Instrumente zur Unterstützung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit im Lieferantenmanagement

Name: Pechena
Vorname: Ganna
Matrikelnummer: 1828333
Adresse: Meiendorfer Str. 48, 22145 Hamburg

Betreuende Prof.: Frau Prof. Dr. Brumberg
Zweitprüferin: Frau Prof. Dr. Howe

Abgabedatum: 20.10.2014
## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis........................................................................................................ III  
Tabellenverzeichnis........................................................................................................ IV  
Abbildungsverzeichnis...................................................................................................... V  

1. Einleitung................................................................................................................ 1
   1.1 Problemstellung................................................................................................. 2  
   1.2 Zielsetzung der Arbeit ....................................................................................... 3  
   1.3 Aufbau der Arbeit .............................................................................................. 3  

2. Grundlagen .......................................................................................................... 4
   2.1 Die Nachhaltigkeit.......................................................................................... 4
      2.1.1 Definition der Nachhaltigkeit ................................................................. 5  
      2.1.2 Drei Säulen Modell ............................................................................. 6  
      2.1.3 Nachhaltigkeitsdreieck ....................................................................... 7  
      2.1.4 Rolle der Unternehmen ....................................................................... 8  
      2.1.5 Der Ansatz nach Meffert und Kirchgeorg ........................................... 9  
      2.1.6 Der Ansatz nach Koplin ..................................................................... 10
   2.2 Lieferantenmanagement.............................................................................. 11
      2.2.1 Teilprozesse des Lieferantenmanagements ........................................ 11
      2.2.2 Lieferantenbewertung ....................................................................... 12
      2.2.3 Ziele einer Lieferantenbewertung ....................................................... 13

3. Umwelt- und Sozialstandards ............................................................................ 14
   3.1 Kategorisierung ........................................................................................... 15
   3.2 Ziele ............................................................................................................. 15

4. Instrumente ........................................................................................................ 16
   4.1 Ordnungsrechtliche Instrumente ................................................................. 17
   4.2 Marktwirtschaftliche Instrumente ................................................................. 18
   4.3 Freiwillige Instrumente .............................................................................. 18
      4.3.1 Selbstauskunft .................................................................................... 18
      4.3.2 Lieferantengespräche ....................................................................... 19
      4.3.3 Unternehmensspezifische Qualitätsauszeichnungen ......................... 20
      4.3.4 Qualitätspreise ............................................................................... 21
4.3.5 Benchmarking .............................................................................................................. 26
4.3.6 Auditierung .................................................................................................................. 28
  4.3.6.1 Umweltaudit ............................................................................................................ 29
  4.3.6.2 Sozialaudit .............................................................................................................. 33
4.3.7 Zertifizierung .............................................................................................................. 35
  4.3.7.1 ISO 14001 ............................................................................................................... 36
  4.3.7.2 EMAS ..................................................................................................................... 37
  4.3.7.3 SA 8000 ................................................................................................................ 39
4.3.8 Lieferantentage ......................................................................................................... 41
4.3.9 Konzeptwettbewerb ................................................................................................. 42
4.3.10 Vergleich der Instrumente ...................................................................................... 44
5. Fallstudie Henkel AG & Co. KGaA .............................................................................. 47
  5.1 Unternehmensprofil .................................................................................................... 47
  5.2 Bedeutung der Nachhaltigkeit .................................................................................. 48
  5.3 Lieferantenbewertung ............................................................................................... 49
  5.4 Externe Bewertungen der Henkel AG & Co. KGaA hinsichtlich der Nachhaltigkeit .......................................................................................................................... 50
6. Schlussbetrachtung ....................................................................................................... 51
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AA</td>
<td>Account Ability</td>
</tr>
<tr>
<td>AG</td>
<td>Aktiengesellschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>AG &amp; Co. KGaA</td>
<td>Aktiengesellschaft &amp; Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien</td>
</tr>
<tr>
<td>BSCI</td>
<td>Business Social Compliance Initiative</td>
</tr>
<tr>
<td>CSR</td>
<td>Corporate Social Responsibility</td>
</tr>
<tr>
<td>DAU</td>
<td>Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>D.h.</td>
<td>das heißt</td>
</tr>
<tr>
<td>DIN</td>
<td>Deutsches Institut für Normung</td>
</tr>
<tr>
<td>EFQM</td>
<td>European Foundation for Quality Management</td>
</tr>
<tr>
<td>EG</td>
<td>Europäische Gemeinschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>EQA</td>
<td>European Quality Award</td>
</tr>
<tr>
<td>GmbH</td>
<td>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</td>
</tr>
<tr>
<td>Hrsg.</td>
<td>Herausgeber</td>
</tr>
<tr>
<td>HwK</td>
<td>Handwerkskammer</td>
</tr>
<tr>
<td>IHK</td>
<td>Industrie- und Handwerkskammer</td>
</tr>
<tr>
<td>ILO</td>
<td>International Labour Organisation</td>
</tr>
<tr>
<td>ISO</td>
<td>International Organisation for Standardisation</td>
</tr>
<tr>
<td>MBNQA</td>
<td>Malcom Balgrige National Quality Award</td>
</tr>
<tr>
<td>NGO</td>
<td>Nichtregierungsorganisation</td>
</tr>
<tr>
<td>OECD</td>
<td>Organisation for Economic Cooperation and Development</td>
</tr>
<tr>
<td>RADAR</td>
<td>results, approach, deployment, assessment, review</td>
</tr>
<tr>
<td>REACH</td>
<td>Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals</td>
</tr>
<tr>
<td>SA</td>
<td>Social Accountability</td>
</tr>
<tr>
<td>SAAS</td>
<td>Social Accountability Accreditation Services</td>
</tr>
<tr>
<td>SAI</td>
<td>Social Accountability International</td>
</tr>
<tr>
<td>UGA</td>
<td>Umweltgutachterausschuss</td>
</tr>
<tr>
<td>UN</td>
<td>United Nations</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>United States of America</td>
</tr>
<tr>
<td>usw.</td>
<td>und so weiter</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorteile der Lieferantenbewertung ................................................................. 14
Tabelle 2: Auszug aus dem Umweltprogramm der Albert Heib GmbH ...................... 30
Tabelle 3: Die wesentlichen Unterschiede zwischen EMAS und ISO 14001 ............ 38
Tabelle 4: Vergleich der Instrumente zur Informationsgewinnung ......................... 45
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ..................................................... 6
Abbildung 2: Nachhaltigkeitsdreieck ........................................................................... 7
Abbildung 3: Das Kriterienmodell ............................................................................. 23
Abbildung 4: RADAR-Logik ...................................................................................... 24
Abbildung 5: Arten des Benchmarkings .................................................................... 26
Abbildung 6: Benchmarking-Prozess ........................................................................ 27
Abbildung 7: Ablaufschema eines Umweltaudits ...................................................... 32
1. Einleitung


Die wichtigste ökonomische Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist eine immer stärkere weltwirtschaftliche Verkoppelung\(^1\). Dies beobachten wir anhand des Austausches von Gütern und Dienstleistungen, dem Technologietransfer oder der Migration von Arbeitskräften\(^2\).


\(^2\) vgl. German, Rürupt, Setzer (1996), s. 19
\(^3\) vgl. Haas, Neumair (2006), s. 17
Zudem geht die Verantwortung einzelner Staaten zurück, Probleme und Krisen können häufig nicht mehr nur national gelöst werden, sondern ausschließlich in der internationalen Zusammenarbeit⁴.

1.1 Problemstellung


Im Angesicht oben beschriebener Probleme ist es offensichtlich, dass die Lieferantenbewertung einen enormen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsposition des Unternehmens leistet und zugleich Wettbewerbsvorteile auf den Absatzzmärkten mit sich bringt⁷. Vor allem durch steigende Spezialisierung und damit verbundene Senkung der Fertigungstiefe⁸ ist das Unternehmen zunehmend auf qualifizierte, wettbewerbsstarke Lieferanten angewiesen⁹.

Die Befürchtung der Zulieferer unternehmensinterne Informationen wie z.B. Kostendaten oder Erkenntnisse aus Forschung und Entwicklung wegen Informationsmissbrauch weiterzugeben erschwert die Gewinnung von Daten für den

---

⁴ vgl. Globalisierung Fakten: Vorteile und Nachteile der Globalisierung
⁵ vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2002) s. 6-7
⁶ vgl. Hauser-Ditz, A./ Wilke, P. 2005: Diskussionspapier
⁷ vgl. Glantschnig (1994), s. 1
⁸ vgl. Glantschnig (1994), s. 2
⁹ vgl. Pfefferli (2002), s. 3
Abnehmer\textsuperscript{10}. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage wie die Lieferanten zur freiwilligen Bereitstellung von Informationen angeregt werden können.

\subsection*{1.2 Zielsetzung der Arbeit}


\subsection*{1.3 Aufbau der Arbeit}

Die Inhalte des Kapitels 1 sind die Problemstellung, die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit.


Im Kapitel 3 wird kurz auf die Umwelt- und Sozialstandards eingegangen sowie deren Kategorisierung und Ziele dargestellt.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit drei unterschiedlichen Möglichkeiten die nachhaltige Entwicklung zu beeinflussen. Es wird zwischen regulativen, ökonomischen und freiwilligen Instrumenten unterschieden. Regulative und ökonomische Instrumente der Nachhaltigkeitspolitik werden nicht ausführlich diskutiert, sondern nur knapp dargestellt. Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt auf den freiwilligen Instrumenten.

\textsuperscript{10} vgl. Dreyer (2000), s. 6-7
Neun dieser Instrumente werden umfassend beschrieben und anschließend hinsichtlich ihrer Informationstiefe und Informationsbreite verglichen.

Kapitel 5 beinhaltet ein Beispiel der Henkel AG & Co. KGaA, welches zeigt wie ein Unternehmen die Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl berücksichtigen kann und welche Auszeichnungen ein Unternehmen für das nachhaltige Wirtschaften erlangen kann.

Im Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst sowie ein Ausblick gezeigt.

2. Grundlagen


2.1 Die Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit hat sich in den vergangenen Jahren weltweit zu einem zentralen Leitbild entwickelt\(^{11}\). In der Managementliteratur trifft man oft auf Begriffe wie nachhaltiges Wachstum, Nachhaltigkeitsmanagement, nachhaltige Ressourcennutzung oder nachhaltige Unternehmensführung, welche Aktualität und Handlungsnotwendigkeit andeuten. Im Mittelpunkt auf der Unternehmensebene steht die Frage wie die Unternehmenstätigkeiten sich auf die soziale, ökologische und ökonomische Umgebung auswirken\(^{12}\).

\(^{11}\) vgl. Dickebohm (2013), s. 41
\(^{12}\) vgl. Haas, Oetinger, Ritter, Thul (2007), s. 11
2.1.1 Definition der Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit kommt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und bedeutet dort, dass ein Wald dann nachhaltig bewirtschaftet wird, wenn nur so viel Holz geschlagen wird, wie wieder nachwächst\(^\text{13}\).


Nachhaltige Entwicklung charakterisierte die Brundtland-Kommission, als die Entwicklung „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“(Hauff, 1987, s. 46). Diese Definition lässt viele Interpretationsmöglichkeiten zu, es lassen sich jedoch vier wesentliche Erkenntnisse ableiten:\(^\text{15}\)

- um eine nachhaltige Entwicklung zu gestalten, muss man sich mit den menschlichen Bedürfnissen auseinandersetzen,
- dies muss geschehen wie für die gegenwärtigen, so auch für die zukünftigen Generationen,
- gleichzeitig wird der Ausgleich zwischen Industrie- und Entwicklungsländern gefordert,
- ökologische, soziale und ökonomische Entwicklungen sind als eine Einheit zu sehen.


\(^{13}\) vgl. Hauff, Kleine (2009), s. 3
\(^{14}\) vgl. Baumast, Pape (2009) s. 18-22
\(^{15}\) vgl. Baumast, Pape (2009) s. 22
\(^{16}\) vgl. Von Hauff, Kleine (2009), s. 8
\(^{17}\) vgl. Von Hauff, Kleine (2009), s. 1
2.1.2 Drei Säulen Modell

Das Drei-Säulen-Konzept konkretisiert das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und untergliedert dieses in ökologische Funktionalität, ökonomische Effizienz und soziale Verantwortung\(^{18}\).

Die ökologische Dimension befasst sich mit der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen. Es soll mit den natürlichen Ressourcen schonend umgegangen werden um den zukünftigen Generationen das gleiche Wohlergehen zu ermöglichen. Eine ökonomisch nachhaltige Entwicklung sorgt sich um die langfristige Aufrechterhaltung und Erhöhung des Wohlstandes sowie um die Erarbeitung weitsichtiger Wirtschaftssysteme, welche Ressourcenschonung mit der Erhaltung und Verbesserung der Lebensqualität verknüpft. Bei der sozialen Nachhaltigkeit geht es um die gerechte Verteilung des Wohlstandes zwischen den heutigen und den zukünftigen Generationen, die langfristige Erhaltung sozialer Lebensstile und die Einhaltung sozialer Rechte sowie Bildungs- und Gesundheitsangelegenheiten\(^{19}\).

