



# Verbundprojekt

## „Integriertes Corporate Social Responsibility- Management in Logistiknetzwerken“ (CoReLo)

### Umfrage zur ökologischen Nachhaltigkeit in Logistiknetzwerken im Rahmen der Bestandsaufnahme

Projektnummer WY 10 8000

Stand: 15.08.2011

**horst weyer und partner gmbh**

Schillingsstraße 329

52355 Düren

**Tel.:** +49 (0) 24 21 - 69 09 1 - 121

**Fax:** +49 (0) 24 21 - 69 09 1 - 201

**E-Mail:** r.koss@weyer-gruppe.com

**Web:** www.weyer-gruppe.com

Dipl.-Kfm. / MBA Ralf Koss

Leiter Logistik-Consulting

Dipl. Ing. (FH) Markus Donder

Projektingenieur



# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
0.1	Rücklaufquote .....	5
0.2	Auswertung .....	6
<b>1</b>	<b>Allgemeine Fragen zum Unternehmen.....</b>	<b>7</b>
1.1	Größe des Unternehmens .....	7
1.2	Branche des Unternehmens (Schwerpunkt) .....	8
1.3	Hauptfunktion / -rolle des Unternehmens .....	9
<b>2</b>	<b>Logistiknetzwerke .....</b>	<b>11</b>
2.1	Netzwerkgrößen.....	12
2.2	Zusammensetzung Logistiknetzwerke.....	14
2.3	Gründe der Teilnahme am Logistiknetzwerk.....	15
2.4	Art der Leistungen im Netzwerk.....	16
2.5	Koordination strategischer Arbeitsinhalte im Netzwerk .....	17
2.6	Rolle bei der Gestaltung des Netzwerkes.....	17
<b>3</b>	<b>Umweltaspekte .....</b>	<b>19</b>
3.1	Gründe der Berücksichtigung der Umweltaspekte.....	19
<b>4</b>	<b>Wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder für umweltorientierte Prozesse und Strukturen .....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Einfluss der Stakeholder auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen.....</b>	<b>23</b>
5.1	Beispiele der Anpassung eigener Abläufe an externe Anforderungen .....	23
<b>6</b>	<b>Einflussstärkste Stakeholder in Zukunft.....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Zukünftiger Stellenwert der „Umweltorientierten Logistik“ .....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Gesetzliche Umweltauflagen als Chance für Innovationen.....</b>	<b>28</b>



<b>9</b>	<b>Umweltmanagementsysteme (UMS) - Nachteile.....</b>	<b>29</b>
9.1	Gründe gegen die Implementierung eines UMS .....	30
9.2	Externe Unterstützung bei der Implementierung von UMS .....	31
9.3	Zukünftige Einführung von UMS.....	32
<b>10</b>	<b>Umweltmanagementsysteme (UMS) - Vorteile .....</b>	<b>33</b>
10.1	Gründe für die Implementierung von UMS .....	33
10.2	Forderung der Einführung UMS aus dem Logistiknetzwerk .....	35
10.3	Forderung der Einführung UMS ins Logistiknetzwerk .....	35
10.4	Erfolge durch die Implementierung von UMS .....	36
<b>11</b>	<b>Relevanz von Umweltthemen.....</b>	<b>38</b>
<b>12</b>	<b>Status Quo in Unternehmen zu den Umweltthemen .....</b>	<b>40</b>
<b>13</b>	<b>Angabe von Bemerkungen im Fragebogen .....</b>	<b>42</b>
<b>14</b>	<b>Auswertung der Antworten der (Logistik-) Dienstleistungsbranche.....</b>	<b>43</b>
14.1	Allgemeine Fragen zum Unternehmen .....	43
14.2	Logistiknetzwerke.....	44
14.3	Umweltaspekte.....	47
14.4	Wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder für umweltorientierte Prozesse und Strukturen .....	49
14.5	Einfluss der Stakeholder auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen .....	50
14.6	Einflussstärkste Stakeholder in Zukunft.....	51
14.7	Zukünftiger Stellenwert der „Umweltorientierten Logistik“ .....	51
14.8	Gesetzliche Umweltauflagen als Chance für Innovationen .....	52
14.9	Umweltmanagementsysteme (UMS) - Einführung und Nachteile .....	52
14.10	Umweltmanagementsysteme (UMS) - Vorteile .....	54
14.11	Relevanz von Umweltthemen.....	55
14.12	Status Quo in Unternehmen zu den Umweltthemen .....	56



<b>15</b>	<b>Zusammenfassung der Bestandsaufnahme.....</b>	<b>57</b>
<b>16</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>59</b>



## 0 Einleitung

Der EffizienzCluster LogistikRuhr ist ein Sieger des Spitzencluster-Wettbewerbs der Bundesrepublik Deutschland und ist gleichzeitig Europas bisher größtes Forschungsprojekt in der Logistik. Der Cluster wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Rund 120 Unternehmen und 15 Forschungseinrichtungen beteiligen sich dabei an 30 Forschungsvorhaben.

Im Forschungsvorhaben „Integriertes CSR-Management in Logistiknetzwerken“ (CoReLo) sollen Strategien der Unternehmensverantwortung und betriebliche Verantwortungsmanagement-Systeme, die der Effizienzsteigerung, Ressourcenschonung und individuellen Versorgungsleistungen in der Logistikwirtschaft dienen, entwickelt werden. Hierbei werden die ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen an Logistiknetzwerke betrachtet.

Zu Beginn des Forschungsprojekts CoReLo wurde insbesondere für den Bereich der ökologischen Anforderungen im Rahmen einer Ist-Aufnahme ein Fragebogen (s. Anhang) entwickelt, der sich sowohl an Produktions- als auch an Dienstleistungsunternehmen richtete.

Der Fragebogen wurde von der horst weyer und partner gmbh entworfen und richtet sich an Unternehmen aus dem firmeneigenen Kundenstamm.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte anonymisiert.

### 0.1 Rücklaufquote

Im März 2011 wurden 85 Anfragen mit Fragebögen an Kunden der horst weyer und partner gmbh versendet. Eine Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen wurde entweder per Fax, E-Mail oder per Post bis zum 01. April 2011 erbeten.

Von den versendeten Fragebögen sind 28 Fragebögen beantwortet zurückgeschickt worden.

Dies entspricht einer Rücklaufquote von 33 %.



## 0.2 Auswertung

Sieben zurückgesendete Fragebögen waren nicht vollständig ausgefüllt. Die unvollständig ausgefüllten Fragebögen fließen dennoch zu 100 % in die Bewertung mit ein.

Auf Grund der hohen Rücklaufquote sowie des Ziels, einen Beitrag zur Bestandsaufnahme zu leisten, wurde auf eine Prüfung auf [Schweigeverzerrung](#)<sup>1</sup> verzichtet.

In den Kapiteln 1 bis 12 erfolgt eine branchenübergreifende Auswertung der Fragebögen. Dabei orientiert sich die Kapitelstruktur im Wesentlichen an der Struktur des Fragebogens.

Das Kapitel 14 widmet sich ausschließlich einer logistikspezifischen Auswertung des Fragebogens.

Das Kapitel 15 enthält eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Kapitel 16 wagt einen Ausblick.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Schweigeverzerrung bezeichnet in der Empirie eine Verzerrung des Ergebnisses, die dadurch entsteht, dass Antwortende andere Antworten geben als diejenigen geben würden, die nicht geantwortet haben. Ursache ist somit ein systematischer Antwortausfall.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, um eine Schweigeverzerrung zu verringern. Nicht antwortende Befragte können gezielt nach den Ursachen für die Nichtbeantwortung befragt werden, etwa durch telefonische Nachfrage. Auch können sie durch wiederholtes Vorlegen des Fragebogens doch noch zu einer Beantwortung gebracht werden.

# 1 Allgemeine Fragen zum Unternehmen

## 1.1 Größe des Unternehmens

Die Grenzen zur Ermittlung der Größenmerkmale zur Definition von kleinen und mittleren Unternehmen wurden in Anlehnung an die Einstufung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn festgesetzt.<sup>2</sup>

Dabei werden Firmen mit Umsatzerlösen von  $\leq 1$  Mio. Euro als „Kleine Unternehmen“ bzw. mit Umsatzerlösen von  $\leq 50$  Mio. Euro als „Mittlere Unternehmen“ definiert.

Etwa 20 (70 %) der ausgefüllten Fragebögen wurden von Unternehmen zurückgeschickt, die einen Jahresumsatzerlös von mehr als 50 Millionen Euro erzielen („Große Unternehmen“; vgl. Tabelle 1 bzw. Diagramm 1).

Jahresumsatz (€)	Anzahl
> 50 Mio. (Große Unternehmen)	20
$\leq 50$ Mio. (Mittlere Unternehmen)	7
$\leq 1$ Mio. (Kleine Unternehmen)	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>

Tabelle 1 Ergebnis Jahrumsatz (absolut)

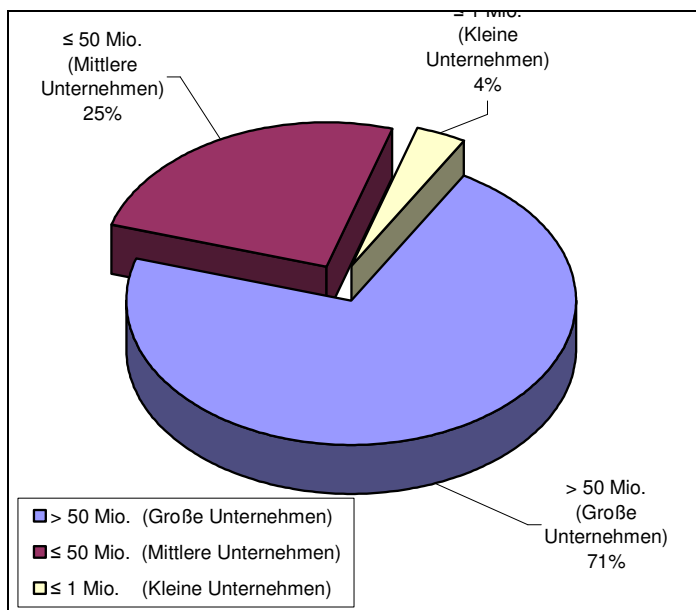


Diagramm 1: Verteilung der Unternehmensgröße der Teilnehmer

<sup>2</sup> Zur Vereinfachung der Unternehmensklassifikation wurde das Kriterium „Mitarbeiteranzahl“ nicht berücksichtigt.

## 1.2 Branche des Unternehmens (Schwerpunkt)

Zur Einteilung der Unternehmen in verschiedene Branchen wurden folgende Industriezweige vorgegeben:

- Chemische Industrie
- Konsumgüterproduktion und
- Stahlindustrie

Als weiterer Wirtschaftszweig konnte „(Logistik-)Dienstleistungsbranche“ angekreuzt, oder die Liste unter „Sonstiges“ ergänzt werden (vgl. Tabelle 2).

Branche (Schwerpunkt)	Anzahl
Chemische Industrie	11
Stahlindustrie	1
Konsumgüterproduktion	1
(Logistik-) Dienstleistungsbranche	6
Sonstiges	9
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>

Tabelle 2: Ergebnis Branchenspiegel (absolut)

Im Feld „Sonstiges“ wurden sieben weitere Branchen / Wirtschaftszweige ergänzt (vgl. Tabelle 3).

Sonstige Branche (Schwerpunkt)	Anzahl
Chemie-Logistikdienstleistungen	1
Papierverarbeitung	3
Mineralölwirtschaft	1
Beratung und IT	1
Anlagenbau	1
Metallherstellung	1
Investitionsgüter	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>9</b>

Tabelle 3: Ergebnis sonstiger Branchenspiegel (absolut)

Zur Vereinfachung wurden „Chemie-Logistikdienstleistungen“, „Beratung und IT“ sowie „Investitionsgüter“ zu der „Dienstleistungsbranche“ für die Auswertung zusammengefasst. Die „Mineralölwirtschaft“ sowie die „Papierverarbeitung“ wurden der „Chemischen Industrie“ zugeordnet. Des Weiteren wurden „Metallherstellung“ und „Anlagenbau“ der „Stahlindustrie“ zugeschlagen.

Damit ergibt sich folgendes Bild der Branchenverteilung:

Branche (Schwerpunkt)	Anzahl
Chemische Industrie	15
Konsumgüterproduktion	1
Metallindustrie	3
(Logistik-) Dienstleistungsbranche	9
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>

Tabelle 4: Branchespiegel nach Zuordnung (absolut)

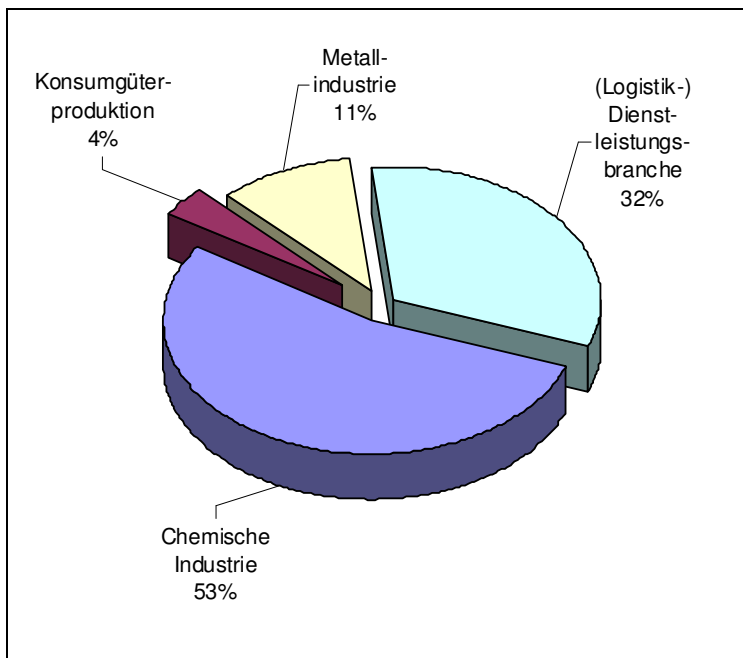


Diagramm 2: Verteilung Branchen

### 1.3 Hauptfunktion / -rolle des Unternehmens

Die Hauptfunktion des Unternehmens bildet ab, in welcher Rolle sich das Unternehmen vornehmlich sieht:

- OEM (Hersteller von verkaufsfähigen Endprodukten)
- (System-)Lieferant (z.B. Zulieferer von Halbfertigprodukten und Komponenten)
- Spediteur, Transporteur (operativer Logistikdienstleister)
- Consultancy (z.B. beratender Logistikdienstleister)

Zur Vereinfachung wurde die unter „Sonstiges“ vermerkte Rolle „Dienstleistungserbringer“ in „Consultancy“ sowie ein „Hersteller von Spezialchemikalien + Polymeren“ zur Rolle „OEM (Hersteller von verkaufsfähigen Endprodukten)“ zugeordnet (vgl. Tabelle 4).

Hauptfunktion / -rolle	Anzahl
Consultancy	2
OEM	12
Spediteur, Transporteur	6
(System-) lieferant	8
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>

Tabelle 5: Hauptfunktion / -rolle des Unternehmens (absolut)

Die Verteilung der Hauptfunktionen / -rollen zeigt, dass die Gruppe der Hersteller von verkaufsfähigen Endprodukten mit 43 % die größte Gruppe der Befragten ausmacht (vgl. Diagramm 3).

