



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft und Soziales  
Department Wirtschaft

## *Bachelor-Thesis*

# *Instrumente zur Unterstützung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit im Lieferantenmanagement*

<b>Name:</b>	<b>Pechena</b>
<b>Vorname:</b>	<b>Ganna</b>
<b>Matrikelnummer:</b>	██████████
<b>Adresse:</b>	████████████████████ ████████████████████
<b>Betreuende Prof.:</b>	<b>Frau Prof. Dr. Brumberg</b>
<b>Zweitprüferin:</b>	<b>Frau Prof. Dr. Howe</b>
<b>Abgabedatum:</b>	██████████

## 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

## Abkürzungsverzeichnis

AA– Account Ability

AG – Aktiengesellschaft

AG & Co. KGaA - Aktiengesellschaft & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien

BSCI – Business Social Compliance Initiative

CSR – Corporate Social Responsibility

DAU – Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft

D.h. – das heißt

DIN – Deutsches Institut für Normung

EFQM – European Foundation for Quality Management

EG – Europäische Gemeinschaft

EQA – European Quality Award

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Hrsg. - Herausgeber

HwK – Handwerkskammer

IHK – Industrie- und Handwerkskammer

ILO – International Labour Organisation

ISO – International Organisation for Standardisation

MBNQA – Malcom Balgrige National Quality Award

NGO – Nichtregierungsorganisation

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development

RADAR – results, approach, deployment, assessment, review

REACH – Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals

SA – Social Accountability

SAAS – Social Accountability Accreditation Services

SAI – Social Accountability International

UGA - Umweltgutachterausschuss

UN – United Nations

USA – United States of America

usw. – und so weiter

## 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 Preisfrage des 21. Jahrhunderts lautet: Wie kann man der doppelten Zahl an Menschen auf der Erde Gastfreundschaft gewähren ohne die Biosphäre in den Ruin zu treiben? Die Antwort liegt in unseren Augen darin, zügig die industrielle Wirtschaft, die mit der Natur verschwenderisch und mit Menschen unwirtschaftlich umgeht, hinter sich zu lassen und eine regenerative Wirtschaft aufzubauen, die klug mit der Natur umgeht und mehr Menschen Arbeit gibt.“ (Heinrich-Böll Stiftung, 2002, S. 4)

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

Die Globalisierung ist zu einem oft benutzten Wort in wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussionen geworden<sup>3</sup>. Nicht viele Themen werden so ausführlich und widersprüchlich diskutiert wie das Thema Globalisierung. Für die einen ist es die Ankurbelung der weltweiten Wirtschaft, die Verfügbarkeit aller möglichen Güter zu geringen Preisen, Reisefreiheit für die Menschen, Kulturenannäherung sowie die Erhöhung der Innovationskraft durch die globale Zusammenarbeit. Die anderen kritisieren die Globalisierung, da die weltweite Verflechtung auch noch mit vielen Nachteilen verbunden ist. Durch die Verlagerung der Produktion in die Entwicklungs- und Schwellenländer entsteht ein Mangel an Arbeitsplätzen in den Industrieländern. Dieser Vorteil der Billiglohnländer, in dem neue Arbeitsplätze geschaffen werden, kann sich aber zum Nachteil wenden, da die Menschen oft unter schlechten Arbeitsbedingungen leiden, unzureichend bezahlt werden, sehr lange Arbeitszeiten und keine Sozialabsicherungen haben, außerdem ist die Kinderarbeit bis jetzt noch ein aktuelles Thema in vielen Ländern. Ein weiterer Kritikpunkt der Globalisierung ist die Umweltbelastung. Die Fabriken in Entwicklungs- und Schwellenländern sind oft mit veralteter Technik ausgestattet, was zu hohen Emissionsausstößen beiträgt und den Treibhauseffekt verstärkt. Durch weltweite Wertschöpfungs- und Produktionsprozesse werden Güter über große Entfernungen transportiert, was zu einer weiteren Belastung der Umwelt führt.

---

<sup>1</sup> vgl. Becker, H. 1995: Logistik – Ein Überblick

<sup>2</sup> vgl. German, Rürup, Setzer (1996), S. 19

<sup>3</sup> 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 Zusammenarbeit<sup>4</sup>.

## 1.1 Problemstellung

Mit der Globalisierung sind den Unternehmen neue Beschaffungsmärkte mit niedrigen Preisen eröffnet worden, die Lieferantenzahl ist gestiegen. Die Ausweitung der Unternehmenstätigkeiten auf andere Länder bringt den Unternehmen aber nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch neue Verantwortung in sozialen und ökologischen Fragen mit sich, vor allem in Entwicklungsländern. Verbraucher und NGOs fordern immer mehr Informationen über die Bedingungen unter welchen Produkte oder Dienstleistungen hergestellt wurden. Die Stakeholder erwarten von den multinationalen Unternehmen nicht nur, dass sie selbst nachhaltig handeln, sondern, dass sie auch die Verantwortung für ihre Zulieferer übernehmen<sup>5</sup>. Höhere soziale und ökologische Leistungen der Unternehmen bringen Wettbewerbsvorteile wie Reputation oder Image mit sich, Missachtung der Erwartungen von Konsumenten und Anlegern hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte im Unternehmensverhalten werden hingegen mit gesellschaftlicher Verachtung bestraft<sup>6</sup>. Um dies zu vermeiden sollten die Unternehmen ihre Lieferanten immer sorgfältiger auswählen.

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 Absatzmärkten mit sich bringt<sup>7</sup>. Vor allem durch steigende Spezialisierung und damit verbundene Senkung der Fertigungstiefe<sup>8</sup> ist das Unternehmen zunehmend auf qualifizierte, wettbewerbsstarke Lieferanten angewiesen<sup>9</sup>.

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

---

<sup>4</sup> vgl. Globalisierung Fakten: Vorteile und Nachteile der Globalisierung

<sup>5</sup> vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2002) s. 6-7

<sup>6</sup> vgl. Hauser-Ditz, A./ Wilke, P. 2005: Diskussionspapier

<sup>7</sup> vgl. Glantschnig (1994), s. 1

<sup>8</sup> vgl. Glantschnig (1994), s. 2

<sup>9</sup> vgl. Pfefferli (2002), s. 3



Abnehmer<sup>10</sup>. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage wie die Lieferanten zur freiwilligen Bereitstellung von Informationen angeregt werden können.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Immer mehr werden die Unternehmen mit der Einhaltung sozialer und ökologischer Standards konfrontiert. Die Eingliederung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung in die Ziele der Unternehmen ist daher zu einer bedeutenden Aufgabe geworden. Zu heutiger Zeit liegen genügend Best Practice Beispiele vor und es wurden viele Konzepte entwickelt, wie man die sozialen und ökologischen Standards in die unternehmerischen Leitbilder einsetzen kann. Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung möglicher Instrumente zur Einbindung ökologischer und sozialer Aspekte in die Lieferantenauswahl mit anschließender Beurteilung dieser Instrumente.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

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

Kapitel 2 beinhaltet theoretische Grundlagen dieser Arbeit. Zunächst wird auf den Begriff Nachhaltigkeit eingegangen und zwei Ansätze zur Darstellung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen vorgestellt. Danach wird die bedeutende Rolle der Unternehmen bei der nachhaltigen Entwicklung unterstrichen. Außerdem werden zwei Ansätze zur Umsetzung des Konzeptes „Nachhaltige Entwicklung“ erläutert. Des Weiteren wird der Begriff Lieferantenmanagement mit seinen Teilprozessen erläutert, dabei wird die Lieferantenbewertung detaillierter betrachtet.

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.

---

<sup>10</sup> 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**

In diesem Kapitel wird zunächst auf den Begriff der Nachhaltigkeit und ihre Dimensionen eingegangen. Weiter wird die Rolle der Unternehmen bei der Umsetzung des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“ verdeutlicht. Anschließend werden zwei theoretische Ansätze zur Umsetzung des Konzeptes „Nachhaltige Entwicklung“ vorgestellt. Zum Schluss wird auf das Lieferantenmanagement mit seinen Teilzielen sowie auf die Lieferantenbewertung eingegangen.

### **2.1 Die Nachhaltigkeit**

Der Begriff Nachhaltigkeit hat sich in den vergangenen Jahren weltweit zu einem zentralen Leitbild entwickelt<sup>11</sup>. 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<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> vgl. Dickebohm (2013), s. 41

<sup>12</sup> 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<sup>13</sup>.

Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, welche von der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland geführt wurde, hat den Begriff *sustainable development* geprägt. Im 1987 veröffentlichten Abschlussbericht „*Our Common Future*“ wird die nachhaltige Entwicklung zu einem wichtigen Thema. Das Adjektiv „*sustainable*“ wird in diesem Zusammenhang als „nachhaltig“ oder „zukunftsfähig“ übersetzt<sup>14</sup>.

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:<sup>15</sup>

- 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.

Im Jahre 1992 verpflichteten sich 178 Staaten auf der *United Nations Conference on Environment and Development* in Rio de Janeiro (Erdgipfel) zum gemeinsamen internationalen Leitbild der nachhaltigen Entwicklung<sup>16</sup>. Nach dieser Konferenz erlangte das Konzept „Nachhaltige Entwicklung“ an großer Popularität<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> vgl. Hauff, Kleine (2009), s. 3

<sup>14</sup> vgl. Baumast, Pape (2009) s. 18-22

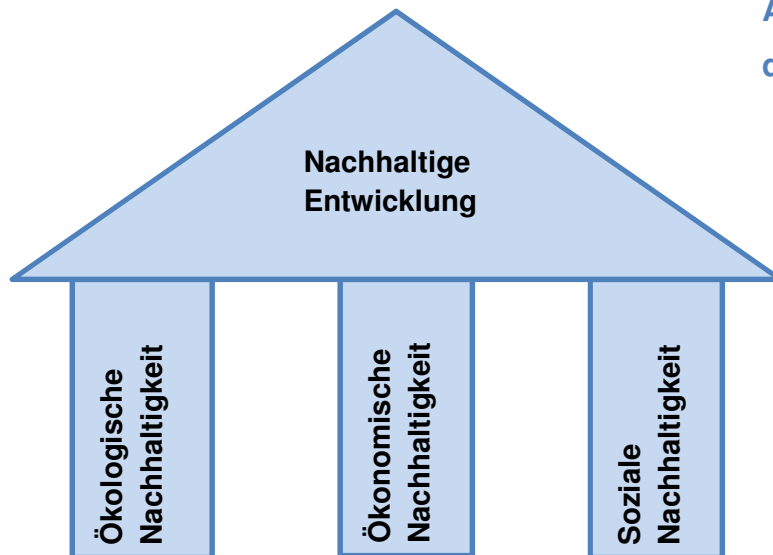
<sup>15</sup> vgl. Baumast, Pape (2009) s. 22

<sup>16</sup> vgl. Von Hauff, Kleine (2009), s. 8

<sup>17</sup> 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<sup>18</sup>.