Alle drei Dimensionen befinden sich in einem komplexen Zusammenhang\(^{20}\). Daher spricht man von der nachhaltigen Entwicklung nur dann, wenn alle drei Säulen der Nachhaltigkeit zugleich beachtet werden\(^{21}\).

---

\(^{18}\) vgl. Koplin (2005), s. 22
\(^{19}\) vgl. Koplin (2005), s. 22
\(^{20}\) vgl. Koplin (2005), s. 23
\(^{21}\) vgl. Schmidt (2013), s. 14
2.1.3 Nachhaltigkeitsdreieck


**Abbildung 2: Nachhaltigkeitsdreieck**

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Von Hauff, Kleine; 2009)

Das Nachhaltigkeitsdreieck ist gleichseitig angelegt, was die gleichzeitige und die gleichberechtigte Betrachtung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen bedeuten soll. Es gibt mehrere Darstellungen des Nachhaltigkeitsdreiecks. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Konzeption des „Integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks“ kurz vorgestellt. Diese Methodik betont das Zusammenwirken aller drei Dimensionen und ermöglicht die Betrachtung unterschiedlicher „Mischungsverhältnisse“ zwischen diesen.

Jede Ecke des Nachhaltigkeitsdreiecks stellt eine der drei Dimensionen dar (ökologische, ökonomische oder soziale). Je weiter ein Feld von dem Eckpunkt liegt,

---

22 vgl. Von Hauff, Kleine (2009), s. 119
desto weniger Einfluss hat die Eckdimension. Dies wird an einem Beispiel verdeutlicht23.


Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck bietet die Möglichkeit die Handlungsfelder und Indikatoren der nachhaltigen Entwicklung zu systematisieren25. Z.B. dem Feld „sozial-ökologisch“ können Indikatoren wie die Emissionen, die Freisetzung von Chemikalien, die Transportsicherheit und die Beschwerden aus der Nachbarschaft zugeordnet werden26.

2.1.4 Rolle der Unternehmen

Durch Innovationen in der Produktentwicklung, der Beteiligung an globalen Wertschöpfungsprozessen und der Schaffung von Stakeholderinteressen beeinflussen die Unternehmen immer stärker die nachhaltige Entwicklung27. Es existieren mehrere Gründe warum die privatwirtschaftliche Verantwortung immer wichtiger wird:

- Das Tätigkeitsfeld der großen multinationalen Unternehmen geht über die Grenzen des eigenen Landes hinaus. Das Benötigte Kapital kann in verschiedenen Ländern aufgenommen und eingesetzt werden, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie eine gut vernetzte Transportstruktur

23 vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 126-127
24 vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 126-127
25 vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 130
26 vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 163
27 vgl. Seidl, Höfler (2010) s. 29
gestatten eine arbeitsteilige Produktion überall in der Welt, dadurch haben solche Unternehmen stetig wachsenden Gestaltungsspielraum.\(^{28}\)

- Die Produktion in verschiedenen Ländern ermöglicht den multinationalen Unternehmen sich dem Regelungsbereich des eigenen Lands zumindest teilweise zu entziehen, somit nimmt die Steuerungsmöglichkeit der einzelnen Nationalstaaten in Bezug auf soziale und ökologische Aspekte ab.\(^{29}\)

- Außerdem haben die multinationalen Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländer Einfluss auf die Politik dieser Länder und auch auf die Geschäftspartner, dadurch können die Unternehmen Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards fördern.\(^{30}\)

- Ungefähr zwei Drittel der weltweiten Investitionen in Forschung und Entwicklung wird in der Privatwirtschaft getätigt, dadurch befindet sich ein hohes Maß an Know-how sowie Zukunftstechnologien in der Hand von privatwirtschaftlichen Akteuren. Somit besitzen oft nur die Unternehmen das benötigte Wissen für die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen, da hochspezialisierte Handlungskomplexe oft für die Außenstehenden schwierig nachvollziehbar sind.\(^{32}\)

Durch die obengenannten Gründe haben die multinationalen Unternehmen die Möglichkeiten die Umsetzung von Nachhaltigkeit innerhalb ihres Machtbereiches zu fördern.

### 2.1.5 Der Ansatz nach Meffert und Kirchgeorg

Meffert und Kirchgeorg führen drei Elemente der nachhaltigen Entwicklung auf: \(^{33}\)

- **Verantwortungsprinzip**: Dieses Prinzip fordert die Wahrnehmung der Verantwortung für die Umwelt um nicht mehr umkehrbare Einwirkungen auf die Umwelt zu vermeiden.\(^{34}\) Die Verantwortung soll für die heutigen

\(^{28}\) vgl. Baumast, Pape (2013), s. 124 ff
\(^{29}\) vgl. Baumast, Pape (2013), s. 124 ff
\(^{30}\) vgl. Baumast, Pape (2009), s. 34 ff
\(^{31}\) vgl. UNCTAD (2005) s. 105 ff
\(^{32}\) vgl. Baumast, Pape (2013) s. 125
\(^{33}\) vgl. Meffert, Kirchgeorg (1993), s. 333
\(^{34}\) vgl. Koplin (2006), s. 37
(intragenerative Gerechtigkeit) aber auch für die zukünftigen Generationen (intergenerative Gerechtigkeit) übernommen werden\(^\text{35}\).


- **Kooperationsprinzip**: Hier wird das Erfordernis ökonomische Prozesse stärker umweltschutzorientiert auszurichten verdeutlicht. Das Kooperationsprinzip ist Basis für die Gestaltung überbetrieblicher Kreisläufe. Nur so können die Stoffkreisläufe über den ganzen Lebenszyklus eines Produktes geleitet werden\(^\text{38}\).

Alle drei Kernelemente der nachhaltigen Entwicklung sind inhaltlich stark miteinander verknüpft. Grundlage des Konzeptes „nachhaltige Entwicklung“ bildet das Verantwortungsprinzip. Um dies zu realisieren soll das Kreislaufprinzip angewendet werden. Um die Kreisläufe zu schließen, wird das Kooperationsprinzip erfordert\(^\text{39}\).

### 2.1.6 Der Ansatz nach Koplin

Der Ansatz nach Koplin umfasst die normative Ebene, die Früherkennung, den Beschaffungsprozess sowie das Monitoring und die Lieferantenentwicklung. Dieser Ansatz ist detaillierter als der Ansatz nach Meffert und Kirchgeorg.

Die normative Ebene soll durch klar definierte umweltbezogene und soziale Anforderungen an die Lieferanten erfüllt werden\(^\text{40}\).

\(^{35}\) vgl. Meffert, Kirchgeorg (1993), s. 333  
\(^{36}\) vgl. Meffert, Kirchgeorg (1993), s. 333  
\(^{37}\) vgl. Koplin (2006), s. 37  
\(^{38}\) vgl. Baumast, Pape (2013), s. 63-64  
\(^{39}\) vgl. Baumast, Pape (2013), s. 64  
\(^{40}\) vgl. Koplin (2006), s. 239
Die Früherkennung von Risiken und Problemen in der Lieferantenkette gewehrt Zeitgewinn um diesen gegenzusteuern. Durch Verfolgung von Medien und Meinungen von internationalen Experten werden Informationen gesammelt, die nachher bei der Lieferantenbewertung verwendet werden können.\textsuperscript{41}

Der Beschaffungsprozess soll durch Selbstauskunft der Lieferanten sowie anschließende nachhaltigkeitsbezogene Lieferantenbewertung erweitert werden.\textsuperscript{42}

Die gesammelten Lieferanteninformationen sollen kontrolliert werden. Falls der Lieferant bestimmte Anforderungen nicht erfüllt, soll das beziehende Unternehmen den Lieferanten bei der Umsetzung von Umwelt- und Sozialanforderungen unterstützen.\textsuperscript{43}

2.2 Lieferantenmanagement

Ziel des Lieferantenmanagements ist die Gestaltung der Beziehung zwischen dem Lieferanten und dem Beschaffer, sowie der Aufbau und die Pflege des Lieferantenstammes. Wichtig dabei ist den Lieferanten als einen Wertschöpfungspartner zu sehen, deswegen soll auf Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Zukunftspotentiale jedes Lieferanten geachtet werden.\textsuperscript{44}

2.2.1 Teilprozesse des Lieferantenmanagements

Es lassen sich folgende Teilziele des Lieferantenmanagements benennen: Feststellung der Lieferantenzuverlässigkeit, Erhöhung der Versorgungssicherheit, Aufbau eines Lieferantenpools, Erfassung der Lieferantenleistungen und den Anforderungen an die Lieferanten sowie Controlling und Entwicklung der Lieferanten.\textsuperscript{45} Hierbei besteht das Lieferantenmanagement aus folgenden Teilprozessen:\textsuperscript{46}

- **Lieferantenidentifikation**: Erkennung der Lieferanten, welche das benötigte Produkt überhaupt liefern können (aus der schon bestehenden Lieferantenbank oder neue Lieferanten),

\textsuperscript{41} vgl. Seidl, Höfler (2010), s. 35
\textsuperscript{42} vgl. Koplin (2006), s. 248
\textsuperscript{43} vgl. Koplin (2006), s. 245 ff
\textsuperscript{44} vgl. Piontek (2009), s. 74 ff
\textsuperscript{45} vgl. Piontek (2009), s.75
\textsuperscript{46} vgl. Janker (2008), s. 33
• **Lieferanteneingrenzung**: grobe Einschränkung der gefundenen Lieferanten nach den wichtigen für das beschaffende Unternehmen Kriterien, wie z.B.: dem Preis, der Vertragslänge, der Entfernung usw.,

• **Lieferantenbewertung**: systematische Beurteilung der Lieferanten anhand vorher definierten Kriterien,

• **Lieferantenauswahl**: Freigabe der Lieferanten, die den vordefinierten Kriterien am meisten entsprechen,

• **Lieferantencontrolling**: ständige Überprüfung und Überwachung des Lieferanten,

• **Lieferantenförderung**: die Unterstützung der Zulieferer in schon bestehenden Beziehungen, Hilfestellung für die neuen Lieferanten und die Lieferantenentwicklung\(^{47}\).

### 2.2.2 Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung kann man als Sammlung, Gewinnung, Auswahl, Aufbereitung und Beurteilung von Informationen über die Lieferanten charakterisieren\(^{48}\). Sie hilft dem Beschaffer zu beurteilen, ob und wie gut ein Lieferant die bestimmten Anforderungen des Unternehmens eingehalten hat und ob dieser noch mehr Leistungsvermögen hat\(^{49}\).

Die Lieferantenbewertung kann in zwei Teilprozesse gegliedert werden:\(^{50}\)

1. **Lieferantenbeurteilung vor der Auftragserteilung**: es wird wirtschaftliches, ökologisches und technisches Leistungspotential eines Lieferanten beurteilt\(^{51}\) um sicher zu gehen, dass der Lieferant allen Anforderungen des Bestellers entspricht.

Zur Erstbeurteilung des Lieferanten findet meist eine Managementsystemüberprüfung statt. Folgende Instrumente werden dazu angewendet:

- Lieferantenselbstauskünfte und
- Audits.

---

\(^{47}\) vgl. Large (2009), s. 272
\(^{48}\) vgl. Wildemann (2000), s. 157
\(^{49}\) vgl. Heß (2008), s. 261ff
\(^{50}\) vgl. Pfefferli (2002), s. 12
\(^{51}\) vgl. Pfefferli (2002), s. 12, 19
2. **Lieferantenbewertung durch Berücksichtigung erbrachter Leistung:** es wird nicht nur Qualität, Termineinhaltung sowie Mengenzuverlässigkeit betrachtet, sondern auch noch Kriterien wie Entwicklungsleistung des Lieferanten, Know-How, Technologie, Innovationsfähigkeit und Service. Dies ist eine viel aussagefähigere Bewertung als die Lieferantenbeurteilung, da schon die tatsächlich erbrachte Leistung kontrolliert wird\(^{52}\).