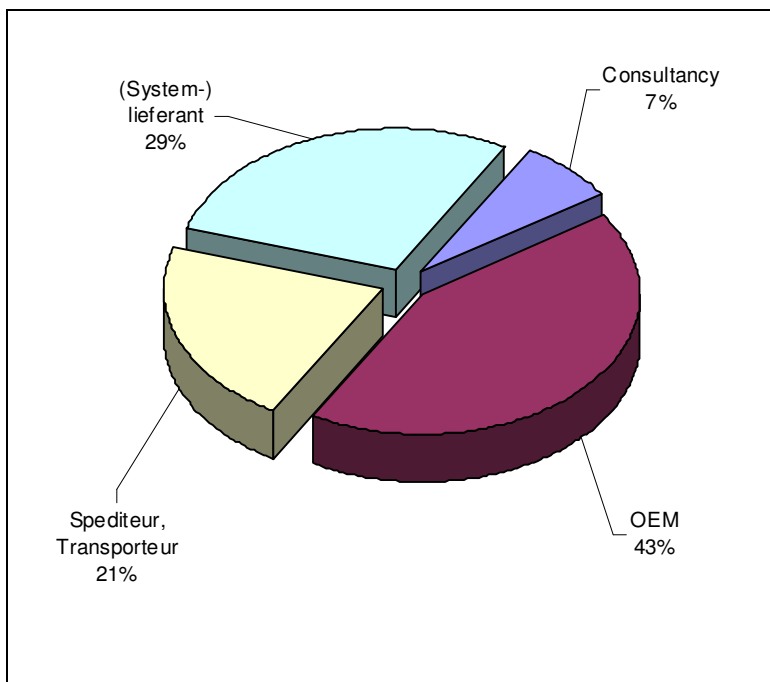


Diagramm 3: Verteilung Rollen nach Bereinigung

## 2 Logistiknetzwerke

Der Begriff „Logistiknetzwerk“ ist in diesem Forschungsprojekt durch folgende Definition bestimmt:

„Logistiknetzwerke lassen sich in ihrer Gesamtheit erfassen, gestalten sowie steuern und beruhen auf einer dauerhaften Kooperation mit Partnern“.

In einer Umfrage gaben insgesamt 16 Unternehmen (57 %) an, Mitglied eines Logistiknetzwerks zu sein. Immerhin 45 % der befragten Unternehmen ordnen sich nicht als Teil eines Logistiknetzwerks ein.

Funktion / Mitglied	ja	nein
(System-) lieferant	4	4
Consultancy	2	0
OEM	6	6
Spediteur, Transporteur	4	2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>16</b>	<b>12</b>

Tabelle 6: Teilnahme an Logistiknetzwerk (absolut)

Im Rahmen der Auswertung fiel besonders auf, dass 2 von 6 Spediteuren bzw. Transporteuren kein Mitglied eines Logistiknetzwerkes sind.

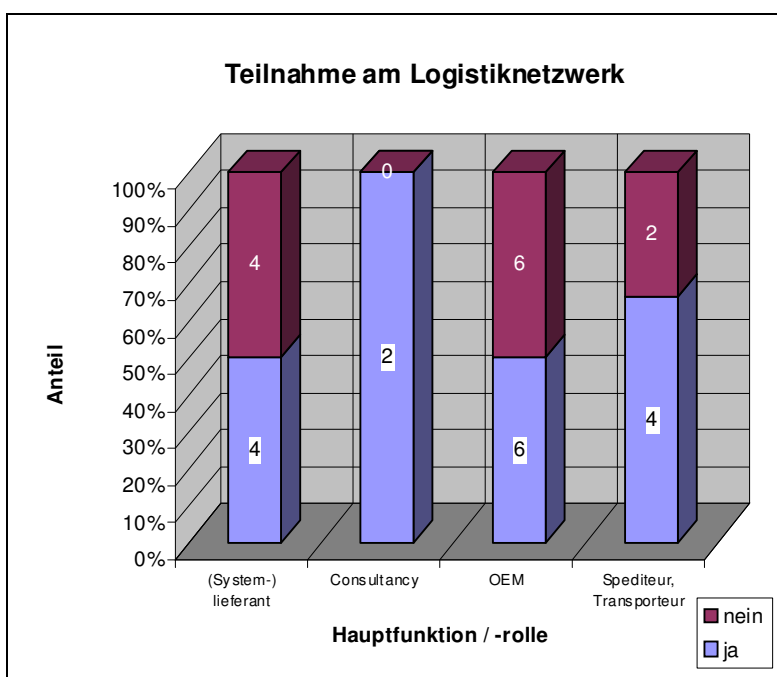


Diagramm 4: Gewichtung der Teilnahme am Netzwerk in Bezug auf die Branche

## 2.1 Netzwerkgrößen

Im Verbundvorhaben sollen Strategien der Unternehmensverantwortung, die speziell auf die ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen von Logistiknetzwerken zugeschnitten sind, erarbeitet werden. Die Netzwerkgröße ist ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Koordinierungsmöglichkeiten bzgl. der Umsetzung von einheitlichen Nachhaltigkeitsstrategien.

Zur Ermittlung der bestehenden Strukturen wurde in kleine (2 - 5 Unternehmen), mittelgroße (6 - 10 Unternehmen) und große (mehr als 10 Unternehmen) Logistiknetzwerke unterteilt.

Netzwerkgröße (Anzahl Unternehmen)	Anzahl
2 - 5	8
6 - 10	3
>10	2
nicht bekannt	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>16</b>

Tabelle 7: Anzahl Unternehmen im Netzwerk (absolut)

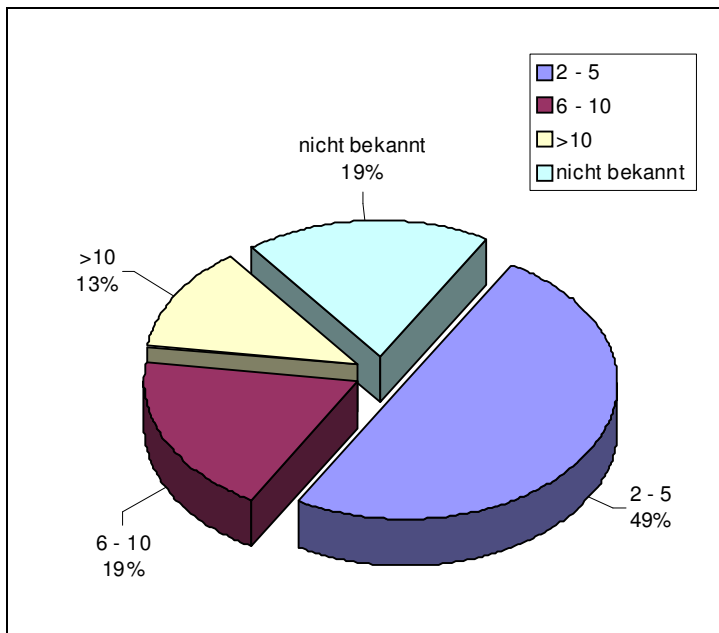


Diagramm 5: Verteilung Netzgröße

Der Hauptanteil der Netzwerke besteht aus 2 bis 5 Unternehmen.

Mittlere Unternehmen ( $\leq 50$  Mio. € Jahresumsatz) sind eher in Logistiknetzwerken mit einer Größe von 2 bis 10 Unternehmen organisiert, während große Unternehmen ( $> 50$  Mio. € Jahresumsatz) hauptsächlich kleinen Netzwerken angeschlossen sind.

Netzwerk- / Unternehmensgröße	Große Unternehmen	Mittlere Unternehmen
2 - 5	7	1
6 - 10	2	1
>10	2	0
nb	1	2
<b>Gesamtsumme</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

Tabelle 8: Netzwerkgröße in Abhängigkeit Unternehmensgröße

Zwei Großunternehmen (18 %) gaben an, an Logistiknetzwerken mit mehr als 10 Unternehmen beteiligt zu sein (vgl. Diagramm 6).

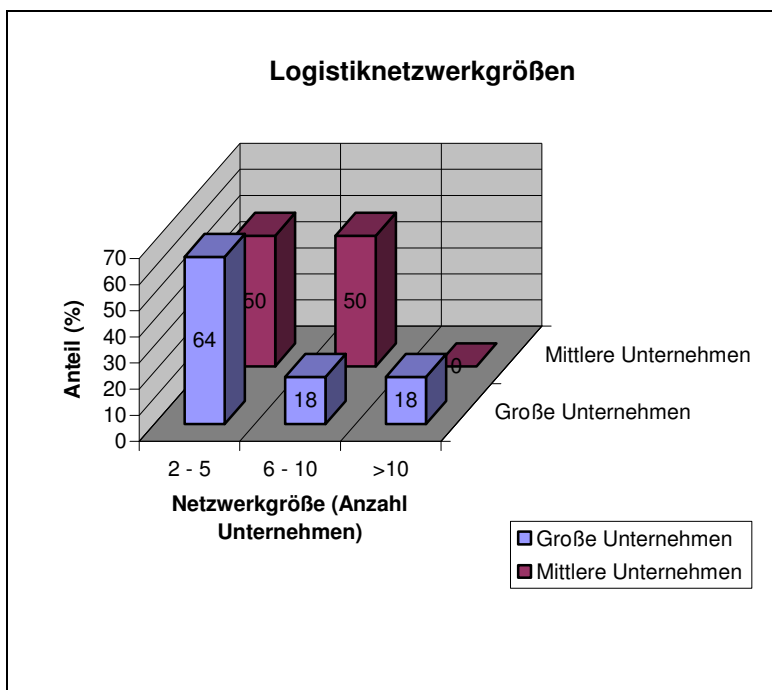


Diagramm 6: Verteilung Netzgröße in Bezug auf Unternehmensgröße

## 2.2 Zusammensetzung Logistiknetzwerke

Der Zusammenfassung der Ergebnisse in Tabelle 9 ist zu entnehmen, dass kleine Netzwerke mit 2 - 5 Unternehmen aus etwas mehr Unternehmen der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette (horizontales Netzwerk) wie aus primär weisenden (beauftragenden) und ausführenden (beauftragten) Unternehmen (vertikales Netzwerk) bestehen.

Netzwerkgröße	horizontal	vertikal
>10	2	0
2 - 5	5	3
6 - 10	2	1
nb	0	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

Tabelle 9: Netzwerkstruktur (absolut)

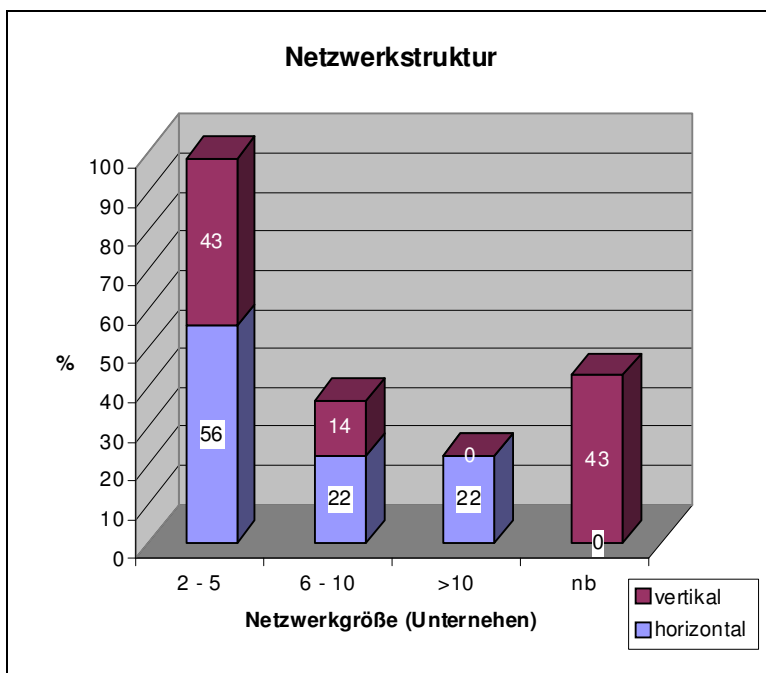


Diagramm 7: Gewichtung der Netzwerkstrukturarten zueinander in Bezug zur Unternehmensgröße

Die beiden großen Netzwerke (> 10 Unternehmen) hingegen bestehen ausschließlich aus primär horizontalen Strukturen. Dynamische Netzwerke<sup>3</sup> wurden nicht berücksichtigt.

<sup>3</sup> In einem dynamischen Netzwerk können gleichzeitig sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationen auftreten, wenn das Netzwerk jeweils mehrere Unternehmen auf mehreren Ebenen der Wertschöpfungskette umfasst. Quelle: [http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf\\_lexikon/ausgabe\\_stichwort3980\\_104.html](http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort3980_104.html)

Drei Unternehmen, welche keine Aussagen zur Netzwerkgröße trafen, haben angegeben, Mitglied in einem vertikalen Netzwerk zu sein, d. h. sie sind beauftragende oder ausführende Unternehmen.

### 2.3 Gründe der Teilnahme am Logistiknetzwerk

Als Gründe zur Teilnahme am Netzwerk wurden folgende Punkte (Mehrfachauswahl) vorgegeben:

- Leistungserstellung ermöglichen
- Kostenreduktion vorantreiben
- Umweltbelastungen reduzieren
- Sonstiges

Hauptgründe der Unternehmen zur Teilnahme waren „Leistungserstellung ermöglichen“ und „Kostenreduktion vorantreiben“ (vgl. Tabelle 10).

Grund	Anzahl
Leistungserstellung ermöglichen	9
Kostenreduktion vorantreiben	9
Umweltbelastungen reduzieren	4
sonstiges	4

Tabelle 10: Gründe für die Teilnahme am Netzwerk (absolut)

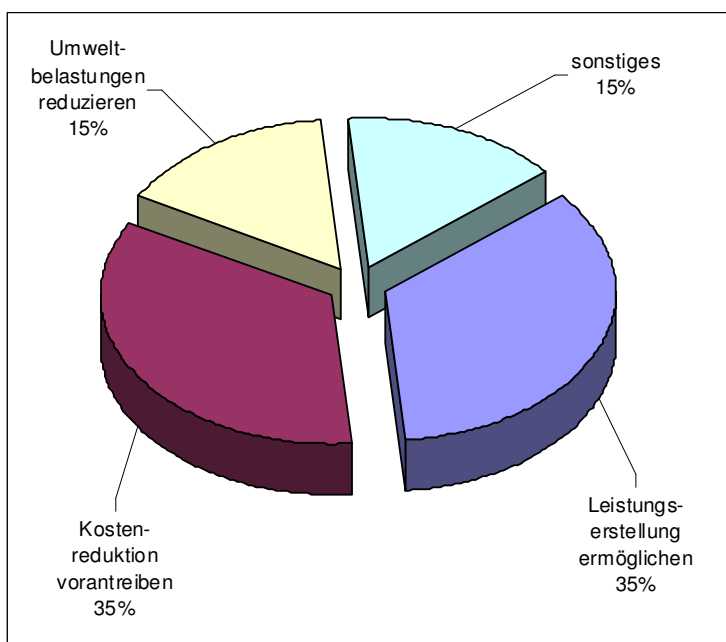


Diagramm 8: Verteilung der Gründe für die Teilnahme

Unter „Sonstiges“ wurden folgende Gründe ergänzt:

- Vertikales Netzwerk: „Partner“, „Lieferanten“ und „Hersteller“
- Horizontales Netzwerk: „Leistungsspektrum erweitern“

An diesen Aussagen belegen die strukturellen Netzwerkeigenschaften: Unternehmen im vertikalen Netzwerk sind von Dritten abhängig, während für Unternehmen im horizontalen Netzwerk die Konkurrenzsituation eine größere Rolle spielt.

