

# «Nachhaltig und profitabel sind kein Widerspruch»

**Logistik** Die Liefernetzwerke von Unternehmen bilden für Andreas J. Wagner, Senior Vice President SAP Digital Supply Chain, den entscheidenden Hebel, um CO<sub>2</sub>-Emissionen und Verpackungsmaterialien zu reduzieren.



«Die Lieferkette der Zukunft ist CO<sub>2</sub>-neutral und digital vernetzt», betont Andreas J. Wagner.

FOTO: SAP

Die global vernetzte Wirtschaft steht enorm unter Druck. Die Corona-Lockdowns und der Ukrainekrieg haben uns vor Augen geführt, wie anfällig die Lieferketten von Unternehmen sind.

Wir erleben, dass eine Lieferkrise die nächste jagt. Anfangs hat man noch geglaubt, das Problem lasse sich durch eine Kurzfristplanung lösen. Aber das führte nicht weiter. Die Unternehmen mussten erkennen: Erforderlich ist eine viel tiefere, strategische Planung, die immer mehr auch die Lieferanten mit einbezieht.

So manches Unternehmen hat in dieser Zeit Kunden verloren, weil es schlicht nicht lieferbar war.

Das ist ein Riesenthema, gerade auch in der Automobilbranche, um nur ein Beispiel zu nennen. Als Kunde müssen sie monatelang warten, wenn Sie auf ein E-Fahrzeug umsteigen wollen. Einfach grotesk. Klar ist: Lieferketten müssen agiler, resilienter werden im Hinblick auf Umbrüche und Störungen. Gefragt ist auch ein tragfähiges Risikomanagement, das Krisen rechtzeitig in den Blick nimmt. Und damit sind wir mittendrin im Thema Nachhaltigkeit.

Können Sie das erläutern? Welche Bedeutung haben Lieferketten, Neudeutsch «Supply Chains», für die Nachhaltigkeit? Wenn man sich die Lieferketten genauer anschaut, vom Design eines Produkts bis zur Auslieferung an den Kunden, dann sind diese zu einem sehr hohen Prozentsatz für CO<sub>2</sub>-Emissionen und auch Abfälle verantwortlich. Daraus folgt: Wenn Sie etwas verändern wollen in Sachen Nachhaltigkeit, dann ist die Lieferkette der entscheidende Hebel, an dem Sie ansetzen müssen. Die meisten Unternehmen haben das auf dem Radar.

Was sollten Unternehmen konkret tun, um hier nachhaltiger zu werden?

Die Herausforderung ist, dass sie diese Aufgaben nur bewältigen können,

wenn sie ihre Lieferketten digitalisieren und standardisieren. Sie müssen ihre Aktivitäten und Prozesse genauer erfassen, also Daten sammeln, aufbereiten und analysieren. Anders wird das nicht machbar sein.

Um eine widerstandsfähigere, nachhaltigere Supply Chain aufzubauen, sind drei Aspekte wichtig: Erstens geht es darum, Prozesse innerhalb der Lieferkette und des eigenen Unternehmens miteinander zu verknüpfen und interne Silos aufzubrechen. Zweitens sollten Sie Ihre Businessentscheidungen «kontextualisieren». Das heisst: Sie müssen stets die relevanten Daten entlang der gesamten Lieferkette – oder besser: des «Liefernetzwerks» – in Echtzeit verfügbar haben, um entscheiden zu können: Ist dieser oder jener Prozessschritt wirklich nachhaltig? Wie hoch sind die Kosten? Was wären mögliche Alternativen?

Und der dritte Punkt?

Sie müssen innerhalb Ihres jeweiligen Ecosystems reibungslos und effizient mit unterschiedlichsten Akteuren kollaborieren können. Gerade in der Schweiz sind die Unternehmen sehr international, sie arbeiten viel mit externen Produzenten, Lieferanten und Service Providern zusammen. Da ist es wichtig, sich digital eng mit diesen externen Partnern zu verbinden. Nur dann erhalten sie die nötige Transparenz entlang der Supply Chain.

