

Nachhaltigkeit Mit Strategie zu mehr Effizienz

*Studie zur Nachhaltigkeit
in der Transport- und
Logistikbranche*



Nachhaltigkeit Mit Strategie zu mehr Effizienz

*Studie zur Nachhaltigkeit
in der Transport- und
Logistikbranche*



Nachhaltigkeit

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Studienkonzeption, Redaktionsleitung: Christina Ryser und Pia Schnücker

Durchführung der Befragung: TNS Emnid, Bielefeld

August 2013, 36 Seiten, 17 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Vorwort

Die Transport- und Logistikbranche darf sich ihrer Verantwortung für Klimaschutz und soziales Engagement nicht entziehen. In naher Zukunft werden Nachhaltigkeitsaspekte die Wettbewerbsfähigkeit der Logistikunternehmen wesentlich beeinflussen, denn die Kunden verlangen immer häufiger Transparenz und Auskunft.

Für die vorliegende Studie haben wir im März 2013 deutsche Logistiker zu ihrem ökologischen und gesellschaftlichen Engagement befragt. Die Auswertung zeigt, dass viele Aktivitäten gestartet wurden und sich das Spektrum verbreitert hat.

Haupttreiber für nachhaltiges Handeln in der Branche sind die Kunden. Ob dadurch zukünftig höhere Preise durchgesetzt werden können, ist weiterhin fraglich. Von daher steht die Effizienzverbesserung an erster Stelle. In jedem Fall ist aber eins sicher: Diejenigen, die mit ihrer strategischen Ausrichtung in Sachen Nachhaltigkeit warten, bis die Kunden bereit sind einen Mehrpreis zu zahlen, könnten heute schon den Anschluss verpasst haben.

Wir danken allen Führungskräften, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre und viel Erfolg bei Ihrer nachhaltigen Unternehmensstrategie.

Düsseldorf, August 2013

Klaus-Dieter Ruske

Global Leader Transportation & Logistics



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Zusammenfassung	8
B Verantwortlich handeln – Ziele setzen	11
C Nachhaltigkeit wird Chefsache	14
1 Hohe Priorität im Unternehmen	14
2 Nachhaltige Aktivitäten nehmen zu	18
3 Strategie noch nicht überall verbreitet	23
4 Potenziale der Berichterstattung bleiben ungenutzt	26
D Ausblick mit Weitblick	28
E Vorgehensweise und Stichprobenbeschreibung	31
Ihre Ansprechpartner	33

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Relevanz nachhaltigen Wirtschaftens in der globalen Wertschöpfungskette	12
Abb. 2	Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für die Wettbewerbsfähigkeit in den nächsten drei Jahren	15
Abb. 3	Nachhaltigkeitstreiber im Unternehmen	16
Abb. 4	Häufigkeit von Kundennachfragen zu nachhaltigen Aspekten bei Angebotsabgabe	17
Abb. 5	Abgefragte Bereiche bei Kundenanforderungen	17
Abb. 6	Maßnahmen im Bereich Umweltschutz (Zeitreihenvergleich)	18
Abb. 7	Geplante Einführung grüner Logistikprodukte	20
Abb. 8	Status der Maßnahmen im Bereich Mitarbeiter	21
Abb. 9	Status der Maßnahmen im Bereich Gesellschaft	22
Abb. 10	Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen	23
Abb. 11	Messung der Wirksamkeit	25
Abb. 12	Informieren von Stakeholdern und Öffentlichkeit	26
Abb. 13	Informationskanäle	26
Abb. 14	Nutzung von Kennziffern für die Berichterstattung	27
Abb. 15	Befragte Zielpersonen in den Unternehmen	31
Abb. 16	Mitarbeiterzahl in den befragten Unternehmen	32
Abb. 17	Jahresnettoumsatz der befragten Unternehmen	32

A Zusammenfassung

Welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben deutsche Logistikunternehmen umgesetzt? Haben sie Nachhaltigkeitsziele formuliert und in einer Strategie fixiert und berichten sie über ihr Tun? Hat sich seit der letzten Studie von PwC im Jahr 2009 *Land unter für den Klimaschutz* etwas verändert? Diese Fragen zu den Nachhaltigkeitsbereichen Klimaschutz, Personalfragen und soziales Engagement waren Gegenstand einer Befragung, die sich an 102 deutsche Logistikunternehmen richtete.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Unternehmen der Transport- und Logistikbranche zunehmend auf Nachhaltigkeit setzen. Dies zeigt sich unter anderem in der Vielfalt der bereits umgesetzten Maßnahmen. Dabei stehen nicht nur Klimaschutz und andere Umweltthemen ganz oben auf der Agenda. Datensicherheit sowie ein intelligentes Personalmanagement sind ebenso zentrale Themen, die von den befragten Logistikunternehmen als wichtige Faktoren für die zukünftige Entwicklung der Unternehmen identifiziert wurden. Diese veränderte Gewichtung zeigt auf der einen Seite deutlich, wie weit die Diskussion von der rein ökologischen Perspektive auf eine breitere Basis gehoben wurde. Auf der anderen Seite wird am Beispiel der Einführung „grüner“ Produkte der Zwiespalt in der Branche deutlich. Umweltschutz in Zeiten sinkender Margen in Verbindung mit dem enormen Kostendruck ist nicht einfach zu realisieren.

Nachhaltigkeit ist Chefsache

Die Branche nimmt das Thema Nachhaltigkeit aber trotz der schwierigen Umstände ernst. Die überwiegende Mehrheit der befragten Firmen in unserer Studie hat die nachhaltige Unternehmensentwicklung organisatorisch als Stabsstelle bei der Geschäftsführung bzw. beim Vorstand angesiedelt. Auch andere Untersuchungen bestätigen diese sehr positive Entwicklung. Im Branchenvergleich stehen die Logistiker hier sogar weit vorn.

Der Kunde ist der Haupttreiber

Der wichtigste Treiber für Nachhaltigkeit in der Transport- und Logistikbranche ist der Kunde. Erst danach rangieren Kostendruck und gesetzgeberische Regelungen. Während es vor ein paar Jahren noch die Regel war, dass die Kunden keine Nachweise über CO₂-Einsparungen oder andere Nachhaltigkeitsbemühungen verlangten, zeigt sich heute ein anderes Bild. Die Mehrheit der Unternehmen bestätigt die Zunahme von Kundennachfragen. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft verstärken. Denn die Kunden der Logistiker geraten in dieser Frage durch die Verbraucher und die öffentliche Diskussion zunehmend unter Druck, den sie weitergeben werden.

Klima- und Umweltschutz sind vielfältig

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die befragten Logistikunternehmen im Bereich Klima- und Umweltschutz sehr aktiv sind. Bis auf eine Ausnahme haben sich die abgefragten Aktivitäten im Vergleich zu unserer Studie des Jahres 2009 ausgeweitet. Investitionen in die Technik gehören ebenso wie die Optimierung der Routenplanung und die Schulung der Fahrer zu den Top 3 der umgesetzten Maßnahmen. Gebäudesanierungsmaßnahmen liegen ebenfalls, schon aus der Notwendigkeit heraus, Energiekosten einzusparen, nach wie vor im Trend. Logistikimmobilien werden immer „grüner“. Ein von den Ergebnissen des Jahres 2009 abweichendes Ergebnis der Studie stellt die nachlassende Bereitschaft der Unternehmen dar, Transporte von der Straße oder dem Luftweg auf umweltfreundlichere Verkehrsträger zu verlagern. Nicht einmal jedes dritte der befragten Unternehmen nutzt die Schiene oder den Seeweg als Option zu mehr Klimaschutz. Im Jahr 2009 war das noch die Hälfte der Unternehmen.

Das Angebot „grüner“ Produkte wächst langsam

„Grüne“ Produkte und Dienstleistungen anzubieten und zu vermarkten ist auch weiterhin eine Herausforderung für die Logistikbranche. Im Jahr 2009 bot knapp ein Drittel der befragten Unternehmen „grüne“ Logistikprodukte bzw. -dienstleistungen, zum Beispiel CO₂-neutrale Transporte, an. Obwohl damals wie heute fast ein Viertel der Unternehmen, die noch keine „grünen“ Produkte anbieten, diese als „in Planung“ angeben, ist der Anteil des Angebots „grüner“ Produkte nur leicht gestiegen. Zudem sieht nur ein geringer Teil der Planenden innerhalb der nächsten drei Jahre eine Einführung vor. Setzt sich diese Entwicklung fort, wird sich der Anteil der Anbieter auch in Zukunft nicht signifikant erhöhen. Die fehlende Bereitschaft der Kunden, nachhaltige Dienstleistungen und Produkte angemessen zu vergüten, und das Fehlen von einheitlichen Definitionen haben in der Branche zu einer großen Zurückhaltung geführt. Wie groß die Verunsicherung ist, zeigt, dass drei Viertel der Nichtanbieter auch in Zukunft nicht in diesen Markt einsteigen wollen. Vor dem Hintergrund, dass es aktuell Logistiker gibt, die 30% Zuwachs in diesem Segment erzielen, ist das vielleicht eine Entscheidung, die sie überdenken sollten.

Mitarbeiter werden als Asset anerkannt

Ein positives Bild zeigt sich im Personalbereich. Der Großteil der Befragten sieht seine Mitarbeiter als hohes Gut an und tut einiges, um sie „an Bord“ zu halten. Die Mehrheit der Unternehmen hat die abgefragten Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Human-Resources-Bereich bereits umgesetzt und weitere in Planung. Logistiker nehmen den Facharbeitermangel sehr ernst. Sie nutzen die Chance, sich mit den gestarteten Aktivitäten als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Im Gegensatz dazu steht die geringe Bedeutung, die dem Thema Diversity von den befragten Unternehmen beigemessen wird. Eine Frauenquote für Führungskräfte halten zwei Drittel der Befragten für nicht relevant.

Gesellschaftliches Engagement unverändert

Bei den externen sozialen Nachhaltigkeitsmaßnahmen stehen Geldspenden ganz oben auf der Liste. Drei von vier Logistikunternehmen können solche Aktivitäten vorweisen. Darüber hinaus sind kurz- und mittelfristig jedoch keine weiteren Aktivitäten zur Unterstützung sozialer Projekte geplant.

