterhersteller sollten daher sorgfältig definieren, auf welches „Zielfoto“ die Kooperation ausgerichtet werden soll und in welcher Beziehung sie zur eigenen Unternehmensstrategie steht. Darauf aufbauend sollten dann erst Kooperationsmodell und -partner ausgewählt werden.

Einbindung in die Geschäftsprozesse noch nicht flächendeckend vorhanden

Handels- und Konsumgüterunternehmen befinden sich an einem kritischen Punkt: Die Debatte um Nachhaltigkeit ist in vollem Gange und die Ansprüche der Konsumenten nehmen Kontur an. Nachhaltigkeit ist schon heute nicht mehr „nice to have“, sondern ein „Must-have“. Unternehmen sollten bereits jetzt zum Gestalter von Nachhaltigkeit werden. Wer sich zum aktuellen Zeitpunkt aktiv in die Diskussion zur Entwicklung von Standards und Prozessen einbringt, sichert seine eigene Markt- und Konkurrenzfähigkeit. Auch hier gilt es zielgerichtet vorzugehen und sich zu entscheiden, ob man eine reine Risikominimierung erreichen will oder ob es um die Schaffung von Werten geht („Comply“-

Jetzt zum Gestalter werden

Schrittweises Vorgehen sichert Zielerreichung

„Leverage“- oder „Innovate“-Ansatz). In diesem Kontext sind Kooperationen ein geeignetes strategisches Instrument.

Bei der strategischen Ausrichtung sowie bei der Wahl von Kooperationen empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Im ersten Schritt wird der Rahmen für die Kooperation abgesteckt. Die Unternehmen müssen die für sie relevanten Handlungsfelder identifizieren und daraus Nachhaltigkeitsziele ableiten, die in Einklang mit ihrer Unternehmensstrategie stehen. Aufbauend darauf erfolgt die Analyse potenzieller Partner anhand eines vorab definierten Kriterienkatalogs. Dabei sind die Ziele der potenziellen Kooperationspartner mit den eigenen Zielen auf möglichst hohe Übereinstimmung hin zu prüfen. Wie in jedem Managementprozess sollte die Möglichkeit bestehen, erste Gehversuche im Rahmen eines Pilotprojekts zu unternehmen. Hier kommt es insbesondere darauf an, klare Spielregeln für die Kooperation zu definieren. Am Ende steht dann die zielgerichtete Einbindung der Kooperation in den Geschäftsprozess – unter laufender Messung des Erfolgs.

Ansprechpartner

Gerd Bovensiepen

Partner und Leiter
Competence Center
Retail & Consumer
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2939
E-Mail: g.bovensiepen@de.pwc.com

Martin Bork

Partner
Strategy & Operations
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-7288
E-Mail: martin.bork@de.pwc.com

Sigrid Reger

Competence Center
Retail & Consumer
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2178
E-Mail: sigrid.reger@de.pwc.com

Anja Meinecke

Sustainable Business Solutions
Marie-Curie-Straße 24–28
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-6863
E-Mail: anja.meinecke@de.pwc.com

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit rund 9.000 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 1,37 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 28 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PricewaterhouseCoopers bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory). Eine hohe Qualitätsorientierung sowie vorausschauendes Denken und Handeln kennzeichnen die Aktivitäten des Unternehmens.

Sustainable Business Solutions

Als Beratungsunternehmen unterstützt PricewaterhouseCoopers seine Mandanten bei der Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung: Rund 700 Experten in 40 Ländern haben sich auf das Thema Nachhaltigkeit spezialisiert. Unsere Dienstleistungen sind im Bereich „Sustainable Business Solutions“ gebündelt. Handels- und Konsumgüterunternehmen unterstützen wir insbesondere in Fragen des Supply-Chain- und Corporate-Responsibility-Managements sowie durch unsere Climate Change Services. Im Rahmen unseres Dienstleistungsangebots zur Supply Chain Governance bieten wir unter anderem Beratungen für strategische Allianzen von Unternehmen an.

Competence Center Retail & Consumer

Das Competence Center Retail & Consumer von PricewaterhouseCoopers ist ein interdisziplinäres Team aus Branchenspezialisten mit langjähriger Prüfungs- und Beratungserfahrung im Handel und in der Konsumgüterindustrie. Neben der Entwicklung spezifischer Lösungen für die Herausforderungen der Branche veröffentlicht das Team in Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Verbänden Studien und Positionspapiere zu aktuellen Branchenthemen. Das globale Netzwerk von PricewaterhouseCoopers mit Teams in über 50 Ländern sichert den Zugang zu unserem Branchen-Know-how in lokalen Märkten und ermöglicht eine effiziente Projektdurchführung nach weltweit einheitlichen Qualitätsstandards.

www.pwc.de/de/retail-consumer
www.pwc.de/de/sustainability