## 2.4 Art der Leistungen im Netzwerk

In drei Fällen wurden „operativ“ und „dispositiv“ gleichzeitig angekreuzt. Die Gewichtung wurde auf „operativ“ gelegt. Ebenfalls als „operativ“ wurde die Aussage „operativ“ zusammen mit „strategisch“ gewertet.

Art der Leistungen	Anzahl
dispositiv	6
operativ	11
strategisch	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>20</b>

Tabelle 11: Art der Leistungen im Netzwerk (absolut) - inkl. Doppelbenennung

Tendenziell werden überwiegend operative (55 %) Leistungen im Netzwerk erbracht, gefolgt von dispositiven (30 %) und strategischen (15 %; vgl. Diagramm 9).

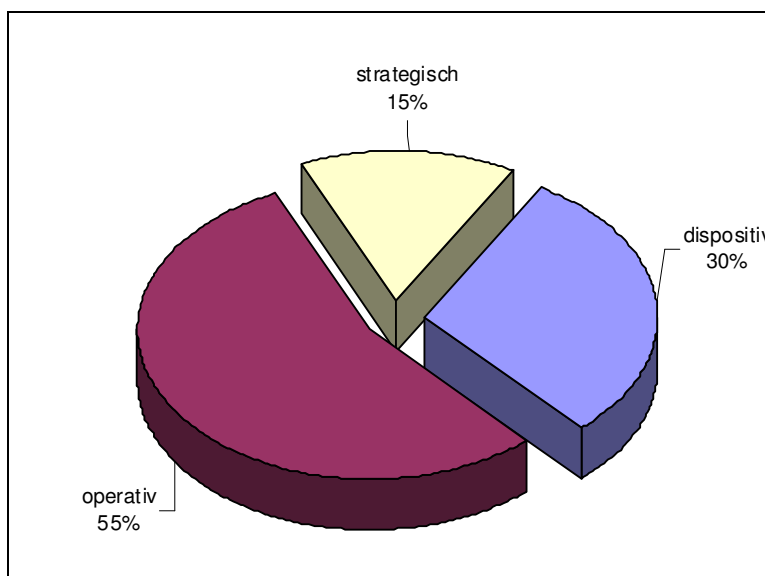


Diagramm 9: Art der Leistungen im Netzwerk (absolut) - inkl. Doppelbenennung

## 2.5 Koordination strategischer Arbeitsinhalte im Netzwerk

Eine Koordination der strategischen Arbeitsinhalte findet in 80 % der Logistiknetzwerke statt (vgl. Tabelle 12).

Koordination v. Arbeitsinhalten	Anzahl	Anteil (%)
ja	12	80
nein	3	20
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tabelle 12: Koordination strategischer Arbeiten

## 2.6 Rolle bei der Gestaltung des Netzwerkes

Bei der Frage zur Rolle bei der Gestaltung des Netzwerkes wurde in einem Fall „eh. dominant“ und „eh. mitgestaltend“ angekreuzt. Insgesamt agieren die Unternehmen im Netzwerk aktiv. Nur 2 Unternehmen (13 %) betrachteten ihre Rolle im Netzwerk als „eh. zurückhaltend“ (vgl. Tabelle 13).

Rolle im Netzwerk	Anzahl	Anteil (%)
eh. ausführend	4	25
eh. dominant	5	31
eh. mitgestaltend	6	38
eh. zurückhaltend	2	13
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>17</b>	<b>107</b>

Tabelle 13: Rolle im Netzwerk

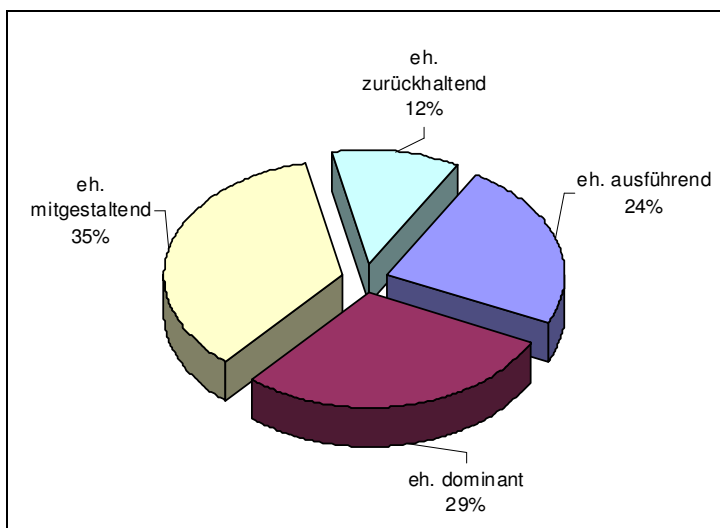


Diagramm 10: Rollenverteilung im Netzwerk

Bei der Betrachtung der Rollenverteilung im Verhältnis zur Unternehmensgröße wird ersichtlich, dass die Mehrzahl der großen Unternehmen (> 50 Mio. €) ihre Rolle im Netzwerk als „eh. dominant“ einstufen (vgl. Diagramm 11). Drei von vier der mittelgroßen Unternehmen (≤ 50 Mio. €) sehen ihre Rolle als „eh. ausführend“.

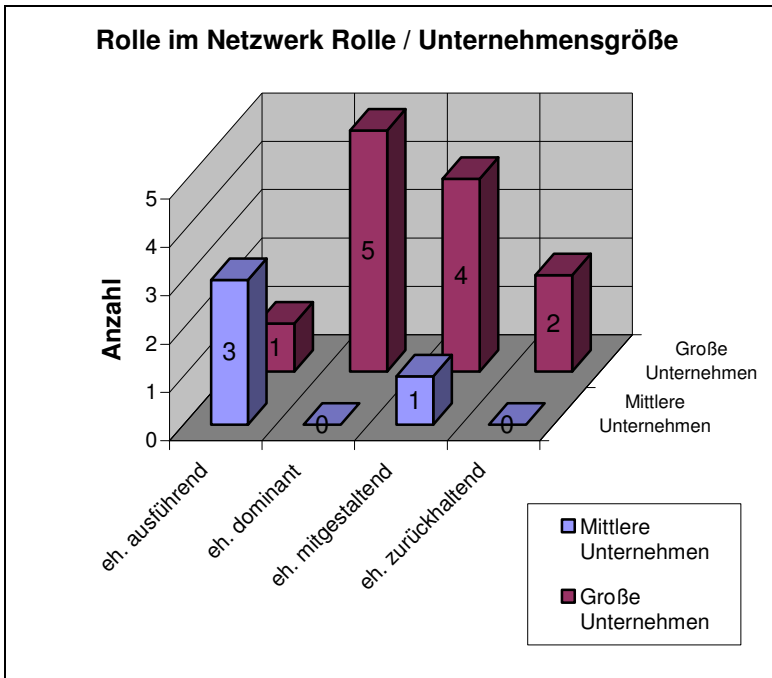


Diagramm 11: Rolle im Verhältnis zur Unternehmensgröße

### 3 Umweltaspekte

Mit Hilfe des Fragenkomplexes „Umweltaspekte“ soll ermittelt werden, ob Unternehmen die „grüne Logistik“ aus Leidenschaft (true desire) oder lediglich zur Steigerung des Firmenimages (enhancing public relations) einsetzen.

96 % der Unternehmen gaben dabei an, Umweltaspekte bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen (vgl. Tabelle 14).

Umweltaspekte berücksichtigt	Anzahl	Anteil (%)
ja	27	96
nein	1	4
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabelle 14: Umweltaspekte bei strategischen Entscheidungen

Nur für ein Unternehmen spielen die Umweltaspekte keine Rolle.

#### 3.1 Gründe der Berücksichtigung der Umweltaspekte

Als Hauptgründe für die Berücksichtigung von Umweltaspekten bei strategischen Entscheidungen werden die Erfüllung von Umweltauflagen (23 %), gefolgt von der Verbesserung des Unternehmensimage (22 %) angegeben (vgl. Tabelle 15).

Gründe	Anzahl	Anteil (%)
Umweltauflagen erfüllen	22	23
Unternehmensimage verbessern	20	22
Prozess- und Produktinnovation	10	11
Führungsinitiative	13	14
Kostensenkung	12	13
Marktchancen	13	14
Maßnahmen von Wettbewerbern	2	2
Druck seitens des Logistiknetzwerkes	1	1

Tabelle 15: Gründe der Berücksichtigung von Umweltaspekten

10 bis 15 % der Unternehmen gaben als weitere Gründe „Prozess- und Produktinnovation“, „Führungsinitiative“, „Kostensenkung“ sowie „Marktchancen“ an.

Eine untergeordnete Rolle spielen für die Unternehmen „Maßnahmen von Wettbewerbern“ oder „Druck seitens des Logistiknetzwerkes“.

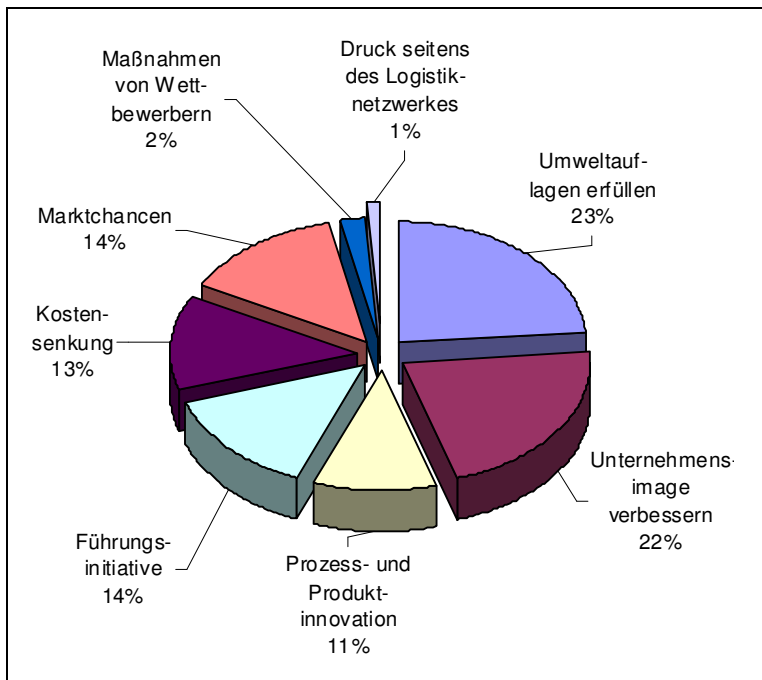


Diagramm 12: Übersicht der Gründe der Berücksichtigung von Umweltaspekten

## 4 Wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder für umweltorientierte Prozesse und Strukturen

Bei Stakeholdern bzw. Anspruchsgruppen handelt es sich um Personen oder Organisationen, die Interesse an dem Verhalten eines Unternehmens haben, weil sie dadurch betroffen sind, oder es umgekehrt beeinflussen können.

Als aktuell wichtigste Anspruchsgruppe (sog. Key Stakeholder) bei der Gestaltung umweltorientierter Prozesse und Strukturen werden von den meisten Unternehmen (11 von 26; 42 %) der Staat bzw. der Gesetzgeber angesehen (vgl. Tabelle 16).

Kunden (66 %), Zulieferer (48 %) und die Öffentlichkeit (70 %) werden als „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ hinsichtlich der Gestaltung umweltorientierter Prozesse und Strukturen empfunden.

Bei Mutterorganisationen ergibt sich ein indifferentes Bild. Während 42 % der Befragten diese Anspruchsgruppe für „sehr wichtig“ erachtet, sind Mutterorganisationen für 33 % „nicht wichtig“.

Nichtregierungsorganisationen (NGO's) werden von den meisten Unternehmen (58 %) als „weniger wichtig“ bzw. „nicht wichtig“ bei der Gestaltung umweltorientierter Prozesse und Strukturen eingestuft.

Anspruchsgruppe (absolut)	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	Summe
	1	2	3	4	
...Kunden	4	4	9	7	24
...Zulieferer	5	8	11	1	25
...Staat / Gesetzgeber	6	5	4	11	26
...NGO's	3	11	5	5	24
...Öffentlichkeit	2	5	10	7	24
...Mutterorganisationen	7	3	2	9	21

Tabelle 16: Wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder für umweltorientierter Prozesse und Strukturen

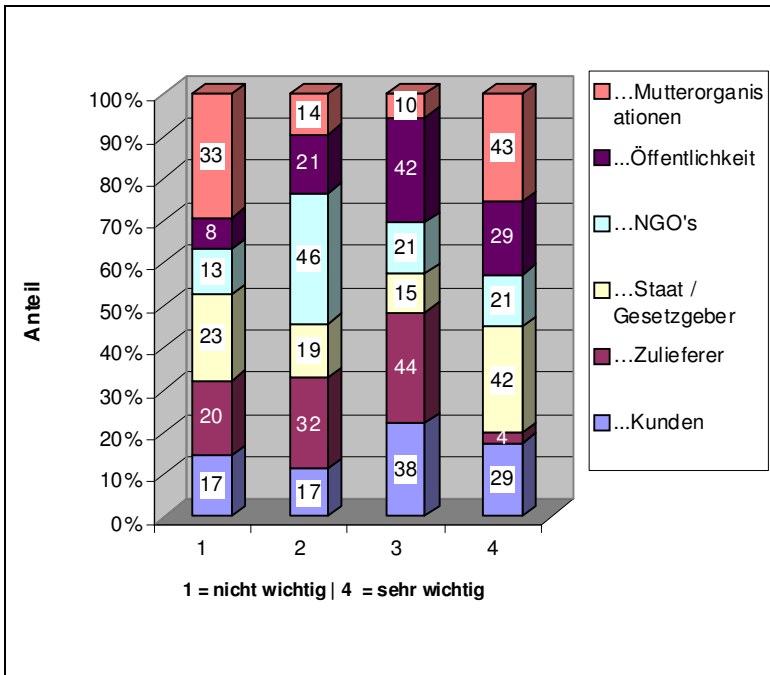


Diagramm 13: Gewichtung der Relevanz der Anspruchsgruppen / Stakeholder zueinander

## 5 Einfluss der Stakeholder auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen

75 % der Unternehmen gehen davon aus, dass die o. g. Anspruchsgruppen auch einen Einfluss auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen ausüben.