Strategie ist nicht immer vorhanden

Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen besitzt eine Nachhaltigkeitsstrategie in Schriftform. Angesichts der Tatsache, dass weitaus mehr Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene bei der Unternehmensleitung angesiedelt haben, ergibt sich hier ein gewisser Widerspruch. Ein Drittel ist sich zwar der Notwendigkeit bewusst und plant, innerhalb der nächsten drei Jahre eine Strategie zu entwickeln. Jedoch sieht die Mehrheit auch in Zukunft keinen Anlass für ein Handeln. Hier werden Potenziale und Chancen zur Effizienzsteigerung nicht genutzt.

Eine weitere Herausforderung liegt für Logistiker offensichtlich darin, aus einer formulierten Strategie konkrete Ziele abzuleiten. Von den Unternehmen, die über eine Strategie verfügen, hat jedes vierte keine messbaren Ziele festgelegt. Dementsprechend wird die Überprüfung, ob man eine Strategie auch umgesetzt hat, nicht gerade einfach.

Kennzahlen werden nicht konsequent zur Messung eingesetzt

Die Unternehmen der Logistikbranche haben in vielen Bereichen nachhaltige Aktivitäten gestartet. Die Wirksamkeit von Maßnahmen bzw. die Zielerreichung messen Logistiker regelmäßig durch Key Performance Indicators (KPIs) oder andere Indikatoren. Die Kontrollen erscheinen aber in vielen Fällen unkoordiniert, denn viele Unternehmen, die angeben, regelmäßig die Wirksamkeit ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu prüfen, haben keine konkreten Nachhaltigkeitsziele festgelegt und eigentlich damit auch keine Basis für die Messungen und Steuerung.

Potenzial des Monitorings ungenutzt

Zusätzlich fehlt es am konsequenten Monitoring der Umsetzung, aber auch die Potenziale einer externen Berichterstattung bleiben weitgehend ungenutzt. So geben zwei Drittel der Befragten an, Kundenanfragen zu Nachhaltigkeitsthemen zu erhalten. Nur die Hälfte informiert aber gezielt über Nachhaltigkeit, zum Beispiel auf der eigenen Webseite, im Unternehmensbericht oder mittels eines eigenen Nachhaltigkeitsberichts. Die Aktivitäten bleiben somit oft im Verborgenen und die Unternehmen nutzen diese Chancen zur Eigendarstellung nur wenig. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Unternehmen durch die Vielzahl der Aktivitäten das Thema Nachhaltigkeit auf eine breite Basis gestellt haben. Jetzt kommt es darauf an, konkrete, messbare Ziele innerhalb einer ganzheitlichen Strategie richtig zu formulieren, deren Umsetzung zu überwachen und das Ganze umfassend zu berichten. Nur so kann Nachhaltigkeit effizient sein und auch in einem schwierigen Umfeld zum Erfolg führen.

B Verantwortlich handeln – Ziele setzen

Nachhaltigkeit ist keine Modeerscheinung, sondern ein Megatrend. Das Thema ist komplex, betrifft alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche und lässt sich im Zeitalter der Globalisierung nicht lokal eingrenzen. Der mittlerweile anerkannte Dreiklang der Nachhaltigkeit von Ökonomie, Ökologie und Sozialem wird heute bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien zunehmend berücksichtigt.

Die Bedeutung des Klimaschutzes ist für die Transport- und Logistikbranche in den letzten Jahren stetig gewachsen,¹ ist sie doch nach dem Energiesektor einer der Hauptverursacher von CO₂-Emissionen.² Aktuelle Untersuchungen zeigen zudem, dass in Deutschland die Güterverkehrsleistung derzeit stärker wächst als das Bruttoinlandsprodukt. Dieser rasante Anstieg macht viele Anstrengungen zur Senkung des Energieverbrauchs zunichte, die in den letzten Jahren gerade mithilfe technischer Neuerungen im Transportsektor unternommen wurden.³ Aus Klimaschutzsicht ist dies eine bedenkliche Entwicklung.

Auch wenn manche Kritiker das „Klassenziel verfehlt“⁴ sehen, weil die Branche der Vision einer nachhaltigen Logistik nicht entscheidend nähergekommen ist, muss man den Logistikern zugutehalten, dass sie die Wichtigkeit des Themas erkannt haben.

Aktuelle Umfragen zeigen, dass der Nachhaltigkeitsgedanke sowohl die Aktivitäten als auch die Marketingstrategie der Transport- und Logistikunternehmen beeinflusst. Im Vergleich zu anderen Branchen befinden sich Logistiker vor allem bei der Beurteilung der Relevanz für das eigene Unternehmen über dem Durchschnitt (siehe dazu Abb. 1).

Gerade in der Logistik haben sich sehr unterschiedliche Treiber für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen entwickelt. Waren die Initiativen vor wenigen Jahren noch sehr durch Kosten getrieben,⁵ stellt sich heute die Branche der hohen Verantwortung und den wachsenden Anforderungen der Kunden. Aber auch die Öffentlichkeit und die Politik erhöhen den Druck auf die Branche.

¹ PwC, Transportation & Logistics 2030. How will supply chains evolve in an energy-constrained low-carbon world?, Mai 2010.

² www.wwf.de/themen-projekte/klima-energie/klimawandel/die-verursacher/, Stand: 19.04.2013.

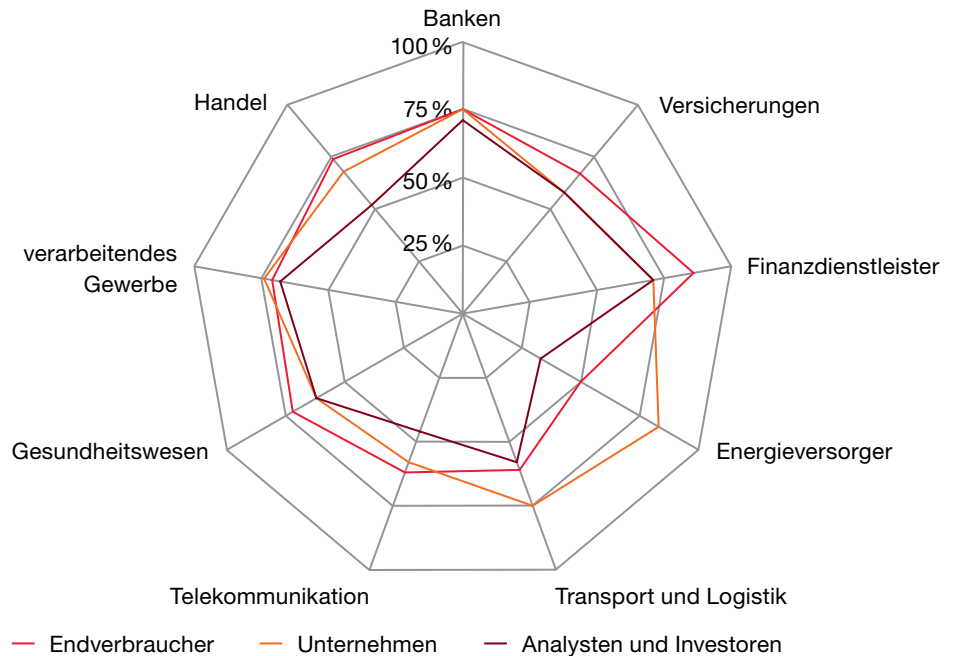
³ Klimaschutz liefern, Logistikprozesse klimafreundlich gestalten, Kurzstudie 2011, 2° Deutsche Unternehmer für Klimaschutz.

⁴ Bernd Hops in Financial Times Deutschland, 16.10.2012.

⁵ Vgl. dazu die von PwC herausgegebene Studie Land unter für den Klimaschutz, 2009.

Abb. 1 Relevanz nachhaltigen Wirtschaftens in der globalen Wertschöpfungskette

(Nennung „sehr wichtig“/“wichtig“)



Quelle: steria mummert consulting und IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (Hg.), Potenzialanalyse Nachhaltige Wertschöpfung, Grafik: PwC.

Soziale Verantwortung politisch gewollt

Nicht nur der Klima- und Ressourcenschutz zwingen Logistikunternehmen zum Handeln. Auch das regulative Umfeld erhöht den Druck. Die Europäische Union zum Beispiel legte im Jahr 2002 ein Konzept zur sozialen Verantwortung von Unternehmen vor. Soziale und umweltrelevante Ziele sollen demnach verstärkt Eingang in unternehmensinterne Beziehungen finden. In Deutschland gilt überdies seit 2004, dass große Kapitalgesellschaften im Lagebericht über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange informieren müssen – zumindest soweit dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung ist. Seit 2009 müssen in den Lagebericht auch relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, aufgenommen werden. Und im April 2013 hat die EU-Kommission einen Vorschlag zu Änderungen der Rechnungslegungsrichtlinien vorgelegt. Dieser zielt darauf ab, die Transparenz bestimmter Großunternehmen in sozialen und ökologischen Belangen zu erhöhen. Unternehmen ab 500 Mitarbeitern oder mit einer Bilanzsumme von mindestens 20 Millionen Euro oder einem Jahresumsatz von mindestens 40 Millionen Euro wären gemäß dem Vorschlag betroffen. Diesen veränderten Anforderungen müssen sich Logistiker stellen.

Mitarbeiter sind ein kostbares Gut

Für Banken und Investoren dienen Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung mittlerweile auch als Beurteilungskriterien. Beispiele hierfür sind: Verhaltenskodizes, Arbeitszeitmodelle, Familienfreundlichkeit, Förderung der Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsprogramme und andere freiwillige soziale Leistungen – alles Aktivitäten, mit denen sich ein Unternehmen gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber positionieren kann, um dem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen.⁶

Nachhaltigkeit als Vergabekriterium

Der nicht unerhebliche Aufwand einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung hat gerade in der Transport- und Logistikbranche die Frage aufgeworfen, ob Kunden bereit sind, den Preis dafür zu zahlen. Das Fraunhofer SCS versuchte bereits 2011 mit einem kontinuierlich fortzuschreibenden Logistikindex⁷ das Interesse der Verlager am Thema Nachhaltigkeit zu stärken und langfristig, neben der Qualität und dem Preis, auch das Nachhaltigkeitsmanagement als wichtiges Vergabekriterium durchzusetzen. Der Weg dorthin wird mit Sicherheit nicht leicht sein.