**Abbildung 1: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit**

(Eigene Darstellung  
in Anlehnung an  
Schmidt; 2013)

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<sup>19</sup>.

Alle drei Dimensionen befinden sich in einem komplexen Zusammenhang<sup>20</sup>. Daher spricht man von der nachhaltigen Entwicklung nur dann, wenn alle drei Säulen der Nachhaltigkeit zugleich beachtet werden<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> vgl. Koplín (2005), s. 22

<sup>19</sup> vgl. Koplín (2005), s. 22

<sup>20</sup> vgl. Koplín (2005), s. 23

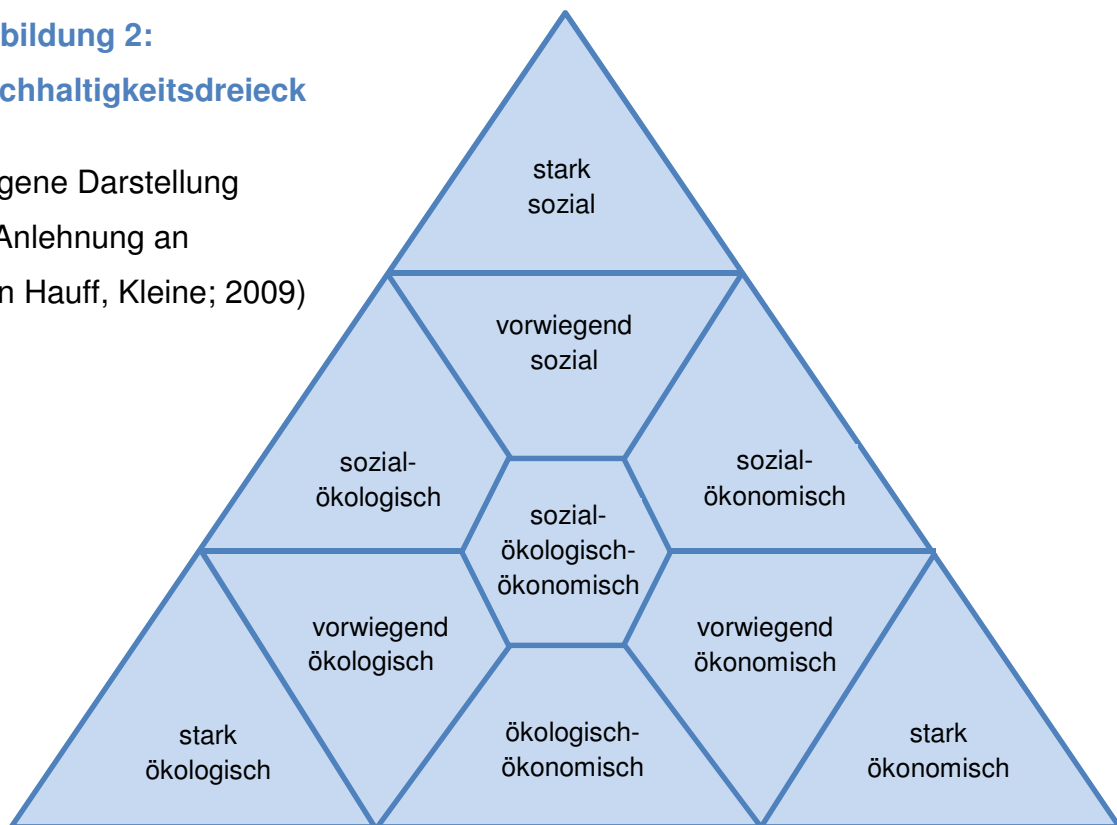
<sup>21</sup> vgl. Schmidt (2013), s. 14

### 2.1.3 Nachhaltigkeitsdreieck

Die Abbildung mit den Säulen verschafft einen Eindruck, dass diese drei Bereiche getrennt nebeneinander stehen. Der Zusammenhang der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit sowie deren gegenseitige Abhängigkeit werden mit Hilfe des Nachhaltigkeitsdreiecks dargestellt.

**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<sup>22</sup>. 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,

<sup>22</sup> vgl. Von Hauff, Kleine (2009), s. 119

desto weniger Einfluss hat die Eckdimension. Dies wird an einem Beispiel verdeutlicht<sup>23</sup>.

Die Ecke „stark ökologisch“ ist nur von einer Dimension bestimmt, die beiden anderen Dimensionen haben dabei kaum Bedeutung. Die Felder „sozial-ökologisch“, „vorwiegend ökologisch“, „ökologisch-ökonomisch“ werden etwa zur Hälfte durch die ökologische Dimension geprägt, die andere Hälfte wird sozial, ökonomisch oder sozial-ökonomisch beeinflusst. Die Felder „stark sozial“, „vorwiegend sozial“, „sozial-ökonomisch“, „vorwiegend ökonomisch“ und „stark ökonomisch“ liegen am weitesten von der Ecke „ökologisch“, damit werden diese Felder von der ökologischen Dimension schwach beeinflusst. Auf diese Felder wirken hauptsächlich die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie und/ oder Soziales. Das Feld in der Mitte des Dreiecks wird von allen Dimensionen gleichermaßen beeinflusst<sup>24</sup>.

Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck bietet die Möglichkeit die Handlungsfelder und Indikatoren der nachhaltigen Entwicklung zu systematisieren<sup>25</sup>. Z.B. dem Feld „sozial-ökologisch“ können Indikatoren wie die Emissionen, die Freisetzung von Chemikalien, die Transportsicherheit und die Beschwerden aus der Nachbarschaft zugeordnet werden<sup>26</sup>.

#### 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 Entwicklung<sup>27</sup>. 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

---

<sup>23</sup> vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 126-127

<sup>24</sup> vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 126-127

<sup>25</sup> vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 130

<sup>26</sup> vgl. Von Hauff, Kleine (2012), s. 163

<sup>27</sup> vgl. Seidl, Höfler(2010) s. 29

gestatten eine arbeitsteilige Produktion überall in der Welt, dadurch haben solche Unternehmen stetig wachsenden Gestaltungsspielraum<sup>28</sup>.

- 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<sup>29</sup>.
- 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<sup>30</sup>.
- Ungefähr zwei Drittel der weltweiten Investitionen in Forschung und Entwicklung wird in der Privatwirtschaft getätigt<sup>31</sup>, 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<sup>32</sup>.

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.<sup>33</sup>

- **Verantwortungsprinzip:** Dieses Prinzip fordert die Wahrnehmung der Verantwortung für die Umwelt um nicht mehr umkehrbare Einwirkungen auf die Umwelt zu vermeiden<sup>34</sup>. Die Verantwortung soll für die heutigen

---

<sup>28</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 124 ff

<sup>29</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 124 ff

<sup>30</sup> vgl. Baumast, Pape (2009), s. 34 ff

<sup>31</sup> vgl. UNCTAD (2005) s. 105 ff

<sup>32</sup> vgl. Baumast, Pape (2013) s. 125

<sup>33</sup> vgl. Meffert, Kirchgeorg (1993), s. 333

<sup>34</sup> vgl. Koplín (2006), s. 37

(intragenerative Gerechtigkeit) aber auch für die zukünftigen Generationen (intergenerative Gerechtigkeit) übernommen werden<sup>35</sup>.

- **Kreislaufprinzip:** Die Grundlage dieses Ansatzes ist der Gedanke, dass die ökologischen und ökonomischen Systeme im Modell als Kreislauf dargestellt werden können. Daraus können die Voraussetzungen für die dauerhafte Erhaltung der ökologischen Umwelt abgeleitet werden. Die Aufgabe der Betriebswirtschaft ist dabei das Kreislaufprinzip in den Strategien und Prozessen umzusetzen<sup>36</sup>. Die Organisation der Stoffströme, dem Kreislaufprinzip nach, trägt dazu bei den Verbrauch der Ressourcen zu minimieren. Dies geschieht durch die ständige Wiederverwertung, Wiederverwendung, Weiterverwertung und Weiterverwendung von Ressourcen<sup>37</sup>.
- **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<sup>38</sup>.

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<sup>39</sup>.

## 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<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> vgl. Meffert, Kirchgeorg (1993), s. 333

<sup>36</sup> vgl. Meffert, Kirchgeorg (1993), s. 333

<sup>37</sup> vgl. Koplin (2006), s. 37

<sup>38</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 63-64

<sup>39</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 64

<sup>40</sup> vgl. Koplin (2006), s. 239



Die Früherkennung von Risiken und Problemen in der Lieferantenkette gewährt Zeitgewinn um diesen gegenzusteuern. Durch Verfolgung von Medien und Meinungen von internationalen Experten werden Informationen gesammelt, die nachher bei der Lieferantenbewertung verwendet werden können<sup>41</sup>.

Der Beschaffungsprozess soll durch Selbstauskunft der Lieferanten sowie anschließende nachhaltigkeitsbezogene Lieferantenbewertung erweitert werden.<sup>42</sup>

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<sup>43</sup>.

## 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<sup>44</sup>.

### 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<sup>45</sup>. Hierbei besteht das Lieferantenmanagement aus folgenden Teilprozessen:<sup>46</sup>

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

---

<sup>41</sup> vgl. Seidl, Höfler (2010), s. 35

<sup>42</sup> vgl. Koplín (2006), s. 248

<sup>43</sup> vgl. Koplín (2006), s. 245 ff

<sup>44</sup> vgl. Piontek (2009), s. 74 ff

<sup>45</sup> vgl. Piontek (2009), s. 75

<sup>46</sup> 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<sup>47</sup>.

## 2.2.2 Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung kann man als Sammlung, Gewinnung, Auswahl, Aufbereitung und Beurteilung von Informationen über die Lieferanten charakterisieren<sup>48</sup>. 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<sup>49</sup>.

Die Lieferantenbewertung kann in zwei Teilprozesse gegliedert werden:<sup>50</sup>

1. **Lieferantenbeurteilung vor der Auftragserteilung:** es wird wirtschaftliches, ökologisches und technisches Leistungspotential eines Lieferanten beurteilt<sup>51</sup> 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.