### 2.2.3 Ziele einer Lieferantenbewertung

Wie alle anderen Instrumente in der Beschaffung soll die Lieferantenbewertung sichern, dass Kosten niedrig bleiben und die Versorgung sicher ist. Da muss aber nicht nur der Preis entscheiden, sondern der gesamte Aufwand des Beziehers soll berücksichtigt werden. Dabei lassen sich folgende Ziele für die Lieferantenbewertung aufstellen:\(^{53}\)

- Lieferantenentscheidungen sollen transparent gemacht werden,
- Regelmäßige Prüfung der Lieferantenleistungsfähigkeit,
- Feststellung der Verbesserungspotentiale der Lieferanten,
- Entwicklung der Lieferanten durch Zielvereinbarungen und Anreize,
- Verbesserung der Qualität der Lieferanten,
- Verbesserung des Lieferantenportfolios durch Bewertung und Feststellung ungeeigneter Lieferanten,
- Zulieferer und Abnehmer sollen durch die Lieferantenbewertung Probleme erkennen.

Durch die Lieferantenbewertung ergeben sich wie für den Abnehmer so auch für den Lieferanten über längere Zeit gesehen mehrere Vorteile\(^{54}\). Diese Vorteile werden in der Tabelle 1 dargestellt.

\(^{52}\) vgl. Hofbauer, Mashhour, Fischer (2012), s. 54
\(^{53}\) vgl. Glantschnig (1994), s. 18 ff
\(^{54}\) vgl. Hofbauer, Mashhour, Fischer (2012), s. 55 ff
Vorteile für den Abnehmer | Vorteile für den Lieferanten
--- | ---
Risikominimierung | Kostensenkung
Lieferantencontrolling | Steigerung des Qualitätsniveaus
Proaktives Lieferantenmanagement | Vergleich (Benchmark) mit Wettbewerber
Professionelle Auswahl neuer Lieferanten | Aufzeigen von Verbesserungsmaßnahmen
Rentabilitätserhöhung (Kostenvorteile bei Gesamtkostenbetrachtung, Verringerung der Lagerhaltung durch Reduzierung durch Sicherheitsbestände) | Stärkung der Wettbewerbsposition (Steigerung des Auftragsvolumens, Sicherung des Auftragsvolumens über längeren Zeitraum, verbesserte Basis für Kapazitäts- und Ressourcenplanung des Lieferanten, Einbindung in strategische Partnerschaften),
Dialog (Problembewusstsein, Know-How-Austausch) | Dialog (Problembewusstsein, Know-How-Austausch)
Stärkung der Wettbewerbsposition | Stärkung der Wettbewerbsposition
Qualitätskontrolle

Tabelle 1: Vorteile der Lieferantenbewertung
(Quelle: Hoffbauer, Mashhour, Fischer; 2012)

3. Umwelt- und Sozialstandards

Angesichts der wachsenden weltwirtschaftlichen Verflechtung steigt der Konkurrenzdruck für die Unternehmen kontinuierlich. Oft wird versucht die Wettbewerbsvorteile durch die Ausnutzung des niedrigen Schutzniveaus im Umwelt- und Sozialbereich zu gewinnen. Insbesondere die Nutzung der niedrigeren Umweltschutz- und arbeitsrechtlichen Bestimmungen in den Entwicklungs- und Schwellenländern ist ein oft diskutiertes Thema\textsuperscript{55}. Um solche Nachteile wie z. B. einen schlechten Ruf zu vermeiden, geben immer mehr international tätige Unternehmen die umfangreichen Verpflichtungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit ab. Die Einhaltung der Nachhaltigkeitsstandards entlang der Wertschöpfungskette ist in vielen Ländern noch immer keine Selbstverständlichkeit\textsuperscript{56}. Die Umwelt- und

\textsuperscript{55} vgl. Hess, Paesler (2009), s. 117
\textsuperscript{56} vgl. Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Umwelt- und Sozialstandards
Sozialstandards haben bis jetzt noch keinen gesetzlich verpflichtenden Charakter erlangt\(^{57}\).

### 3.1 Kategorisierung

McIntosh unterscheidet drei verschiedene Arten von Standards:\(^{58}\)

- **Produktstandards**: ist die einfachste und meist verwendete Form von Standards. Dabei werden Merkmale von Produkten wie z.B. Form, Inhaltstoffe, Größe usw. betrachtet,

- **Prozessstandards**: sind Vorgaben für Produktionsprozesse, die Einfluss auf das Enderzeugnis haben können. Wie die Standards gestaltet werden wird aber dem Unternehmen überlassen. Es sind z.B. Produktionsprozessvorschriften, Anwendungsverbote mancher Prozesse oder Auflagen,

- **Verhaltensstandards**: sind klare Richtlinien für das Verhalten in internen Betriebsabläufen. Wie z.B. Verbot der Kinderarbeit oder Einhaltung der Mindestlöhne.


### 3.2 Ziele

Mit der Einführung von Umwelt- und Sozialstandards verfolgt das Unternehmen folgende Ziele:\(^{60}\)

- **Risikominimierung**: Vermeidung von Strafen durch Nichteinhaltung der Menschenrechte oder durch Verursachung ökologischer Schäden,

- **Prozess- und Kostenoptimierung**: z.B. Reduzierung von Energieinput durch den Einsatz neuer umweltfreundlichen Technologien, Abfallreduzierung durch

---

\(^{57}\) vgl. Matten, Wagner (1998), s. 65  
\(^{58}\) vgl. Koplin (2006), s. 52 ff  
\(^{59}\) vgl. Koplin (2006), s. 53  
\(^{60}\) vgl. Bogaschewsky (2004), s. 192 ff
Verwendung besserer Materialien, Einsparungen am Material durch Wiederverwendung,

- **Kundenorientierung**: durch Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards werden ökologisch und sozialorientierte Kundenwünsche berücksichtigt,

- **Reputation**: ein gutes Image kann die Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessern, somit hebt man sich von der Konkurrenz ab. Ein gutes Image kann man als nicht materiellen Wert des Unternehmens ansehen, da negative Medienberichte die Umsätze des Unternehmens drastisch senken können.

4. **Instrumente**


- **Verursacherprinzip**: D.h. die Kosten zur Beseitigung der Umweltschäden werden demjenigen auferlegt, der diese verursacht hat. Hauptsächlich sind es Produzenten und Konsumenten.

- **Gemeinlastprinzip**: Falls es unmöglich oder schwierig ist einen Verursacher der Umweltschäden zu ermitteln, wird das Gemeinlastprinzip angewendet. Dabei beseitigt die Gemeinschaft (der Staat) die Umweltschäden und trägt dementsprechend die Kosten.

- **Nutznießerprinzip**: Nur in bestimmten Fällen macht es Sinn die Kosten denjenigen aufzuerlegen, die von einer konkreten Vermeidung der Umweltschädigung profitieren.

---

⁶¹ vgl. Dyckhoff/ Souren (2008), s. 75
⁶³ vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 75 ff
4.1 Ordnungsrechtliche Instrumente

Ordnungsrechtliche Instrumente und zwar Gebote und Verbote werden immer noch am häufigsten angewendet. Der Vorteil liegt darin, dass sie schneller wirksam, leicht einzusetzen und häufig einfach zu kontrollieren sind\textsuperscript{64}. Hinsichtlich des Umweltrechtes wird zwischen produktbezogenen und prozessbezogenen Regelungen unterschieden.

Die produktbezogene Regelungen haben zum Ziel, dass die Hersteller die Verantwortung für den gesamten Lebensweg ihrer Produkte übernehmen\textsuperscript{65}. Vor allem die Wiederverwendung und Verwertung von Produktabfällen soll gewährleistet werden\textsuperscript{66}.

Die prozessbezogenen Regelungen sind Auflagen, die den gesamten Wertschöpfungs- und Konsumprozess kontrollieren. Neben Grenzwerten existieren aber auch Mengenbegrenzungen oder sogar völlige Verbote bestimmter Stoffe\textsuperscript{67}.

Beispiele der ordnungsrechtlichen Instrumente sind solche Vorschriften wie:

- Einhaltung bestimmter Grenzwerte bei der Einleitung von Schadstoffen in Gewässer,
- Vorgabe der Grenzwerte bei Luftemissionen,
- Lärmschutznormen\textsuperscript{68}.

Neben dem Umweltrecht ist Schutz der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz im Betrieb von einer hohen Bedeutung. Im sozialbetrieblichen Bereich werden beispielsweise Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsplätze, Umgang mit Geräten und Arbeitsstoffen, Arbeitsschutz sowie Arbeitszeiten geregelt\textsuperscript{69}. Der Bedarf von Ge- und Verboten für Umwelt- und Sozialschutz ist unbestritten. Sie alleine reichen aber nicht aus um das Umwelt- und Sozialbewusstsein sehr stark zu verändern. Daher wurden in den letzten Jahren ergänzend zu den ordnungsrechtlichen Instrumenten immer mehr marktwirtschaftlichen Instrumente gefordert\textsuperscript{70}.

\textsuperscript{64} vgl. VWL-Nachhaltig: Instrumente der Umweltpolitik
\textsuperscript{65} vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 78
\textsuperscript{66} vgl. Betrieblicher Umweltschutz in Baden-Württemberg: Stoff- und produktbezogene Regelungen
\textsuperscript{67} vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 78
\textsuperscript{68} vgl. Pätzold, J.: Umweltökonomik und Umweltpolitik
\textsuperscript{69} vgl. Sommer, Delakowitz (2010), s. 250
\textsuperscript{70} vgl. Von Hauff (1999), s. 30
4.2 Marktwirtschaftliche Instrumente

Die marktwirtschaftlichen Instrumente sind im Gegensatz zu ordnungsrechtlichen Instrumenten eher Anreizinstrumente. Es werden in der Regel monetäre Anreize gesetzt um umweltschonendes Verhalten der Akteure zu bewirken. Dabei können die Akteure selbst wählen ob und wie stark sie sich für den Umweltschutz engagieren um ökonomische Vorteile daraus zu ziehen oder ökonomische Nachteile zu vermeiden\textsuperscript{71}.

Mit marktwirtschaftlichen Instrumenten werden die Kosten von Unternehmen unmittelbar beeinflusst. Beispielsweise in der industriellen Produktion muss eine Abgabe für Abwasser entrichtet werden. So besteht für das Unternehmen ein Interesse die Abwassermenge zu reduzieren um diese Kosten zu senken. Als weiteres Beispiel sind Ökosteuern zu nennen. Hohe Energiekosten erhöhen die Kosten der Produktion. So entsteht der Anreiz für die produzierenden Unternehmen den Energieverbrauch durch innovative energiesparende Produktionsanlagen zu senken. Durch die Reduktion des Energieinputs werden die Produktionskosten gesenkt, was die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert\textsuperscript{72}.

4.3 Freiwillige Instrumente

Zur Minderung schädlicher Umwelteinwirkungen in den Produktionsprozessen haben in den letzten Jahren neben den ordnungsrechtlichen und den marktwirtschaftlichen Instrumenten noch die freiwilligen Instrumente einen höheren Stellenwert erlangt\textsuperscript{73}. Die Bedeutung der Eigenverantwortung der Unternehmen wurde im Abschnitt 2.1.4 schon ausführlich behandelt. Weiter werden die Instrumente zur Gewinnung der nachhaltigkeitsrelevanten Informationen der Lieferanten ausführlich beschrieben.

4.3.1 Selbstauskunft

Selbstauskunft ist eine schriftliche Befragung des Lieferanten, bei welcher die für den Einkäufer erforderlichen Informationen erhoben werden\textsuperscript{74}. Neben den Fragen zu Produktpalette, Jahresumsätzen, Technologien, Standorten und Lieferzeiten können

\textsuperscript{71} vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 76 ff
\textsuperscript{72} vgl. Hauff (1999), s. 30-31
\textsuperscript{73} vgl. Walther (2010), s. 15
\textsuperscript{74} vgl. Heß (2010), s. 312
Fragen zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen gestellt werden. Dies könnte beispielsweise wie folgt erfragt werden.75

- Besitzt der Lieferant ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem und falls ja – welche Zertifikate liegen vor?
- Werden Audits durchgeführt?
- Ist der Lieferant bereit den Verhaltenskodex des einkaufenden Unternehmens einzuhalten?
- Werden Subunternehmen der Lieferanten auf die Einhaltung der Nachhaltigkeitsrichtlinien geprüft?

Dies ist eine einfache und günstige Methode Informationen über die Lieferanten zu gewinnen. Dabei ist aber problematisch die Fragen so zu formulieren, dass keine Fehlinterpretationen entstehen. Außerdem können in solchen Fragebögen nur konkrete Fakten abgefragt werden. Wertende Fragen, wie z.B. wie innovativ sind Ihre Logistikprozesse sind kaum möglich76, da diese zur Verzerrungen der Informationen führen können77.

4.3.2 Lieferantengespräche


Um eine Befragung strukturiert durchzuführen werden häufig Fragebögen verwendet. Mehrfacher Einsatz der fragebogengestützten Befragungen trägt zur Standardisierung bei81.