Glaubwürdigkeit schaffen und auch kommunizieren

Die Nichtbeachtung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen kann heute die Glaubwürdigkeit und Reputation von Unternehmen empfindlich beeinträchtigen. Stakeholder fragen immer häufiger kritisch nach, zu welchen gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Kosten Wirtschaftsprojekte abgewickelt werden. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, müssen die Unternehmen ihre Strategien, ihre Berichterstattung und nicht zuletzt ihre Management- und Kennzahlensysteme entsprechend gestalten.

Stakeholder-Informationen werden umfassender

Die Verantwortung der nachhaltigen Entwicklung in der Geschäftsführung anzusiedeln wird der Relevanz des Themas gerecht. Bei vielen Unternehmen ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu einem festen Bestandteil der Unternehmensberichterstattung geworden. Sie bezieht sich längst nicht mehr nur auf ökologische Aspekte, sondern schließt meist auch Fragen des Umgangs mit den Mitarbeitern und des allgemeinen gesellschaftlichen Engagements im Zeichen unternehmerischer sozialer Verantwortung (Corporate Citizenship) mit ein.

Welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben deutsche Logistikunternehmen umgesetzt? Hat sich seit der letzten Studie *Land unter für den Klimaschutz* aus dem Jahr 2009 etwas getan? Haben sie ihre Ziele formuliert und in einer Strategie fixiert und berichten sie über ihr Tun? Diese Fragen waren Gegenstand einer Befragung, die PwC im März 2013 zusammen mit dem Meinungsforschungsinstitut Emnid durchgeführt hat und die sich an 102 deutsche Logistikunternehmen richtete.

⁶ T&L 2030, Volume 5: Winning the talent race, PwC, 2012.

⁷ Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister, Fraunhofer SCS, Mai 2011.

C Nachhaltigkeit wird Chefsache

Die in dieser Studie abgefragten Handlungsfelder (Umwelt, Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement) sind üblicherweise Bestandteile nachhaltigen Wirtschaftens und Inhalt der meisten Nachhaltigkeitsberichte. Die ökonomische Seite wird in der Regel im Geschäftsbericht erörtert und war nicht Gegenstand der empirischen Untersuchung.

1 Hohe Priorität im Unternehmen

Die überwiegende Mehrheit (70%) der befragten Unternehmen hat die nachhaltige Entwicklung organisatorisch als Stabsstelle bei der Geschäftsführung bzw. beim Vorstand angesiedelt. Nur rund 20% der Logistikdienstleister haben ihr Nachhaltigkeitsmanagement der Abteilung Strategie/Geschäftsentwicklung, Technik, Qualitätsmanagement, Finanzabteilung (bzw. Controlling/Rechnungswesen) oder anderen Bereichen angegliedert. Diese Organisationsstruktur zeigt, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Logistikbranche gestiegen ist.

Bedeutung nicht ökologischer Themen steigt

Wurde in der Vergangenheit Nachhaltigkeit im Logistiksektor noch überwiegend mit CO₂-Reduzierung übersetzt, sieht die Realität heute anders aus.

Auf die Frage, welche Themen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in den nächsten drei Jahren wichtig oder sehr wichtig sein werden, nennen 89% der Befragten die Sicherheit von Unternehmensdaten und die Abwehr von Gefahren durch die weltweite Vernetzung und den Einsatz von Social Media. Damit steht ein Thema für Logistiker an der Spitze, das zwar für eine nachhaltige Unternehmensführung relevant ist, aber eher im Bereich Compliance angesiedelt ist. Auf Platz zwei und drei folgen Klimaschutz (86%) und Mitarbeiterbelange (85%). Von den Top 3 der Themen (Mehrfachnennungen waren möglich) lassen sich somit zwei nicht dem Bereich der Ökologie zuordnen.

Im Mittelfeld liegen dann die Themen Lärmschutz (69%), Recycling (62%) und „grüne“ Produkte (56%). Das Thema Diversity (z. B. Frauenquote für Führungspositionen) betrachten lediglich 33% der befragten Unternehmen als relevant.



**Für
70%**

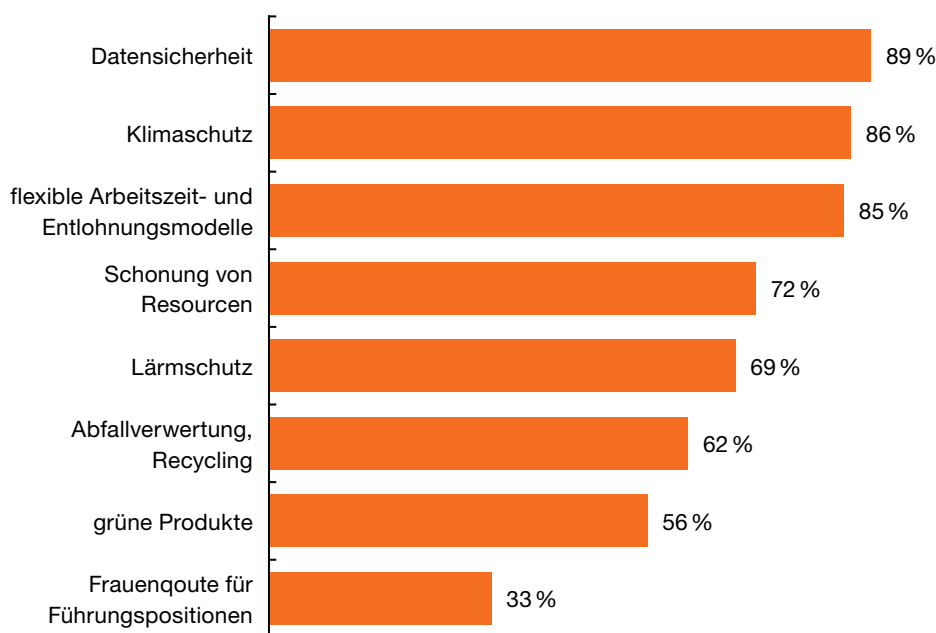
der Logistiker ist
Nachhaltigkeit Chefsache.

Frauen haben in der Logistik einen schweren Stand

Die mit Abstand geringste Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit wird damit der Einführung einer Frauenquote für Führungspositionen beigemessen. Für zwei Drittel der Befragten gilt die Quote als weniger wichtig oder gar unwichtig. Eine derartige Vorgabe wird von den jüngeren, unter 40-jährigen Entscheidern und Entscheiderinnen in den Transport- und Logistikfirmen sogar häufiger als bedeutungslos angesehen als von den älteren Führungskräften. Während jede zweite jüngere Führungskraft bis 39 Jahre die Quote als unwichtig für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bezeichnet (50%), gilt das nur für jede fünfte ältere Führungskraft ab 40 Jahren (20%). Frauen sind in der Branche in der Minderheit, ihr Anteil an allen Beschäftigten liegt häufig unter 40%,⁸ in Führungspositionen sogar unter 10%. Zwar entscheiden sich immer mehr Frauen für ein Studium mit Logistikbezug, ob dies auch zu einem Anstieg des Frauenanteils in der Logistik und zu mehr Diversität in der Branche führen wird, bleibt abzuwarten.

Abb. 2 Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für die Wettbewerbsfähigkeit in den nächsten drei Jahren

(Nennung „sehr wichtig“/„wichtig“)



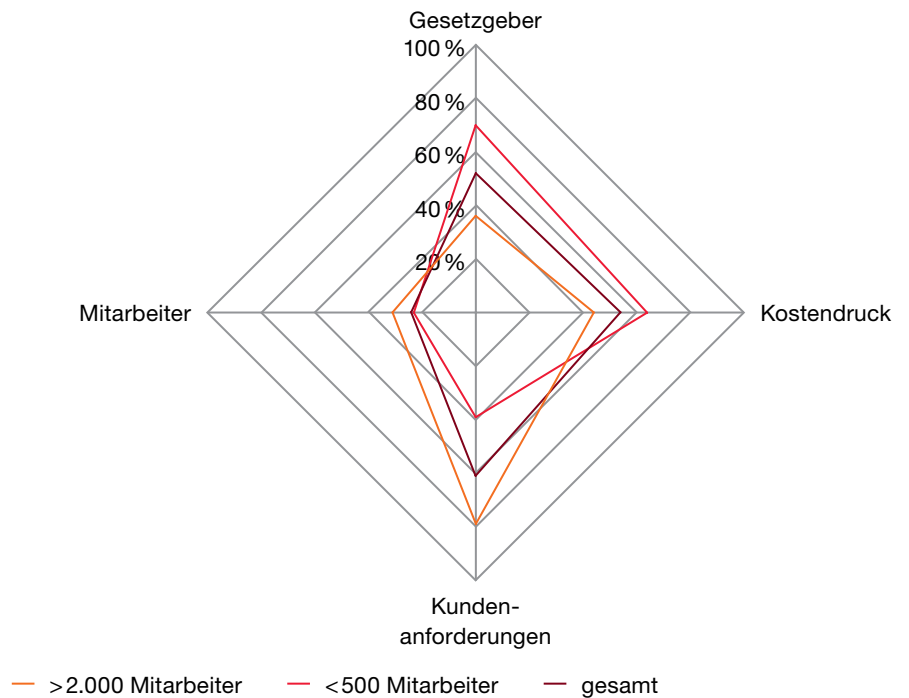
Der Kunde ist der wichtigste Treiber

Als den stärksten Treiber für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Transport- und Logistikunternehmen sehen die Umfrageteilnehmer die Kundenanforderungen. Gerade die größeren, umsatzstarken global agierenden Logistiker spüren diesen Druck (vier von fünf Großunternehmen nennen Kundenanforderungen als Haupttreiber). Kleinere und mittlere Unternehmen hingegen geben zu gleichen Teilen den Gesetzgeber und den Kostendruck als Haupttreiber für Nachhaltigkeit an. Steigende Energie- und Treibstoffkosten sowie schadstoffabhängige Besteuerung und Mautsysteme setzen kleinere und mittlere Unternehmen stärker unter Druck.