---

<sup>47</sup> vgl. Large (2009), s. 272

<sup>48</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 157

<sup>49</sup> vgl. Heß (2008), s. 261ff

<sup>50</sup> vgl. Pfefferli (2002), s. 12

<sup>51</sup> 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<sup>52</sup>.

### 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:<sup>53</sup>

- 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<sup>54</sup>. Diese Vorteile werden in der Tabelle 1 dargestellt.

---

<sup>52</sup> vgl. Hofbauer, Mashhour, Fischer (2012), s. 54

<sup>53</sup> vgl. Glantschnig (1994), s. 18 ff

<sup>54</sup> 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 da 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	
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<sup>55</sup>. 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<sup>56</sup>. Die Umwelt- und

<sup>55</sup> vgl. Hess, Paesler (2009), s. 117

<sup>56</sup> vgl. Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Umwelt- und Sozialstandards

Sozialstandards haben bis jetzt noch keinen gesetzlich verpflichtenden Charakter erlangt<sup>57</sup>.

### 3.1 Kategorisierung

McIntosh unterscheidet drei verschiedene Arten von Standards:<sup>58</sup>

- **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.

Weiter kann man noch zwischen Zertifizierungs- und Grundlagenstandards unterscheiden. Zertifizierungsstandards beinhalten ein System von Vorgaben, deren Einhaltung durch dritte geprüft und anschließend zertifiziert wird. Bei Grundlagenstandards werden anhand von Best Practice Beispielen die Leitlinien für nachhaltiges Vorgehen entwickelt<sup>59</sup>.

### 3.2 Ziele

Mit der Einführung von Umwelt- und Sozialstandards verfolgt das Unternehmen folgende Ziele:<sup>60</sup>

- **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

---

<sup>57</sup> vgl. Matten, Wagner (1998), s. 65

<sup>58</sup> vgl. Koplín (2006), s. 52 ff

<sup>59</sup> vgl. Koplín (2006), s. 53

<sup>60</sup> 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

Seit 1994 ist der Umweltschutz im Grundgesetz und zwar im Artikel 20a verankert<sup>61</sup>.

„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung“<sup>62</sup> heißt es im Grundgesetz. Somit hat der Staat sich zum Umweltschutz verpflichtet. Dabei muss festgelegt werden wer für den Umweltschutz zu sorgen hat und wer die Umweltschutzkosten trägt. Es werden drei Handlungsprinzipien unterschieden:<sup>63</sup>

- **Verursacherprinzip:** D.h. die Kosten zur Beseitigung der Umweltschädigungen werden demjenigen auferlegt, der diese verursacht hat. Hauptsächlich sind es Produzenten und Konsumenten.
- **Gemeinlastprinzip:** Falls es unmöglich oder schwierig ist einen Verursacher der Umweltschädigungen zu ermitteln, wird das Gemeinlastprinzip angewendet. Dabei beseitigt die Gemeinschaft (der Staat) die Umweltschädigungen 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.

---

<sup>61</sup> vgl. Dyckhoff/ Souren (2008), s. 75

<sup>62</sup> vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Art. 20a.

<sup>63</sup> 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<sup>64</sup>. 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<sup>65</sup>. Vor allem die Wiederverwendung und Verwertung von Produktabfällen soll gewährleistet werden<sup>66</sup>.

Die prozessbezogenen Regelungen sind Auflagen, die den gesamten Wertschöpfungs- und Konsumprozess kontrollieren. Neben Grenzwerten existieren aber auch Mengenbegrenzungen oder sogar völlige Verbote bestimmter Stoffe<sup>67</sup>.

Beispiele der ordnungsrechtlichen Instrumente sind solche Vorschriften wie:

- Einhaltung bestimmter Grenzwerte bei der Einleitung von Schadstoffen in Gewässer,
- Vorgabe der Grenzwerte bei Luftemissionen,
- Lärmschutznormen<sup>68</sup>.

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<sup>69</sup>. 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<sup>70</sup>.

---

<sup>64</sup> vgl. VWL-Nachhaltig: Instrumente der Umweltpolitik

<sup>65</sup> vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 78

<sup>66</sup> vgl. Betrieblicher Umweltschutz in Baden-Württemberg: Stoff- und produktbezogene Regelungen

<sup>67</sup> vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 78

<sup>68</sup> vgl. Pätzold, J.: Umweltökonomik und Umweltpolitik

<sup>69</sup> vgl. Sommer, Delakowitz (2010), s. 250

<sup>70</sup> 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<sup>71</sup>.

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<sup>72</sup>.

## 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<sup>73</sup>. 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<sup>74</sup>. Neben den Fragen zu Produktpalette, Jahresumsätzen, Technologien, Standorten und Lieferzeiten können

---

<sup>71</sup> vgl. Dyckhoff, Souren (2008), s. 76 ff

<sup>72</sup> vgl. Hauff (1999), s. 30-31

<sup>73</sup> vgl. Walther (2010), s. 15

<sup>74</sup> vgl. Heß (2010), s. 312



Fragen zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen gestellt werden. Dies könnte beispielsweise wie folgt erfragt werden:<sup>75</sup>

- 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 möglich<sup>76</sup>, da diese zur Verzerrungen der Informationen führen können<sup>77</sup>.

### 4.3.2 Lieferantengespräche

Lieferantengespräche werden oft zu Vertragsverhandlungen oder Vertragsabschlüssen durchgeführt. Die Inhalte solcher Gespräche können wie Preisverhandlungen oder technische Abklärungen<sup>78</sup>, so auch Themen der Nachhaltigkeit sein. Die Lieferantengespräche helfen die Einstellung des Geschäftspartners zu bestimmten Themen zu erfahren<sup>79</sup>.

Die mündliche Befragung hat gegenüber einer schriftlichen Befragung zum Vorteil, dass die Informationen viel genauer erfragt werden können. Außerdem werden Fehlinterpretationen vermieden, da die Möglichkeit Rückfragen zu stellen besteht<sup>80</sup>.

Um eine Befragung strukturiert durchzuführen werden häufig Fragebögen verwendet. Mehrfacher Einsatz der fragebogengestützten Befragungen trägt zur Standardisierung bei<sup>81</sup>.

---

<sup>75</sup> vgl. Hansgrohe: Lieferantenselbstauskunft

<sup>76</sup> vgl. Heß (2010), s. 312

<sup>77</sup> vgl. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft: Fragebögen.

<sup>78</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 130-131

<sup>79</sup> vgl. Holtmann (1995), s. 49

<sup>80</sup> vgl. Heß (2010), s. 312

### 4.3.3 Unternehmensspezifische Qualitätsauszeichnungen

Abnehmerunternehmen können unternehmensintern die Qualitätsauszeichnungen für erfüllte Anforderungen an seine Lieferanten vergeben. Die Anforderungen formuliert jedes Unternehmen für sich. Die unternehmensspezifischen Qualitätsauszeichnungen der Lieferanten sind eine Besserung der in Japan begründeten Lieferantenrangreihung, wo bestimmte Lieferantenleistungen mit Punktzahlen bewertet werden und danach die Reihenfolge der Lieferanten bestimmt wird. Die Verleihung eines Preises, Veröffentlichung von Bewertungsergebnissen, Versprechen von Umsatzvergrößerung oder Verbesserung der Platzierung in der Lieferantenpyramide soll die Lieferanten zu Mehrleistungen motivieren<sup>82</sup>. Aus diesem Grund hat Ford die Q1-Qualitätsauszeichnung gegründet, wo die Lieferanten in den Kategorien Angemessenheit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems mit maximal 30 Punkten, Qualitätsbewusstsein der Führungskräfte mit maximal 20 Punkten und fortdauernde Qualitätsleistung mit maximal 50 Punkten bewertet wird. Die Lieferanten die mindestens 85 Punkte erreichen werden als „bevorzugt“ eingestuft, mit mindestens 70 Punkten sind die Lieferanten „geeignet“ und die die darunter liegen werden von Ford als Lieferanten nicht zugelassen<sup>83</sup>.

Später wurden die unternehmensinternen Qualitätsauszeichnungen für die Lieferanten um die Kategorie „Nachhaltigkeit“ erweitert. So vergab Siemens AG im Jahr 2010 dem Logistikkonzern der Deutschen Post DHL für sein besonderes Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung, mit seinen Programmen in den Gebieten Klimaschutz und Bildung, den ersten Platz in der Rubrik Nachhaltigkeit<sup>84</sup>. Renault vergibt seinen Lieferanten ebenfalls Auszeichnungen in der Kategorie Nachhaltigkeit und CSR (Corporate Social Responsibility). Im Jahr 2013 bekam diesen Preis Dow Automotive Systems, ein Lieferant von Lösungen und Materialien für die Fahrzeugindustrie, welcher Renault mit Klebstoffen für die Verglasung und Sicherheitsanwendungen beliefert. Bei den Auswahlkriterien wurde viel Wert auf die Kontrolle von CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie die

---

<sup>81</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 131

<sup>82</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 128-129

<sup>83</sup> vgl. Hochheimer (2011), s. 220

<sup>84</sup> vgl. Beschaffung aktuell: Innovationskraft und Nachhaltigkeit

Erfüllung der europäischen REACH Vorschriften (Europäische Chemikalienverordnung) gelegt<sup>85</sup>.

Zur Lieferantenbewertung können die standardisierten unternehmensspezifischen Qualitätsauszeichnungen durch den freiwilligen Informationstransfer der Lieferanten beitragen<sup>86</sup>.

#### 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<sup>87</sup>. Die Qualitätspreise werden von unabhängigen Institutionen vergeben<sup>88</sup>. Die Anforderungskataloge von Qualitätspreisen stellen Qualitätsmanagementsysteme mit höchsten Ansprüchen dar<sup>89</sup>. Die Idee dabei war ein ausführliches Modell der Unternehmensqualität zu schaffen und für jedes Element dieses Modells zu vergleichen ob die Realität mit dem Ideal übereinstimmt<sup>90</sup>.

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<sup>91</sup>.

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<sup>92</sup>. Der *Malcom Baldrige National Quality Award* existiert schon seit 1987 und der *Deming Prize* seit 1951<sup>93</sup>.

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

---

<sup>85</sup> vgl. Dow Automotive Systems 2013: Dow Automotive Systems als Lieferant des Jahres von Renault in den Kategorien Nachhaltigkeit und CSR ausgezeichnet

<sup>86</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 130

<sup>87</sup> vgl. Kamiske, Brauer (2011), s. 170

<sup>88</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 125

<sup>89</sup> vgl. Wildemann (1994), s. 1349

<sup>90</sup> vgl. Bauer (1997), s.154

<sup>91</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 126

<sup>92</sup> vgl. EFQM: Our History

<sup>93</sup> 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<sup>94</sup>.

