

**„BME-Hochschulpreis 2011“**

**Sieger: Felix Krüger, Universität zu Köln**

### **Green Supply Chain Management als Wettbewerbsvorteil**

Das Ökosystem unseres Planeten ist durch das heutige Niveau wirtschaftlicher Aktivitäten und ihrer Umweltauswirkungen akut bedroht. Dies führt zu einer sich ständig verschärfenden umweltorientierten Gesetzgebung für Unternehmen. Doch auch umweltbewusstere Kunden und fortschrittlichere Wettbewerber erhöhen den Druck auf Unternehmen, ökologisches Denken und Handeln zu etablieren. Lange Zeit galt Umweltschutz dabei als Last und zusätzlicher Kostenfaktor. Heute wird er jedoch zunehmend auch als Möglichkeit wahrgenommen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dabei spielt das Supply Chain Management eine herausragende Rolle bei der Verbesserung der Umweltverträglichkeit unternehmerischen Handelns und der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Dies ist in den weitreichenden Einwirkungsmöglichkeiten des Supply Chain Managements auf die gesamte Wertschöpfungskette begründet.

Ziel dieser Arbeit ist die systematische Identifikation und Quantifizierung von möglichen Wettbewerbsvorteilen durch den Einsatz von Green Supply Chain Management. Bisherige Untersuchungen fokussierten in diesem Zusammenhang überwiegend auf eine bestimmte Funktion innerhalb eines Unternehmens. Dagegen findet in dieser Arbeit eine globale Betrachtung möglicher Maßnahmen auf *allen* Stufen einer Wertschöpfungskette statt. Da darüber hinaus eine konzertierte Strategie für die Zielerreichung essentiell ist, werden zudem konkrete Umweltstrategien in die Untersuchung einbezogen. Dies erweitert die Zielsetzung um die Klärung der Frage, welche Umweltstrategie eines Unternehmens zu den gewünschten Wettbewerbsvorteilen führen kann.

Die Stärke der Arbeit liegt in der umfassenden Betrachtung und Verknüpfung dieser Themenfelder sowie in dem angewandten zweistufigen Untersuchungsansatz. Bei diesem werden die Fragestellungen der Arbeit zunächst in einer ersten Stufe theoretisch analysiert und erörtert. Hierbei werden die möglichen Wettbewerbsvorteile durch Green Supply Chain Management systematisch entlang der anerkannten Typisierung erarbeitet und in Beziehung zu den Umweltstrategien eines Unternehmens gesetzt. In der zweiten Stufe vervollständigt eine qualitative empirische Untersuchung, basierend auf Gesprächen mit hochrangigen Experten der Konsumgüterindustrie, die Untersuchung.

Die Arbeit kommt zu dem Ergebnis, dass sich Unternehmen aufgrund des hohen äußeren Drucks nicht länger die Frage stellt, ob, sondern in welchem Umfang Green Supply Chain Management-Praktiken zum Einsatz kommen. Daraus resultiert auch

die Tendenz zur fortschreitenden Umweltausrichtung von Unternehmen, die sich durch die Transformation zu einer innovativen, proaktiv angelegten Umweltstrategie zeigt. Diese ist durch die genaue Bestimmung sowie die konsequente Messung und Verfolgung maximaler Umweltziele für sämtliche Unternehmensbereiche gekennzeichnet.

Green Supply Chain Management ist dazu geeignet, Wettbewerbsvorteile in Form von Kosten- und Differenzierungsvorteilen sowie durch den Aufbau werthaltiger Ressourcen zu erreichen. Dabei können umweltstrategisch aktiv ausgerichtete Unternehmen Kostenvorteile und relevante Ressourcen erlangen. Differenzierungsvorteile jedoch kann nur ein proaktiv agierendes Unternehmen mit einem umfassenden Bündel an Maßnahmen für sich beanspruchen.

Je nach gewählter Umweltstrategie und beabsichtigtem Wettbewerbsvorteil lassen sich verschiedene Herausforderungen identifizieren. So gestaltet sich die kontinuierliche Erlangung von weiteren Kostenvorteilen schwierig. Auf der anderen Seite ist momentan noch keine oder nur eine geringe zusätzliche Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Produkte zu erkennen. Letztlich kann ein Unternehmen die avisierten Wettbewerbsvorteile nur dann erreichen, wenn die gewählte Umweltstrategie zur Gesamtstrategie passt und auf diese abgestimmt ist. Diese theoretisch fundierten Untersuchungsergebnisse konnten in der empirischen Befragung von Experten der Konsumgüterindustrie bestätigt und um praktische Beispiele erweitert werden.