⁸ Fokusbefragung „Frauen in der Logistik“, BVL, April 2012.

Unabhängig von der Größe sieht weniger als ein Viertel der Unternehmen (23%) die Belange der eigenen Mitarbeiter als Treiber für mehr Nachhaltigkeit. Vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels ist aber anzunehmen, dass dieser Aspekt in Zukunft eine stärkere Rolle spielen wird, da glaubhafte Nachhaltigkeitsaktivitäten einen Arbeitgeber für Nachwuchskräfte attraktiv machen können. Derzeit betrachten die Unternehmen das im Vergleich zu den anderen Parametern jedoch noch als nachrangig.

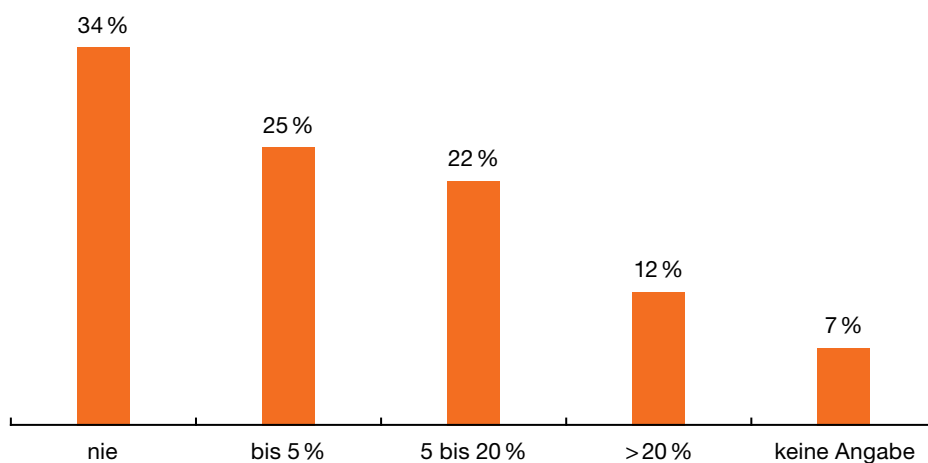
Abb. 3 Nachhaltigkeitstreiber im Unternehmen



Verlader fordern Nachweise und Transparenz

Die Mehrheit der Unternehmen (59%) hat heute – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – bereits Erfahrung mit Nachfragen von Kunden zur Nachhaltigkeit im Unternehmen gemacht. Vor vier Jahren traf das nur auf 37% der Unternehmen zu. So müssen Logistiker zum Beispiel Auskünfte über ihren Carbon Footprint geben, aber auch zu anderen Nachhaltigkeitsaspekten. Wie in der Studie des Jahres 2009 sind die global agierenden größeren und umsatzstärkeren Unternehmen von derartigen Nachfragen im Rahmen der Angebotsabgabe deutlich häufiger betroffen als die kleinen Transport- und Logistikdienstleister.

Abb. 4 Häufigkeit von Kundennachfragen zu nachhaltigen Aspekten bei Angebotsabgabe

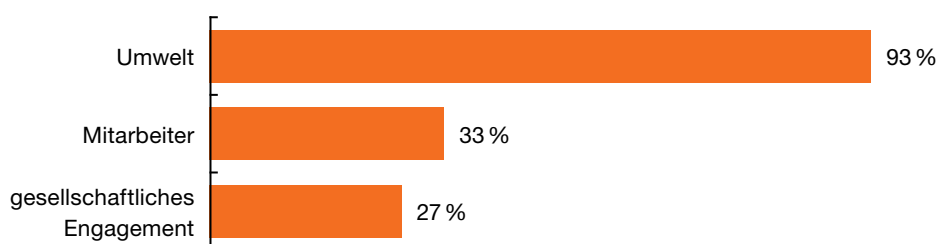


Mehr als zwei Drittel der größeren Unternehmen wurden bei Ausschreibungen bereits mit Fragen zur Nachhaltigkeit im Unternehmen konfrontiert. Bei den kleineren Logistikern gilt das nicht einmal für jeden zweiten.

Nahezu jedes Unternehmen bestätigte, dass sich die Nachfragen der Kunden auf umweltschutzrelevante Aspekte bezogen. Immerhin erhielten ein Drittel der Unternehmen auch Anfragen zum Umgang mit den eigenen Mitarbeitern. Diese Zahl dürfte in Zukunft steigen, da Arbeitsbedingungen von der Öffentlichkeit sehr wohl wahrgenommen werden und ein diesbezüglich negatives Image auch schnell wirtschaftlich schaden kann.

Abb. 5 Abgefragte Bereiche bei Kundenanforderungen

Basis: Unternehmen, deren Kunden Fragen zum Thema Nachhaltigkeit stellen, n=60



2 Nachhaltige Aktivitäten nehmen zu

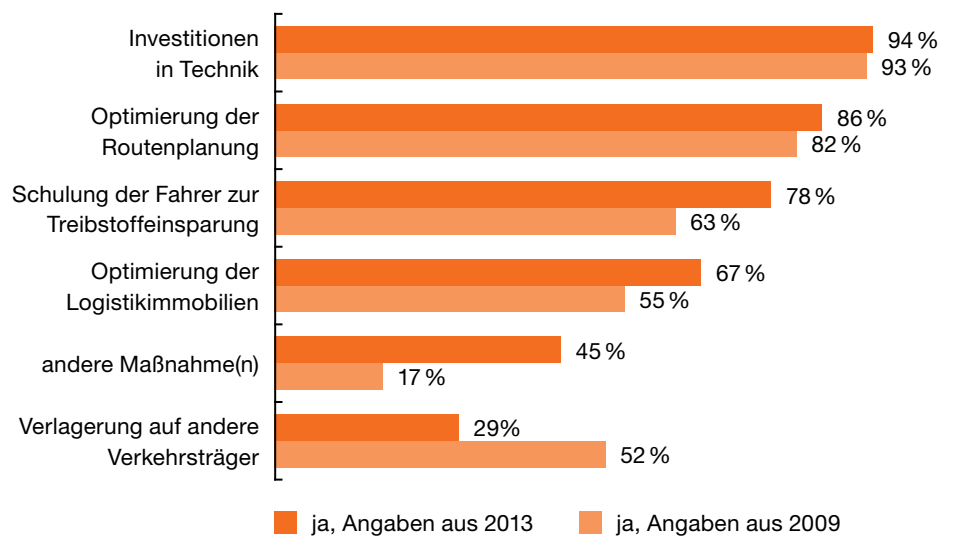
Um einen Überblick über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Logistikunternehmen zu bekommen, wurden die Umfrageteilnehmer nach umgesetzten Maßnahmen in den Bereichen Umweltschutz, Mitarbeiter und soziales Engagement befragt. Dabei konnten sie die abgefragte Aktivität nicht nur bejahen bzw. verneinen. Es gab zusätzlich die Möglichkeit, anzugeben, ob diese kurz- oder mittelfristig geplant ist, sowie eigene, im Fragebogen nicht genannte Aktivitäten zu ergänzen.

Klima- und Umweltschutz sind vielfältig

Die Ergebnisse veranschaulichen, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen deutsche Logistiker ergriffen haben, um ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht zu werden. Es zeigt sich, dass vor allem die Aktivitäten im Bereich Klima- und Umweltschutz schon sehr ausgereift sind, denn weder in den nächsten drei Jahren noch danach wollen die meisten Unternehmen weitere Maßnahmen in diesem Bereich umsetzen. Bis auf eine Ausnahme werden alle Maßnahmen in umfangreicherem Maße umgesetzt als 2009.

Abb. 6 Maßnahmen im Bereich Umweltschutz (Zeitreihenvergleich)

Welche Kundengruppen beziehen vorwiegend Cloud-Dienstleistungen?



Investitionen in die Technik sind weitverbreitet

In der diesjährigen Befragung gab die Mehrheit der Unternehmen an, Maßnahmen im Bereich Umweltschutz zu realisieren. Insbesondere Investitionen in Technik (z. B. der Einsatz abgasärmerer und sparsamer Fahrzeuge) und die Optimierung der Routenplanung (z. B. Vermeidung von Leerfahrten, beschleunigte Be- und Entladevorgänge) werden von fast allen Unternehmen getätigt. Bereits 2009 waren sie die beiden am häufigsten umgesetzten Maßnahmen. Das war und ist vor dem Hintergrund der von der EU geförderten Maßnahmen zur Energieeffizienz nicht verwunderlich, denn die EU-Vorgaben zielen unter anderem auf eine wirtschaftliche Auslastung der Transportmittel und auf den Einsatz moderner Software und Technik für ein kraftstoffreduziertes Fahren ab.

Auch die Schulung der Fahrer in kraftstoffsparender Fahrweise steht wieder auf Platz drei. Haben noch vor vier Jahren die größeren Transport- und Logistikunternehmen diese Maßnahme in sehr viel höherem Maße umgesetzt, so haben inzwischen die kleineren Unternehmen deutlich aufgeholt.

Logistikimmobilien werden „grün“

Der Vergleich zu der Vorgängerstudie zeigt jedoch auch, dass sich der Fokus im Bereich der Umweltschutzmaßnahmen innerhalb der letzten Jahre verändert hat. So ist ein deutlicher Anstieg im Bereich der Gebäudesanierung zu verzeichnen. Insgesamt 67% der Unternehmen gaben 2013 an, Logistikimmobilien zum Beispiel durch Wärmeschutz, die Nutzung von Solarenergie und Kraft-Wärme-Kopplung zu optimieren.

Der Anteil der Unternehmen, die in energiesparende Maßnahmen für ihre Immobilien investierten, ist somit im Vergleich zu 2009 um zwölf Prozentpunkte gestiegen. Damals setzten vor allem größere Unternehmen auf Maßnahmen wie zusätzliche Wärmedämmung oder Kraft-Wärme-Kopplung oder hatten die Nutzung alternativer Energien auf die Agenda gesetzt. Heute haben bereits zwei Drittel der Befragten ihre Immobilien energetisch optimiert. Fast jedes zweite Unternehmen ohne bisherige Aktivitäten in diesem Bereich hat diese zumindest in Planung. Moderne Logistikimmobilien sind nicht mehr mit den ungeheizten, schlichten Lagerhallen der Vergangenheit zu vergleichen.