---

75 vgl. Hansgrohe: Lieferantenselbstauskunft  
76 vgl. Heß (2010), s. 312  
78 vgl. Dreyer (2000), s. 130-131  
79 vgl. Holtmann (1995), s. 49  
80 vgl. Heß (2010), s. 312  
81
4.3.3 Unternehmensspezifische Qualitätsauszeichnungen


81 vgl. Dreyer (2000), s. 131
82 vgl. Dreyer (2000), s. 128-129
83 vgl. Hochheimer (2011), s. 220
84 vgl. Beschaffung aktuell: Innovationskraft und Nachhaltigkeit
Erfüllung der europäischen REACH Vorschriften (Europäische Chemikalienverordnung) gelegt\textsuperscript{85}.

Zur Lieferantenbewertung können die standardisierten unternehmensspezifischen Qualitätsauszeichnungen durch den freiwilligen Informationstransfer der Lieferanten beitragen\textsuperscript{86}.

4.3.4 Qualitätspreise

In Japan, den USA und Europa wurden Qualitätsauszeichnungen geschaffen um das Engagement der Unternehmen um Qualität zu fördern und zu belohnen\textsuperscript{87}. Die Qualitätspreise werden von unabhängigen Institutionen vergeben\textsuperscript{88}. Die Anforderungskataloge von Qualitätspreisen stellen Qualitätsmanagementsysteme mit höchsten Ansprüchen dar\textsuperscript{89}. Die Idee dabei war ein ausführliches Modell der Unternehmensqualität zu schaffen und für jedes Element dieses Models zu vergleichen ob die Realität mit dem Ideal übereinstimmt\textsuperscript{90}.

Die bedeutendsten internationalen Qualitätspreise sind der Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) der USA, Deming Prize der Japan und European Quality Award (EQA) und der European Foundation for Quality Management (EFQM). Zusätzlich existieren noch viele ähnliche nationale und regionale Qualitätspreise wie z.B. Ludwig-Erhard-Preis in Deutschland\textsuperscript{91}.

In dieser Arbeit wird nur eine Auszeichnung vorgestellt und zwar der European Quality Award. Der europäische Qualitätspreis ist erst im Jahre 1989 ins Leben gerufen worden\textsuperscript{92}. Der Malcom Baldrige National Quality Award existiert schon seit 1987 und der Deming Prize seit 1951\textsuperscript{93}.

Die EFQM ist ein Zusammenschluss der Unternehmen um die Platzierung europäischer Unternehmen auf dem Weltmarkt zu verstärken. Das Ziel war die Verbreitung von Total Quality Management in den Unternehmen sowie die Stärkung

\textsuperscript{85} vgl. Dow Automotive Systems 2013: Dow Automotive Systems als Lieferant des Jahres von Renault in den Kategorien Nachhaltigkeit und CSR ausgezeichnet
\textsuperscript{86} vgl. Dreyer (2000), s. 130
\textsuperscript{87} vgl. Kamiske, Brauer (2011), s 170
\textsuperscript{88} vgl. Dreyer (2000), s. 125
\textsuperscript{89} vgl. Wildemann (1994), s. 1349
\textsuperscript{90} vgl. Bauer (1997), s.154
\textsuperscript{91} vgl. Dreyer (2000), s. 126
\textsuperscript{92} vgl. EFQM: Our History
\textsuperscript{93} vgl. Dreyer (2000), s. 126-127
des Verständnisses, dass Qualität ein Erfolgsfaktor ist. Dieser Qualitätspreis wird jährlich an Unternehmen verliehen, die sich besonders stark für das Total Quality Management im eigenen Unternehmen engagiert haben, dies muss ein Beweggrund für die Konkurrenz sein sich in dem Zusammenhang zu verbessern\textsuperscript{94}.

Nicht jeder ist berechtigt sich um den \textit{European Quality Award} zu bewerben. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Bewerber mindestens 50 Prozent des Geschäftsumfangs der letzten fünf Jahre in Westeuropa nachweisen kann. Regierungen, Non-Profit-Organisationen, Wirtschaftsverbände und Standesvereinigungen werden für die Teilnahme nicht zugelassen\textsuperscript{95}.


Die Grundkonzepte der Exelence sind die Zielvorstellungen in acht Bereichen:\textsuperscript{96}

\begin{itemize}
  \item Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen,
  \item Nutzen für Kunden schaffen,
  \item Mit Vision, Inspiration und Integrität führen,
  \item Veränderungen aktiv managen,
  \item Durch Mitarbeiter erfolgreich sein,
  \item Innovation und Kreativität fördern,
  \item Leistungserbringung verbessern,
  \item Nachhaltig die Zukunft gestalten.
\end{itemize}


Die Befähigerkriterien sind:\textsuperscript{97}

\begin{itemize}
  \item Führung – Handeln der Führungskräfte in der Organisation,
  \item Strategie - Strategieentwicklung und Strategieumsetzung,
  \item Mitarbeiter - Rahmenbedingungen für die Arbeit, die Entwicklung zielgerichteter Fähigkeiten und aktives Handeln,
  \item Partnerschaften & Ressourcen - Umgang mit den Ressourcen,
  \item Prozesse, Produkte & Dienstleistungen - Prozessmanagement und Kernprozesse.
\end{itemize}

\textsuperscript{94} vgl. Kamiske, Brauer (2011), s 170-189
\textsuperscript{95} vgl. Wirtschaftslexikon24 2014: European Quality Award
\textsuperscript{96} vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM
\textsuperscript{97} vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM
Alle oben genannten Kriterien bewerten Güte der Unternehmensführung.

Die Ergebniskriterien zeigen die Resultate des unternehmerischen Handelns:

- kundenbezogene Ergebnisse – Kundenzufriedenheit,
- mitarbeiterbezogene Ergebnisse – Mitarbeiterzufriedenheit,
- gesellschaftsbezogene Ergebnisse und
- Schlüsselergebnisse – Erfolgsmessgrößen und Schlüsselleistungsindikatoren.


98 vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM
Punkte, gesellschaftliche Verantwortung - 60 Punkte und Geschäftsergebnisse - 150 Punkte\textsuperscript{99}.

RADAR ist eine Abkürzung für die englischen Bezeichnungen Results, Approach, Deployment sowie Assessment und Review. Es ist ein Instrument, welches ermöglicht das Managementsystem zu bewerten und zu verbessern. Die RADAR-Logik wird für alle Teile des Kriterien Modells benutzt\textsuperscript{100}.

Die RADAR-Logik fordert von einem Unternehmen:\textsuperscript{101}

- Results: Bestimmung der Ergebnisse, die das Unternehmen durch Politik und Strategieprozesse erzielen möchte,
- Approaches: Planung und Erarbeitung der Maßnahmen, um diese Ergebnisse zu erzielen,
- Deployment: systematische Verwirklichung der Maßnahmen,
- Assessment and Refinement: Bewertung, Verbesserung und Umsetzung der Maßnahmen.

\begin{center}
\begin{tikzpicture}
\begin{scope}[>=latex]
\draw [blue,->,thick,rounded corners] (0,2) .. controls (1,1) and (1,-1) .. (-1,0) node[below left] {Umsetzung} .. controls (-1,1) and (-1,2) .. (0,2);
\draw [blue,->,thick,rounded corners] (0,0) .. controls (1,-1) and (1,1) .. (0,2) node[above left] {Ergebnisse} .. controls (-1,1) and (-1,-1) .. (-1,0);
\draw [blue,->,thick,rounded corners] (-1,0) .. controls (-1,-1) and (1,-1) .. (0,0) node[below] {Bewertung und Vorgehen} .. controls (1,-1) and (1,1) .. (0,0);
\end{scope}
\end{tikzpicture}
\end{center}

\textit{Abbildung 4: RADAR-Logik}

(Eigene Darstellung in Anlehnung an EFQM)

Im Beurteilungsprozess werden von den Unternehmen eingereichte Selbstbewertungen von einem Expertenteam begutachtet und an eine Jury weitergeleitet. Die Jury beschließt, in welchen Unternehmen Audits durchgeführt werden sollen. Zum Schluss werden die Gewinner prämiert\textsuperscript{102}.

\begin{flushleft}
\textsuperscript{99} vgl. Wirtschaftslexikon24 2014: European Quality Award
\textsuperscript{100} vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM
\textsuperscript{101} vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM
\textsuperscript{102} vgl. Kamiske, Brauer (2011), s 170-189
\end{flushleft}
Die Qualitätspreise können als Instrument zur Lieferantenbewertung genutzt werden, da schon die Teilnahme an einem solchen Wettbewerb bedeutet, dass das Unternehmen sich mit Fragen wie strategischer Qualitätsplanung, Mitarbeiterintegration und managementgeführt oder kundenorientierter Verbesserungsprogramme auseinandersetzt. Ein Lieferant, der um einen Qualitätspreis wirbt weist somit auf, dass er nicht nur ein Qualitätsmanagementsystem hat, sondern auch wie dieses System ist. Z.B. Motorola empfiehlt seinen Lieferanten sich um einen Qualitätspreis zu bewerben. So können die Lieferanten eigene Qualitätsmanagementsysteme aufweisen und dokumentieren.\textsuperscript{103}

Außer Preisen die die gesamte Qualität betrachten existieren noch Preise die speziell für das nachhaltige Handeln der Unternehmen vergeben werden. Eins davon ist der Deutsche Nachhaltigkeitspreis. Mit diesem Preis werden Unternehmen ausgezeichnet, die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in ihren Produkten und Dienstleistungen berücksichtigen. Der Wettbewerb erfolgt in zwei Stufen:\textsuperscript{104}

**Stufe 1**: das Nachhaltigkeitsprofil des Unternehmens wird anhand weniger Leitfragen erhoben. Die Fragen sind auf die Herausforderungen, Strategien und Maßnahmen, Erfolge und Ziele gerichtet.

**Stufe 2**: detaillierte Darstellung der Strategien und Maßnahmen welche zur Bewältigung von Herausforderungen in der Nachhaltigkeit angewendet werden.

Der Preis wird in drei Größenklassen vergeben: kleine, mittlere und große Unternehmen. Ergänzend gibt es noch Sonderpreise die die nachhaltigste Marke und die besondere Ausrichtung auf Ressourceneffizienz belohnen\textsuperscript{105}.

Mit der Teilnahme am Verfahren zur Vergabe des Qualitätspreises verfolgen die Unternehmen das Ziel Image-Gewinn. Nicht nur die Gewinner, sondern auch die Finalteilnehmer bauen somit ein Reputationskapital auf. Die Qualitätspreise sind ein geeignetes Instrument um Informationsasymmetrien zu verringern, außerdem

\textsuperscript{103} vgl. Dreyer (2000), s. 125-128

\textsuperscript{104} vgl. Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis, 2014: Das ist der Deutsche Nachhaltigkeitspreis

\textsuperscript{105} vgl. Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis, 2014: Das ist der Deutsche Nachhaltigkeitspreis
können die Modelle zur Lieferantenbewertung, welche für die Vergabe von Qualitätspreisen angewendet werden, als Referenzmodelle verwendet werden\textsuperscript{106}.

Ein Kritikpunkt bei Qualitätspreisen ist, dass die finanziellen Erfolge nicht genug berücksichtigt werden sowie die Produkt- und Dienstleistungsqualität nicht gemessen wird\textsuperscript{107}.

\subsection*{4.3.5 Benchmarking}

Benchmarking ist ein systematischer Vergleich von Arbeitsabläufen, Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Methoden oder Unternehmensstrukturen mit dem stärksten Wettbewerber ("best in class")\textsuperscript{108}. Dabei wird in internes, wettbewerbsfokussiertes und funktionales Benchmarking unterschieden.

Beim internen Benchmarking werden Profit Center, Abteilungen, Standorte oder Kostenstellen verglichen. Der Vorteil dabei ist die Beschützung der Geheimhaltungssphäre, nachteilig ist aber die begrenzte Betrachtungsweise\textsuperscript{109}.

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{Abbildung_5.png}
\caption{Arten des Benchmarkings}
\end{figure}

\textit{(Eigene Darstellung in Anlehnung an Werner; 2013)
Das wettbewerbsfokussierte Benchmarking ist eine Gegenüberstellung der eigenen Produkte und Verfahren mit der Konkurrenz. Schwierig ist aber an die nötigen Daten von den fremden Firmen zu kommen, oft ist es nur über sekundäre Quellen wie die Presse, den Jahresabschluss oder das statistische Bundesamt möglich. Der Vergleich kann über einen Dritten, welcher für die Anonymität bürgt, geschehen, z.B. Hochschulen oder Consulting-Gesellschaften\textsuperscript{110}.

Beim funktionalen Benchmarking werden nicht nur Funktionen, sondern gesamte Prozesse verglichen. Dabei werden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gegenübergestellt. Da die Vergleichspartner branchenverschieden sind, muss die Geheimhaltungssphäre nicht gewährt werden\textsuperscript{111}.