<b>Einfluss</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anteil (%)</b>
ja	21	75
nein	7	25
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabelle 17: Einfluss der Stakeholder auf die Umweltmanagementsysteme

### 5.1 Beispiele der Anpassung eigener Abläufe an externe Anforderungen

17 Unternehmen gaben folgende typische Beispiele einer Situation, in der eigene Abläufe an Anforderungen „von außen“ angepasst wurden:

- Analysten Benchmark zum Thema Sustainability
- CO<sub>2</sub>-Zertifikate / Systeme vom TÜV zertifiziert / Meldung an DEHBT
- Senkung der CO<sub>2</sub>-Emission durch Umstellung von Öl auf Gas
- Anforderung Mutterorganisation an Produktspezifikation
- Darstellung von FSC-zertifizierten Produkten in der Außendarstellung
- Verankerung der Themen der allg. Themendiskussion "Nachhaltigkeit" und „Green Logistics“ entlang der Lieferkette im Umweltmanagement
- Gesetzgebung, Medien, Konzernvorgaben, Richtlinien
- ISO-Zertifizierung
- Konzernpolitik
- Kunde fordert Umweltmanagement-Zertifikat vor Auftragserteilung / Liefervoraussetzung / Teilnahmebedingung bei Ausschreibungen / Kundenerwartung



- Projektteilnahme Hybridfahrzeug
- Spritverbrauchsreduktion auf Basis Dieselklauseln
- Responsible Care Programme = VCD + VCH, ESAD-Produzenten QM-Zertifizierungen = Automobilbranche etc.
- Umsetzung von Maßnahmen des Staat & Gesetzgeber durch Zwang
- Verbesserung der Schwefelsäurequalität → Kunden
- Zertifizierungen → Mutterorganisation, Kunden
- Verlagerung von Erztransporten auf die Schiene
- Vorgaben Mutterorganisation
- Zertifizierung als Marketingmittel Benchmark / Vorbild im Konzern



## 6 Einflussstärkste Stakeholder in Zukunft

Nach Meinung der Mehrheit der Unternehmen (38 %), gewinnen die Kunden bei der Gestaltung einer umweltorientierten Logistik zunehmend an Bedeutung und werden somit in Zukunft der einflussstärkste Stakeholder sein (vgl. Tabelle 18).

Einen gewaltigen Einfluss werden zukünftig nach Einschätzung der Unternehmen (jeweils 27 %) der Staat / Gesetzgeber wie auch die Öffentlichkeit haben.

Mutterorganisationen, Zulieferer und NGO's werden nach Meinung der teilnehmenden Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Ein Unternehmen ergänzte unter dem Punkt „Sonstiges“ als Stakeholder „Benchmark / Analysten Oekom-research“.

Einfluss	Anzahl	Anteil (%)
Kunden	19	38
Zulieferer	1	2
Staat / Gesetzgeber	14	27
NGO's	2	4
Öffentlichkeit	14	27
Mutterorganisation	0	0
Benchmark / Analysten Oekom-research	1	2

Tabelle 18: Einflussstärkste Stakeholder in Zukunft

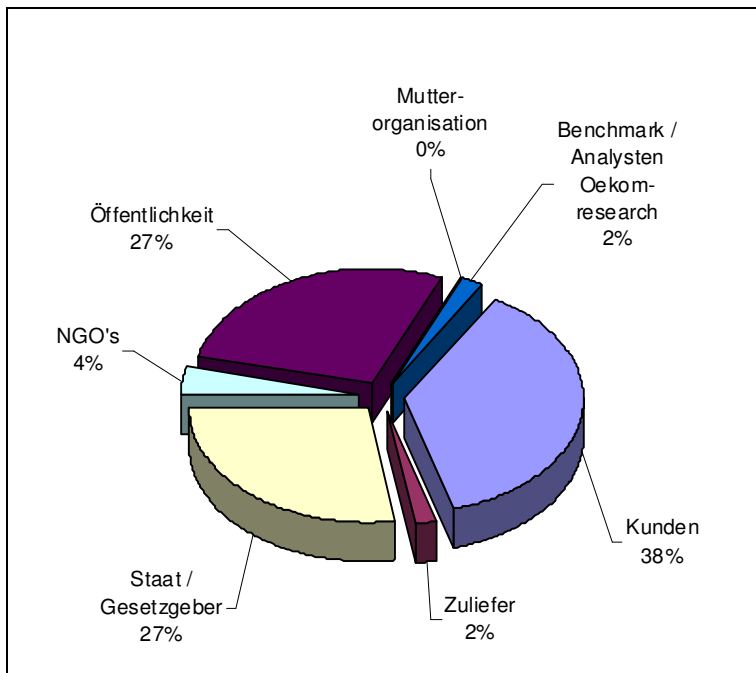


Diagramm 14: Schätzung der einflussstärksten Stakeholder in Zukunft

Die Unternehmen merken an, dass die Kunden seitens der Öffentlichkeit und dem Staat unter Druck stehen. Zudem wird eine Zertifizierung als Wettbewerbsvorteil angesehen. Einflüsse werden auch durch die „social performance“ und den „Sustainability-Trend“ erwartet.



## 7 Zukünftiger Stellenwert der „Umweltorientierten Logistik“

Knapp über 70 % der Unternehmen denken, dass das Thema „Umweltorientierte Logistik“ in Zukunft für den langfristigen Unternehmenserfolg zunehmend von Relevanz sein wird (vgl. Tabelle 19). Als Gründe für die Steigerung des Stellenwertes werden Kosten- oder Imagevorteile, Forderungen von Kunden bzw. Wettbewerbszwang angegeben.

"Umweltorientierte L." relevant	Anzahl	Anteil (%)
ja	20	71
k.A.	5	18
nein	3	11
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabelle 19: Erwartung zunehmender Relevanz der „Umweltorientierten Logistik“

Drei Unternehmen (11 %) sehen keine Steigerung der Relevanz in Zukunft. Die Begründung eines Unternehmens dazu ist, dass der Staat nicht alle Marktteilnehmer dazu zwingen und so freiwillige Maßnahmen verhindert würden. So würden Marktteilnehmer ohne Maßnahmen im Bereich Green Logistics im Wettbewerb begünstigt.



## 8 Gesetzliche Umweltauflagen als Chance für Innovationen

Keine Angabe zur Frage, ob gesetzliche Umweltauflagen eine Chance für Innovationen sind, machten acht Unternehmen (29 %, vgl. Tabelle 20).

Ein Befragter begründete diese Auswahl mit dem Hinweis, dass Innovationen ein positiv besetzter Begriff sei. Zwangsweise verordnete Innovationen könnten auch mit hohen Kosten und geringem Nutzen einhergehen, was speziell auf kleinere und mittlere Unternehmen zuträfe. Ein weiteres Unternehmen begründete diese Auswahl mit der Ansicht, dass gesetzliche Umweltauflagen sowohl Chance als auch Hemmnis für Innovationen sein könnten.

Die Mehrheit der Unternehmen (64 %) sehen allerdings die gesetzlichen Umweltauflagen positiv in Bezug auf die Innovationen, wobei ein Unternehmen einschränkte, dass diese Aussage nur gälte, wenn die Gesetze weitsichtig und intelligent sind. Ein anderes Unternehmen rechnet sich dadurch Marktchancen im Export aus und ein weiteres findet, dass Firmen zum Nachdenken über kostengünstige Lösungen gezwungen würden.

Umweltauflagen als Chance	Anzahl	Anteil (%)
ja	18	64
k.A.	8	29
nein	2	7
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabelle 20: Einschätzung von Auflagen als Chance für Innovationen

## 9 Umweltmanagementsysteme (UMS) - Nachteile

Umweltmanagement (UM) ist ein Teilbereich des Managements einer Organisation und befasst sich mit betrieblichen bzw. behördlichen Belangen hinsichtlich der Umwelt. UM wird systematisch durch die Erfüllung von UM-Normen betrieben.

Die bekanntesten UM-Normen sind

- Eco Management and Audit Scheme (EMAS) und
- ISO 14001.

Umweltmanagementsysteme (UMS) sind bei 20 von 28 Unternehmen (71 %) implementiert (vgl. Tabelle 21).

Umweltmanagementsystem	Anzahl	Anteil (%)
ja	20	71
nein	8	29
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabelle 21: Unternehmen mit Umweltmanagementsystemen

Bei 17 der o. g. Unternehmen handelt es sich um „große Unternehmen“ mit mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz (vgl. Tabelle 22).

UMS / Unternehmensgröße (€)	ja	nein
Große Unternehmen	17	3
Mittlere Unternehmen	3	4
Kleine Unternehmen	0	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>20</b>	<b>8</b>

Tabelle 22: Implementierung UMS in Abhängigkeit Unternehmensgröße

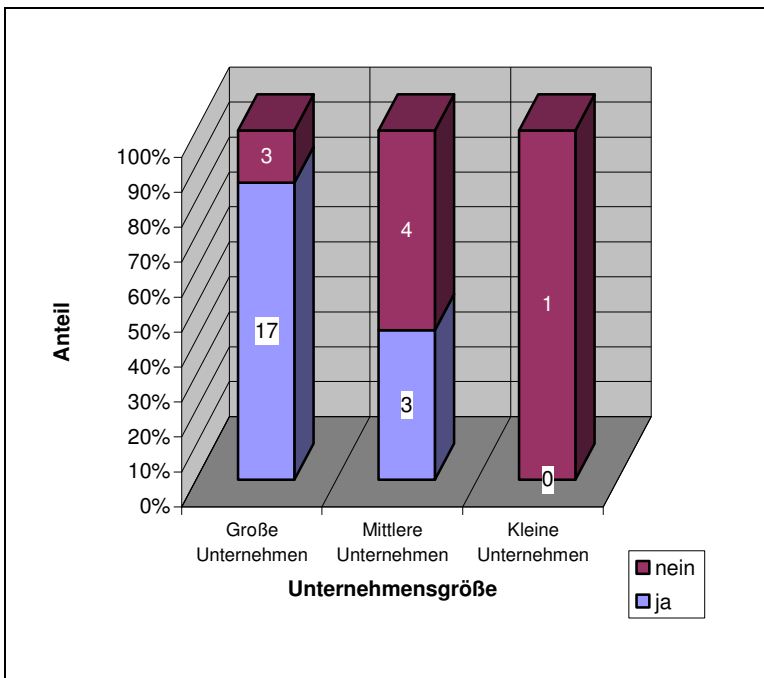


Diagramm 15: Gewichtung der Unternehmensgröße zur Einführung von UMS

Acht Unternehmen führten noch kein UMS ein.

### 9.1 Gründe gegen die Implementierung eines UMS

Für den größten Teil der acht Unternehmen (40 %), die das UMS noch nicht implementiert haben, fehlt der erkennbare Nutzen (vgl. Tabelle 23). Hohe Implementierungskosten, laufende Kosten bzw. fehlende Wirtschaftlichkeit halten ebenfalls vier der acht Unternehmen von der Einführung ab.

Die vorgegebenen Gründe „hohe Informationsdefizite“, „komplexe Umsetzung in der Praxis“ und „mangelnde(s) Kompetenz / Sicherheit / Wissen“ wurden von keinem Unternehmen als ausschlaggebende Handlungsbarriere zur Implementierung eines UMS angesehen.

Ein Unternehmen ergänzte unter Punkt „Sonstiges“ (vgl. Tabelle 23; türkis) als weiteren Grund „Zeit“.

Gründe	Anzahl	Anteil (%)
Hohe Informationsdefizite	0	0
Hohe Implementierungskosten	1	10
Fehlende Wirtschaftlichkeit	2	20
Fehlender erkennbarer Nutzen	4	40
Komplexe Umsetzung in Praxis	0	0
Mangelnde(s) Kompetenz / Sicherheit / Wissen	0	0
Zeit	1	10
Kosten	1	10
k. A.	1	10

Tabelle 23: Gründe gegen die Implementierung von UMS

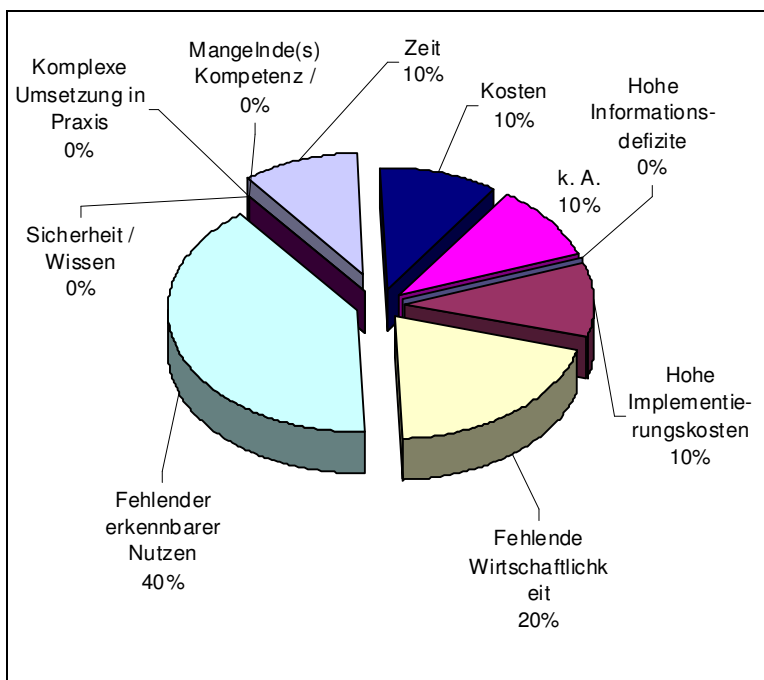


Diagramm 16: Gründe gegen die Implementierung von UMS

## 9.2 Externe Unterstützung bei der Implementierung von UMS

Bei der Planung, Gestaltung, Umsetzung und Zertifizierung von UMS würden sich zwei der Unternehmen Hilfe durch den Staat erhoffen (vgl. Tabelle 24). Eins der acht Unternehmen wünschte sich unter „Sonstiges“ Unterstützung aus der Wirtschaft.

Der größte Anteil (50 %) wünscht von Niemandem weitere Hilfe.

Unterstützung	Anzahl	Anteil (%)
Staat	2	25
Kunden	0	0
Auftraggeber	0	0
Niemand	4	50
Sonstige	2	25

Tabelle 24: Externe Unterstützung bei der Einführung UMS erhofft

### 9.3 Zukünftige Einführung von UMS

Zukünftig planen zwei der acht Unternehmen dennoch die Umsetzung eines Umweltmanagementsystems (vgl. Tabelle 25).

Einführung geplant	Anzahl	Anteil (%)
ja	2	25
nein	6	75
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Tabelle 25: Zukünftige Einführung von UMS geplant

Als bisherige Gründe gegen die Einführung gaben diese beiden Unternehmen „Fehlende Wirtschaftlichkeit“ und „Fehlender erkennbarer Nutzen“ an (vgl. Tabelle 26).

Gründe gegen Einführung / Einführung trotzdem geplant	Anzahl	Anteil (%)
Fehlende Wirtschaftlichkeit	2	67
Fehlender erkennbarer Nutzen	1	33
Hohe Implementierungskosten	0	0
Hohe Informationsdefizite	0	0
Komplexe Umsetzung in Praxis	0	0
Mangelnde(s) Kompetenz / Sicherheit / Wissen	0	0
Sonstige <sup>3</sup>	0	0

Tabelle 26: Hinderungsgründe der Unternehmen, die zukünftig eine Einführung planen

## 10 Umweltmanagementsysteme (UMS) - Vorteile

Die 20 der 28 Unternehmen, die bereits ein UMS implementiert haben, sehen darin bestimmte Vorteile.

### 10.1 Gründe für die Implementierung von UMS

Die Hauptgründe für die Implementierung von UMS waren aus Sicht von ca. 20 % der Unternehmen die Verbesserung des Unternehmensimage und die Vorgabe, Umweltauflagen erfüllen zu müssen (vgl. Tabelle 27).

„Prozess- und Produktinnovation“ sowie „Führungsinitiative“ und „Marktchancen“ empfanden ca. 15 % der Unternehmen als Grund für eine Einführung, gefolgt von „Kostensenkung“ (ca. 10 %). Als weitere Gründe wurden „Ausschreibungsbedingung“ und „Benchmark für Analysten“ vermerkt.