Verlagerung auf umweltfreundlichere Verkehrsträger hat drastisch nachgelassen

Verlierer im Zeitreihenvergleich ist die Verlagerung auf umweltfreundlichere Verkehrsträger. Güter auf der Schiene und auf Wasserwegen statt auf der Straße zu transportieren, ist weit weniger gefragt als noch vor vier Jahren. Intermodal- oder Green-Mobility-Konzepte werden im Vergleich nur noch von 29% der Logistiker statt von 52% im Jahr 2009 angewendet. Jedes zweite Unternehmen gab an, dass eine weitere Verlagerung der Transporte auf Schiene oder Wasserwege auch nicht (mehr) geplant sei. Es stellt sich daher die Frage, ob Rahmenbedingungen und Konzepte fehlen, um hier Potenziale zur Treibhausgasreduzierung zu heben, oder ob Kundenforderungen nicht ausreichend als Vorgabe zur Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsträger formuliert werden und somit für die Logistiker mit eigenem Fuhrpark nicht die Notwendigkeit besteht, Güter auf der Schiene oder dem Wasser zu befördern.

Umweltschutz hat viele Gesichter

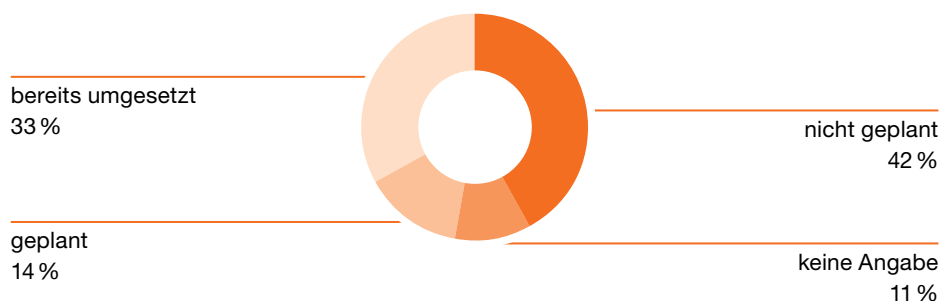
Die wachsende Vielfalt der Umweltschutzmaßnahmen wird an der Zahl der „anderen Maßnahmen“ deutlich. Hatten 2009 nur 17% der Unternehmen andere als die in der Abfrage vorgegebenen Aktivitäten genannt, war es in der aktuellen Umfrage fast jedes zweite. Zu diesen Maßnahmen gehören:

- Förderung und Einsatz umweltfreundlicher Antriebssysteme, Forschung und Entwicklung zu alternativen Antriebssystemen, zum Beispiel Hybrid-, Gas-, Elektroantrieb
- sparsamer Umgang mit Ressourcen, zum Beispiel Wasser, Papier
- eigene Stromerzeugung, zum Beispiel mit einem Blockheizkraftwerk
- Verwendung von Ökostrom
- Einsatz von LEDs
- Maßnahmen zur Förderung des öffentlichen Personennahverkehrs

Herausforderung: „grüne“ Logistikdienstleistungen

Auch in der Logistik haben „grüne“ Produkte und Dienstleistungen Eingang ins Kerngeschäft gefunden. 2009 gaben nur 30% der Befragten an, dass sie „grüne“ Logistikprodukte bzw. -dienstleistungen, zum Beispiel CO₂-neutrale Transporte, anbieten. Ein Drittel der Nichtanbieter plante aber deren Einführung. In der aktuellen Befragung ist der Wert der Anbieter auf 33% gestiegen. Damals wie heute präsentieren sich vornehmlich die großen, weltweit agierenden Logistiker als Anbieter solcher Dienstleistungen. Jeder Vierte, der noch keine „grünen“ Dienstleistungen im Angebot hat, gibt auch heute wieder an, die Einführung mittel- bis langfristig zu planen. Aber nur 14% sehen die Umsetzung in den nächsten drei Jahren. Somit ist keine große Steigerungsrate für die nahe Zukunft zu erwarten. Vor dem Hintergrund, dass es aktuell Logistiker gibt, die 30% Zuwachs in dem Segment erzielen, ist das vielleicht eine Entscheidung, die sie überdenken sollten.

Abb. 7 Geplante Einführung grüner Logistikprodukte



Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass sich die Verbreitung „grüner“ Produkte in der Logistik nur sehr langsam vollzieht. So fehlt es doch nach wie vor an allgemein anerkannten Definitionen dessen, was ein Logistikprodukt oder eine Dienstleistung wirklich als „grün“ ausweist. Hier gilt es, einheitliche Kriterien zu definieren und diese valide und transparent zu machen – augenscheinlich eine schwierige Aufgabe, deren Lösung jedoch fundamental für die Glaubwürdigkeit und damit den Erfolg nachhaltiger Dienstleistungen ist. So scheint das langsame Wachstum in diesem Bereich dem schwierigen Marktumfeld angemessen zu sein. Ein nicht zu vernachlässigender Faktor ist in jedem Fall die bisher eher rudimentär ausgeprägte Bereitschaft der Kunden, für nachhaltige Logistikdienstleistungen einen höheren Preis zu bezahlen.

Anbieter „grüner“ Produkte aktiver bei der Umsetzung

Wenig verwunderlich: Die Firmen, die das Angebot „grüner“ Logistikprodukte als eine (sehr) wichtige Maßnahme bezeichneten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden drei Jahren zu erhalten, haben durchschnittlich mehr Aktivitäten gestartet als die Vergleichsgruppe derjenigen, die „grünen“ Produkten weniger Bedeutung beimaßen:

- Verlagerung auf umweltfreundlichere Verkehrsträger (39%, die „grüne“ Produkte als [sehr] wichtige Maßnahme bezeichnen, gegenüber 19%, für die „grüne“ Produkte weniger wichtig sind)
- Angebot „grüner“ Logistikprodukte (42% gegenüber 24%)
- Optimierung der Logistikimmobilien (72% gegenüber 57%)
- Optimierung der Routenplanung (91% gegenüber 79%)
- Investitionen in Technik (98% gegenüber 90%)
- Fahrerschulungen (81% gegenüber 79%)
- andere Maßnahmen (47% gegenüber 45%)

Insgesamt betrachtet haben die Unternehmen, in denen das Thema „grüner“ Logistikprodukte einen höheren Stellenwert besitzt, durchschnittlich eine Maßnahme mehr umgesetzt als die anderen Unternehmen.

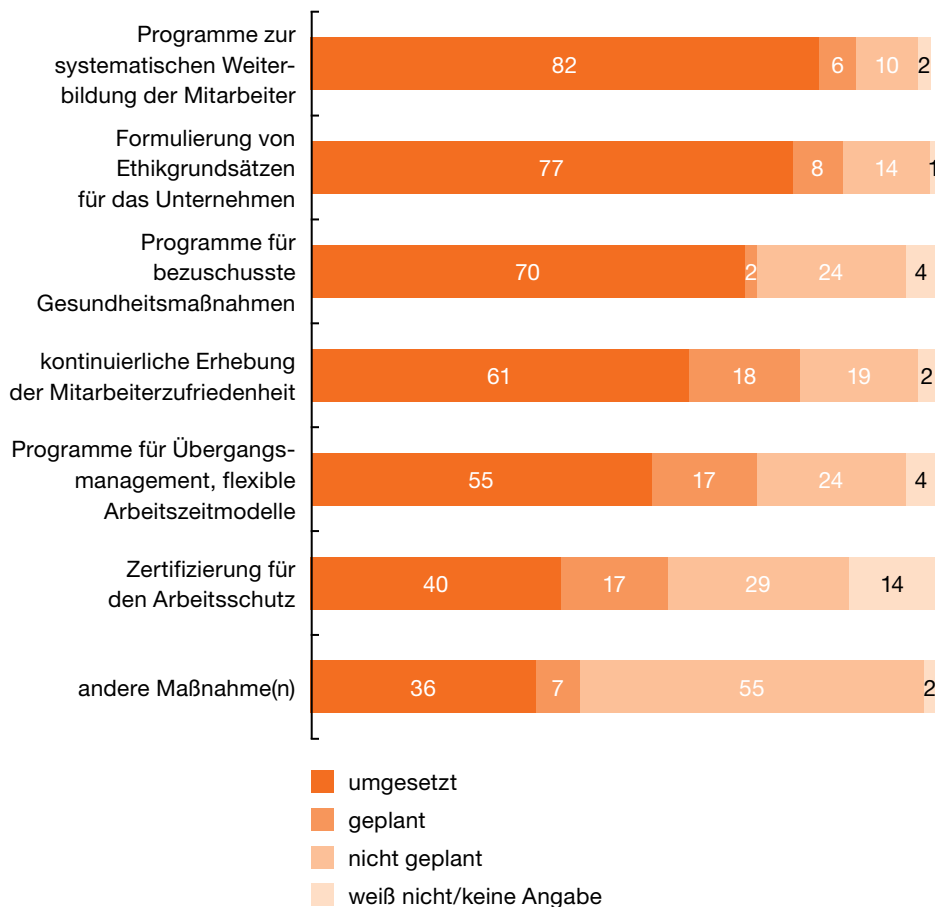
Mitarbeiter werden als Asset anerkannt

Ein positives Ergebnis der Umfrage zeigt sich im Personalbereich. Der Großteil der Befragten erkennt seine Mitarbeiter als hohes Gut an und tut einiges, um diese zu binden. Die Mehrheit der Unternehmen hat die abgefragten Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Human-Resources-Bereich bereits umgesetzt.

Lediglich beim Thema „Zertifizierung für den Arbeitsschutz“, zum Beispiel nach OHSAS 18001, gibt es noch Nachholbedarf. Immerhin 17 der befragten 102 Unternehmen geben an, dass hier Aktivitäten geplant sind. In acht dieser 17 Unternehmen sollen die Maßnahmen sogar schon innerhalb der kommenden drei Jahre umgesetzt werden.