Benchmarking verfolgt folgende Ziele: Feststellung der Höchstleistungen, Gewinnung des Prozessverständnisses, Erlernen der Maßnahmen mit denen diese Höchstleistungen erreicht wurden. Die Vorgehensweise besteht aus Durchführungsplanung, Durchführung, Konzeptionierung und Realisierung\textsuperscript{112}.

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=0.5\textwidth]{benchmarking_prozess.png}
\caption{Abbildung 6: Benchmarking-Prozess}
\end{figure}

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger, Herzig, Kleiber, Müller; 2002)


\textsuperscript{110}\textsuperscript{ }\textsuperscript{110}\textsuperscript{ }\textsuperscript{110}\textsuperscript{ }\textsuperscript{vgl. Werner (2013), s. 266}
\textsuperscript{111}\textsuperscript{ }\textsuperscript{111}\textsuperscript{ }\textsuperscript{111}\textsuperscript{ }\textsuperscript{vgl. Werner (2013), s. 266}
\textsuperscript{112}\textsuperscript{ }\textsuperscript{112}\textsuperscript{ }\textsuperscript{112}\textsuperscript{ }\textsuperscript{vgl. Wildemann (1993), s. 102ff.}
werden die nächsten Schritte zur kontinuierlichen Fortsetzung des Benchmarkings eingeleitet\textsuperscript{113}.

Benchmarking kann ökologisch oder sozial orientiert werden. Hier werden die Umwelt- oder Sozialkennzahlen, Umweltmanagementstruktur, Geschäftsabläufe, Produkte und Dienstleistungen verglichen. Als Vergleichsgrundlage können abhängig von der Orientierung Umwelt- oder Sozialberichte, Ökobilanzen sowie Umwelterklärungen herangezogen werden. Bis jetzt ist jedoch soziales Benchmarking nicht so weit verbreitet wie Öko-Benchmarking. Dies kann daran liegen, dass die sozialen Leistungen in Unternehmen schwierig zu messen sind\textsuperscript{114}.


4.3.6 Auditierung

Eine Auditierung wird in Norm DIN ISO 8402 (4.9) als „eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anordnungen wirkungsvoll verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen“ (DIN EN ISO 8402, Kap. 4.9, Berlin 08/95, s.25) definiert. Es wird zwischen Produkt-, Prozess- und Systemaudit unterschieden. Beim Produktaudit werden Produkte nach ihren Qualitätsmerkmalen überprüft. Prozessaudits beschäftigen sich mit Verfahrens- und Prozessabläufen wie Arbeitsanweisungen,

\textsuperscript{113} vgl. Dreyer (2000), s. 137ff.
\textsuperscript{114} vgl. Schaltegger, Herzig, Kleiber, Müller (2002), s. 29ff.
\textsuperscript{115} vgl. Werner (2013), s. 268
Prozessanweisungen oder Verfahrensanweisungen. Bei Systemaudits wird das Gesamtsystem des Qualitätsmanagements sowie deren Umsetzung in die Praxis beurteilt\textsuperscript{116}. Im Weiteren wird zwischen interner und externer Auditierung unterschieden. In der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung geht es um eine externe Auditierung. Dabei wird in der Kooperation zwischen dem Abnehmer und dem Lieferant vorbeugend an der Qualitätssicherung der Zulieferungen gearbeitet\textsuperscript{117}. Ziele der Auditierung sind:

- die Vermeidung von Kosten- und Zeitaufwand bei der Kontrolle der Waren, da die Qualitätssicherungsaufgabe auf den Lieferanten übertragen wird\textsuperscript{118},
- der Abbau von Wissens- und Informationslücken zwischen dem Abnehmer und dem Lieferant\textsuperscript{119},
- die Ermittlung der Möglichkeiten zur Rationalisierung\textsuperscript{120} und
- Lieferantenbewertung\textsuperscript{121}.

Ein Audit soll in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen zu überwachen\textsuperscript{122}.

### 4.3.6.1 Umweltaudit

Ablauf eines Umweltaudits:\textsuperscript{123}

**1. Schritt: Festlegung einer Umweltpolitik für das gesamte Unternehmen**

Die Umweltpolitik des Unternehmens soll festgelegt und schriftlich fixiert werden. Das Unternehmen verpflichtet sich die geltenden Umweltvorschriften und Normen einzuhalten und erklärt, wie die kontinuierliche Verbesserung des Umweltschutzes erreicht werden soll. Dabei sind folgende Themen von Bedeutung:\textsuperscript{124}

- Sensibilisierung des Umweltbewusstseins der Mitarbeiter,
- Auswirkungen des Produktionsablaufs auf die Umwelt,
- Vorsorge bei Unfällen, welche zu Umwelteinbussen führen können

---

\textsuperscript{116} vgl. Algaba (2014), s. 92-93
\textsuperscript{117} vgl. Dreyer (2000), s. 134-135
\textsuperscript{118} vgl. Wildemann (1993), s. 185 ff
\textsuperscript{119} vgl. Dreyer (2000), s. 135
\textsuperscript{120} vgl. Wildemann (1994), s. 1345
\textsuperscript{121} vgl. Wildemann (1997), s. 119
\textsuperscript{122} vgl. Dreyer (2000), s. 135
\textsuperscript{123} vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren
\textsuperscript{124} vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren
• Entwicklung von Kontrollmechanismen um die Einhaltung der entwickelten Umweltpolitik bei der Produktion zu überprüfen sowie um Mängel festzustellen,
• Information der Öffentlichkeit über die umweltrelevanten Aspekte.

2. Schritt: Die Umweltprüfung

Die Umweltprüfung ist eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes in allen umweltrelevanten Bereichen des Unternehmens und dient als Grundlage für die anschließende Realisierung der umweltpolitischen Ziele. Bei der Umweltprüfung werden Energienutzung, Rohstoffnutzung, Abfallwirtschaft, Lärmbelästigung, Produktplanung sowie Unfallverhütung in Hinsicht auf ökologische Auswirkungen beurteilt. Hierbei sollen ökologische Defizite aufgedeckt werden.\(^{125}\)

3. Schritt: Die Erstellung eines Umweltprogramms

Nach der Umweltprüfung wird ein Umweltprogramm erstellt. Hier werden die konkreten Ziele und Tätigkeiten des Unternehmens, die zur Umsetzung der unternehmerischen Umweltpolitik beitragen, präzise beschrieben. Es wird festgelegt, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden sollen und wer dafür zuständig ist. Anschließend wird ein Maßnahmenkatalog erstellt und die Maßnahmen werden den entsprechenden umweltpolitischen Zielen zugeordnet.\(^{126}\) Folgende Tabelle veranschaulicht diesen Prozess.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Umweltziel</th>
<th>Maßnahme</th>
<th>Verantwortlicher</th>
<th>Zeitrahmen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Reduzierung Materialabfälle</td>
<td>Aufbau Materialbörse für hochwertige Farben, Putze usw.</td>
<td>Thomas Schneider</td>
<td>Anfang 2013</td>
</tr>
<tr>
<td>Minimierung Abwasser</td>
<td>Einsatz Waschplatz mit eigener Wasseraufbereitung</td>
<td>Jenny Kühnreich</td>
<td>März 2012</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 2: Auszug aus dem Umweltprogramm der Albert Heib GmbH

(Quelle: Albert Heib GmbH: „Umweltziele“)

\(^{125}\) vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren
\(^{126}\) vgl. Von Hauff (1999), s. 45-46
4.Schritt: Aufbau eines Umweltmanagementsystems

Das Ziel des Umweltmanagementsystems ist die nachhaltige Reduzierung der Umweltbelastungen. Dabei werden die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, förmlichen Verfahren, Abläufe und Mittel zur Durchführung der Umweltpolitik verbindlich festgelegt\textsuperscript{127}.

5.Schritt: Die interne Umweltbetriebsprüfung

Bei der Umweltbetriebsprüfung wird ermittelt ob die Umweltprüfung fehlerfrei durchgeführt wurde und ob das errichtete Umweltmanagementsystem den Anforderungen der EG-Verordnung entspricht\textsuperscript{128}. Die Umweltbetriebsprüfung beinhaltet die Gespräche mit dem Personal, die Prüfung der Betriebsbedingungen und die Prüfung der Unterlagen. Dies geschieht um die Umweltleistungen des geprüften Bereichs zu bewerten. Nach erfolgter Umweltbetriebsprüfung wird von den Betriebsprüfern ein schriftlicher Umweltbetriebsprüfungsbericht erstellt\textsuperscript{129}.

6.Schritt: Die Umwelterklärung

Nach der Umweltbetriebsprüfung oder nach jedem weiteren Betriebsprüfungszyklus wird für die Öffentlichkeit eine Umwelterklärung erstellt. Diese umfasst folgende Punkte:

- eine Beschreibung der Tätigkeiten des Unternehmens,
- eine Beurteilung dieser Tätigkeiten hinsichtlich der Umweltbeeinflussung,
- eine Zusammenfassung der Daten über Schadstoffemissionen, Abfallaufkommen, Rohstoff-, Energie- und Wasserverbrauch und andere wichtige Umweltdaten,
- eine Darstellung der Umweltpolitik, des Umweltprogramms und des Umweltmanagementsystems des Unternehmens,
- den Zeitpunkt der Erstellung der nächsten Umwelterklärung,
- den Namen des Umweltgutachters.

Die Umwelterklärung ist ein zentrales Instrument der Öffentlichkeitsarbeit und dient dem Aufbau der Vertrauensbasis zwischen den Anspruchsgruppen\textsuperscript{130}.

\textsuperscript{127} vgl. Von Hauff (1999), s. 48
\textsuperscript{128} vgl. Von Hauff (1999), s. 50
\textsuperscript{129} vgl. Rogalla, Engemann (2001-2004), s. 24-25
\textsuperscript{130} vgl. Von Hauff (1999), s. 50-51
7. Schritt: Prüfung und Validierung durch einen externen Umweltgutachter


8. Schritt: Zertifizierung

Nach der erfolgreichen Beteiligung am Umwelt-Audit-Verfahren wird das Unternehmen in das Standortregister eingetragen und durch eine Teilnahmeerklärung zertifiziert¹³⁴.

Abschließend wird das Umwelt-Audit-Verfahren anhand einer Abbildung veranschaulicht.

Abbildung 7: Ablaufschema eines Umweltaudits

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Hauff; 1999)

¹³¹ vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren
¹³² vgl. Von Hauff (1999), s. 53
¹³³ vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren
¹³⁴ vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren
Die Beteiligung am Umwelt-Audit-Verfahren ist für die Unternehmen mit vielen Vorteilen verbunden:

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Markt wird durch ein verbessertes Image erhöht\(^\text{135}\),
- die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb (Firmenstolz) wird gefördert\(^\text{136}\),
- der Abnehmer wird besser über die Qualitätsfähigkeit des Lieferanten informiert\(^\text{137}\) und
- das Risiko der Folgekosten aus Qualitätsmängeln für den Lieferanten wird verringert\(^\text{138}\).

Aber das Umweltaudit weist auch folgende Schwächen auf:

- mögliche Kostenbelastung durch den organisatorischen Aufwand oder Einsatz einer anderen Produktionstechnik\(^\text{139}\),
- die Unternehmen fürchten Know-How-Verluste durch die Offenlegung der Informationen aus der Produktion, Konstruktion, Forschung und Entwicklung während der Auditierung\(^\text{140}\),
- es wird kritisiert, dass der externe Auditor durch begrenzte Kenntnisse unvollständigen Einblick in die internen Betriebsabläufe erhält\(^\text{141}\).

### 4.3.6.2 Sozialaudit

Vor dem Hintergrund zunehmender Skandale um die soziale Misere bei der Produktion in den Entwicklungsländern bemühen sich die Unternehmen immer mehr die Sozialaudits durchzuführen\(^\text{142}\). Das Ergebnis war, dass die Unternehmen zuerst die gleichen oder ähnlichen Standards ausgearbeitet und oft bei demselben Lieferanten (bis zu 70 Sozialaudits im Jahr) durchgeführt haben. Es bestand das

\(^{135}\) vgl. Umweltmanagement im Internet: Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte

\(^{136}\) vgl. Umweltmanagement im Internet: Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte

\(^{137}\) vgl. Dreyer (2000), s. 136

\(^{138}\) vgl. Veitinger (1997), s. 86

\(^{139}\) vgl. Umweltmanagement im Internet: Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte

\(^{140}\) vgl. Dreyer (2000), s. 136

\(^{141}\) vgl. Dreyer (2000), s. 136

\(^{142}\) vgl. Gilbert, D. U. 2009: Social Audit in Unternehmen
Problem der unterschiedlichen Kriterien von Beschaffungsunternehmen bei demselben Lieferanten\textsuperscript{143}.