Nicht jeder ist berechtigt sich um den *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<sup>95</sup>.

Das EFQM-Modell besteht aus drei Komponenten: Grundkonzepten der Exelence, dem Kriterienmodell und der RADAR-Logik.

Die Grundkonzepte der Exelence sind die Zielvorstellungen in acht Bereichen:<sup>96</sup>

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

Das Kriterien Modell besteht aus neun Kriterien, welche in fünf Befähiger- und vier Ergebnis-Kriterien unterteilt werden. Alle Kriterien sind in der Abbildung 3 dargestellt.

Die Befähigerkriterien sind:<sup>97</sup>

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

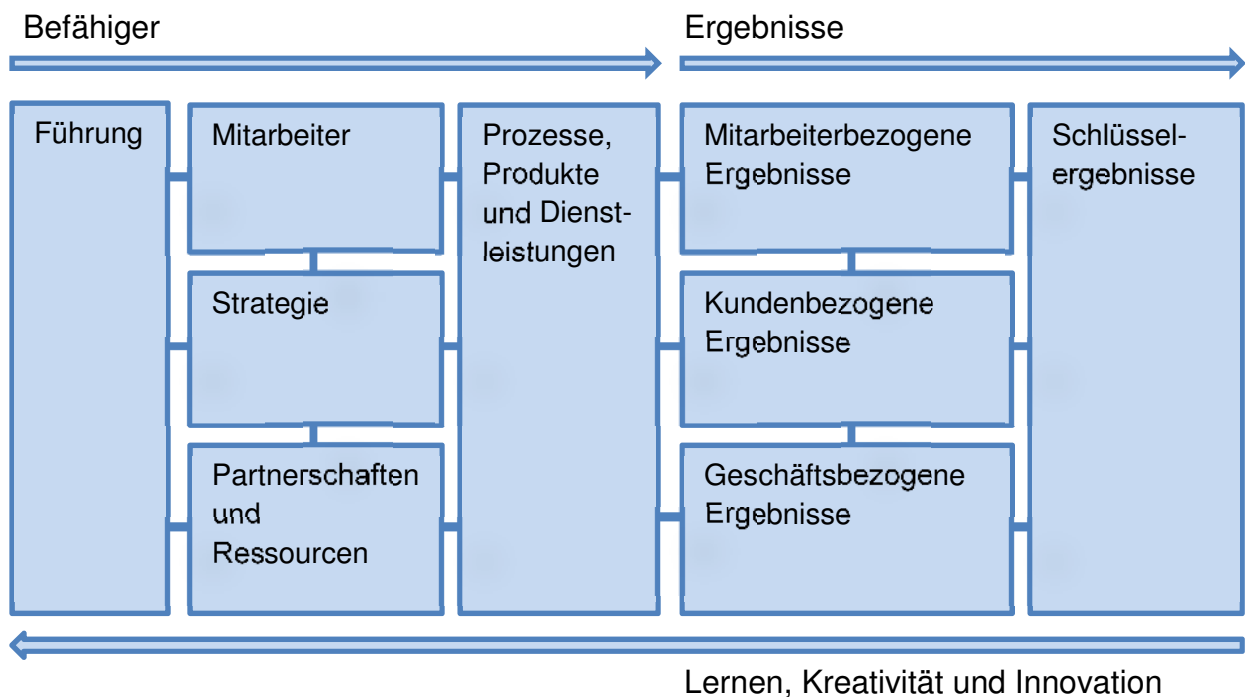
---

<sup>94</sup> vgl. Kamiske, Brauer (2011), s 170-189

<sup>95</sup> vgl. Wirtschaftslexikon24 2014: European Quality Award

<sup>96</sup> vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM

<sup>97</sup> vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM



### Abbildung 3: Das Kriterienmodell

(Eigene Darstellung in Anlehnung an EFQM)

Alle oben genannten Kriterien bewerten Güte der Unternehmensführung.

Die Ergebniskriterien zeigen die Resultate des unternehmerischen Handelns:<sup>98</sup>

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

Alle Kriterien sind miteinander verbunden und ergeben dadurch ein Gesamtsystem. Bei der Bewertung können insgesamt 1000 Punkte erreicht werden. Die Hälfte davon wird für Befähigerkriterien vergeben und zwar für das Kriterium Führung – 100 Punkte, Politik und Strategie – 80 Punkte, Mitarbeiterorientierung – 90 Punkte, Ressourcen – 90 Punkte und Prozessmanagement - 140 Punkte. Die andere Hälfte der Gesamtpunktzahl geht an die Ergebniskriterien: für Kundenzufriedenheit - 200

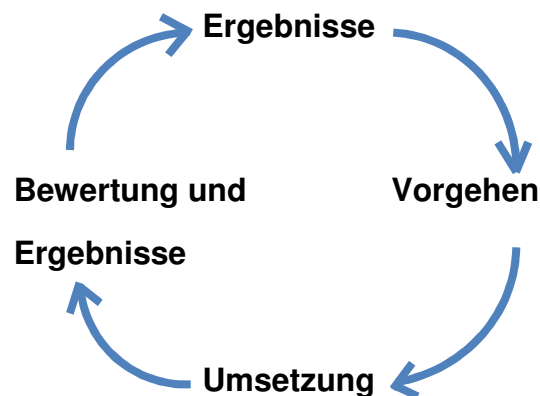
<sup>98</sup> vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM

Punkte, gesellschaftliche Verantwortung - 60 Punkte und Geschäftsergebnisse - 150 Punkte<sup>99</sup>.

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<sup>100</sup>.

Die RADAR-Logik fordert von einem Unternehmen:<sup>101</sup>

- 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.



**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<sup>102</sup>.

<sup>99</sup> vgl. Wirtschaftslexikon24 2014: European Quality Award

<sup>100</sup> vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM

<sup>101</sup> vgl. Schiefe, R. 2013: Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM

<sup>102</sup> vgl. Kamiske, Brauer (2011), s 170-189

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 managementgeführter 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<sup>103</sup>.

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:<sup>104</sup>

**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<sup>105</sup>.

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

---

<sup>103</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 125-128

<sup>104</sup> vgl. Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis, 2014: Das ist der Deutsche Nachhaltigkeitspreis

<sup>105</sup> 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<sup>106</sup>.

Ein Kritikpunkt bei Qualitätspreisen ist, dass die finanziellen Erfolge nicht genug berücksichtigt werden sowie die Produkt- und Dienstleistungsqualität nicht gemessen wird<sup>107</sup>.

### 4.3.5 Benchmarking

Benchmarking ist ein systematischer Vergleich von Arbeitsabläufen, Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Methoden oder Unternehmensstrukturen mit dem stärksten Wettbewerber („best in class“)<sup>108</sup>. 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<sup>109</sup>.

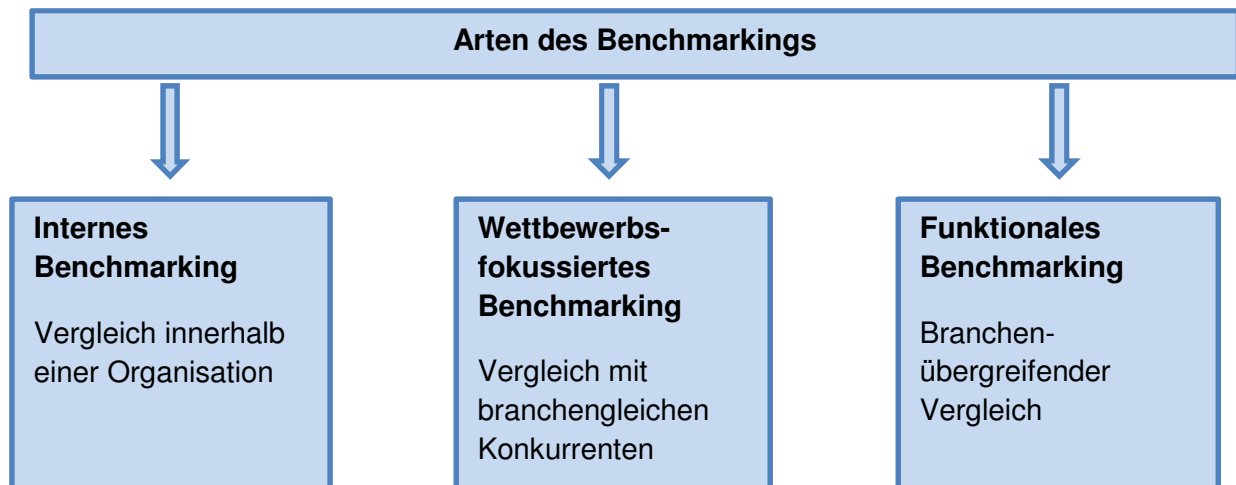


Abbildung 5: Arten des Benchmarkings

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Werner; 2013)

<sup>106</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 128

<sup>107</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 128

<sup>108</sup> vgl. Schaltegger, Herzig, Kleiber, Müller (2002), s. 27

<sup>109</sup> vgl. Werner (2013), s. 265-266



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<sup>110</sup>.

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<sup>111</sup>.

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<sup>112</sup>.



#### Abbildung 6: Benchmarking-Prozess

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

Bei der Durchführungsplanung werden Benchmarking-Gegenstand und Benchmarking-Partner identifiziert, sowie Vergleichskriterien festgelegt. In der Durchführungsphase werden Vergleichsdaten des eigenen Unternehmens und des Vergleichspartners ermittelt und auf Basis dieser Daten werden Leistungsmaßstäbe festgelegt und mögliche Abweichungen von der Bestleistung aufgedeckt. Weiter werden bei der Konzepterstellung die Ergebnisse analysiert, Leistungsziele definiert und Realisierungspläne erarbeitet. Dabei spielen das beim Partnerunternehmen erlangte Know-How und Produktionsverständnis eine wichtige Rolle. Danach werden die vereinbarten Veränderungen umgesetzt, eine Erfolgsprüfung findet statt und es

<sup>110</sup>vgl. Werner (2013), s. 266

<sup>111</sup> vgl. Werner (2013), s. 266

<sup>112</sup> vgl. Wildemann (1993), s. 102ff.

werden die nächsten Schritte zur kontinuierlichen Fortsetzung des Benchmarkings eingeleitet<sup>113</sup>.