Unternehmen müssen sich heute mehr denn je fragen: Woher und von wem beziehe ich meine Rohstoffe? Unter welchen Bedingungen wurde die Ware hergestellt? Der Druck in puncto Nachhaltigkeit steigt.

Die Gründe sind vielfältig: Die Ansprüche der Konsumentinnen und Konsumenten haben deutlich zugenommen,

ausserdem sorgen die Gesetzgeber für eine zunehmend strengere Regulierung. Sie müssen deshalb als Unternehmen immer genau wissen, woher ihre Rohstoffe und Materialien stammen. Um das alles nachverfolgen zu können, ist ein durchgehender, standardisierter Datenfluss so wichtig.

Unternehmen spüren auch den wachsenden Druck von Investoren.

Das ist so. Und vergessen Sie nicht die Mitarbeitenden. Die fragen heute ebenfalls genauer nach – und erwarten klare Antworten: Wie haltet Ihr es mit der Nachhaltigkeit? Welche Strategie verfolgt Ihr? Nachhaltigkeit ist alles in allem längst nicht mehr nur «nice to have», sondern ein zentraler Faktor für den Geschäftserfolg. Nachhaltigkeit und Profitabilität gehören zusammen, da besteht kein Widerspruch.

Wie weit kann SAP die Unternehmen hierbei unterstützen? Nachhaltigkeitsmanager träumen zum Beispiel davon, ein Dashboard zur Verfügung zu haben, das ihnen auf Knopfdruck alle relevanten Daten anzeigt.

Wir empfehlen Unternehmen grundsätzlich, erst einmal mit einem Process-Engineering zu starten. Eine Lösung wie SAP Signavio unterstützt Sie dabei, ihre Prozess-Landschaft zu analysieren und dann zu optimieren. Wir stellen darüber hinaus Tools zur Verfügung wie den SAP Sustainability Control Tower, ein Analytics-Werkzeug, das Unternehmen zu überprüfbareren Erkenntnissen aus verlässlichen, aktuellen Nachhaltigkeitsdaten verhilft und so auch ihre Berichterstattung und das Projektmanagement unterstützt. Automatisierte Reports machen es den Anwendern leichter, den zahlreichen Regulatorien und ESG-Anforderungen gerecht zu werden. Anhand von Dashboards lässt sich ausserdem genau beobachten, wie sich die Projekte im Nachhaltigkeitsbereich entwickeln.

Spielt hier auch Künstliche Intelligenz (KI) eine Rolle?

Ja, auf jeden Fall. Nehmen Sie das Beispiel Produktionsanlagen: Wenn Sie rund um die Uhr die Daten beobachten können, die Ihnen die Sensoren liefern, tun Sie sich viel leichter damit, auch Maschinenausfälle im Voraus zu erfassen und entsprechend zu reagieren. KI wird darüber hinaus im Logistikbereich genutzt, etwa beim Transportmanagement, wenn es darum geht, Frachten optimal zu planen. Ziel ist es hier, zum einen den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu reduzieren und zum anderen Verpackungsmaterial einzusparen.

Neben KI und Data Analytics kommt auch die Cloud-Technologie zum Zuge. Die Cloud hat den grossen Vorteil, dass sie im Unternehmen und in den Liefernetzwerken sowohl Agilität als auch Standardisierung unterstützt. Sie können sich vorstellen, wie schwierig es ist, wenn jedes Werk andere IT-Prozesse hat. Das geht zu Lasten der Datentransparenz. Darüber hinaus bietet die Cloud auch viel mehr Sicherheit und Schutz vor Hackerangriffen. Auch das ist ein Nachhaltigkeitsthema.