In der Unternehmenspraxis wird zwischen internen und externen Audits unterschieden. Die internen Sozialaudits werden durch die eigenen Mitarbeiter durchgeführt. Zunehmende Bedeutung erlangen aber die externen Audits, welche durch unabhängige externe Auditoren ausgeführt werden. Die verbreiteten Ansätze zur Gestaltung von Sozialstandards sind die Initiativen von Nichtregierungsorganisationen Account Ability 1000 (AA 1000) und Social Accountability 8000 (SA 8000)\textsuperscript{144}. Mittels des Sozialaudits wird die Einhaltung der vorgegebenen Standards im Unternehmen sowie bei Geschäftspartnern entlang der ganzen Wertschöpfungskette regelmäßig überprüft\textsuperscript{145}. Um die Auditierung von den Lieferanten zu vereinheitlichen wurde im Jahre 2003 von der Business Social Compliance Initiative (BSCI) eine gemeinsame europäische Plattform erschaffen, wo unter anderem an Verhaltenskodizes, Richtlinien für Auditoren, Auditfragebögen und Auditberichtvorlagen gearbeitet wurde\textsuperscript{146}. Mittlerweile sind dieser Initiative schon 1300 Mitglieder beigetreten\textsuperscript{147}. Die BSCI-Kriterien an die Sozialstandards beruhen auf ILO-Kernarbeitsnormen, Konventionen der Vereinten Nationen über die Rechte von Kindern und die Abschaffung der Diskriminierung, der Allgemeinen Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen, dem Global Compact der Vereinten Nationen sowie den OECD-Richtlinien für Multinationale Unternehmen\textsuperscript{148}. Der Verhaltenskodex der BSCI umfasst folgende Punkte\textsuperscript{149}:

- Verbot der Diskriminierung,
- Verbot der Kinderarbeit,
- Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen,
- Verbot von Zwangsarbeit und Disziplinarmaßnahmen,
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz,
- Arbeitszeitenregelung,
- Umweltaspekte sowie
- Anti-Bestechungs- und Anti-Korruptionspolitik.

\textsuperscript{143} vgl. Berzau (2008), S. 152
\textsuperscript{144} vgl. Gilbert, D. U. 2009: Social Audit in Unternehmen
\textsuperscript{145} vgl. Balderjahn (2004), s. 213
\textsuperscript{146} vgl. Berzau (2008), S. 152
\textsuperscript{147} vgl. Berzau (2014), s. 43
\textsuperscript{148} vgl. BSCI (2009), s. 8-10
\textsuperscript{149} vgl. Business Social Compliance Initiative: Eine Wirtschaftsinitiative für Unternehmen, die sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der globalen Lieferkette engagieren
Die BSCI-Sozialaudits dürfen nur von unabhängigen, externen Prüfgesellschaften, welche von der internationalen Organisation Social Accountability Accreditation Services (SAAS) zugelassen sind, durchgeführt werden\textsuperscript{150}. Die BSCI-Auditierung besteht aus\textsuperscript{151}:

- **Sammlung von Stammdaten**: durch eine Selbsteinschätzung des Unternehmens werden die ersten Informationen über die Leistungen des Unternehmens sowie seine Lieferkette gewonnen und

- **Umsetzung der Anforderungen der BSCI an Sozialstandards**: bei den festgestellten Abweichungen vom BSCI-Verhaltenskodex sollen erforderliche Veränderungen vorgenommen werden. Die Umsetzung von den Korrekturmaßnahmen wird zeitlich begrenzt und vom Auditor überprüft.

Das Verfahren wird alle drei Jahre wiederholt\textsuperscript{152}.

### 4.3.7 Zertifizierung


Die Zertifikate helfen dem Einkäufer bei der Bewertung und Auswahl der Lieferanten. Es ist eine einfache Möglichkeit die Informationen über den Zulieferer und seine Managementsysteme zu gewinnen\textsuperscript{153}. Durchführung des Verfahrens durch externe, unabhängige Instanzen sichert die Objektivität der Beurteilung\textsuperscript{154}. Eine erhöhte Rechtssicherheit und Imageverbesserung sind weitere Vorteile der Zertifizierung\textsuperscript{155}. Außerdem durch die Erfüllung der standardisierten Anforderungen für die

\textsuperscript{150} vgl. BSCI (2009), s. 8-10
\textsuperscript{151} vgl. BSCI (2009), s. 8-10
\textsuperscript{152} vgl. BSCI (2009), s. 8-10
\textsuperscript{153} vgl. Janker (2008), s. 39
\textsuperscript{154} vgl. Dreyer (2000), s. 124-125
\textsuperscript{155} vgl. Von Ahsen (2006), s. 29
Zertifizierung ist die Vergleichbarkeit der Lieferanten gewährleistet¹⁵⁶. Zum Nachteil der Zertifizierung zählen mit der Einführung der Managementsysteme verbundene Kosten¹⁵⁷.

Sehr verbreitet sind die Zertifikate für Qualitätsmanagementsysteme, die als Nachweis über die Qualitätsgarantie des Lieferanten dienen¹⁵⁸. Legt ein Unternehmen Wert auf die Nachhaltigkeitsaspekte, dann sind die Zertifikate für das Sozialmanagementsystem sowie das Umweltmanagementsystem zur Informationsgewinnung gut geeignet. Im Folgenden werden Standards ISO 14001, EMAS und SA 8000, nach welchen die Zertifizierung möglich ist dargestellt.

4.3.7.1 ISO 14001

Die ISO 14001 legt die weltweit gültigen Anforderungen an das Umweltmanagementsystem fest. Im Mittelpunkt steht der kontinuierliche Verbesserungsprozess bezüglich der Umweltbelastung¹⁵⁹. Die Teilnahme an der Zertifizierung ist freiwillig¹⁶⁰.

Der Ablauf der ISO 14001 und EMAS-Verfahren wird in diesem Abschnitt nicht dargestellt, da schon im Abschnitt 3.3.6.1 die einzelnen Schritte des Umweltaudits beschrieben wurden.

Das Zertifizierungssystem besteht aus

- Zertifizierungs- und
- Akkreditierungsstellen.


¹⁵⁶ vgl. Wagner (2010), s. 52
¹⁵⁷ vgl. Allweyer (2005), s. 290
¹⁵⁸ vgl. Janker (2008), s. 39
¹⁵⁹ vgl. Jenny (2008), s. 124
¹⁶⁰ vgl. Baumast/ Pape (2013), s. 86
Unternehmen eine Frist von drei Monaten zur Behebung der Defizite gesetzt. Werden die Mängel nicht beseitigt, erhält das Unternehmen kein Zertifikat\textsuperscript{161}.

Die Akkreditierungsstelle ist der Zertifizierungsstelle übergeordnet. Durch die Akkreditierung erfolgt die Kontrolle der Zertifizierungsstelle, dies erfolgt mindestens einmal jährlich durch die Trägergemeinschaft für Akkreditierung. Damit wird nach außen signalisiert, dass die Zertifizierungsstelle bestimmte Anforderungen erfüllt. Bei der Akkreditierung erfolgt die Überprüfung der Geschäftsstelle, außerdem werden die Mitarbeiter der Zertifizierungsstelle bei der Zertifizierung eines Unternehmens begleitet\textsuperscript{162}.


\textbf{4.3.7.2 EMAS}

\textit{Eco-Management and Audit Scheme} (EMAS) ist ein freiwilliges Instrument der Europäischen Union zur ständigen Verbesserung der Umweltleistung\textsuperscript{164}. Dabei werden die Unternehmen bei der Errichtung und Anwendung der Umweltmanagementsysteme unterstützt sowie objektiv und regelmäßig bewertet. Die Mitarbeiter der Unternehmen werden aktiv beteiligt und geschult. Außerdem wird ein offener Dialog mit den Interessierten geführt\textsuperscript{165}.

Durch Einsicht in die Dokumente und Besuch auf dem Gelände soll überprüft werden ob die Umweltpolitik und das Umweltmanagementsystem und deren Umsetzung den Anforderungen der EMAS-Verordnung entsprechen. Anschließend werden die Informationen und Daten der Umwelterklärung durch Validierung geprüft\textsuperscript{166}.

\textsuperscript{161} vgl. Baumast, Pape (2013), s. 85
\textsuperscript{162} vgl. Baumast, Pape (2013), s. 85-86
\textsuperscript{163} vgl. Informationsportal zur Gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen
\textsuperscript{164} vgl. Zippel, E. (2013)
\textsuperscript{165} vgl. Baumast, Pape (2013), s. 86
\textsuperscript{166} vgl. Zippel, E. (2013)
Für die Kontrolle und Zulassung der Umweltgutachter wurde die Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter mbH (DAU) gegründet. Für die Registrierung der Unternehmen sind die Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie Handwerkskammer (HwK) zuständig. Für die Zulassung und Aufsicht der Gutachter wurde der Umweltgutachterausschuss (UGA) gegründet. Außerdem hat der UGA die Aufgabe das Bundesumweltministerium in allen Zulassungs- und Aufsichtsangelegenheiten zu beraten\textsuperscript{167}.

Der Umweltgutachter prüft ob das Unternehmen ein funktionsfähiges Umweltmanagementsystem erschafft, eine Umweltbetriebsprüfung durchgeführt und eine Umwelterklärung verfasst hat, das Ganze soll den Vorschriften der EMAS-Verordnung entsprechen. Alle erhaltenen Angaben und Daten werden von dem Umweltgutachter auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit kontrolliert\textsuperscript{168}.

Die Umweltmanagementsysteme EMAS und ISO 14001 zeigen viele Gemeinsamkeiten auf und verfolgen das gleiche Ziel. Die EMAS-Verordnung ist aber umfangreicher als ISO 14001\textsuperscript{169}. Im Folgenden werden die Unterschiede zwischen diesen beiden Systemen aufgelistet:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unterschiede</th>
<th>ISO 14001</th>
<th>EMAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teilnehmer</td>
<td>Handel, Dienstleister, produzierende Unternehmen</td>
<td>alle Organisationen</td>
</tr>
<tr>
<td>Prüfsystem</td>
<td>privatwirtschaftlich</td>
<td>hoheitlich</td>
</tr>
<tr>
<td>Prüfverfahren</td>
<td>Zertifizierung</td>
<td>Validierung und Registrierung</td>
</tr>
<tr>
<td>Nachweis der Teilnahme</td>
<td>Zertifikat</td>
<td>Eintragung in das Register, Teilnahmelogo</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikation nach Außen</td>
<td>Veröffentlichung der Umweltpolitik</td>
<td>Veröffentlichungspflicht der Teilnahmeerklärung, Werbung mit dem Teilnahmelogo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 3: Die wesentlichen Unterschiede zwischen EMAS und ISO 14001

(Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg - Informationszentrum für betrieblichen Umweltschutz)

\textsuperscript{167} vgl. Baumast, Pape (2013), s. 88
\textsuperscript{168} vgl. Baumast, Pape (2013), s. 88
\textsuperscript{169} vgl. Hermeier (2007), s. 61
4.3.7.3 SA 8000


In jedem Unternehmen, das nach SA 8000 zertifiziert werden will, soll ein Sozialmanagementssystem zur Umsetzung der sozialen Standards erschaffen werden. Dafür verpflichtet sich die Unternehmensleitung alle Kriterien der SA 8000 und die nationale Gesetze einzuhalten, ständige Verbesserungen anzustreben, diese zu dokumentieren, zu verwirklichen und bekannt zu machen. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass alle Voraussetzungen der Norm in der ganzen Organisation verstanden und umgesetzt werden. Das Topmanagement überprüft regelmäßig die Zulässigkeit, Angemessenheit und Wirksamkeit der Vorschriften.

Die Implementierung des Sozialmanagementsystems nach SA 8000 erfolgt in einem vierstufigem Verfahren:

- **Vorbereitung**: Als erstes wird ein Vertreter der Unternehmensleitung als Verantwortlicher für den Zertifizierungsprozess im Unternehmen ausgewählt. Danach entscheidet man sich für eine Zertifizierungsgesellschaft (Auditor), welche von SAI (Social Accountability International) akkreditiert ist. Beim ersten Treffen besprechen diese beiden Parteien die Absicht, den Umfang und die
Durchführung der Zertifizierung. Dabei ist es wichtig nicht nur die Verhaltensleitlinien von SA 8000 einzuhalten, sondern auch noch die lokalen und internationalen Gesetze. Durch Selbstkontrollen sollen Mängel aufgedeckt werden\textsuperscript{177}.

- **Implementierung**: Der Auditor führt ein Pre-Audit in der Produktionsstätte durch um festzustellen ob grobe Abweichungen von den Vorschriften gegeben sind. Bei festgestellten Mängeln wird durch den Auditor und die Unternehmensführung ein Plan der Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet. Bevor die Defizite nicht beseitigt werden kann die Zertifizierung nicht weitergeführt werden. Außerdem wird ein Dialog mit den lokalen Stakeholdern geführt um den Standard an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Um die Standards in den Arbeitsalltag zu integrieren werden Mitarbeiterschulungen durchgeführt\textsuperscript{178}.