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<sup>114</sup>.

Durch Benchmarking werden nicht nur Problemstellen eines Unternehmens aufgezeigt, sondern es besteht die Möglichkeit von den besten in einem bestimmten Bereich zu lernen. Zusätzlich wirkt Benchmarking motivierend, da man auf einem guten Beispiel sieht, dass es machbar ist die Prozesse zu bewältigen. Außer den gerade genannten Vorteilen des Benchmarking existieren noch einige Nachteile, wie die Partnersuche. Es ist schwierig die Vergleichspartner zu bestimmen, da die Sekundärquellen meist wenig aussagefähig sind. Zu der Auswahl der Partner passen eher die Ergebnisse eines Awards (ausführlich behandelt im Abschnitt 3.3.4). Beim funktionalen Benchmarking ist es schwierig in unterschiedlichen Branchen Vergleiche zu ziehen. Z.B. wird die Umschlagshäufigkeit beim Blumenhändler und dem Rüstungskonzern unterschiedlich definiert<sup>115</sup>.

#### 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,

---

<sup>113</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 137ff.

<sup>114</sup> vgl. Schaltegger, Herzig, Kleiber, Müller (2002), s. 29ff.

<sup>115</sup> vgl. Werner (2013), s. 268

Prozessanweisungen oder Verfahrensanweisungen. Bei Systemaudits wird das Gesamtsystem des Qualitätsmanagements sowie deren Umsetzung in die Praxis beurteilt<sup>116</sup>. 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<sup>117</sup>. Ziele der Auditierung sind:

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

Ein Audit soll in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen zu überwachen<sup>122</sup>.

#### 4.3.6.1 Umweltaudit

Ablauf eines Umweltaudits:<sup>123</sup>

##### **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:<sup>124</sup>

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

---

<sup>116</sup> vgl. Algaba (2014), s. 92-93

<sup>117</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 134-135

<sup>118</sup> vgl. Wildemann (1993), s. 185 ff

<sup>119</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 135

<sup>120</sup> vgl. Wildemann (1994), s. 1345

<sup>121</sup> vgl. Wildemann (1997), s. 119

<sup>122</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 135

<sup>123</sup> vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren

<sup>124</sup> 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<sup>125</sup>.

## 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<sup>126</sup>. Folgende Tabelle veranschaulicht diesen Prozess.

Umweltziel	Maßnahme	Verantwortlicher	Zeitraumen
Reduzierung Materialabfälle	Aufbau Materialbörse für hochwertige Farben, Putze usw.	Thomas Schneider	Anfang 2013
Minimierung Abwasser	Einsatz Waschplatz mit eigener Wasseraufbereitung	Jenny Kühnreich	März 2012

**Tabelle 2: Auszug aus dem Umweltprogramm der Albert Heib GmbH**

(Quelle: Albert Heib GmbH: „Umweltziele“)

<sup>125</sup> vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren

<sup>126</sup> 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<sup>127</sup>.

#### **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<sup>128</sup>. 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<sup>129</sup>.

#### **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<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> vgl. Von Hauff (1999), s. 48

<sup>128</sup> vgl. Von Hauff (1999), s. 50

<sup>129</sup> vgl. Rogalla, Engemann (2001-2004), s. 24-25

<sup>130</sup> vgl. Von Hauff (1999), s. 50-51

## 7.Schritt: Prüfung und Validierung durch einen externen Umweltgutachter

Die Kontrolle der ordnungsmäßigen Durchführung des Umwelt-Audit-Verfahrens erfolgt durch einen zugelassenen und unabhängigen Gutachter<sup>131</sup>. Dieser überprüft die Umweltpolitik, das Umweltprogramm, die Umweltprüfung, das Funktionieren des Umweltmanagementsystems, das Umweltbetriebsprüfungsverfahren und die Umwelterklärungen<sup>132</sup>. Damit eine sachgerechte Prüfung erfolgen kann, sollen dem Gutachter alle relevanten Unterlagen vorgelegt werden. Der Gutachter ist außerdem befugt das Betriebsgelände zu besuchen und Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen. Nach der Begutachtung mit einem positiven Ergebnis wird die firmeninterne Umwelterklärung gültig<sup>133</sup>.

## 8.Schritt: Zertifizierung

Nach der erfolgreichen Beteiligung am Umwelt-Audit-Verfahren wird das Unternehmen in das Standortregister eingetragen und durch eine Teilnahmeerklärung zertifiziert<sup>134</sup>.

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

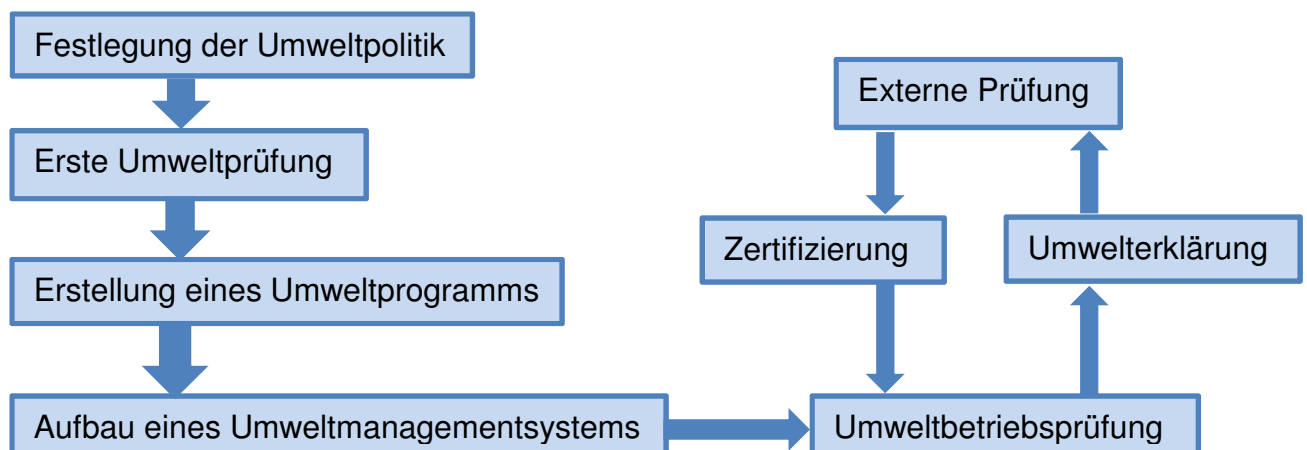


Abbildung 7: Ablaufschema eines Umweltaudits

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Hauff; 1999)

<sup>131</sup> vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren

<sup>132</sup> vgl. Von Hauff (1999), s. 53

<sup>133</sup> vgl. ESB Rechtsanwälte: Umwelt-Audit-Verfahren

<sup>134</sup> 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<sup>135</sup>,
- die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb (Firmenstolz) wird gefördert<sup>136</sup>,
- der Abnehmer wird besser über die Qualitätsfähigkeit des Lieferanten informiert<sup>137</sup> und
- das Risiko der Folgekosten aus Qualitätsmängeln für den Lieferanten wird verringert<sup>138</sup>.

Aber das Umweltaudit weist auch folgende Schwächen auf:

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

#### 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<sup>142</sup>. 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

---

<sup>135</sup> vgl. Umweltmanagement im Internet: Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte

<sup>136</sup> vgl. Umweltmanagement im Internet: Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte

<sup>137</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 136

<sup>138</sup> vgl. Veitinger (1997), s. 86

<sup>139</sup> vgl. Umweltmanagement im Internet: Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte

<sup>140</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 136

<sup>141</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 136

<sup>142</sup> vgl. Gilbert, D. U. 2009: Social Audit in Unternehmen

Problem der unterschiedlichen Kriterien von Beschaffungsunternehmen bei demselben Lieferanten<sup>143</sup>.

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)<sup>144</sup>. Mittels des Sozialaudits wird die Einhaltung der vorgegebenen Standards im Unternehmen sowie bei Geschäftspartnern entlang der ganzen Wertschöpfungskette regelmäßig überprüft<sup>145</sup>. 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<sup>146</sup>. Mittlerweile sind dieser Initiative schon 1300 Mitglieder beigetreten<sup>147</sup>. 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<sup>148</sup>. Der Verhaltenskodex der BSCI umfasst folgende Punkte<sup>149</sup>:

- 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.

---

<sup>143</sup> vgl. Berzau (2008), S. 152

<sup>144</sup> vgl. Gilbert, D. U. 2009: Social Audit in Unternehmen

<sup>145</sup> vgl. Balderjahn (2004), s. 213

<sup>146</sup> vgl. Berzau (2008), S. 152

<sup>147</sup> vgl. Berzau (2014), s. 43

<sup>148</sup> vgl. BSCI (2009), s. 8-10

<sup>149</sup> 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<sup>150</sup>. Die BSCI-Auditierung besteht aus<sup>151</sup>:

- **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<sup>152</sup>.

#### 4.3.7 Zertifizierung

Nach DIN EN 45012 ist die Zertifizierung eine „Maßnahme durch einen unparteiischen Dritten, die aufzeigt, dass angemessenes Vertrauen besteht, dass ein ordnungsgemäß bezeichnetes Erzeugnis, Verfahren oder eine ordnungsgemäß bezeichnete Dienstleistung in Übereinstimmung mit einer bestimmten Norm oder einem bestimmten anderen Dokument ist.“ (DIN EN 45012, Allgemeine Kriterien für Stellen, die Qualitätssicherungssysteme zertifizieren, Berlin 5/1990; zit.n. Dreyer 2000, 120-121).

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<sup>153</sup>. Durchführung des Verfahrens durch externe, unabhängige Instanzen sichert die Objektivität der Beurteilung<sup>154</sup>. Eine erhöhte Rechtssicherheit und Imageverbesserung sind weitere Vorteile der Zertifizierung<sup>155</sup>. Außerdem durch die Erfüllung der standardisierten Anforderungen für die

---

<sup>150</sup> vgl. BSCI (2009), s. 8-10

<sup>151</sup> vgl. BSCI (2009), s. 8-10

<sup>152</sup> vgl. BSCI (2009), s. 8-10

<sup>153</sup> vgl. Janker (2008), s. 39

<sup>154</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 124-125

<sup>155</sup> vgl. Von Ahsen (2006), s. 29

Zertifizierung ist die Vergleichbarkeit der Lieferanten gewährleistet<sup>156</sup>. Zum Nachteil der Zertifizierung zählen mit der Einführung der Managementsysteme verbundene Kosten<sup>157</sup>.