Abb. 8 Status der Maßnahmen im Bereich Mitarbeiter

in Prozent



Spitzenreiter unter den umgesetzten Maßnahmen sind Programme sowohl zur systematischen Weiterbildung der Belegschaften als auch zu deren Gesunderhaltung (z. B. mittels bezuschusster Physiotherapie, Gripeschutzimpfungen oder anderer Maßnahmen zur physischen Regenerierung und mentalen Stärkung). Dadurch wird deutlich, dass Nachhaltigkeit längst nicht mehr nur ein Umweltthema ist. Hinzu kommt, dass man sich mit solchen Aktivitäten im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter positionieren kann.

Mitarbeiterzufriedenheit und Ethikgrundsätze

Ethikgrundsätze, zum Beispiel Richtlinien zur Annahme und Vergabe von Geschenken oder zur Vermeidung von Mobbing, haben drei von vier Unternehmen bereits formuliert.

Bei der kontinuierlichen Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Übergangsmanagementprogrammen (lebensphasenbezogene Übergänge, flexible Arbeitszeitmodelle) zeigt sich, dass hier in großem Umfang weitere Maßnahmen geplant sind (17% bzw. 18%). Obwohl die Mehrheit der Logistikunternehmen also diverse Maßnahmen bereits umgesetzt hat, sehen sie hier weiteres Potenzial.

Dem Fachkräftemangel begegnen

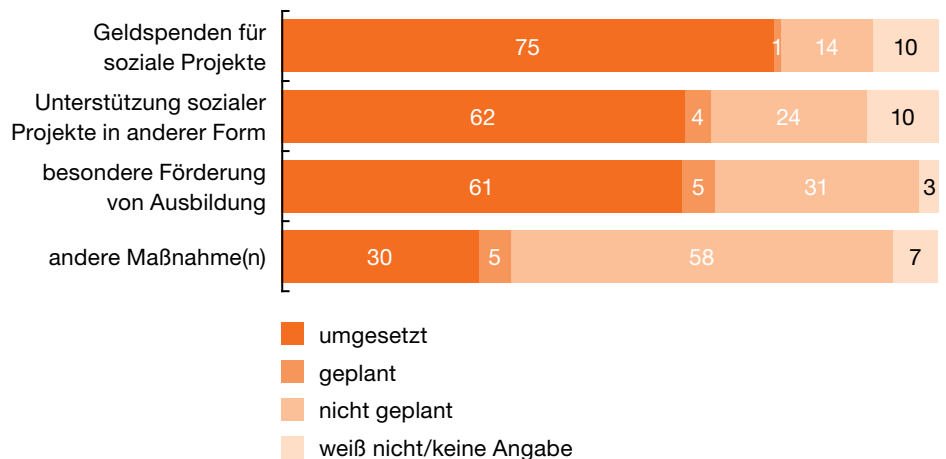
Unternehmen, die ein intelligentes Personalmanagement als wichtigen Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens betrachten, haben Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Human-Resources-Bereich häufiger umgesetzt. Ebenfalls erheben von den Unternehmen, die ein intelligentes Personalmanagement als sehr wichtig einstufen, weitaus mehr kontinuierlich Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit (78% gegenüber 49% derjenigen, die es als weniger wichtig einstufen). Offensichtlich fragen diese Unternehmen wesentlich häufiger die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen ab.

Gesellschaftliches Engagement unverändert

Unter den abgefragten „externen“ sozialen Nachhaltigkeitsmaßnahmen stehen Geldspenden ganz oben. Drei von vier Logistikunternehmen engagieren sich bereits in dieser Hinsicht. Kurz- und mittelfristig sind jedoch darüber hinaus keine weiteren Maßnahmen geplant.

Abb. 9 Status der Maßnahmen im Bereich Gesellschaft

in Prozent



**Rund
60 %**

der Logistiker haben noch keine
Nachhaltigkeitsstrategie.

Ein etwas geringerer Anteil der Unternehmen – aber mit 62% immer noch die Mehrzahl – unterstützt soziale Projekte in anderer Form als mit Geld. Sie fördern beispielsweise die Ausbildung benachteiligter Personen oder bilden über ihren eigenen Bedarf hinaus aus. Auch hier planen nur wenige Unternehmen weitere Fördermaßnahmen. Folgende weitere Aktivitäten im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements nannten die Unternehmen:

- Sponsoring von Sport/Kultur
- Zusammenarbeit mit Schulen
- Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung, Behindertenwerkstätten
- Förderung von Umweltprojekten, Umweltverbänden
- Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen bzw. schwer vermittelbaren Arbeitskräften

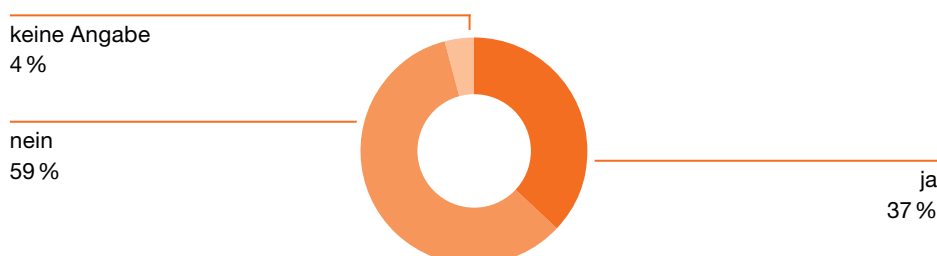
Abschließend lässt sich festhalten, dass die befragten Logistikunternehmen auf vielfältige Weise aktiv sind oder dies zeitnah planen. Damit wird deutlich, dass Nachhaltigkeit in dieser Branche längst nicht mehr als ein reines Umweltthema betrachtet wird.

Bei so vielen Aktivitäten stellt sich die Frage, wie das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen strategisch verankert ist. Das heißt zum Beispiel, ob die Wahl und die Anzahl der Aktivitäten eher zufällig sind oder ob sie einer klaren Strategie folgen, mit deren Hilfe konkrete Nachhaltigkeitsziele erreicht werden sollen.

3 Strategie noch nicht überall verbreitet

Die Studie zeigt deutlich, dass Nachhaltigkeit auch für Logistiker mehr ist als nur der Aspekt Umweltschutz. Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit werden von den befragten Unternehmen alle drei Bereiche (neben dem Umweltschutz die Mitarbeiter und die Gesellschaft) als relevant erachtet und daher durch Maßnahmen abgedeckt. Eine klare, mit messbaren Zielen ausgestattete Strategie könnte hier helfen, das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Es kann ebenfalls dazu führen, die vorhandenen Ressourcen zielgenauer und effizienter einzusetzen.

Abb. 10 Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen



Von den befragten Unternehmen haben aber lediglich 37% ihre Nachhaltigkeitsstrategie schriftlich definiert. Von den Unternehmen ohne schriftlich fixierte Nachhaltigkeitsstrategie planen immerhin rund 30%, dies innerhalb der nächsten drei Jahre nachzuholen. Aber 65% der Unternehmen ohne Strategie sehen nach wie vor keine Notwendigkeit, eine zu entwickeln. Angesichts der Tatsache, dass Nachhaltigkeit als Thema bei 70% aller befragten Unternehmen in der Chefetage verankert ist und folglich als strategisches Thema eingestuft wird, ist dieser Wert erstaunlich hoch.

Am häufigsten sind ökologische Aspekte verankert

Auf die Frage, welche Bereiche der Nachhaltigkeit in der schriftlich fixierten Strategie Berücksichtigung finden, nannten 97% der Unternehmen mit vorhandener Strategie Umweltschutzaspekte. Aber auch der Mitarbeiterthematik widmen sich 79% der Befragten in ihren Formulierungen. Das „externe“ gesellschaftliche Engagement spielt immerhin noch bei jedem zweiten Unternehmen strategisch eine Rolle.

Messbare Ziele zu definieren ist nicht immer einfach

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass es offensichtlich in der Logistikbranche eine echte Herausforderung darstellt, aus der Strategie messbare und konkrete Ziele abzuleiten. Dabei könnte man gerade mit klar definierten Zielen die Wirksamkeit der angestoßenen Maßnahmen überprüfen und Nachhaltigkeit ganz im Sinne der Geschäftstätigkeit effizient umsetzen. Fast 40% der befragten Logistikunternehmen antworteten auf die offene Frage nach Nachhaltigkeitszielen mit durchschnittlich zwei Nennungen. Die Angaben waren jedoch zum großen Teil sehr generisch, nicht quantifiziert und ohne Angabe eines zeitlichen Horizonts. Die Unternehmen setzen sich insbesondere folgende Ziele:

- Energiesparen allgemein
- Reduktion der CO₂-/Schadstoffemissionen
- sparsamer Umgang mit Ressourcen wie Papier, Wasser, Kraftstoffen
- Abfallvermeidung
- Einsatz moderner Technik
- Schulung der Mitarbeiter in energiesparendem, umweltbewusstem Verhalten
- Optimierung der Bedingungen am Arbeitsplatz
- Einsatz energiesparender Fahrzeuge, Geräte
- optimierte Nutzung von Fahrzeugen, Gebäuden
- Zertifizierungen
- Umstieg auf Ökostrom
- Verkleinerung des Fahrzeug-/Maschinenparks



25 %

haben eine Nachhaltigkeitsstrategie, aber keine Ziele definiert.

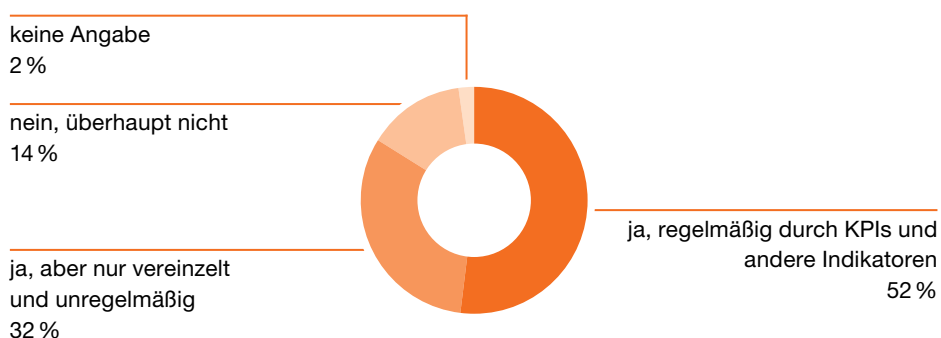
Von den Unternehmen, die über eine schriftlich fixierte Nachhaltigkeitsstrategie verfügen, gibt jedes vierte gleichzeitig an, keine messbaren Ziele festgelegt zu haben. Doch wie wird dort die Umsetzung der Strategie überprüft? Diese Widersprüche machen deutlich, wie schwierig es trotz zahlreicher Aktivitäten ist, Nachhaltigkeit im Unternehmen strategisch umzusetzen.