- **Zertifizierung**: Bei der Zertifizierung wird die Einhaltung aller Vorgaben noch mal genau überprüft. Dabei arbeiten der Auditor, die Unternehmensführung und die lokalen Stakeholder eng zusammen. Nach erfolgreicher Prüfung erhält das Unternehmen ein Zertifikat, welches drei Jahre gültig ist\textsuperscript{179}.

- **Überwachung**: Die Einhaltung der Verhaltensleitlinien wird typischerweise im Abstand von sechs Monaten durch unangemeldete Folge-Audits kontrolliert. Bei der Feststellung erheblicher Mängel wird das Zertifikat entzogen. Daneben erfolgen noch die internen Prüfungen durch Self-Assessments sowie Kontrollen durch externe Stakeholder\textsuperscript{180}.

Nicht nur das Unternehmen selbst soll die SA 8000-Voraussetzungen erfüllen, sondern auch seine Lieferanten und Subunternehmen, dies wird von dem Unternehmen kontrolliert\textsuperscript{181}. Mit den Lieferanten, die die Standards nicht erfüllen wird die Geschäftsbeziehung beendet\textsuperscript{182}. Abschließend erfolgt eine Berichterstattung um regelmäßig allen interessierten Gruppen die Daten und andere Auskünfte darzulegen\textsuperscript{183}.

\textsuperscript{177} vgl. Rasche, Lippert
\textsuperscript{178} vgl. Rasche, Lippert
\textsuperscript{179} vgl. Rasche, Lippert
\textsuperscript{180} vgl. Rasche, Lippert
\textsuperscript{181} vgl. Zervas (2008), s. 168-169
\textsuperscript{182} vgl. Baumast, Pape (2013), s. 91
\textsuperscript{183} vgl. Zervas (2008), s. 169
4.3.8 Lieferantentage

Ein Instrument zur Ausweitung der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches zwischen dem Abnehmer und seinen wichtigen Lieferanten sind Lieferantentage\textsuperscript{184}. Das Abnehmerunternehmen organisiert ein- bis zweitägige Veranstaltungen mit der Zielsetzung konkrete Herausforderungen des Wettbewerbs an die Lieferanten zu kommunizieren und die Lieferanten in den Rationalisierungsprozess einzubeziehen. Es wird zwischen reinen Informationsveranstaltungen und Veranstaltungen zur Ausarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen unterschieden\textsuperscript{185}.

Bei den Lieferantentagen als Informationsveranstaltung wird die Marktsituation und Unternehmenspolitik des Abnehmers offengelegt, dies soll die Absicht des Abnehmers zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten verdeutlichen\textsuperscript{186}. In einer Präsentation von einem schon kooperierenden Lieferant erfahren die anderen Zulieferer die möglichen Wege zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Ergänzend können die Lieferanten eigene Verbesserungsvorschläge unterbreiten und aktuelle Probleme bei der Zusammenarbeit ansprechen. Solche Veranstaltungen können gut mit der Verleihung von Zulieferpreisen kombiniert werden\textsuperscript{187}.


In der Vorbereitungsphase wird das Ziel des Lieferantentages gesetzt, organisatorische Fragen gelöst und eine Auswahl einzuladender Lieferanten getroffen. Weiterhin werden lieferantenspezifische Zielvorgaben und ein Maßnahmenkatalog ausgearbeitet. Diese sollen auf die Stärke des Zulieferers

\textsuperscript{184} \textsuperscript{185} vgl. Wildemann (2000), s. 345  
\textsuperscript{186} vgl. Dreyer (2000), s. 144  
\textsuperscript{187} vgl. Seemann (1995), s. 40ff  
\textsuperscript{188} vgl. Dreyer (2000), s. 144  
\textsuperscript{188} vgl. Wildemann (2000), s. 345
gegenüber dem Abnehmer sowie auf die Leistungsfähigkeit des Lieferanten abgestimmt werden\textsuperscript{189}.


In der Nachbereitungsphase erfolgt die Auswertung der Lieferantenreaktion sowie die Kontrolle der Erreichung der vereinbarten Ziele beim Lieferanten\textsuperscript{191}.


4.3.9 Konzeptwettbewerb

Die Idee des Konzeptwettbewerbs stammt aus dem öffentlichen Sektor, bei dem die Vergabe von Bauleistungen auf einem Architekturwettbewerb basiert. Dabei fordert ein öffentlicher Bauherr die Architekten auf, für ein bestimmtes Projekt die Ideen und

\begin{itemize}
\item \textsuperscript{189} vgl. Wildemann (2000), s. 346-347
\item \textsuperscript{190} vgl. Wildemann (2000), s. 347-349
\item \textsuperscript{191} vgl. Wildemann (2000), s. 346
\item \textsuperscript{192} vgl. Dreyer (2000), s. 145-146
\end{itemize}
deren Verwirklichungsvorschläge einzureichen. Durch den Vergleich der ausgearbeiteten Vorschläge wird eine Auswahlentscheidung getroffen\textsuperscript{193}. Diese Vorgehensweise haben die Abnehmerunternehmen aus der Automobilindustrie übernommen um eine Lieferantenauswahl schon bei der Konzeptausarbeitung durchzuführen\textsuperscript{194}.

Die Durchführung eines Konzeptwettbewerbes wird in vier Phasen unterteilt:\textsuperscript{195}

- Planung durch das Abnehmerunternehmen,
- Bestimmung der Konzeptanforderungen,
- Durchführung des Wettbewerbs und
- Entscheidungsfindung.

In der ersten Phase erfolgen eine Terminplanung der ganzen Maßnahme sowie eine Lieferantenvorauswahl indem möglichst viele Lieferanten in Betracht gezogen werden. Die Lieferanten, mit denen schon schlechte Erfahrungen gemacht wurden oder welche Mindestanforderungen wie z.B. die globale Präsenz oder die Vorlage bestimmter Zertifikate nicht erfüllen, werden dabei ausgeschlossen. Den in Frage kommenden Lieferanten werden erste Anfrageunterlagen für die Teilnahme an dem Konzeptwettbewerb zugeschickt\textsuperscript{196}.

In der zweiten Phase werden die Konzeptanforderungen für die Zulieferer in einem Lastenheft beschrieben. Damit werden Kriterien wie Zielkosten, Leistungsumfänge oder die gewünschte Qualität festgelegt. Dabei sollte das Abnehmerunternehmen die Gewichtung der einzelnen Kriterien für die spätere Auswertung bestimmen und den Zulieferern mitteilen, damit diese bei der Ausarbeitung eines eigenen Konzeptes den Schwerpunkt richtig legen können. Schließlich werden die Lastenhefte an solche Lieferanten verschickt, die ein Interesse gezeigt haben\textsuperscript{197}.

In der dritten Phase werden die Konzepte von den Lieferanten ausgearbeitet und anschließend dem Abnehmerunternehmen vorgestellt\textsuperscript{198}.

\textsuperscript{193} vgl. Wildemann (2000), s. 333-334
\textsuperscript{194} vgl. Reitzle (1995), s. 16
\textsuperscript{195} vgl. Wildemann (2000), s. 334
\textsuperscript{196} vgl. Wildemann (2000), s. 334-336
\textsuperscript{197} vgl. Wildemann (2000), s. 336
\textsuperscript{198} vgl. Wildemann (2000), s. 336-337
Die vierte Phase beinhaltet die Auswertung der vorgestellten Konzepte und die Entscheidungsfindung. Zum Schluss wird ein Lieferant ausgewählt mit dem ein langfristiger Vertrag abgeschlossen wird\textsuperscript{199}.

Der Konzeptwettbewerb ist ein Instrument zur Informationserhebung, mit welchem Eigenschaften des Lieferanten wie die Innovationskraft, die Flexibilität, das Qualitätssicherungssystem, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie die Fähigkeit neue Abläufe aufzufassen, ermittelt werden können. Die Nachteile des Konzeptwettbewerbs für die Lieferanten sind eine Kostenbelastung bei der Entwicklung sowie ein möglicher Know-How-Verlust. Es besteht die Möglichkeit für die Lieferanten eine Aufwandsentschädigung für die geleisteten Entwicklungsvorleistungen mit dem Abnehmerunternehmen zu vereinbaren. Dies wird in der Praxis bis jetzt aber nur selten genutzt. Außerdem stellt sich für den Lieferanten die Frage wann die Innovationen dem Abnehmer offengelegt werden sollen, da ein früher Zeitpunkt der Offenlegung einerseits die Attraktivität des Zulieferers fördert, andererseits aber die Aufrechterhaltung der Alleinstellungseigenschaften gefährdet. Das Abnehmerunternehmen steht seinerseits auch vor der Geheimhaltungsproblematik, da die Informationen über neue Produktideen frühzeitig bekanntgegeben werden müssen um das Lieferanten-Know-How optimal nutzen zu können. Diese Problematik kann bis jetzt noch nicht vollständig gelöst, aber durch die Vorverlagerung der Lieferantenauswahl mindestens abgemildert werden. In der Auswahlphase ist der Detaillierungsgrad der bekanntgegebenen Informationen noch relativ gering. Außerdem droht die Verletzung der Geheimhaltungssphäre der Lieferanten dem Abnehmer mit der Verknappung der Lieferantenbasis, da mit dem heutzutage steigenden Spezialisierungsgrad die Anzahl der möglichen Lieferanten sinkt\textsuperscript{200}.

4.3.10 Vergleich der Instrumente

Die oben dargestellten Instrumente zur Informationserhebung für die Lieferantenbewertung unterscheiden sich bezüglich des Umfangs der gewonnenen Informationen und des dafür erforderlichen Aufwandes. Dies wird in der Tabelle 4 verdeutlicht.

\textsuperscript{199} vgl. Wildemann (2000), s. 337
\textsuperscript{200} vgl. Wildemann (2000), s. 337-339
Tabelle 4: Vergleich der Instrumente zur Informationsgewinnung
(Quelle: Dreyer, 2000)

Mit den Instrumenten unternehmensspezifischer Qualitätsauszeichnungen, Qualitätspreise und Zertifizierungen erreicht man eine hohe Informationsbreite dafür, jedoch nur mittlere Informationstiefe. Dagegen sind Benchmarking, Lieferantentage und Konzeptwettbewerb auf ausgewählte Lieferantenkriterien begrenzt, damit ist der Untersuchungsbereich eingeschränkt (mittlere Informationsbreite) aber die gewonnenen Informationen sind detaillierter (hohe Informationstiefe). Die Auditierung besitzt eine hohe Informationsbreite und –tiefe und ist nur mit einem mittleren Aufwand verbunden. Der Informationszugewinn ist aber nicht zwangsläufig von dem investierten Aufwand abhängig. Der Aufwand für die Lieferantengespräche

---

201 vgl. Dreyer (2000), s. 146
ist mit dem Aufwand für die Auditierung vergleichbar, dafür erreicht man aber im Gegensatz zur Auditierung nur eine mittlere Informationsbreite- und tiefe. Eine ähnliche Informationsbreite und -tiefe erreicht man bei der Selbstauskunft mit einem niedrigeren Aufwand von der Seite des Abnehmers. Aus der oben aufgeführten Tabelle kann man entnehmen, dass die Instrumente Selbstauskunft, unternehmensspezifische Qualitätsauszeichnungen, Qualitätspreise, Zertifizierung und Konzeptwettbewerb für das Abnehmerunternehmen mit einem relativ niedrigen Aufwand verbunden sind, die gewonnenen Informationen aber eine hohe bis mittlere Informationsbreite oder -tiefe erreichen 202.


Es ist ersichtlich, dass kein Bewertungsinstrument mit einem geringen Aufwand eine hohe Informationsbreite und hohe Informationstiefe bietet. Bei Erlangung einer hohen Informationstiefe wird die Informationsbreite eingeschränkt und umgekehrt. Um eine akzeptable Informationsmenge mit einem vertretbaren Aufwand zu erreichen sollten die unterschiedlichen Instrumente kombiniert werden. Die Kombination der Instrumente ist vom Informationsbedarf, dem zu bewertenden Zulieferer und dem derzeitigen Bewertungsmotiv abhängig 204.

202 vgl. Dreyer (2000), s. 146
203 vgl. Dreyer (2000), s. 146-147
204 vgl. Dreyer (2000), s. 147-149
5. Fallstudie Henkel AG & Co. KGaA

In dieser Fallstudie wird das Unternehmen Henkel vorgestellt, da es ein weltweit tätiger Produzent von Markenartikeln ist. Als Unternehmen nimmt es die Herausforderung der nachhaltigen Entwicklung ernst und leistet somit einen bedeutenden Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften.