Sehr verbreitet sind die Zertifikate für Qualitätsmanagementsysteme, die als Nachweis über die Qualitätsfähigkeit des Lieferanten dienen<sup>158</sup>. 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 Umweltbelastung<sup>159</sup>. Die Teilnahme an der Zertifizierung ist freiwillig<sup>160</sup>.

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.

Die Zertifizierungsstelle führt in den Unternehmen ein Zertifizierungsaudit durch. Dabei wird das Umweltmanagementsystem des Unternehmens auf die Übereinstimmung mit den Anforderungen der ISO 14001 geprüft. Hinterher werden die wichtigsten Feststellungen über die Umsetzung und Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems sowie die Zusammenfassung der Ergebnisse durch einen externen Auditor in einem Bericht erfasst. Dieser Auditbericht dient dann als die Grundlage für die Entscheidung ob ein Unternehmen ein Zertifikat erhält oder nicht. Falls während des externen Audits Mängel festgestellt werden, wird dem

---

<sup>156</sup> vgl. Wagner (2010), s. 52

<sup>157</sup> vgl. Allweyer (2005), s. 290

<sup>158</sup> vgl. Janker (2008), s. 39

<sup>159</sup> vgl. Jenny (2008), s. 124

<sup>160</sup> 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<sup>161</sup>.

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<sup>162</sup>.

In der internationalen Wirtschaft wird immer häufiger von den Lieferanten der Nachweis eines Zertifikates nach ISO 14001 gefordert. Dadurch kann ein Unternehmen gegenüber den Stakeholdern die Einhaltung der Normvorgaben belegen. Leider enthält die Zertifizierung nach DIN 14001 keine genauen Zielvorgaben zur Umweltleistung. Somit kann ein Unternehmen ein ausgezeichnetes Umweltmanagementsystem haben und dennoch erhebliche Umweltauswirkungen bewirken<sup>163</sup>.

#### 4.3.7.2 EMAS

*Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) ist ein freiwilliges Instrument der Europäischen Union zur ständigen Verbesserung der Umweltleistung<sup>164</sup>. 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<sup>165</sup>.

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<sup>166</sup>.

---

<sup>161</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 85

<sup>162</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 85-86

<sup>163</sup> vgl. Informationsportal zur Gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen

<sup>164</sup> vgl. Zippel, E. (2013)

<sup>165</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 86

<sup>166</sup> 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<sup>167</sup>.

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<sup>168</sup>.

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

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

**Tabelle 3: Die wesentlichen Unterschiede zwischen EMAS und ISO 14001**

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

<sup>167</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 88

<sup>168</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 88

<sup>169</sup> vgl. Hermeier (2007), s. 61

### 4.3.7.3 SA 8000

SA 8000 ist ein weltweiter Standard, der sich mit den Arbeitsbedingungen und Rechten von Mitarbeitern beschäftigt. Die Anforderungen dieses Standards orientieren sich an die International Labour Organisation (ILO) und auf die UN-Konventionen zu den Menschenrechten<sup>170</sup> und fördern den Aufbau eines Sozialmanagementsystems<sup>171</sup>.

Im Abschnitt IV der SA 8000 sind die Erfordernisse des Standards festgeschrieben. Diese Kriterien betreffen Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit und Recht zu Kollektivverhandlungen, Diskriminierung, Disziplinarmaßnahmen, Arbeitszeiten und Arbeitsentgelt sowie Erschaffung eines Managementsystems zur Verwirklichung, Einhaltung und Kontrolle der Verhaltensregeln<sup>172</sup>. Diese Regeln sind zwingende Mindeststandards<sup>173</sup>.

In jedem Unternehmen, das nach SA 8000 zertifiziert werden will soll ein Sozialmanagementsystem 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<sup>174</sup>. Das Topmanagement überprüft regelmäßig die Zulänglichkeit, Angemessenheit und Wirksamkeit der Vorschriften<sup>175</sup>.

Die Implementierung des Sozialmanagementsystems nach SA 8000 erfolgt in einem vierstufigem Verfahren:<sup>176</sup>

- **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

---

<sup>170</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 90

<sup>171</sup> vgl. Unternehmenswerte. CSR made in Germany

<sup>172</sup> vgl. Zervas (2008), s. 165-167

<sup>173</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 90

<sup>174</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 90

<sup>175</sup> vgl. Zervas (2008), s. 168-169

<sup>176</sup> vgl. Gilbert (2002), s. 35

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<sup>177</sup>.

- **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<sup>178</sup>.
- **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<sup>179</sup>.
- **Überwachung:** Die Einhaltung der Verhaltensleitlinien wird typischerweise im Abstand von sechs Monaten durch unangekündigte 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<sup>180</sup>.

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

---

<sup>177</sup> vgl. Rasche, Lippert

<sup>178</sup> vgl. Rasche, Lippert

<sup>179</sup> vgl. Rasche, Lippert

<sup>180</sup> vgl. Rasche, Lippert

<sup>181</sup> vgl. Zervas (2008), s. 168-169

<sup>182</sup> vgl. Baumast, Pape (2013), s. 91

<sup>183</sup> 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<sup>184</sup>. 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<sup>185</sup>.

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<sup>186</sup>. 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<sup>187</sup>.

Wildemann beschreibt eine andere Ausprägung der Lieferantentage. Zielsetzung dabei ist die Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Vermeidung von Verschwendung, der Abmachung über Erfüllung dieser Maßnahmen, sowie die Zielvereinbarungen mit den Zulieferern über Preise, Lieferzeiten und Qualität. Solche Lieferantentage bestehen aus den Phasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung<sup>188</sup>.

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

---

<sup>184</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 345

<sup>185</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 144

<sup>186</sup> vgl. Seemann (1995), s. 40ff

<sup>187</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 144

<sup>188</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 345

gegenüber dem Abnehmer sowie auf die Leistungsfähigkeit des Lieferanten abgestimmt werden<sup>189</sup>.

In der Durchführungsphase wird das Abnehmerunternehmen und seine Wettbewerbssituation vorgestellt. Des Weiteren werden neue Anforderungen auf dem Markt und damit verbundener Handlungsbedarf verdeutlicht. Dem Zulieferer sollen Vorteile aus der Zusammenarbeit mit dem Abnehmerunternehmen und Verfolgung gemeinsamer Ziele aufgezeigt werden. Darüber hinaus werden die Optimierungsaktivitäten des eigenen Unternehmens und der erarbeitete Maßnahmenkatalog für die Lieferanten vorgestellt. Ergänzend werden in Kleingruppen-Workshops die ersten gemeinsamen Maßnahmen zur Lösung der aktuellen Probleme entwickelt. Zum Schluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und Lieferantenmappen mit den auf jeden Lieferanten zugeschnittenen Zielen übergeben<sup>190</sup>.

In der Nachbereitungsphase erfolgt die Auswertung der Lieferantenreaktion sowie die Kontrolle der Erreichung der vereinbarten Ziele beim Lieferanten<sup>191</sup>.

Der Lieferantentag ist ein geeignetes Instrument zur Informationsgewinnung über die beteiligten Lieferanten. Die Beobachtung der Zulieferer während des Lieferantentages und ihrer folgenden Anstrengungen zeigen dem Abnehmerunternehmen die Kooperationsbereitschaft der Partnerunternehmen. Des Weiteren zeigen die Bereitschaft des Lieferanten zu Veränderungen, Ideenreichtum bei der Entwicklung neuer Lösungen und Geschwindigkeit bei der Umsetzung ausgemachter Maßnahmen dem Abnehmer die Leistungsfähigkeit dieser Lieferanten. Die Lieferantentage ermöglichen den verstärkten Kontakt zu den wichtigen Lieferanten und ihre intensivere Beobachtung<sup>192</sup>.

### 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

---

<sup>189</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 346-347

<sup>190</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 347-349

<sup>191</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 346

<sup>192</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 145-146



deren Verwirklichungsvorschläge einzureichen. Durch den Vergleich der ausgearbeiteten Vorschläge wird eine Auswahlentscheidung getroffen<sup>193</sup>. Diese Vorgehensweise haben die Abnehmerunternehmen aus der Automobilindustrie übernommen um eine Lieferantenauswahl schon bei der Konzeptausarbeitung durchzuführen<sup>194</sup>.

Die Durchführung eines Konzeptwettbewerbes wird in vier Phasen unterteilt:<sup>195</sup>

- 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<sup>196</sup>.

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<sup>197</sup>.

In der dritten Phase werden die Konzepte von den Lieferanten ausgearbeitet und anschließend dem Abnehmerunternehmen vorgestellt<sup>198</sup>.

---

<sup>193</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 333-334

<sup>194</sup> vgl. Reitzle (1995), s. 16

<sup>195</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 334

<sup>196</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 334-336

<sup>197</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 336

<sup>198</sup> 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<sup>199</sup>.

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<sup>200</sup>.

#### **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.

---

<sup>199</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 337

<sup>200</sup> vgl. Wildemann (2000), s. 337-339

Instrument	Informations- breite	Informations- tiefe	Aufwand zur Informations- erhebung durch Abnehmer	Aufwand zur Informations- erhebung durch Lieferanten
Selbstauskunft	mittel	mittel	niedrig	hoch
Lieferanten- gespräche	mittel	mittel	mittel	mittel
Unternehmens- spezifische Qualitätsaus- zeichnungen	hoch	mittel	niedrig	hoch
Qualitätspreise	hoch	mittel	niedrig	hoch
Benchmarking	mittel	hoch	mittel	mittel
Auditierung	hoch	hoch	mittel	mittel
Zertifizierung	hoch	mittel	niedrig	hoch
Lieferantentage	mittel	hoch	mittel	mittel
Konzept- wettbewerb	mittel	hoch	niedrig	hoch

**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)<sup>201</sup>. 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

<sup>201</sup> 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<sup>202</sup>.

Die Voraussetzung für den Einsatz aller Bewertungsinstrumente ist die Beteiligung des Lieferanten. Die Zertifikate, Qualitätspreise und abnehmerspezifischen Qualitätsauszeichnungen sind für den Lieferanten mit einem einmalig hohen Abwicklungsaufwand verbunden, welcher dann für mehrere Abnehmer-Lieferantenbeziehungen gilt. Wie bei den gerade genannten Instrumenten, so auch bei Lieferantengesprächen und Selbstauskünften sollen die Zulieferer Auskünfte zu den vordefinierten Informationsblöcken bereitstellen. Bei den Auditierungen, Benchmarking, Konzeptwettbewerben und Lieferantentagen dagegen werden die Informationen in einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Abnehmer und Lieferanten erzielt. Hier werden die Informationen für jede Abnehmer-Lieferantebeziehung individuell erarbeitet<sup>203</sup>.