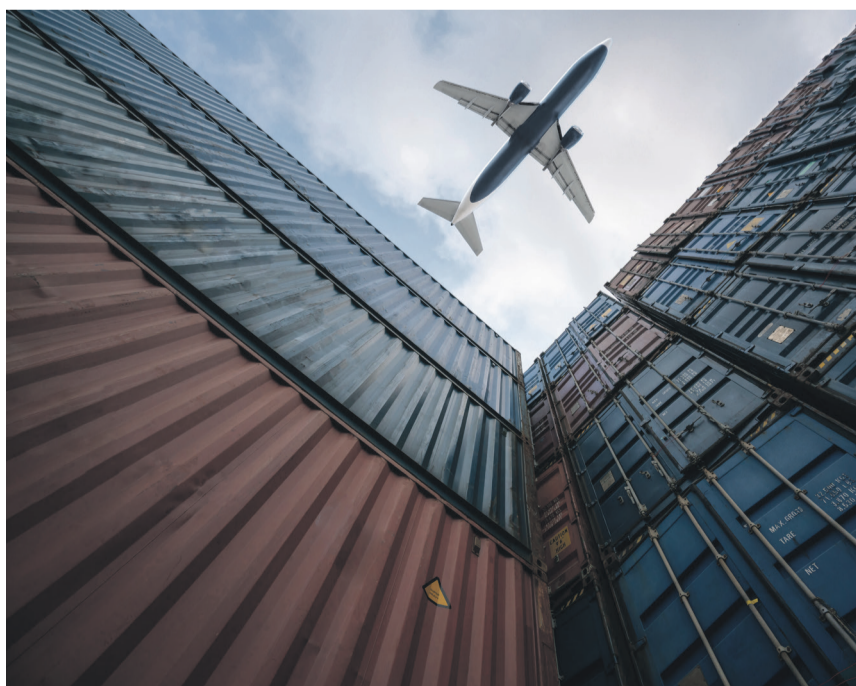
Sie betonen gerne, dass Nachhaltigkeit schon beim Design beginnt. Was ist damit gemeint?

Ganz einfach: In der Designphase beginnt man bereits, den «Samen der Nachhaltigkeit» zu pflanzen. Man kann in dieser Phase Produktentwürfe modularisieren, Elemente wiederverwenden oder neu nutzen. Es gibt dafür eigene Softwarelösungen, mit denen man den Entwurfsprozess effizient optimieren kann. Und das Ergebnis ist dann auch hier immer Nachhaltigkeit und Profitabilität.

Haben Sie dafür ein Beispiel parat?

Nehmen Sie die Konsumgüterindustrie, wo ja per se viel Verpackungsmaterial anfällt. Mit der geeigneten Software für ein sogenanntes Responsible Design lässt sich im Voraus berechnen, wie viel Material man einplanen muss und wie viel sich an Verpackung, speziell aus Plastik, einsparen lässt. Generell wird das Vorausberechnen von CO<sub>2</sub>-Emissionen innerhalb eines integrierten Planungsprozesses immer wichtiger. Unternehmen wollen auch immer mehr Szenarien durchspielen können: Welche Auswirkungen hat es zum Beispiel, wenn ich einen bestimmten Lieferanten auswechsle, der nicht nachhaltig genug produziert? Für solche Businessentscheidungen benötigen sie konsolidierte, vernetzte Daten. Das ist oft genug matchentscheidend.

Interview: Elmar zur Bensen



Lieferketten müssen im Hinblick auf Störungen agiler werden.

FOTO: SHUTTERSTOCK

## Nachhaltigkeit wird in Lieferketten entschieden

Hätten Sie's gewusst? 90 Prozent des ökologischen Fussabdrucks von Unternehmen gehen Studien zufolge direkt oder indirekt auf deren Lieferketten zurück. Die Treibhausgasemissionen in diesem Bereich sind im Durchschnitt rund 11 Mal höher als die Emissionen, die im Produktionsbetrieb verursacht werden. Durch die Digitalisierung entstehen heute völlig neue Möglichkeiten, um den Ressourceneinsatz von A bis Z zu optimieren.