Kennzahlen werden nicht konsequent zur Messung eingesetzt

Auf die Frage, welche Kennzahlen für die Messung der Zielerreichung verwendet werden, gibt etwa jedes zweite Unternehmen an, dass die Wirksamkeit von Maßnahmen bzw. die Zielerreichung regelmäßig mittels KPIs oder anderer Indikatoren gemessen wird. 32 % der Unternehmen erklärten, dass sie sporadische Messungen, das heißt vereinzelte oder unregelmäßige Erhebungen, durchführen.

Die Messungen erscheinen in vielen Fällen unkoordiniert, denn von den 53 Unternehmen, die angeben, regelmäßig die Wirksamkeit von Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit zu messen, hat gut jedes dritte keine konkreten Nachhaltigkeitsziele festgelegt. Und so stellt sich auch hier die Frage, auf welcher Basis bzw. zu welchem Zweck die regelmäßigen Messungen erfolgen.

Abb. 11 Messung der Wirksamkeit



Gerade Logistiker werden immer wieder mit der Frage konfrontiert, ob ihre Kunden bereit sind, die Mehrkosten für mehr Nachhaltigkeit zu tragen. Effizienz ist gerade aus diesem Grund besonders wichtig. Klare Ziele sowie die Messung und Steuerung der erfolgreichen Umsetzung der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie können erheblich die Effizienz steigern. Denn wer will schon in Maßnahmen investieren, die zwar gut gemeint, aber wenig wirkungsvoll sind?

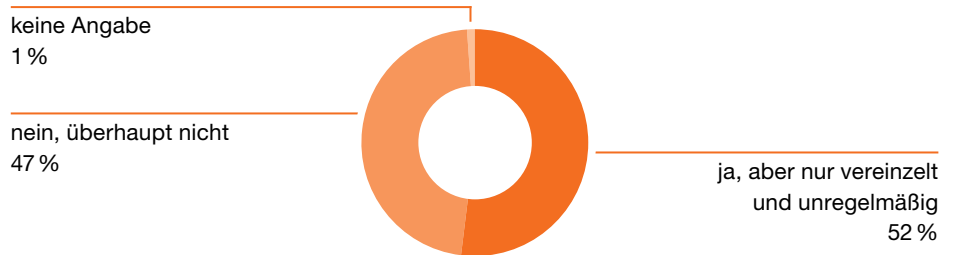


informiert überhaupt nicht über nachhaltige Aktivitäten.

4 Potenziale der Berichterstattung bleiben ungenutzt

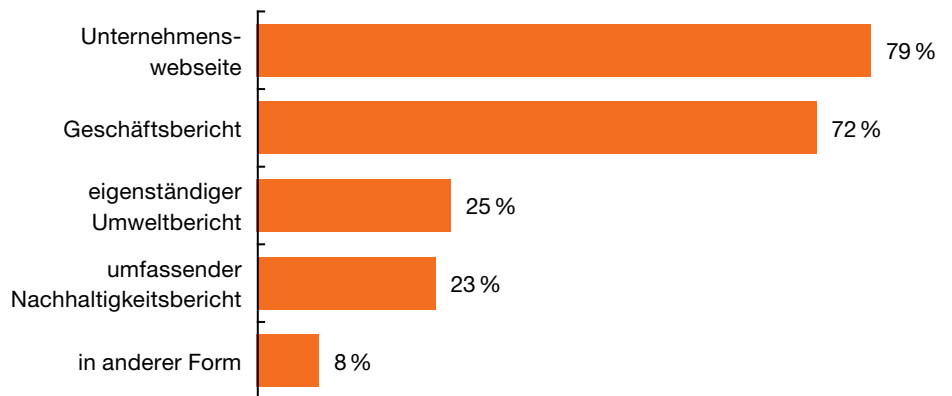
Nicht nur das konsequente Monitoring der Umsetzung, auch das Potenzial einer externen Berichterstattung in der Kommunikation mit Stakeholdern bleibt bei Logistikunternehmen weitgehend ungenutzt. Obwohl die große Mehrheit der Teilnehmer bereits Kundenanfragen zu Nachhaltigkeit im Unternehmen erhalten hat, unterrichten nur 52 % über das Thema auf der eigenen Webseite, im Unternehmensbericht oder durch einen Nachhaltigkeitsbericht. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten werden folglich kaum kommuniziert.

Abb. 12 Informieren von Stakeholdern und Öffentlichkeit



Wenn die Unternehmen die Öffentlichkeit über ihre Aktivitäten unterrichten, dann sind die gängigsten Medien der Geschäftsbericht und allen voran das Internet. Die meisten Unternehmen geben an, ihre Informationen auf zwei bis drei der abgefragten fünf Kanäle zu verbreiten. Die größeren Unternehmen nutzen durchschnittlich drei Kanäle, die kleinen mit weniger als 500 Mitarbeitern nur zwei.

Abb. 13 Informationskanäle



Die Tatsache, dass eine große Zahl der Unternehmen Nachhaltigkeitsinformationen im Rahmen des Geschäftsberichts kommuniziert, korrespondiert mit der organisatorischen Ansiedlung der Thematik in den Chefetagen. Es wird damit der strategischen Bedeutung des Themas gerecht.

Die Unternehmen, die zum Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung Auskunft geben, beschreiben zu 94% ihre entsprechenden Aktivitäten. Über die Strategie berichten drei von vier Unternehmen – also deutlich weniger. Und nur zwei von drei Firmen gehen auch auf die Nachhaltigkeitsziele ein, die sie definiert haben. Kennzahlen finden sich in der Berichterstattung fast immer, wenngleich in unterschiedlicher Form und nur zum Teil nach allgemeinen Standards wie zum Beispiel nach dem Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI).

Abb. 14 Nutzung von Kennziffern für die Berichterstattung



Die Berichte dürften in vielen Unternehmen also an Qualität gewinnen, wenn sie neben den Aktivitäten auch über die Nachhaltigkeitsstrategie und über die Ziele, die mit den Aktivitäten erreicht werden sollen, referieren würden. Auf diese Weise könnten gerade die Unternehmen, die über eine Strategie verfügen, zeigen, dass sie eben nicht aktionistisch oder gar erratisch handeln, sondern dass ihr Handeln durchaus überlegt und zielbewusst ist.

D *Ausblick mit Weitblick*

Das Thema Nachhaltigkeit ist in der Transport- und Logistikbranche angekommen. Diese Erkenntnis gehört zu den wichtigsten und erfreulichsten Ergebnissen unserer Studie. Schon seit Jahren beobachten wir eine stärkere Fokussierung und eine Diversifizierung der Unternehmensaktivitäten. Spielte bisher die CO₂-Reduktion in der Branche eine zentrale Rolle, sind heute auch andere Umweltthemen, aber auch soziale Themen in den Vordergrund gerückt. Dies entspricht dem mittlerweile etablierten Verständnis von Nachhaltigkeit, nämlich wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele in Einklang zu bringen – und auch Geschäftschancen damit zu verbinden.



„Die Studienergebnisse zeigen aber auch, dass trotz der wachsenden Zahl von Aktivitäten und der zunehmenden Verankerung von Nachhaltigkeit in den Chefetagen noch Lücken in den Bereichen Strategie, Zieldefinition und Wirkungsmessung bestehen. Dabei lohnt es sich, diese Lücken zu schließen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die Effizienz der Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu erhöhen.“

Michael Werner, PwC Partner, Leiter Sustainability Services

Ein großer Teil der befragten Transport- und Logistikunternehmen stuft Nachhaltigkeit heute als strategisches Thema ein. Dennoch ist eine echte Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen noch nicht weitverbreitet. Die Entwicklungen im Nachhaltigkeitsumfeld und die Bedeutung, die dem Thema beigemessen wird, lassen aber erwarten, dass sich hier in den nächsten Jahren viel bewegen wird.

Was Nachhaltigkeit im Kerngeschäft, das heißt bei Produkten bzw. Logistikdienstleistungen angeht, ist eine gewisse Diskrepanz festzustellen. Auf der einen Seite wird dem Thema hohe Bedeutung – nicht zuletzt aufgrund steigender Kundennachfrage – eingeräumt. Andererseits hat sich im Bereich nachhaltiger Produkte im Vergleich zu 2009 kaum etwas bewegt. Woran liegt das? Schwierige Rahmenbedingungen sind mit Sicherheit der Grund für diese langsame Entwicklung. So fehlen zum Beispiel einheitliche Definitionen und Kriterien sowie die Bereitschaft der Kunden, die Mehrkosten zu tragen. Aber auch andere Branchen stehen vor diesen Herausforderungen. Dass sich hier ganz zwangsläufig etwas bewegen muss, liegt auf der Hand. Denn Logistik ist ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungsketten verschiedenster Wirtschaftsbereiche. Je stärker der Nachhaltigkeitsfokus auf die Wertschöpfungskette gelegt wird und je mehr Logistik zum Beispiel durch Konzepte wie Multichannel-Handel an Bedeutung gewinnt, desto wichtiger werden nachhaltige Logistikprodukte und -dienstleistungen.

Transparenz und Effizienz

Auch die Auskunftsfähigkeit wird sich zukünftig deutlich verbessern müssen, da die Logistiker per Kundendruck aufgefordert sind, ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -aktivitäten transparent zu machen. Der Fokus auf die Wertschöpfungsketten wird nicht zuletzt durch den neuen Berichtsleitfaden der GRI steigen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird sich dadurch von einer Betrachtung innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen hin zu einer Fokussierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen entlang der Wertschöpfungskette verändern.

Eine solide Nachhaltigkeitsstrategie wird mit dem neuen Leitfaden dann noch wichtiger für die Unternehmen werden. Das heißt, die Berichterstattung wird sich noch stärker auf die wesentlichen Themen ausrichten, hierzu müssen die Schwerpunkte im Unternehmen strategisch entwickelt werden.