Gründe	Anzahl	Anteil (%)
Umweltauflagen erfüllen	15	21
Unternehmensimage verbessern	16	21
Prozess- und Produktinnovation	10	14
Führungsinitiative	11	15
Kostensenkung	7	10
Marktchancen	11	15
Ausschreibungsbedingung	1	1
Benchmark f. Analysten	1	1
k. A.	1	1

Tabelle 27: Gründe für Implementierung UMS

In der Verteilung (Diagramm 17) ist zu erkennen, dass die Imageverbesserung und die Erfüllung von Umweltauflagen die schwerwiegendsten Gründe sind.

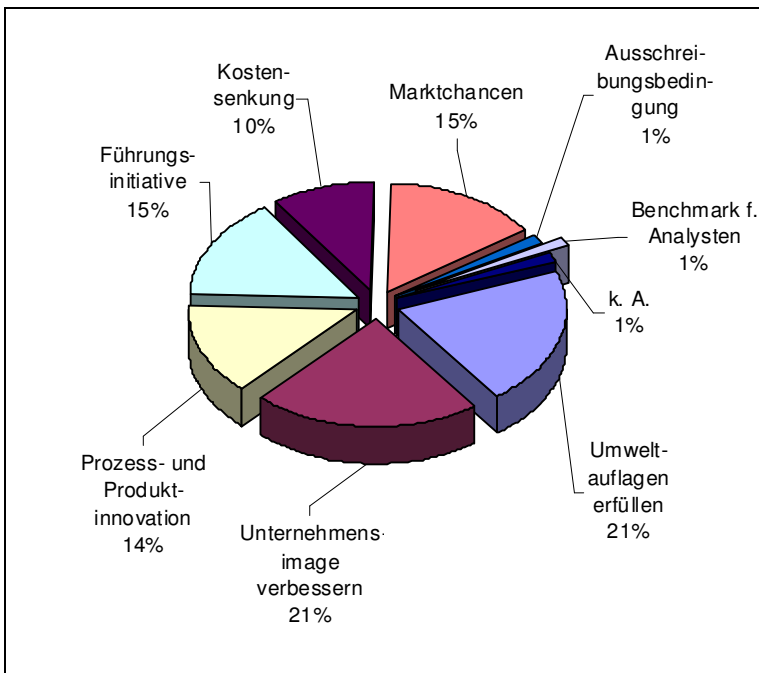


Diagramm 17: Übersicht der Gründe der Implementierung UMS

Bei den mittleren Unternehmen ( $\leq 50$  Mio. €) wird am häufigsten die Erfüllung von Umweltauflagen als Grund angegeben (vgl. Diagramm 18).

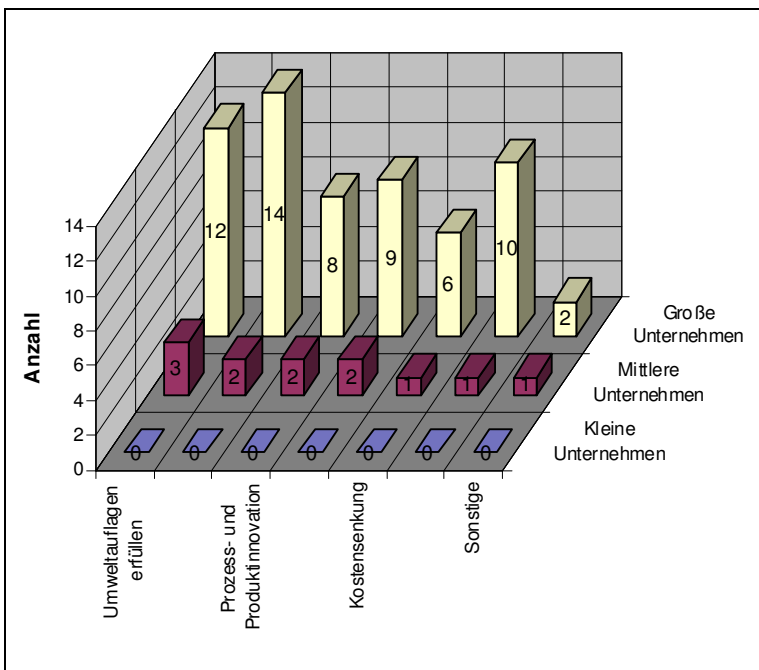


Diagramm 18: Übersicht der Gründe in Bezug auf die Unternehmensgröße



## 10.2 Forderung der Einführung UMS aus dem Logistiknetzwerk

Nur eins von 20 Unternehmen hat auf Grund einer Forderung eines vor- oder nachgelagerten Unternehmens im Logistiknetzwerk ein UMS eingeführt (vgl. Tabelle 28).

Forderung UMS vom Netzwerk	Anzahl	Anteil (%)
ja	1	5
nein	19	95
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabelle 28: Einführung UMS vom Netzwerk gefordert

## 10.3 Forderung der Einführung UMS ins Logistiknetzwerk

Im Gegensatz zur Forderung der Einführung einer UMS aus dem Netzwerk, haben 4 Unternehmen angegeben, schon ein vor- oder nachgelagertes Unternehmen im Logistiknetzwerk zur Einführung aufgefordert zu haben (vgl. Tabelle 29).

Aufforderung UMS ins Netzwerk	Anzahl	Anteil (%)
ja	4	20
nein	16	80
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabelle 29: Eigenständige Aufforderung zur Einführung UMS

Die Aufforderung wurden von großen Unternehmen (> 50 Mio. €) ins Netzwerk eingebracht (vgl. Diagramm 19).

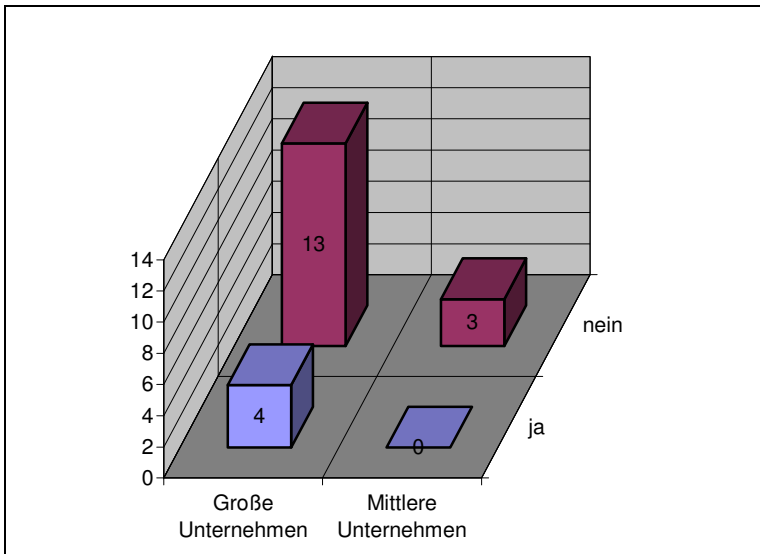


Diagramm 19: Übersicht der Forderung ins Netzwerk in Bezug auf die Unternehmensgröße

#### 10.4 Erfolge durch die Implementierung von UMS

Die Implementierung von UMS hat bei den meisten Unternehmen (16 von 20) eine Imageverbesserung hervorgerufen (vgl. Tabelle 30).

Kostensparnis, Kundenzufriedenheit und eine Prozessverbesserung verzeichneten ca. 21 % der Unternehmen.

Ein Unternehmen führte „Rechtssicherheit“ als weiteren Erfolg durch die Implementierung an.

Erfolge	Anzahl	Anteil (%)
Kostensparnis	9	19
Imageverbesserung	16	35
Kundenzufriedenheit	10	21
Prozessverbesserung	11	23
Keine	0	0
Rechtssicherheit	1	2

Tabelle 30: Erfolge durch Implementierung UMS

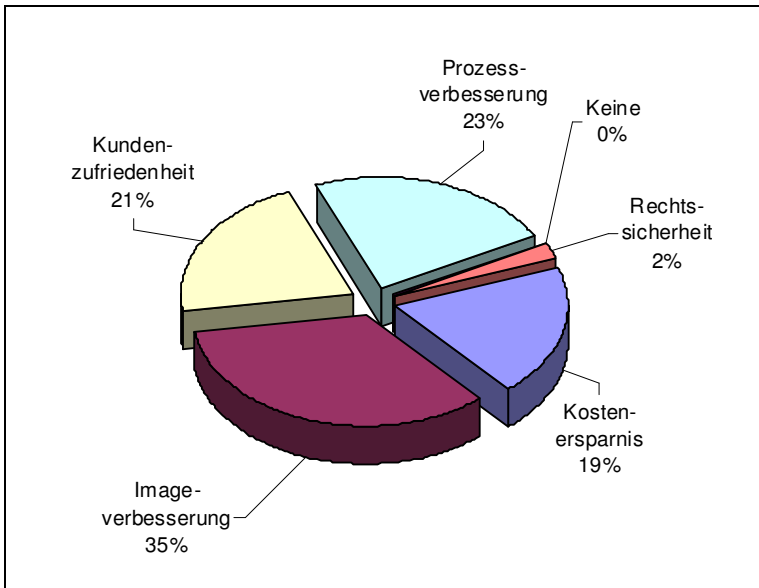


Diagramm 20: Übersicht der Erfolge durch Einführung UMS

Während die Imageverbesserung von den meisten Unternehmen als Erfolg gewertet wird (vgl. Diagramm 20), ist bei prozentualer Gewichtung die Kostenersparnis für mittlere Firmen eher ein Erfolgskriterium als für die großen Unternehmen (vgl. Diagramm 21).

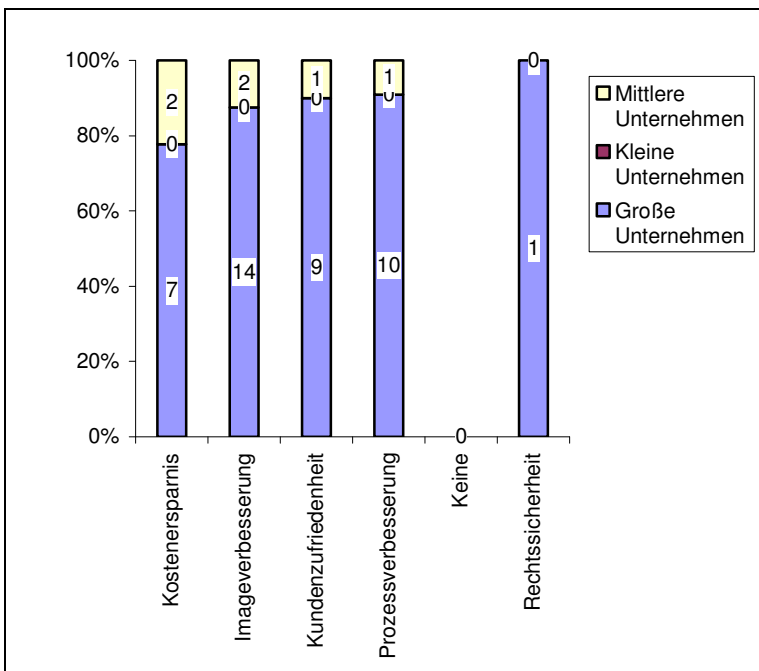


Diagramm 21: Gewichtung der Erfolge durch Einführung UMS im Vgl. mit der Unternehmensgröße

## 11 Relevanz von Umweltthemen

Das am häufigsten mit einer sehr hohen Relevanz genannte Thema ist für die Befragten Unternehmen „Klimaschutz / Energie“ (vgl. Tabelle 31). „Materialverbrauch/Wasser“ wird von den Unternehmen ebenfalls als sehr relevant angesehen. „Lärm“ und „Umweltfreundliche Beschaffung“ ist bei den meisten Unternehmen von mittlerer Relevanz. „Artenvielfalt“ spielt bei den meisten Unternehmen keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle.

Relevanz (absolut)	sehr hohe	hohe	mittlere	geringe	keine	Summe
	1	2	3	4	5	
Klimaschutz / Energie	17	5	3	1	1	27
Materialverbrauch/Wasser	12	6	4	4	0	26
Artenvielfalt	0	4	8	4	9	25
Lärm	3	8	8	5	2	26
Umweltfreundliche Beschaffung	2	4	14	6	0	26

Tabelle 31: Relevanz der Umweltthemen

Bei Auswertung des Ergebnisses für das Umweltthema „Lärm“ wird ersichtlich, dass die Einstufung von der Anzahl der Nennungen her zwar für die „hohe“ und „mittlere“ Relevanz gleich groß ist (jeweils 8 Nennungen), jedoch in der Gewichtung aller Themen zueinander das Thema „Lärm“ als Maximum der Kategorie „hohe Relevanz“ aufweist (30 %, vgl. Diagramm 22).

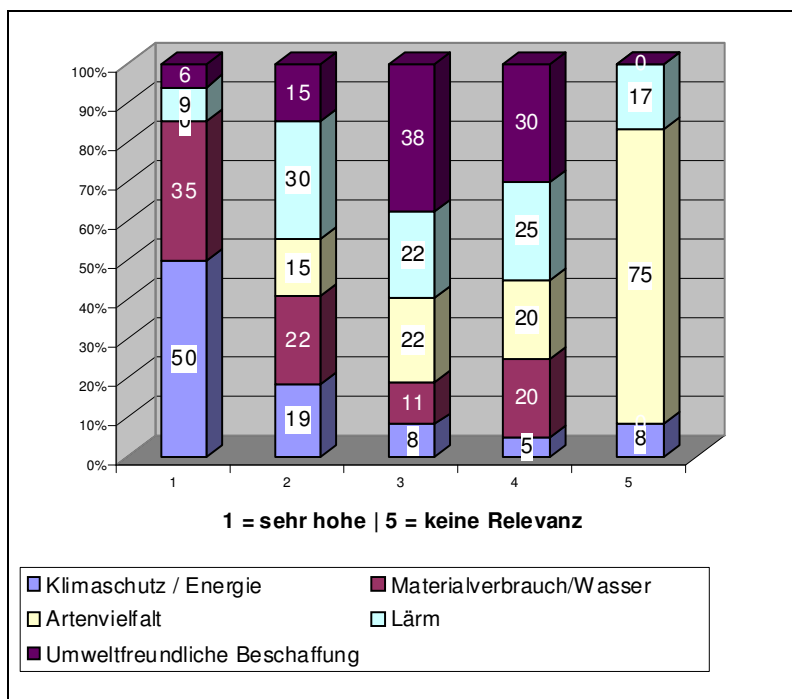


Diagramm 22: Gewichtung der relevanten Umweltthemen zueinander

Im Vergleich der Angaben, bezogen auf die Unternehmensgrößen, hat „Artenvielfalt“ und „Lärm“ bei den kleinen Unternehmen eine hohe Relevanz, während bei großen Unternehmen eher keine Relevanz der beiden Umweltthemen angegeben wurde.