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<sup>204</sup>.

---

<sup>202</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 146

<sup>203</sup> vgl. Dreyer (2000), s. 146-147

<sup>204</sup> 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<sup>205</sup>:

- *Laundry & Home Care* – ist ein Unternehmensbereich, welcher sich auf Wasch- und Reinigungsmitteln spezialisiert,
- *Beauty Care* – ist für die Kosmetik und Körperpflege zuständig und
- *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<sup>206</sup>.

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<sup>207</sup>.

---

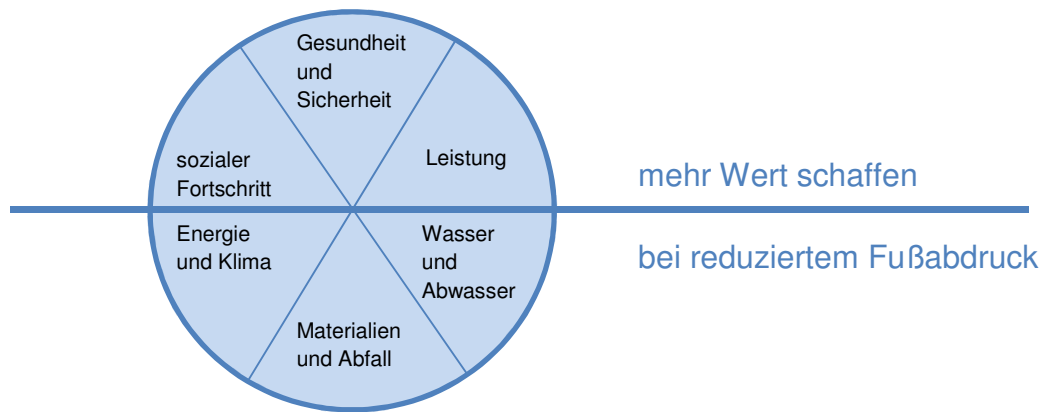
<sup>205</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unternehmensprofil“

<sup>206</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Produkte“

<sup>207</sup> 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<sup>208</sup>.



**Abbildung 8: Fokusfelder der Nachhaltigkeit bei Henkel**

(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<sup>209</sup>.

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<sup>210</sup>.

<sup>208</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unsere Ziele“

<sup>209</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Unsere Ziele“

<sup>210</sup> 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 angeboten<sup>211</sup>. 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 Nachhaltigkeitsbotschafter-Programm versucht Henkel auch den Grundschulern das Thema näher zu bringen, da die persönlichen Entscheidungen jedes einzelnen einen wichtigen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten können<sup>212</sup>.

### 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 fördern<sup>213</sup>.

Im ersten Schritt erfolgt eine Risikobewertung. Hierbei wird das Risikopotenzial eines Marktes oder einer Region eingeschätzt. Die Kriterien der Bewertung sind Menschenrechte, Korruption sowie das gesetzliche Umfeld. Besonders aufmerksam werden die von den internationalen Fachinstituten anerkannten Risikoländer geprüft. Der zweite Schritt ist die Selbstbewertung des Lieferanten sowie eine Bewertung durch einen unabhängigen Experten. Dabei werden Fragen zu den Themen Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Qualität, Menschenrechte, Mitarbeiterstandards und Anti-Korruption gestellt. Im dritten Schritt werden die Ergebnisse oben beschriebener Bewertungen ausgewertet. Die Lieferanten werden nach dem Ampelsystem in eine der drei Kategorien eingestuft. Die Einstufung in die Gruppe „Rot“ führt zu einem Audit. Bei „Gelb“ werden die notwendigen Veränderungen festgelegt und unter

---

<sup>211</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Weiterbildung für mehr Nachhaltigkeit“

<sup>212</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Nachhaltigkeitsbotschafter“

<sup>213</sup> 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<sup>214</sup>.

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<sup>215</sup>.

## 5.4 Externe Bewertungen der Henkel AG & Co. KGaA hinsichtlich der Nachhaltigkeit

Ein wichtiges strategisches Ziel der Henkel AG & Co. KGaA ist ein Ansehen als „Nachhaltiges Unternehmen“ zu erlangen. Die Bemühungen des Unternehmens in diesem Bereich werden von außen anerkannt. Für seine Initiative im Bereich Nachhaltigkeit erhielt Henkel im Jahre 2013 mehrere Auszeichnungen. Im Rahmen dieser Arbeit werden nur ausgewählte Auszeichnungen der Henkel AG & Co. KGaA im Jahr 2013 vorgestellt:<sup>216</sup>

- DuMont-DWS-Preis für verantwortliches Wirtschaften – wird vom deutschen Zeitungsverlag DuMont und dem Publikumsfond DWS der Deutschen Bank verliehen. Entscheidend bei der Bewertung waren die Umweltbilanz, die Vielfalt der Beschäftigtenstruktur sowie das soziale Engagement.
- 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“.
- Best Corporate Practices Award – wird von Faderchimica, dem Verband der chemischen Industrie in Italien verliehen. Dies ist eine Auszeichnung der

---

<sup>214</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Nachhaltigkeitsbericht 2013“

<sup>215</sup> vgl. Altenburger, R. (2013), S. 112

<sup>216</sup> 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<sup>217</sup>.
- Das Unternehmen erhielt in dem Image-Ranking des Wirtschaftsmagazins „Gewinn“ den dritten Platz in der Kategorie „CSR-Nachhaltigkeit“<sup>218</sup>.

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.

Hierfür wurde zuerst der Begriff Nachhaltigkeit mit seinen drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales dargestellt. Anschließend wurde auf das Lieferantenmanagement mit seinen Teilprozessen, der Lieferantenbewertung und den Zielen dieser eingegangen. Danach wurden die Umwelt- und Sozialstandards erläutert.

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

---

<sup>217</sup> vgl. Henkel AG & Co. KGaA: „Externe Bewertungen“

<sup>218</sup> 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.

Aus dieser Arbeit wird deutlich, dass sich die Instrumente zur Informationserhebung für die Lieferantenbewertung hinsichtlich des erhobenen Informationsumfanges und des dafür investierten Aufwandes unterscheiden. Damit das Unternehmen von der Lieferantenbewertung einen positiven Nutzen hat, soll der zu betreibende Aufwand berechtigt sein. Die Wahl der Bewertungsinstrumente soll je nach Wichtigkeit des Lieferanten und seines Wertschöpfungsbeitrags für das Unternehmen erfolgen. Außerdem wurde deutlich, dass es nicht möglich ist mit nur einem Instrument zur Informationsgewinnung sowohl ein breites Spektrum der Informationen mit gleichzeitig tiefer Detaillierung zu erzielen und dabei nur einen geringen Aufwand zu betreiben. Die in dieser Arbeit vorgestellten Instrumente sollen nach Abwägung der benötigten Information und des vertretbaren Aufwandes am besten in einer Kombination angewendet werden. Die richtige Kombination ist für jedes Unternehmen, je nach seinen Bedürfnissen, unterschiedlich. Das Beispiel der Firma Henkel hat gezeigt, dass die gleichzeitige Anwendung der Instrumente Selbstbewertung, Audit und unternehmensinterne Qualitätsauszeichnungen zu einem Ansehen als nachhaltiges Unternehmen führt. Die positive Resonanz wird durch renommierte Preise und Auszeichnungen sowie durch gute Ergebnisse in internationalen Rankings und Ratings untermauert.

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

Einsicht des Vorteils einer nachhaltigen Wirtschaft Druck auf die Unternehmen ausübt. Um ein Image als „grünes“ Unternehmen aufzubauen müssen auch die Lieferanten die sozialen und ökologischen Anforderungen erfüllen. Deshalb geben die Unternehmen der Industrieländer ihren Druck an die Entwicklungsländer weiter. Da heutzutage in den Industrieländern nicht nur der Preis sondern auch das Image im Wettbewerb eine große Rolle spielt können sie den Lieferanten aus den Entwicklungsländern, für ihren Mehraufwand der zur Nachhaltigkeit beiträgt, einen fairen Preis bieten. Die Entwicklungsländer werden auch durch die Weitergabe des erlangten Wissens unterstützt. Problematisch ist aber, dass für das Wirtschaften der Entwicklungsländer untereinander alleine die Preisfrage entscheidend ist. Der nächste Schritt zu einer vollkommen nachhaltigen Wirtschaft ist also eine weltweit gerechte Verteilung der Mittel, welche zu einer Prioritätenänderung in den Entwicklungsländern führen würde.

## Literaturverzeichnis

**Algaba, A. G. 2014:** Qualitätsmanagement: Methoden zur Analyse und Auswertung. Die erfolgreiche Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Berlin 2014

**Allweyer, T. 2005:** Geschäftsprozessmanagement : Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. Bochum 2005

**Altenburger, R. 2013:** CSR und Innovationsmanagement: Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin Heidelberg 2013

**Balderjahn, I. 2004:** Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. Stuttgart 2004

**Bauer, E. 1997:** TQM-Standortbestimmungen mit Business Excellence-Bewertungen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Qualität und Unternehmenserfolg, München 1997, s. 145-187

**Baumast, A.; Pape, J. (Hrsg.) 2009:** Betriebliches Umweltmanagement: Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen, 4. Auflage, Stuttgart 2009

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

**Berzau, L. 2008:** Die Business Social Compliance Initiative - Handel und Hersteller übernehmen gemeinsam Verantwortung für Sozialstandards in der weltweiten Lieferkette, in Fonari, A.; Reder, M.; Stamm, N.; Wallacher, J. (Hrsg.): Zweiter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen. Augsburg, München 2008, s. 151-163

**Berzau, L. 2014:** Zehn Jahre BSCI – Mit einem neuen Verhaltenskodex in die nächste Dekade, in Fonari, A.; Führ, V.; Stamm, N. (Hrsg.): Zweiter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen. Augsburg 2014, s. 43-54

**Bogaschewsky, R. 2004:** Beschaffung und Nachhaltigkeit, in: Hülsmann, M.; Müller-Christ, G.; Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit- Bestandaufnahme und Forschungsprogramm, Wiesbaden 2004

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

**Dickebohm, N. 2013:** Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten in internationalen Lieferantenbeziehungen: Eine Wirkungsanalyse. Berlin 2013