Der Weg von einzelnen gut gemeinten Maßnahmen zu systematischer Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen ist für viele Unternehmen eine echte Herausforderung. Und die Entwicklung und Implementierung einer schlüssigen Nachhaltigkeitsstrategie sind ein Prozess, der eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Schließlich sollen nicht nur Risiken aus Nachhaltigkeitsaspekten wie dem Klimawandel oder Fachkräftemangel eingeordnet und bewertet werden, auch Chancen zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäfts gilt es zu berücksichtigen.

Unsere Erfahrung bestätigt, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen in vielen Unternehmen wenig gesteuert bzw. strategisch genutzt werden. Als Konsequenz daraus werden Gelder häufig nicht optimal investiert oder gute Initiativen verlaufen im Sand. Die Unternehmen können dadurch die großen Potenziale, die in den Nachhaltigkeitsthemen stecken, oft nicht voll ausnutzen.

Strategie und Controlling

Handlungsfelder müssen in einer Strategie gebündelt werden. Hierfür gilt es Stakeholder-Erwartungen und unternehmerische sowie gesetzliche Rahmenbedingungen zu bewerten. So können Themen priorisiert und daraus Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden.

Dann stellt sich noch die Frage: Wie kommuniziert man all das? Viele Logistikunternehmen publizieren mittlerweile einen Nachhaltigkeits- oder Umweltbericht bzw. entsprechende Information online oder im Geschäftsbericht. Die Kanäle sowie der Umfang und die Tiefe der Berichterstattung sind zwar sehr unterschiedlich. Doch durch den zunehmenden Ruf nach mehr Transparenz wird auch in der Logistikbranche die Nachhaltigkeitsberichterstattung an Bedeutung gewinnen. Und schließlich dient diese auch dazu, das Thema Nachhaltigkeit intern zu strukturieren, zu organisieren und voranzubringen, somit effizienter umzusetzen. Die Publikation von Nachhaltigkeitszielen und Meilensteinen schafft Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit.

Ein interessantes Ergebnis der Studie ist auch, dass Logistiker gar nicht primär einen separaten Nachhaltigkeitsbericht zur Kommunikation wählen, sondern häufig die Unternehmenswebseite oder der Geschäftsbericht genutzt wird. Gerade Letzteres zeigt, dass die aktuellen Entwicklungen hin zum Integrated Reporting – also der Integration von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung – gerade für Logistiker eine Option sein können.

Fazit

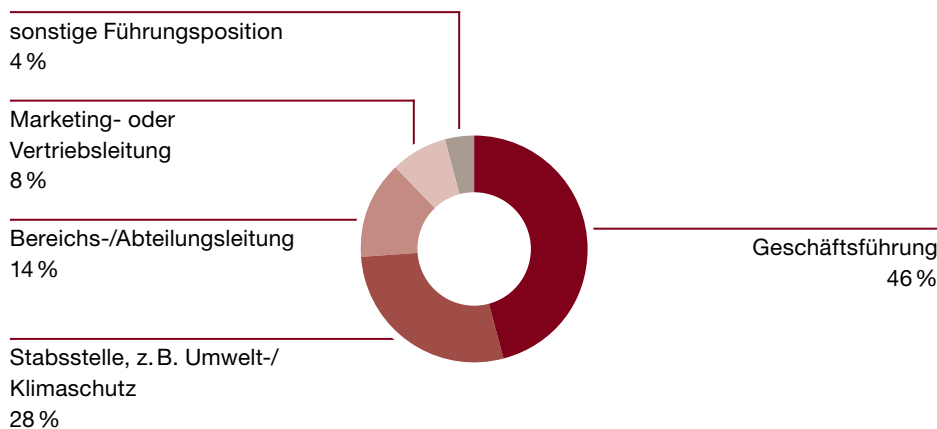
Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass durch eine Vielzahl an Aktivitäten Nachhaltigkeit in Logistikunternehmen heute bereits in allen drei Bereichen – Umwelt, Mitarbeiter, Gesellschaft – gelebt wird. Nun kommt es darauf an, Ziele innerhalb einer ganzheitlichen Strategie zu formulieren, deren Umsetzung konsequent zu überwachen und das Ganze in geeigneter Form zu berichten. Nur so kann Nachhaltigkeit effizient sein und auch in einem schwierigen Umfeld zum Erfolg führen.

E Vorgehensweise und Stichprobenbeschreibung

Die Umfrage wurde von TNS Emnid im März 2013 anhand eines strukturierten Fragebogens durchgeführt, der nur einzelne offene Fragen enthielt. Befragt wurden netto 102 Führungspersonen.

Die Daten wurden nach Unternehmensgröße und anderen statistischen Merkmalen analysiert. Den Unternehmen mit weniger als 100 Millionen Euro Jahresumsatz weltweit wurden diejenigen mit mindestens 100 Millionen Euro gegenübergestellt. Sie werden in der Ergebnisdarstellung als „umsatzschwächere“ und „umsatzstärkere“ Unternehmen bezeichnet. Ferner wurden die Unternehmen nach ihrer Mitarbeiterzahl unterschieden, hier wurden die Großunternehmen mit weltweit 2.000 und mehr Mitarbeitern („größere“ Unternehmen) den Unternehmen mit weltweit weniger als 2.000 bzw. weniger als 500 Mitarbeitern („kleinere“ Unternehmen) gegenübergestellt. Die Fragebögen wurden auch nach anderen Kriterien, zum Beispiel dahin gehend ausgewertet, wie das Thema Nachhaltigkeit in den jeweiligen Unternehmen organisatorisch verankert ist und welche Bedeutung einzelnen Nachhaltigkeitsaspekten beigemessen wird (subjektive Einschätzung der jeweiligen befragten Führungsperson).

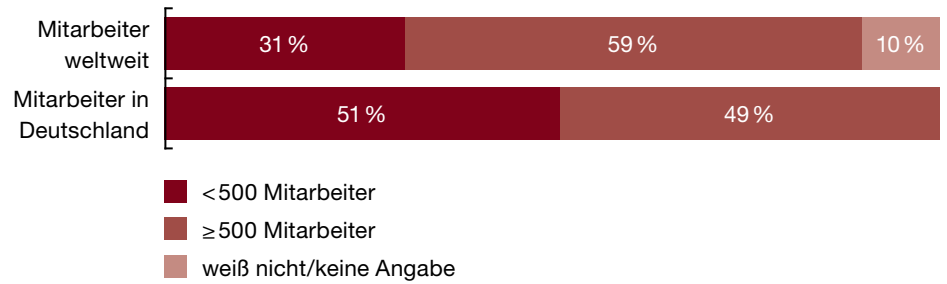
Abb. 15 Befragte Zielpersonen in den Unternehmen



Sofern in den Ergebnisgrafiken nicht anders dargestellt, handelt es sich um gestützte Abfragen (mit Kategorienvorgabe). Wenn in den Ergebnisgrafiken die Basis nicht explizit angegeben wird, bezieht sich die Darstellung immer auf das Gesamtsample (n = 102). An einzelnen Stellen wird ein Zeitreihenvergleich vorgenommen, und zwar mit Bezug auf die PwC-Erhebung zum Thema „Nachhaltigkeit in der Transport- und Logistikbranche“ aus dem Jahr 2009. Damals wurden 71 Unternehmen befragt. Die Zielpersonen waren durchschnittlich etwas jünger als die Targets im aktuellen Sample und kamen häufiger aus der Marketing- oder Vertriebsleitung und seltener aus der Geschäftsführung als in der aktuellen Befragung. Die Höhe der Umsätze der befragten Firmen ist in den beiden Erhebungen vergleichbar, allerdings gibt es Unterschiede bei der Mitarbeiterzahl: Der Anteil der Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern in Deutschland ist im aktuellen Sample mit 74% etwas höher als in der Ersterhebung 2009 (66%).

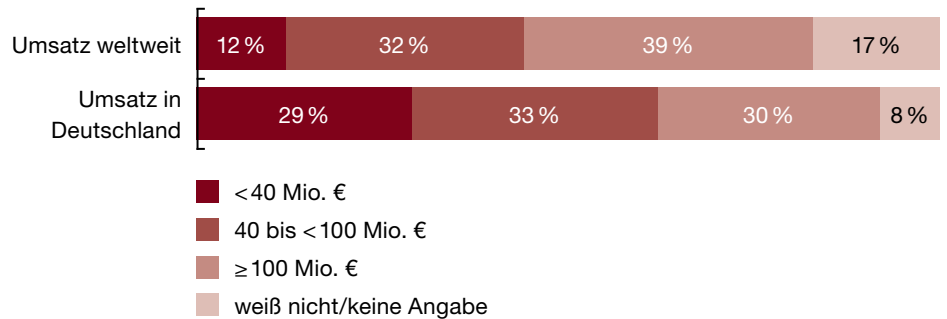
Nur jedes vierte der aktuell befragten Unternehmen beschäftigt in Deutschland weniger als 250 Mitarbeiter. Ein ebenso hoher Anteil (25%) hat hierzulande 250 bis 499 Mitarbeiter. Aber nur wenige Logistikunternehmen sind ausschließlich in Deutschland tätig, die meisten sind international aufgestellt. So verfügen 23% weltweit über mindestens 2.000 Mitarbeiter, nur knapp jedes dritte Unternehmen hat weltweit weniger als 500 Beschäftigte.

Abb. 16 Mitarbeiterzahl in den befragten Unternehmen



30% der befragten Unternehmen erwirtschafteten im Vorjahr in Deutschland einen Jahresnettoumsatz von mindestens 100 Millionen Euro. Weltweit gelang dies 39% der Befragten. Jedes zweite dieser Unternehmen (also 20% des Gesamtsamples) erzielte einen weltweiten Jahresnettoumsatz von mindestens 500 Millionen Euro.

Abb. 17 Jahresnettoumsatz der befragten Unternehmen



Ihre Ansprechpartner

Klaus-Dieter Ruske

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2877
klaus-dieter.ruske@de.pwc.com

Pia Schnüeck

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2154
pia.schnueck@de.pwc.com

Michael Werner

Potsdamer Platz 11
10785 Berlin
Tel.: +49 30 2636-4378
michael.werner@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,49 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