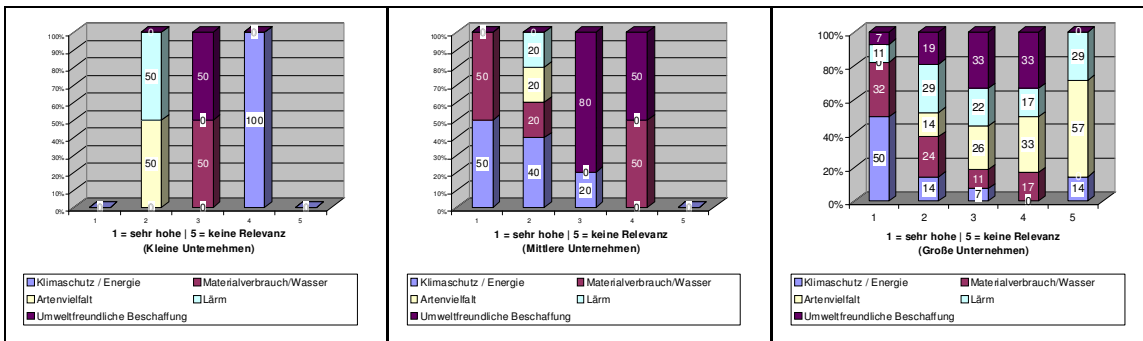


Diagramm 23: Gewichtung der relevanten Umweltthemen zueinander in Bezug auf die Unternehmensgröße

## 12 Status Quo in Unternehmen zu den Umweltthemen

Die meisten Unternehmen schätzten den Status Quo in ihrem Unternehmen im Bereich „Klimaschutz / Energie“ und „Lärm“ als „gut“ ein (vgl. Tabelle 32). „Materialverbrauch“, „Artenvielfalt“ und „Umweltfreundliche Beschaffung“ gaben die meisten mit „befriedigend“ an.

Status Quo (absolut)	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	Summe
	1	2	3	4	5	
Klimaschutz / Energie	3	14	6	3	0	26
Materialverbrauch/Wasser	3	10	11	2	0	26
Artenvielfalt	2	5	7	2	5	21
Lärm	3	12	7	4	0	26
Umweltfreundliche Beschaffung	0	7	13	4	2	26

Tabelle 32: Status Quo der Umweltunternehmen in Bezug auf Umweltthemen

Kein Unternehmen gab an, über eine sehr gute umweltfreundliche Beschaffung zu verfügen.

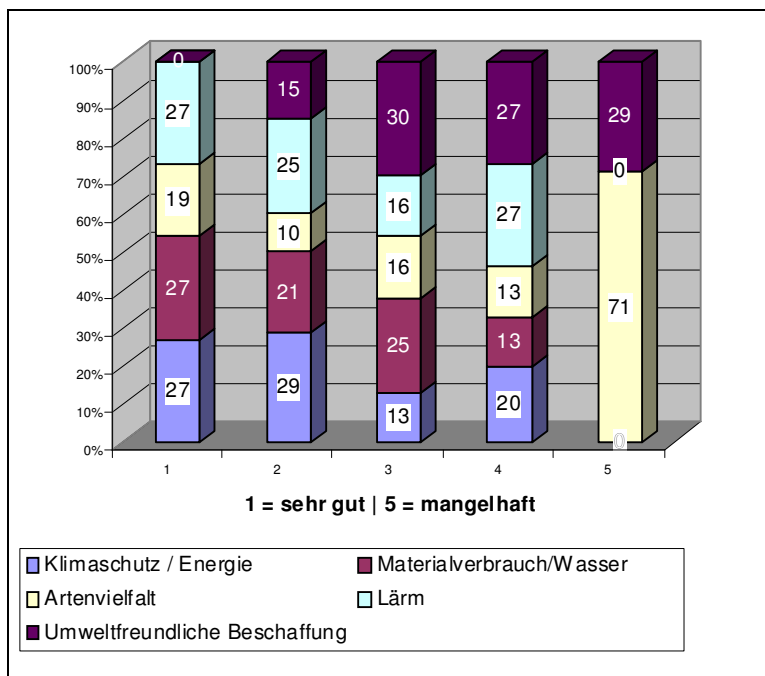


Diagramm 24: Gewichtung des Status Quo der Umweltthemen zueinander

Im Vergleich der Angaben, bezogen auf die Unternehmensgrößen, wurde „Artenvielfalt“ bei den kleinen Unternehmen als „gut“ eingestuft, während bei großen Unternehmen eher das Thema als „mangelhaft“ angegeben wurde.

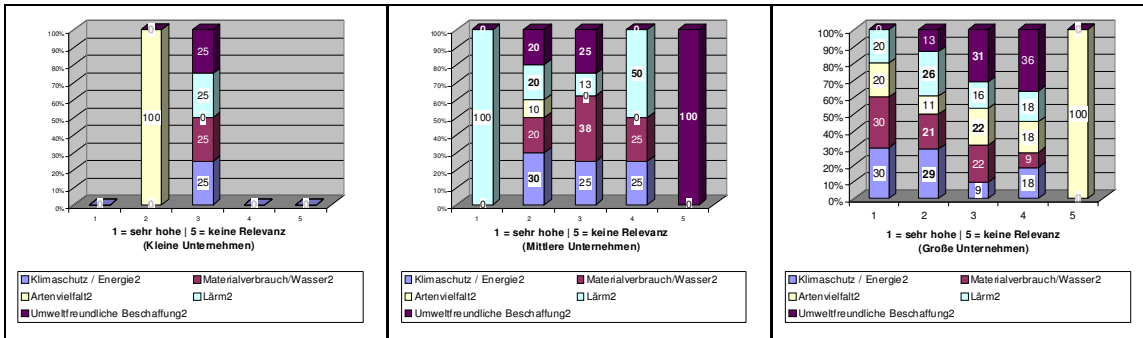


Diagramm 25: Gewichtung der relevanten Umweltthemen zueinander in Bezug auf die Unternehmensgröße



### 13 Angabe von Bemerkungen im Fragebogen

Im Bereich „Bemerkungen“ bestand die Möglichkeit, Ergänzungen und Fragen als Freitext zu verfassen.

So wurden von einem Unternehmen die Stichworte „Chemische Industrie-Themen: Geruchsbelästigung, Nachbarschaftsinitiative als Dialogmöglichkeit“ eingetragen.

Ein anderes Unternehmen gab den Hinweis, dass der Bereich „Artenvielfalt“ im Kontext schwer verständlich sei. Das erklärt, warum nur 25 bzw. 21 von 28 Unternehmen zur Relevanz bzw. zum Status Quo eine Einschätzung abgegeben haben.



## 14 Auswertung der Antworten der (Logistik-) Dienstleistungsbranche

Bei der Auswertung der Antworten wurde zudem die (Logistik-) Dienstleistungsbranche noch einmal separat betrachtet, um festzustellen, welches Bild sich zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen an Logistiknetzwerke bei dieser Branche abzeichnet. Dabei wurden speziell die Antworten der Spediteure bzw. Transporteure berücksichtigt.

### 14.1 Allgemeine Fragen zum Unternehmen

Bei der Gruppe der Spediteure bzw. Transporteure handelt es sich überwiegend um mittlere Unternehmen (vgl. Tabelle 33). Zwei der sechs Unternehmen verfügen sogar über einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro pro Jahr und gehören damit zu den großen Unternehmen.

Unternehmensgröße	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Große Unternehmen	2	18	20
Mittlere Unternehmen	4	3	7
Kleine Unternehmen	0	1	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 33 Anteil der Spediteure bzw. Transporteure in Bezug Unternehmensgröße (absolut)

In Bezug auf die Gesamtauswertung haben die Spediteure bzw. Transporteure sogar einen Anteil von mehr als 50 % an den mittleren Unternehmen (vgl. Diagramm 26).

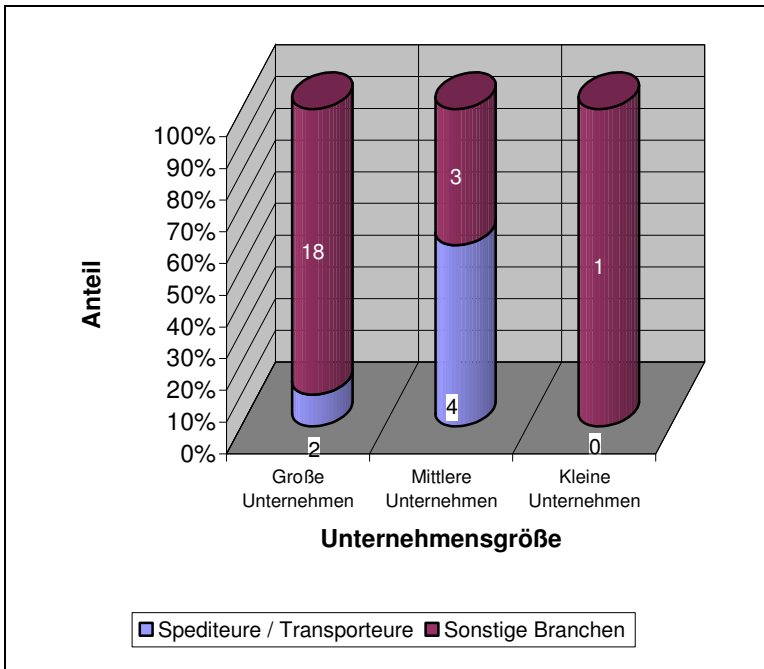


Diagramm 26: Anteil der Spediteure bzw. Transporteure in Bezug Unternehmensgröße

## 14.2 Logistiknetzwerke

Auch wenn die Mehrzahl der befragten Spediteure bzw. Transporteure angaben, Mitglied in einem Logistiknetzwerk zu sein, so verneinte immerhin ein Drittel diese Zugehörigkeit. (vgl. Tabelle 34).

Mitglied im Netzwerk	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	4	12	16
nein	2	10	12
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 34: Teilnahme Spediteure bzw. Transporteure am Netzwerk (absolut)

Die Spediteure bzw. Transporteure sind dabei in allen Netzwerkgrößen vertreten (vgl. Tabelle 35).

Netzwerkgröße (Anzahl Unternehmen)	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
2 - 5	1	7	8
6 - 10	1	2	3
>10	1	1	2
nicht bekannt	1	2	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

Tabelle 35: Anteil Spediteure bzw. Transporteure an Netzwerken

Ebenso sind sie in horizontalen wie auch vertikalen Netzwerkstrukturen integriert (vgl. Tabelle 36).

Netzwerkgröße	horizontal	vertikal
2 - 5	0	1
6 - 10	1	0
>10	1	0
nb	0	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Tabelle 36: Anteil Spediteure bzw. Transporteure an Netzwerkstrukturen

Als Grund zur Teilnahme am Logistiknetzwerk gaben mit drei Nennungen die meisten Spediteure bzw. Transporteure „Leistungserstellung ermöglichen“ an (vgl. Tabelle 37).

Grund	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Leistungserstellung ermöglichen	3	6	9
Kostenreduktion vorantreiben	2	7	9
Umweltbelastungen reduzieren	2	2	4
sonstiges	1	3	4

Tabelle 37: Gründe der Spediteure bzw. Transporteure zur Teilnahme am Netzwerk

Im Vergleich zum Gesamtergebnis ist die Angabe „Umweltbelastungen reduzieren (50 % aller Nennungen) allerdings ausgesprochen hoch (vgl. Diagramm 27).

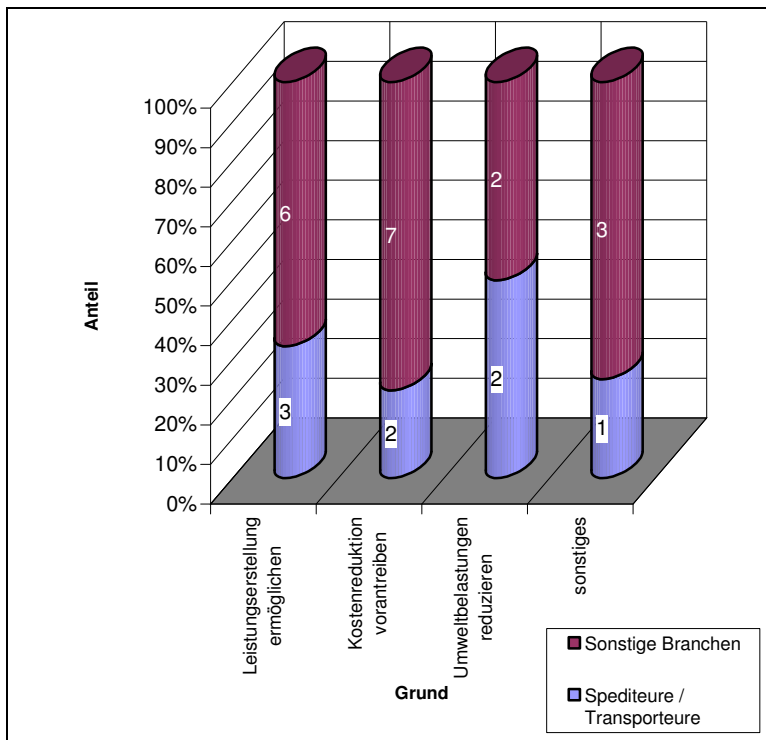


Diagramm 27: Gewichtung der Gründe der Spediteure bzw. Transporteure an der Teilnahme am Netzwerk

Im Netzwerk selbst werden von den Spediteuren bzw. Transporteuren vor allem operative Leistungen erbracht (vgl. Tabelle 38).

Art der Leistungen	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
dispositiv	1	5	6
operativ	4	7	11
strategisch	0	3	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

Tabelle 38: Leistungen der Spediteure bzw. Transporteure im Netzwerk

In drei von vier Netzwerken, an denen die Spediteure bzw. Transporteure beteiligt sind, werden strategische Arbeitsinhalte koordiniert (vgl. Tabelle 39). Dies entspricht einem dem Gesamtergebnis vergleichbaren Anteil.

Koordination v. Arbeitsinhalten	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	3	9	12
nein	1	2	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>15</b>

Tabelle 39: Koordination in Netzwerken mit Beteiligung Spediteure bzw. Transporteure

Die Rolle im Netzwerk wird von der Hälfte der beteiligten Spediteure bzw. Transporteure als „eh. ausführend“ gesehen (vgl. Tabelle 40). Zwei sehen sich als „eh. dominant“ oder „mitgestaltend“.

Rolle im Netzwerk	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
eh. ausführend	2	2	4
eh. dominant	1	4	5
eh. mitgestaltend	1	5	6
eh. zurückhaltend	0	2	2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>17</b>

Tabelle 40: Rolle der Spediteure bzw. Transporteure im Netzwerk

### 14.3 Umweltaspekte

Für fünf der sechs Spediteure bzw. Transporteure spielen Umweltaspekte bei den strategischen Entscheidungen eine Rolle (vgl. Tabelle 41). Ein Spediteur bzw. Transporteur ist insgesamt gesehen das einzige Unternehmen, das die Aspekte nicht berücksichtigt.

Umweltaspekte berücksichtigt	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	5	22	27
nein	1	0	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 41: Berücksichtigung von Umweltaspekten bei der Planung durch Spediteure bzw. Transporteure

Berücksichtigt werden die Umweltaspekte von drei Unternehmen in Bezug auf die Erfüllung von Umweltauflagen und zur Verbesserung des Unternehmensimage (vgl. Tabelle 42). Zwei Unternehmen gaben an, Kostensenkung und Führungsinitiative sei Grund für die Beachtung. „Marktchancen“, „Maßnahmen von Wettbewerbern“ und „Druck seitens des Logistiknetzwerkes“ waren jeweils eine Nennung.