5.1 Unternehmensprofil

Die Henkel AG & Co. KGaA wurde im Jahr 1876 gegründet. Mittlerweile beschäftigt Henkel rund 47.000 Mitarbeiter, davon über achtzig Prozent außerhalb Deutschlands. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2013 einen Umsatz von 16.355 Millionen Euro. Die Struktur des Unternehmens gliedert sich in drei Bereiche\textsuperscript{205}:

- \textit{Laundry & Home Care} – ist ein Unternehmensbereich, welcher sich auf Wasch- und Reinigungsmitteln spezialisiert,
- \textit{Beauty Care} – ist für die Kosmetik und Körperpflege zuständig und
- \textit{Adhesive Technologies} – ist ein Bereich, der sich mit Klebstoffen, Dichtstoffen und Funktionsbeschichtungen für Konsumenten, Handwerker und Industrie beschäftigt.

Daher ist das Produktsortiment des Unternehmens breit ausgelegt. Zu den bekanntesten Marken des Unternehmens zählen unter anderem Schwarzkopf, AOK, Fa, Theramed, Persil, Perwoll, Spee, Vernel, Bref, Pril, Pattex und Pritt. Inzwischen ist Henkel in 150 Ländern vertreten, seine Marken sind den Menschen weltweit bekannt\textsuperscript{206}.

Die Firma Henkel legt einen großen Wert darauf, dass ihre Produkte immer bessere Leistung bieten und die Produktion gleichzeitig immer effizienter wird. Daher ist der Schwerpunkt der Unternehmensstrategie auf die Innovationen und Nachhaltigkeit gerichtet. Die Innovationen sollen einen geringeren Rohstoff- und Materialverbrauch bei verbesserter Leistungsfähigkeit sichern\textsuperscript{207}.

\textsuperscript{205} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unternehmensprofil“
\textsuperscript{206} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Produkte“
\textsuperscript{207} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Innovationen bei Henkel“
5.2 Bedeutung der Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeitsstrategie der Henkel AG & Co. KGaA ist darauf gerichtet mehr Wert für die Kunden und Verbraucher bei einem reduzierten ökologischen Fußabdruck zu schaffen\textsuperscript{208}.

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=0.5\textwidth]{Abb_8.png}
\caption{Abbildung 8: Fokusfelder der Nachhaltigkeit bei Henkel}
\end{figure}

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Henkel AG & Co. KGaA: „Unsere Fokusfelder“)

Das große Ziel für das Jahr 2030 ist für jeden erwirtschafteten Euro nur noch ein Drittel der heutigen Ressourcen einzusetzen. Dafür wurden sechs Handlungsfelder festgelegt, welche Unternehmensherausforderungen für die nachhaltige Entwicklung darstellen\textsuperscript{209}.

Die in der Abbildung 8 dargestellten Handlungsfelder sind in zwei Bereiche geteilt: „mehr Wert schaffen“ und „Fußabdruck reduzieren“. Die Ziele dabei sind mehr Wert für Kunden als auch für Henkel zu schaffen, die Lebensqualität zu steigern, mehr Arbeitssicherheit zu bieten, Energie- und Wasserverbrauch sowie die Abwassermengen zu reduzieren, weniger Treibhausemissionen und Abfallaufkommen zu haben und weniger Material bei der Produktion zu verbrauchen. Diese Ziele sind nicht nur allgemein festgelegt, sondern zu jedem Ziel sind bis zum Jahr 2015 bestimmte Anforderungen festgeschrieben, z.B. den Energieverbrauch pro Produktionseinheit um 15\% zu senken\textsuperscript{210}.

\textsuperscript{208} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unsere Ziele“
\textsuperscript{209} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unsere Ziele“
\textsuperscript{210} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unsere Ziele“
Um die gesetzten Ziele zu verwirklichen bietet die Henkel AG & Co. KGaA ihren Mitarbeitern Trainingsprogramme im Bereich Nachhaltigkeit an. An allen Standorten werden regelmäßig Sicherheitstrainings zu Themen wie Brandschutz, Lagerhaltung, Erste Hilfe oder Schutzausrüstung durchgeführt. Außerdem werden seit 2013 spezielle, auf die zukünftigen Herausforderungen (auch im Bereich Nachhaltigkeit) gerichtete Fortbildungen für die Nachwuchsführungskräfte angeboten211. Darüber hinaus wurde im Unternehmen das Programm „Nachhaltigkeitsbotschafter“ entwickelt. Im Rahmen dieses Programms werden die Mitarbeiter für die kompetente Vermittlung des erlangten Wissens im Bereich Nachhaltigkeit an die Lieferanten, Kunden, Kollegen oder Verbraucher geschult. Über das Nachhaltigkeitsbotschafts-Programm versucht Henkel auch den Grundschülern das Thema näher zu bringen, da die persönlichen Entscheidungen jedes einzelnen einen wichtigen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten können212.

5.3 Lieferantenbewertung

Trotz der Erschließung neuer Beschaffungsmärkte außerhalb der Mitgliedsstaaten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit bleiben für Henkel die hohen Anforderungen für alle Lieferanten gleich. Der fünfstufige „Responsible Supply Chain Prozess“ ermöglicht dem Unternehmen die eigenen Nachhaltigkeitsanforderungen durchzusetzen und die strategischen Lieferanten hinsichtlich der Nachhaltigkeit zu fördern213.


211 vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Weiterbildung für mehr Nachhaltigkeit“
212 vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Nachhaltigkeitsbotschafter“
213 vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Nachhaltigkeitsbericht 2013“
Umständen ein Audit durchgeführt. Schritt vier ist ein Audit von einer unabhängigen Prüfgesellschaft. Die Erfüllung der während des Audits festgelegten Korrekturmaßnahmen wird überprüft. Der fünfte Schritt ist die Lieferantenentwicklung – z.B. durch Wissenstransfer und Schulungen bezüglich der Prozessoptimierung, der Ressourceneffizienz oder auch der Umwelt- und Sozialstandards\textsuperscript{214}.

Die Lieferanten, welche einen außerordentlichen Anteil zur Entwicklung nachhaltiger Produkte beigetragen haben werden von dem Unternehmen jährlich mit einem „Henkel Sustainability Award“ prämiert. Beispielsweise erhielt BASF im Jahr 2012 diese Auszeichnung für einen in einer Zusammenarbeit entstandenen innovativen Löslichkeitsverbesserer für Geschirrspülmittel-Tabs, welcher eine gute und schnelle Wirkung auch bei Kurz- und Niedrigtemperaturprogrammen ermöglicht\textsuperscript{215}.

\subsection*{5.4 Externe Bewertungen der Henkel AG & Co. KGaA hinsichtlich der Nachhaltigkeit}


\begin{itemize}
\item DuMont-DWS-Preis für verantwortliches Wirtschaften – wird vom deutschen Zeitsungsverlag DuMont und dem Publikumsfond DWS der Deutschen Bank verliehen. Entscheidend bei der Bewertung waren die Umweltbilanz, die Vielfalt der Beschäftigtenstruktur sowie das soziale Engagement.
\item Goldener Merkur für nachhaltiges Wirtschaften – ist ein Preis für nachhaltige Projekte, der von der österreichischen „Handelszeitung“ vergeben wird. Henkel erhielt die Auszeichnung für sein Programm „Nachhaltigkeitsbotschafter“.
\item Best Corporate Practices Award – wird von Faderchimica, dem Verband der chemischen Industrie in Italien verliehen. Dies ist eine Auszeichnung der
\end{itemize}

\textsuperscript{214} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Nachhaltigkeitsbericht 2013“
\textsuperscript{215} vgl. Altenburger, R. (2013), s. 112
\textsuperscript{216} vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Preise und Rankings 2013“
unternehmerischen Praktiken betreffend der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie des Umweltschutzes.

Das Engagement von Henkel hinsichtlich der Nachhaltigkeit zeigt auch die hervorragende Positionierung des Unternehmens in zahlreichen Rankings und Ratings. Z.B.:

- Henkel ist im Nachhaltigkeitsvergleich 2013 des Sustanalytics im Bereich „Household & Personal Products“ ein weltweiter Führer. Die Vergleichskriterien dabei sind Umwelt, Soziales und Unternehmensführung.\(^{217}\)
- Das Unternehmen erhielt in dem Image-Ranking des Wirtschaftsmagazins „Gewinn“ den dritten Platz in der Kategorie „CSR-Nachhaltigkeit“\(^{218}\).

Dieses nachhaltigkeitsorientierte Handeln des Unternehmens, welches mit den Auszeichnungen und guter Positionierung in den Ratings untermauert wird, fordert ein positives Image des Unternehmens was die Wettbewerbsposition verstärkt.

6. Schlussbetrachtung

Ziel dieser theoretischen Arbeit war die vorhandenen Instrumente zur Unterstützung ökologischer und sozialer Aspekte in der Lieferantenauswahl zu diskutieren, da dies ein wichtiges, zukunftsweisendes Thema für unsere Gesellschaft darstellt.


Im Hauptteil der Arbeit wurden die gängigen Instrumente zur Bewertung der Lieferanten im Lieferantenmanagement hinsichtlich der Nachhaltigkeit dargestellt. Zunächst wurde auf ordnungsrechtliche und marktwirtschaftliche Instrumente zur Beeinflussung der Unternehmen hingewiesen. Die Kernaufgabe war jedoch die freiwilligen Instrumente näher zu betrachten und zu beurteilen. Dabei wurden die

\(^{217}\) vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Externe Bewertungen“
\(^{218}\) vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Preise und Rankings 2013“
Vor- und Nachteile der Instrumente zur Gewinnung der Informationen über die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards bei den Lieferanten diskutiert.


Zur heutigen Zeit ist die Nachhaltigkeit in fast jedem Betrieb zum Thema geworden. Leider sind viele Unternehmen erst in der Anfangsphase die Nachhaltigkeitsaspekte im eigenen Betrieb zu berücksichtigen und zu integrieren. Es gibt aber schon genug Best-Practice-Beispiele an Erfahrung welcher sich die übrigen Unternehmen orientieren können. Außerdem gibt es schon eine Fülle von Instrumenten, welche die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen unterstützen. Aber die stetig wachsenden Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit, welche nicht nur von außen, sondern auch innerbetrieblich gestellt werden, zwingen die Unternehmen zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema. Um ein nachhaltiges Wirtschaften weltweit zu ermöglichen muss jeder einzelne Beteiligte der Wertschöpfungskette die sozialen und ökologischen Probleme ernst nehmen und bemüht sein diese zu beheben. Die Industrieländer sind im Gegensatz zu Entwicklungsländern in dem Sinne fortgeschritten, da die Gesellschaft durch die
Literaturverzeichnis


Baumast, A.; Pape, J. (Hrsg.) 2013: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart 2013


BSCI 2009: BSCI-System: Regeln und Funktionsweise, Version 3


Heinrich-Böll Stiftung (Hrsg.) 2002: Das Jo’burg Memo Kompakt, Berlin 2002


Large, R. 2009: Strategisches Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, 4 Auflage, Wiesbaden 2009


Pufe, I. 2012: Nachhaltigkeitsmanagement, München 2012

Reitzle, W. 1995: Kostensparende Systemkonzepte, in: Automobilproduktion 9 1995/6, s. 16-18


Wildemann, H. 1994: Qualität nachweisen, in: QZ 39/12, s. 1345-1349


Internetquellen:


Henkel AG & Co. KGaA: „Externe Bewertungen“. In: http://www.henkel.de/nachhaltigkeit/externe-bewertungen (Zugriff: 06.10.2014)

Henkel AG & Co. KGaA: „Innovationen bei Henkel“. In: http://www.henkel.de/innovation/innovationen-bei-henkel-10104.htm (Zugriff: 22.08.2014)


Henkel AG & Co. KGaA: „Nachhaltigkeitsbotschafter“. In: http://www.henkel.de/presse-und-medien/specials/nachhaltigkeitsbotschafter (Zugriff: 02.10.2014)


Henkel AG & Co. KGaA: „Unternehmensprofil“. In: http://www.henkel.de/presse/unternehmensprofil-17112.htm (Zugriff: 22.08.2014)

Henkel AG & Co. KGaA: „Produkte“. In: http://www.henkel.de/produkte-marken.htm (Zugriff: 22.08.2014)

Henkel AG & Co. KGaA: „Weiterbildung für mehr Nachhaltigkeit“. In: http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/nc/mitarbeiter/weiterbildung-fuer-mehr-nachhaltigkeit/ (Zugriff: 01.10.2014)


Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Hausarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

Hamburg, den 20.10.2014

........................................

Ganna Pechena
Einverständnis zur Veröffentlichung in der Bibliothek

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird. Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den 20.10.2014

.............................

Ganna Pechena