Gründe	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Umweltauflagen erfüllen	3	19	22
Unternehmensimage verbessern	3	17	20
Prozess- und Produktinnovation	1	9	10
Führungsinitiative	2	11	13
Kostensenkung	2	10	12
Marktchancen	1	12	13
Maßnahmen von Wettbewerbern	1	1	2
Druck seitens des Logistiknetzwerkes	1	0	1

Tabelle 42: Gründe für die Berücksichtigung von Umweltaspekten durch Spediteure bzw. Transporteure

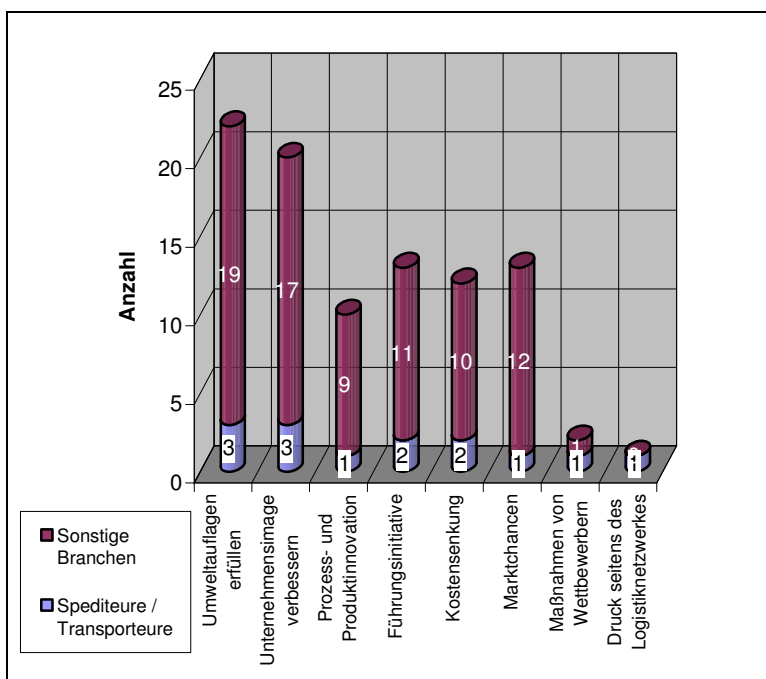


Diagramm 28: Verteilung der Gründe für die Berücksichtigung von Umweltaspekten durch Spediteure bzw. Transporteure

#### 14.4 Wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder für umweltorientierte Prozesse und Strukturen

Für die Gruppe der Transporteure bzw. Spediteure spielen Kunden keine wesentliche Rolle für umweltorientierte Prozesse und Strukturen (vgl. Tabelle 43).

Zulieferer halten drei von fünf Transporteure bzw. Spediteure für wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder in diesem Zusammenhang.

Der Staat / Gesetzgeber ist für zwei Transporteure bzw. Spediteure eine sehr wichtige Anspruchsgruppe während zwei andere diese für nicht wichtig halten.

Für die meisten Transporteure bzw. Spediteure sind NGO's „weniger wichtige“ Anspruchsgruppen, während Öffentlichkeit und Mutterorganisationen von Ihnen als sehr wichtig angesehen werden.

Anspruchsgruppe (absolut)	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	Summe
	1	2	3	4	
...Kunden	2	1	1	1	5
...Zulieferer	1	0	3	1	5
...Staat / Gesetzgeber	2	1	0	2	5
...NGO's	0	4	0	1	5
...Öffentlichkeit	1	1	1	2	5
...Mutterorganisationen	1	1	0	3	5

Tabelle 43: Wichtige Anspruchsgruppen / Stakeholder für umweltorientierter Prozesse und Strukturen der Transporteure bzw. Spediteure

Im Vergleich der gewichteten Aussagen der Transporteure bzw. Spediteure zu denen der Gesamtbefragten ist erkennbar, dass Mutterorganisationen bei den Transporteuren bzw. Spediteuren eine wichtigere Rolle spielen, während NGO's alle für wenig wichtig erachten.

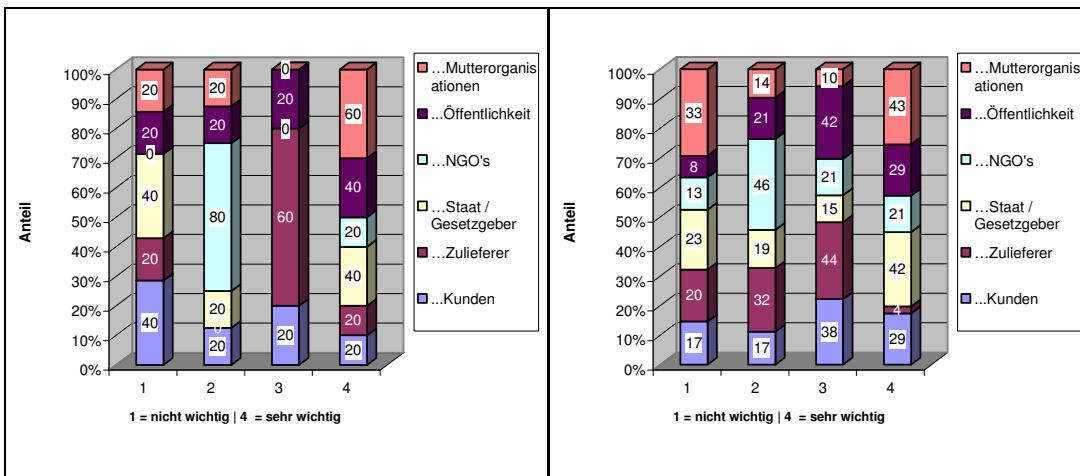


Diagramm 29: Vergleich wichtige Anspruchsgruppen Spediteure bzw. Transporteure (links) zu Gesamtaussagen (rechts)

### 14.5 Einfluss der Stakeholder auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen

Während gesamt betrachtet 75 % der Unternehmen davon ausgehen, dass die o. g. Anspruchsgruppen / Stakeholder auch einen Einfluss auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen ausüben, sehen dies nur 50 % der Spediteure bzw. Transporteure (vgl. Tabelle 44).

Einfluss	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	3	18	21
nein	3	4	7
<b>Summe</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 44: Einfluss der Stakeholder auf die Umweltmanagementsysteme der Spediteure bzw. Transporteure

Folgende Aussagen, Gründe bzw. Beispiele gaben die Spediteure bzw. Transporteure, welche einen Einfluss der Stakeholder in Bezug auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen sehen, an:

- Durch die allg. Themendiskussion "Nachhaltigkeit" und Green Logistics sind die Themen entlang der Lieferkette aufgenommen und im Umweltmanagement verankert worden.
- Projektteilnahme Hybridfahrzeug
- Spritverbrauchsreduktion auf Basis Dieselklauseln

## 14.6 Einflussstärkste Stakeholder in Zukunft

Während die Kunden nach Meinung der meisten Befragten bei der Gestaltung einer umweltorientierten Logistik zunehmend an Bedeutung gewinnen und somit in Zukunft wesentlich einflussstärker sein werden, findet die größte Anzahl der Spediteure bzw. Transporteure, dass Mutterorganisationen bzw. die NGO's zukünftig eine wesentliche Rolle spielen werden (vgl. Tabelle 45).

Einfluss	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Kunden	3	16	19
Zulieferer	0	1	1
Staat / Gesetzgeber	4	10	14
NGO's	0	2	2
Öffentlichkeit	4	10	14
Mutterorganisation	0	0	0
Sonstige	0	1	1

Tabelle 45: Einflussstärkste Stakeholder in Zukunft nach Meinung der Spediteure bzw. Transporteure

## 14.7 Zukünftiger Stellenwert der „Umweltorientierten Logistik“

Mit Ausnahme eines Spediteurs bzw. Transporteurs sind alle Spediteure bzw. Transporteure der Meinung, dass das Thema „Umweltorientierte Logistik“ in Zukunft für den langfristigen Unternehmenserfolg zunehmend von Relevanz sein wird (vgl. Tabelle 46).

"Umweltorientierte L." relevant	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	5	15	20
k.A.	1	4	5
nein	0	3	3
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 46: Erwartung zunehmender Relevanz der „Umweltorientierten Logistik“ der Spediteure bzw. Transporteure

Begründet werden diese Aussagen damit, dass die allgemeine optimale Nutzung von Ressourcen einen Kosten- und Imagevorteil darstellt. Ein anderer Spediteur bzw. Transporteur hält diesen Effekt dagegen für „kurzfristig“, da die Vorteile durch Wettbewerbszwang egalisiert würden.

## 14.8 Gesetzliche Umweltauflagen als Chance für Innovationen

Zwei Drittel der Spediteure bzw. Transporteure machten keine Angaben zu der Frage, ob gesetzliche Umweltauflagen eine Chance für Innovationen bedeutet (vgl. Tabelle 47). Ein Drittel sieht in diesen Auflagen durchaus Chancen.

Umweltauflagen als Chance	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	2	16	18
k.A.	4	4	8
nein	0	2	2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 47: Einschätzung von Auflagen als Chance für Innovationen durch die Spediteure bzw. Transporteure

## 14.9 Umweltmanagementsysteme (UMS) - Einführung und Nachteile

Die Hälfte der Spediteure bzw. Transporteure gab an, kein Umweltmanagementsystem (UMS) eingeführt zu haben (vgl. Tabelle 48).

Umweltmanagementsystem	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	3	17	20
nein	3	5	8
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Tabelle 48: Spediteure bzw. Transporteure mit Umweltmanagementsystemen

Als Gründe gegen die Einführung von UMS werden fehlende Wirtschaftlichkeit, fehlender erkennbarer Nutzen sowie „Zeit“ („Sonstiges“) gesehen (vgl. Tabelle 49). Keine Angabe unter „Sonstiges“ machte ein Unternehmen.

Gründe gegen Einführung	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Hohe Informationsdefizite	0	0	0
Hohe Implementierungskosten	0	1	1
Fehlende Wirtschaftlichkeit	1	1	2
Fehlender erkennbarer Nutzen	1	3	4
Komplexe Umsetzung in Praxis	0	0	0
Mangelnde(s) Kompetenz / Sicherheit / Wissen	0	0	0
Sonstige	2	1	3

Tabelle 49: Gründe der Spediteure bzw. Transporteure gegen die Implementierung von UMS

Die Frage nach der Unterstützung bei der Planung, Gestaltung, Umsetzung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen beantworteten nur zwei Unternehmen der Gruppe der Spediteure bzw. Transporteure (vgl. Tabelle 50). Ein Unternehmen gab dabei an, von Niemandem Hilfe zu benötigen, während das andere Unternehmen unter „Sonstiges“ keine differenzierte Angabe machte.

Unterstützung erhofft	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Staat	0	2	2
Kunden	0	0	0
Auftraggeber	0	0	0
Niemand	1	3	4
Sonstige	1	1	2

Tabelle 50: Externe Unterstützung bei der Einführung UMS erhofft von den Spediteuren bzw. Transporteuren

Trotz der o. g. Gründe gegen die Einführung plant ein Unternehmen in Zukunft die Umsetzung eines Umweltmanagementsystems (vgl. Tabelle 51).

Einführung UMS geplant	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	1	1	2
nein	2	4	6
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Tabelle 51: Planung der Einführung von UMS durch Spediteure bzw. Transporteure

## 14.10 Umweltmanagementsysteme (UMS) - Vorteile

Als Beweggrund für die Implementierung von UMS gaben die meisten Spediteure bzw. Transporteure „Umweltauflagen erfüllen“ an (vgl. Tabelle 52). Zweifach wurden „Unternehmensimage verbessern“, „Führungsinitiative“ und „Marktchancen“ genannt. „Prozess- und Produktinnovation“ wurde immerhin einmal von den Spediteuren bzw. Transporteuren angekreuzt.

Gründe für Einführung	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Umweltauflagen erfüllen	3	12	15
Unternehmensimage verbessern	2	14	16
Prozess- und Produktinnovation	1	9	10
Führungsinitiative	2	9	11
Kostensenkung	0	7	7
Marktchancen	2	9	11
Sonstige	1	2	3

Tabelle 52: Gründe für Implementierung UMS von Spediteuren bzw. Transporteuren

Ein Spediteur bzw. Transporteur hat ein Umweltmanagementsystem eingeführt, da dies von einem vor- oder nachgelagerten Unternehmen im Logistiknetzwerk gefordert wurde (vgl. Tabelle 53).

Forderung UMS vom Netzwerk	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	1	0	1
nein	2	17	19
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

Tabelle 53: Einführung UMS bei Spediteuren bzw. Transporteuren vom Netzwerk gefordert

Keiner der Spediteure bzw. Transporteure hat bisher ein vor- oder nachgelagertes Unternehmen im Logistiknetzwerk dazu aufgefordert, ein UMS zu implementieren (vgl. Tabelle 54).

Aufforderung UMS ins Netzwerk	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
ja	0	4	4
nein	3	13	16
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

Tabelle 54: Aufforderung zur Einführung UMS durch einen Spediteur bzw. Transporteur

Infolge der Implementierung von UMS stellten drei Spediteure bzw. Transporteure eine Imageverbesserung fest (vgl. Tabelle 55). Bei zwei Unternehmen wurde durch das UMS die Kundenzufriedenheit gesteigert. „Kostensparnis“ sowie „Prozessverbesserung“ wurden jeweils einmal auf dem Fragebogen angekreuzt.

Erfolge durch UMS	Spediteure / Transporteure	Sonstige Branchen	Gesamt
Kostensparnis	1	8	9
Imageverbesserung	3	13	16
Kundenzufriedenheit	2	8	10
Prozessverbesserung	1	10	11
Keine	0	0	0
Sonstige	0	1	1

Tabelle 55: Erfolge von Spediteuren bzw. Transporteuren durch Implementierung UMS

#### 14.11 Relevanz von Umweltthemen

Für die (Logistik-)Dienstleistungsbranche und die Chemie-Logistikdienstleistungen, haben nur „Klimaschutz/Energie“ sowie „Materialverbrauch/Wasser“ eine sehr hohe Relevanz (vgl. Diagramm 30).

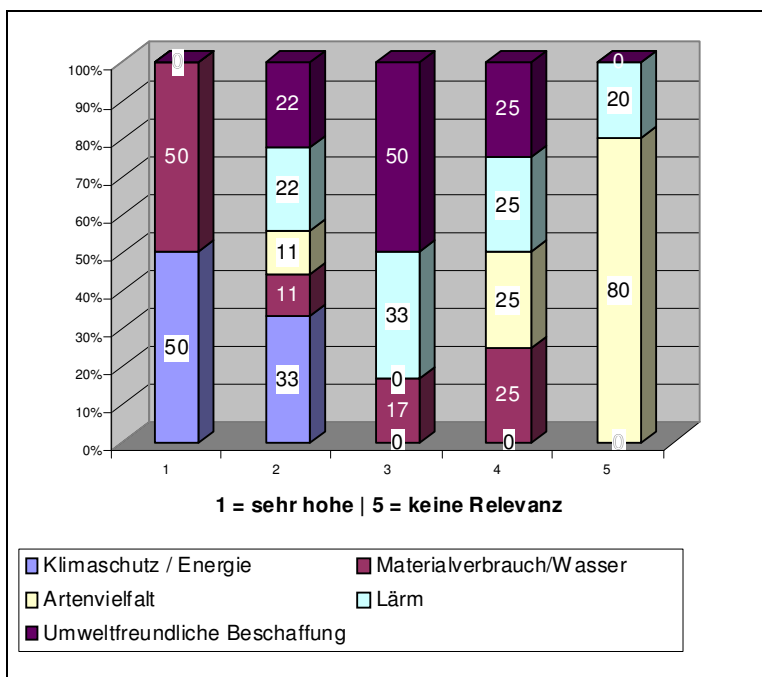


Diagramm 30: Gewichtung der relevanten Umweltthemen zueinander für die (Logistik-)Dienstleistungsbranche und die Chemie-Logistikdienstleistungen

## 14.12 Status Quo in Unternehmen zu den Umweltthemen

Ein Teil der (Logistik-)Dienstleistungsbranche und Chemie-Logistikdienstleistungen schätzt den Status Quo in Ihrem Unternehmen zu den Umweltthemen „Artenvielfalt“ und „Lärm“ derzeit als „ausreichend“ bzw. „mangelhaft“. Bei Betrachtung der Gewichtung der Umweltthemen zueinander ist der Stellenwert der Angaben des guten Status Quo im Bereich „Lärm“ mit 29 % bei zwei Nennungen größer als die Angabe für „befriedigend“ (13 % bei ebenfalls zwei Nennungen; vgl. Diagramm 31). Die 100 %ige Gewichtung bei „ausreichend“ wird durch eine einzige Nennung hervorgerufen.

Die Gewichtung für „Materialverbrauch/Wasser“ und „Umweltfreundliche Beschaffung“ im Maximum bei „befriedigend“ sowie bei „Klimaschutz/Energie“ („gut“) und bei „Artenschutz“ („mangelhaft“) spiegelt auch das Maximum der Nennungen wider.

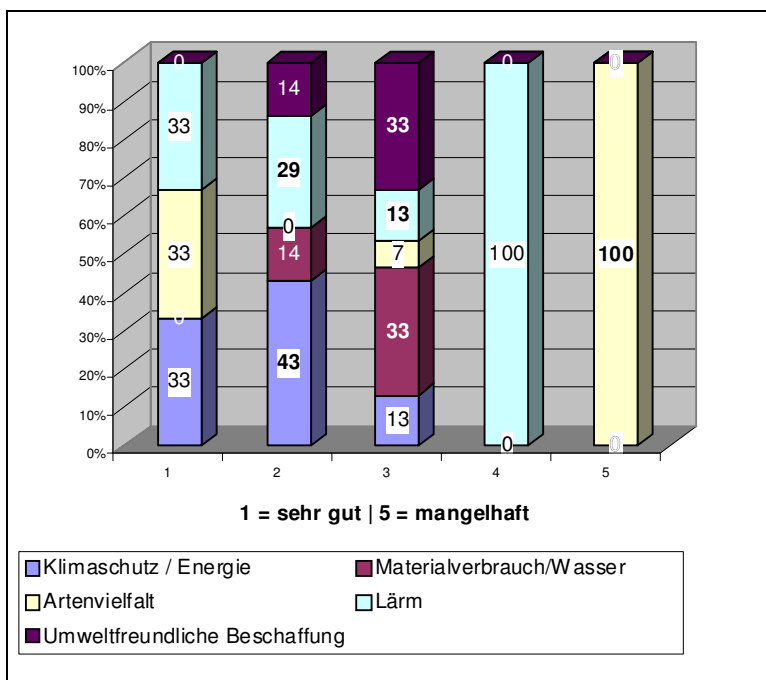


Diagramm 31: Gewichtung des Status Quo der Umweltthemen zueinander für die (Logistik-) Dienstleistungsbranche und die Chemie-Logistikdienstleistungen



## 15 Zusammenfassung der Bestandsaufnahme

Die vorliegende Auswertung der Umfrage zur ökologischen Nachhaltigkeit in Logistiknetzwerken ist ein Beitrag zur Bestandsaufnahme im Forschungsprojekt „Integriertes CSR-Management in Logistiknetzwerken“.

Die Befragung von letztlich rund 30 Unternehmen aus dem Kundenstamm der weyer gruppe ermöglicht aufgrund der geschäftlichen Ausrichtung zwar keinen repräsentativen, umfassenden Einblick in die aktuellen Standpunkte zur ökologischen Nachhaltigkeit, allerdings lassen sich Tendenzen zu dieser Thematik erkennen und ableiten.

So ist festzustellen, dass sich rund die Hälfte der Befragten einem Logistiknetzwerk i.e.S. zugehörig fühlen. Bei den Logistikdienstleistern sind es immerhin zwei Drittel der Unternehmen, die in einem Logistiknetzwerk arbeiten.

Die Größe des Logistiknetzwerks ist dabei überwiegend mit zwei bis fünf Mitgliedern überschaubar und in dieser Netzwerkgröße vornehmlich partnerschaftlich (horizontal) ausgestaltet. Mehrheitlich gaben die Umfrageteilnehmer an, in den Logistiknetzwerken auf der operativen Ebene Leistungen auszutauschen und dabei eher dominant bzw. eher mitgestaltend zu wirken. Bei den Logistikdienstleistern ergibt sich ein zerfahrenes Bild bzgl. dieser Kriterien.

Umweltaspekte werden von nahezu allen Befragten insbesondere bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt, um Umweltauflagen zu erfüllen und das eigene Unternehmensimage zu verbessern. Gründe wie Führungsinitiative, Marktchancen und Kostensenkung landen auf den mittleren Rängen.

Als wesentliche Anspruchsgruppen (Stakeholder) gelten Öffentlichkeit, Kunden und Staat/Gesetzgeber. Zukünftig - so die Einschätzung der Befragten - werden sich diese drei Anspruchsgruppen bzgl. der ökologischen Nachhaltigkeit nicht verändern. Lediglich die Kunden werden verhältnismäßig eher stärker. Daher geht der überwiegende Anteil der Befragten auch davon aus, dass diese Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die Einführung von Umweltmanagementsystemen haben. Zudem wird der umweltorientierten Logistik eine zunehmende Relevanz attestiert. Bereits heute verfügt der vorwiegende Anteil der befragten Unternehmen über ein UMS. Bei den Logistikdienstleistern ist es lediglich jeder Zweite. Dabei ist eine Tendenz festzustellen: je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist das Einführen und Aufrechterhalten eines UMS. Unternehmen, die sich gegen ein UMS entschieden haben, sehen als vornehmliche Gründe den fehlenden erkennbaren Nutzen und die fehlende Wirtschaftlichkeit. Als Gründe für die Einführung von UMS wurden im Wesentlichen, vergleichbar zu den Umweltaspekten, die Argumente „Umweltauflagen erfüllen“ und „Unternehmensimage verbessern“ genannt. Argumente zur Führungsinitiative, Marktchancen und Kostensenkung landen auf den hinteren Rängen.



Interessant erscheint die überwiegende Aussage, dass gesetzliche Umweltauflagen als Chance für Innovationen begriffen werden.

Eine Forderung zur Einführung eines UMS aus dem Logistiknetzwerk erhielt kaum ein Unternehmen, wohingegen ein etwas größerer, aber immer noch kleiner Anteil, diese Forderung bereits ins Logistiknetzwerk gegeben hat.

Als die größten Erfolge nach Einführung des UMS werden Imageverbesserung, Kundenzufriedenheit und Prozessverbesserung genannt.

Hohe Relevanz bei den Befragten haben die Themen Klimaschutz / Energie sowie Material- und Wasserverbrauch. Hierbei sehen sich die meisten Unternehmen gut bis befriedigend aufgestellt. Interessanterweise verfügt der Bereich der Umweltfreundlichen Beschaffung nur über eine mittlere Relevanz. Wenige Unternehmen sehen sich hierbei ausreichend gut aufgestellt.



## 16 Fazit

Das abschließende Fazit erfolgt in Form von Thesen, die zu einer weiteren Diskussion anregen sollen:

1. „Ökologische Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen noch nicht angekommen!“
2. „Die ökonomischen Vorteile einer ökologischen Unternehmensausrichtung, insbesondere bei KMU, sind entweder nicht transparent oder überzeugend genug!“
3. „Die Aufnahme von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten erfolgt eher durch äußeren Zwang als durch innere Überzeugung!“
4. „Die verladende Industrie unterfordert Logistikdienstleister in Sachen ökologischer Nachhaltigkeit!“
5. „Logistiknetzwerke sind für ein ökologisches Controlling geeignet!“



# ANHANG

## Fragebogen zur Bestandsaufnahme



Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 01. April 2011 zurück an:

**horst weyer und partner gmbh**

Herrn Ralf Koss

Schillingsstraße 329

52355 Düren

**Fax:** +49 (0) 2421 - 69 09 1 - 201

**E-Mail:** r.koss@weyer-gruppe.com

## Fragebogen zur Bestandsaufnahme

### 1. **Allgemeine Fragen** zum Unternehmen

#### 1.1 Größe des Unternehmens

- Jahresumsatz  $\leq$  1 Mio. Euro
- Jahresumsatz  $\leq$  50 Mio. Euro
- Jahresumsatz  $>$  50 Mio. Euro

#### 1.2 Branche des Unternehmens (*Schwerpunkt*)

- Chemische Industrie
- Konsumgüterproduktion
- Stahlindustrie
- (Logistik-)Dienstleistungsbranche
- Sonstige: \_\_\_\_\_

#### 1.3 Hauptfunktion / -rolle des Unternehmens

- OEM (*Hersteller von verkaufsfähigen Endprodukten*)
- (System-)Lieferant (*z.B. Zulieferer von Halbfertigprodukten und Komponenten*)
- Spediteur, Transporteur (*operativer Logistikdienstleister*)
- Consultancy (*z.B. beratender Logistikdienstleister*)
- Sonstige: \_\_\_\_\_



2. Ist Ihr Unternehmen Teil eines **Logistiknetzwerkes**? (*Logistiknetzwerke lassen sich in ihrer Gesamtheit erfassen, gestalten sowie steuern und beruhen auf einer dauerhaften Kooperation mit Partnern*)

Nein

Ja (*weiter mit 2.1 bis 2.6*)

2.1 Wie viele Unternehmen umfasst dieses Netzwerk?

- 2-5 Unternehmen     >10 Unternehmen  
 6-10 Unternehmen     nicht bekannt

2.2 Wie ist das Logistiknetzwerk zusammengesetzt?

- Primär aus gleichgestellten Unternehmen (*horizontales Netzwerk*)  
 Primär aus weisenden (beauftragenden) und ausführenden (beauftragten) Unternehmen (*vertikales Netzwerk*)

2.3 Warum sind Sie Teil dieses Netzwerkes?

- Leistungserstellung ermöglichen  
 Kostenreduktion vorantreiben  
 Umweltbelastungen reduzieren  
 Sonstiges: \_\_\_\_\_

2.4 Welche Art der Leistungen im Netzwerk werden von Ihnen überwiegend ausgeführt?

- Operativ     Dispositiv     Strategisch

2.5 Werden in diesem Netzwerk auch strategische Arbeitsinhalte koordiniert? (*z.B. die Verwendung gleicher Ladungsträger zur Vereinfachung von Transportprozessen*)

- Ja     Nein

2.6 Welche Rolle nehmen Sie bei der Gestaltung des Logistiknetzwerkes ein?

- Eher dominant (*Anweisungen vorantreibend und vorgehend*)  
 Eher mitgestaltend (*innovative Ideen einbringend*)  
 Eher zurückhaltend (*zurückhaltend gegenüber neuen Ansätzen*)  
 Eher ausführend (*den Ideen und Weisungen anderer Folge leistend*)



3. Berücksichtigt Ihre Firma **Umweltaspekte** bei strategischen Entscheidungen?

- Nein  Ja (*weiter mit 3.1*)

3.1 Aus welchen Gründen, sprich durch welche Faktoren, werden diese Umweltaspekte berücksichtigt?

- Umweltauflagen erfüllen
- Unternehmensimage verbessern
- Prozess- und Produktinnovation
- Führungsinitiative
- Kostensenkung
- Marktchancen
- Maßnahmen von Wettbewerbern
- Druck seitens des Logistiknetzwerkes
- Sonstige: \_\_\_\_\_

4. Welches sind aktuell Ihre wichtigsten Anspruchsgruppen/**Stakeholder** bei der Gestaltung umweltorientierter Prozesse und Strukturen? (1 = nicht wichtig, 4 = wichtig)

Anspruchsgruppe	Wichtigkeit			
	1	2	3	4
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zulieferer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staat / Gesetzgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht-Regierungsorganisation (NGO's)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mutterorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Üben diese Anspruchsgruppen/Stakeholder einen Einfluss auf die Implementierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen aus?

- Nein  Ja (*weiter mit 5.1*)

5.1 Inwiefern? (Bitte nennen Sie kurz ein typisches Beispiel einer Situation, wo eigene Abläufe an Anforderungen „von außen“ angepasst wurden)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



6. Welche Anspruchsgruppe gewinnt Ihrer Meinung nach bei der Gestaltung einer umweltorientierten Logistik zunehmend an Bedeutung und wird somit in Zukunft der einflussstärkste Stakeholder sein?

- Kunden
- Zulieferer
- Staat / Gesetzgeber
- Nicht-Regierungsorganisation (NGO's)
- Öffentlichkeit
- Mutterorganisation
- Sonstige: \_\_\_\_\_

Ggf. kurze Begründung:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Denken Sie, dass das Thema „Umweltorientierte Logistik“ in Zukunft für den langfristigen Unternehmenserfolg zunehmend von Relevanz sein wird?

- Ja
- Nein
- Keine Angabe

Ggf. kurze Begründung:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Sehen Sie gesetzliche Umweltauflagen als Chance für Innovationen?

- Ja
- Nein
- Keine Angabe

Ggf. kurze Begründung:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



9. Haben Sie ein **Umweltmanagementsystem** implementiert?  
(z.B. nach EMAS, DIN EN ISO 14001)

Nein (weiter mit 9.1 - 9.3)

Ja (weiter mit 10.1 - 10.4)

- 9.1 Was waren die ausschlaggebenden Handlungsbarrieren gegen die Implementierung?
- Hohe Informationsdefizite
  - Hohe Implementierungskosten
  - Fehlende Wirtschaftlichkeit
  - Fehlender erkennbarer Nutzen
  - Komplexe Umsetzung in Praxis
  - Mangelnde(s) Kompetenz / Sicherheit / Wissen
  - Sonstige: \_\_\_\_\_

- 10.1 Was waren die Beweggründe für eine Implementierung?
- Umweltauflagen erfüllen
  - Unternehmensimage verbessern
  - Prozess- und Produktinnovation
  - Führungsinitiative
  - Kostensenkung
  - Marktchancen
  - Maßnahmen von Wettbewerbern
  - Anforderung des Logistiknetzwerks („Druck von Außen“)
  - Sonstige: \_\_\_\_\_

- 9.2 Von welcher Seite würden Sie sich bei der Planung, Gestaltung, Umsetzung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen mehr Unterstützung erhoffen?
- Staat
  - Kunden
  - Auftraggeber
  - Niemand
  - Sonstige: \_\_\_\_\_

- 10.2 Haben Sie ein Umweltmanagementsystem eingeführt, weil dies von einem vor- oder nachgelagerten Unternehmen im Logistiknetzwerk gefordert wurde?
- Ja  Nein

- 10.3 Haben Sie bisher vor- oder nachgelagerte Unternehmen im Logistiknetzwerk dazu aufgefordert?
- Ja  Nein

- 9.3 Planen Sie für die Zukunft dennoch die Umsetzung eines Umweltmanagementsystems?
- Ja  Nein

- 10.4 Welche Erfolge haben Sie durch die Implementierung bisher feststellen können?
- Kostenersparnis
  - Imageverbesserung
  - Kundenzufriedenheit
  - Prozessverbesserung
  - Keine
  - Sonstige: \_\_\_\_\_