**Dreyer, H. W. 2000:** Lieferantenspezifische Bewertung von Lieferleistungen: Eine empirische Analyse, Frankfurt am Main 2000

- Dyckhoff, H.; Souren, R. 2008:** Nachhaltige Unternehmensführung: Grundzüge industriellen Umweltmanagements, Berlin, Heigelberg 2008
- German, H.; Rürup, B.; Setzer, M. 1996:** Globalisierung der Wirtschaft: Begriff, Bereiche, Indikatoren; in: Steger, U. (Hrsg), Globalisierung der Wirtschaft, Berlin 1996
- Gilbert, D. U. 2002:** Institutionalisierung von Unternehmensethik in Internationalen Unternehmen: Ein Ansatz zur Erweiterung der Zertifizierungsinitiative Social Accountably 8000; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 73, Nr. 01/2002, 25-48
- Glantschnig, E. 1994:** Merkmalgestützte Lieferantenbewertung, Köln 1994
- Haas, H.-D.; Neumair, S.-M. 2006:** Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, München 2006
- Haas, B.; Oetinger, R.; Ritter, A.; Thul, M. (Hrsg.) 2007:** Nachhaltige Unternehmensführung: Exellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen, München 2007
- Hauff, V. 1987:** Unsere gemeinsame Zukunft: Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, deutsche Fassung, Greven 1987
- Heinrich-Böll Stiftung (Hrsg.) 2002:** Das Jo'burg Memo Kompakt, Berlin 2002
- Hess, M.; Paesler, R. (Hrsg.) 2009:** Wirtschaft und Raum: Wege und Erträge der Münchener wirtschaftsgeographischer Forschung, Band 20, München 2009
- Heß, G. 2008:** Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle, 1. Auflage, Wiesbaden 2008
- Heß, G. 2010:** Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle, 2. Auflage, Wiesbaden 2010
- Hermeier, A.2007:** Umweltmanagement und Emissionsrechtehandel: Schriften zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München, Mering 2007
- Hochheimer, N. 2011:** Das kleine QM-Lexikon: Begriffe des Qualitätsmanagements aus GLP, GCP, GMP und EN ISO 9000, 2. Auflage, Weinheim 2011
- Hoffbauer, G.; Mashhour, T.; Fischer, M. 2012:** Lieferantenmanagement – Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, 2. Auflage, München 2012
- Holtmann, J. 1995:** Einkaufserfolge werden verhandelt – Gesprächswerkzeuge für Profis, in: Beschaffung aktuell, Jg. 1995, 4, s. 48-50
- Janker, C. G. 2008:** Multivariate Lieferantenbewertung, 2 Auflage, Wiesbaden 2008
- Jenny, V. 2008:** Beschaffung-Produktion-Logistik, 1. Auflage, Altstätten 2008

- Kamiske, G. F.; Brauer J.-P. 2011:** Qualitätsmanagement von A – Z: Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7. Auflage, München 2011
- Koplin, J. 2005:** Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement: Ein Konzept von Umwelt- und Sozialstandards, 1. Auflage, Wiesbaden 2005
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2002:** Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel 2002
- Large, R. 2009:** Strategisches Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, 4 Auflage, Wiesbaden 2009
- Matten, D.; Wagner, G. R. 1998:** Konzeptionelle Fundierung und Perspektive des Sustainable Development-Leitbildes, in Wagner, G. R., Steinmann, H. (Hrsg.): Umwelt- und Wirtschaftsethik, Stuttgart 1998
- Meffert, H.; Kirchgeorg, M. 1993:** Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien, 2. Auflage, Stuttgart 1993
- Pfefferli, H. 2002:** Lieferantenqualifikation: Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg, Renningen 2002
- Piontek, J. 2003:** Bausteine des Logistikmanagements, 3. Auflage, Herne 2003
- Pufe, I. 2012:** Nachhaltigkeitsmanagement, München 2012
- Reitzle, W. 1995:** Kostensparende Systemkonzepte, in: Automobilproduktion 9 1995/6, s. 16-18
- Rogalla, C./ Engemann, M. 2001-2004:** Umweltmanagementsysteme. Kissing 2001-2004
- Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Müller, J. 2002:** Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, 1. Auflage, Berlin 2002
- Schmidt, B. 2013:** Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl: Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung, Wiesbaden 2013
- Seemann, R. 1995:** Einstieg in Wertschöpfungspartnerschaften, in: Beschaffung aktuell Jg. 1995, 7, s. 40-42
- Seidl, S.; Höfler, L. 2010:** Ökologische und soziale Standards im strategischen Beschaffungsmanagement, in: Forschungsbeiträge zur Logistik, Aachen 2010
- Sommer, P.; Delakowitz, B. 2010:** Umwelt- und arbeitsschutzrechtlicher Rahmen für Unternehmen, in Kramer, M. (Hrsg.): Integratives Umweltmanagement – systemorientierte Zusammenhänge zwischen Politik, Recht, Management und Technik, 1. Auflage, Wiesbaden 2010

**UNCTAD 2005:** World Investment Report 2005-Transnational corporations and the internationalisation of RD, Genf 2005

**Veitinger, M. 1997:** Controlling und Reorganisationsprozess in der Logistik: Eine empirische Untersuchung. Frankfurt am Main 1997

**Von Ahsen, A. 2006:** Integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement: Mehrdimensionale Modellierung und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. 1. Auflage, Wiesbaden 2006

**Von Hauff, M. 1999:** Öko-Audit: Grundlagen und aktuelle Perspektiven. Sternenfels 1999

**Von Hauff, M.; Kleine, A. 2009:** Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung, München 2009

**Wagner, S. 2010:** Entscheidungsorientiertes Umweltkostenmanagement. Konzeption zur aktiven Gestaltung von Umweltkosten im betrieblichen Umweltmanagement, Köln 2010

**Walther, G. 2010:** Nachhaltige Wertschöpfungsnetzwerke: Überbetriebliche Planung und Steuerung von Stoffströmen entlang des Produktlebenszyklus, 1. Auflage, Wiesbaden 2010

**Werner, H. 2013:** Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 5. Auflage, Wiesbaden 2013

**Wildemann, H. 1993:** Unternehmensqualität: Einführung einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, München 1993

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

**Wildemann, H. 1997:** Gegenseitige Auditierung als Instrument des Qualitätsmanagements, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Qualität und Unternehmenserfolg, München 1997, S. 109-128

**Wildemann, H. 2000:** Einkaufspotentialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotentialen, 1. Auflage, München 2000

**Zervas, G. 2008:** Global Fair Trade: Transparenz im Welthandel, Düsseldorf 2008

## Internetquellen:

**Becker, H. 1995:** Logistik – Ein Überblick. In: [http://www.hubertbecker-online.de/log2\\_1\\_1.htm](http://www.hubertbecker-online.de/log2_1_1.htm) (Zugriff: 10.10.2014)

**Beschaffung aktuell:** Innovationskraft und Nachhaltigkeit. In: [http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/30260406/Innovationskraft+und+Nachhaltigkeit/art\\_co\\_INSTANCE\\_0000/maximized/](http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/30260406/Innovationskraft+und+Nachhaltigkeit/art_co_INSTANCE_0000/maximized/) (Zugriff: 10.10.2014)

**Betrieblicher Umweltschutz in Baden-Württemberg:** EMAS und ISO 14000 im Vergleich. In: <http://www.bubw.de/?lvl=697> (Zugriff: 29.07.14)

**Betrieblicher Umweltschutz in Baden-Württemberg:** Stoff- und produktbezogene Regelungen. In: <http://www.umweltschutz-bw.de/?lvl=1222> (Zugriff: 15.10.14)

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales:** Unternehmenswerte - CSR Made in Germany. In: <http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/glossar/s.html> (Zugriff: 29.07.14)

**Business Social Compliance Initiative:** Eine Wirtschaftsinitiative für Unternehmen, die sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der globalen Lieferkette engagieren. In: [http://www.mellert.de/images/BSCI\\_Information\\_DE.pdf](http://www.mellert.de/images/BSCI_Information_DE.pdf) (Zugriff: 19.07.14)

**Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH:** Umwelt- und Sozialstandards. In: <http://www.giz.de/Wirtschaft/de/html/1402.html> (Zugriff: 18.08.2014)

**Dow Automotive Systems 2013:** Dow Automotive Systems als Lieferant des Jahres von Renault in den Kategorien Nachhaltigkeit und CSR ausgezeichnet. In: <http://www.dowautomotive.com/about/news/german/2013/20130830a.htm> (Zugriff: 10.10.2014)

**EFQM:** Our History. In: <http://www.efqm.org/about-us/our-history> (Zugriff: 10.10.2014)

**ESB Rechtsanwälte:** Umwelt-Audit-Verfahren. In: <http://www.kanzlei.de/archiv/umwraud-htm> (Zugriff: 15.07.14)

**FAIRantwortlich - Informationsportal zur Gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen:** Umweltmanagementnorm ISO 14001. In: <http://www.fairantwortlich-handeln.de/handlungshilfen/labels-und-zertifizierungen/umweltmanagementnorm-iso-14001/> (Zugriff: 21.07.14)

**Gilbert, D. U. 2009:** Social Audit in Unternehmen. In: [http://www.business-on.de/mittelfranken/social-audit-in-unternehmen\\_id8562.html](http://www.business-on.de/mittelfranken/social-audit-in-unternehmen_id8562.html) (Zugriff: 19.07.14)



**Globalisierung Fakten:** Vorteile und Nachteile der Globalisierung. In: <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/vorteile-und-nachteile-der-globalisation/> (Zugriff: 10.10.2014)

**Hansgrohe:** Lieferantenselbstauskunft. In: [http://www.hansgrohe.com/assets/global/self-assessment-long\\_de.pdf](http://www.hansgrohe.com/assets/global/self-assessment-long_de.pdf) (Zugriff: 10.10.2014)

**Hauser-Ditz, A./ Wilke, P. 2005:** Diskussionspapier. In: [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_csr\\_diskussionspapier.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_csr_diskussionspapier.pdf) (Zugriff: 10.10.2014)

**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:** „Nachhaltigkeitsbericht 2013“. In: [http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/fileadmin/mpm\\_data/NB\\_2013\\_PDFs/Henkel\\_NB2013\\_de.pdf](http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/fileadmin/mpm_data/NB_2013_PDFs/Henkel_NB2013_de.pdf) (Zugriff: 06.10.2014)

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

**Henkel AG & Co. KGaA:** „Preise und Rankings 2013“. In: <http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/strategie/externe-bewertungen/preise-und-rankings-2013/> (Zugriff: 06.10.2014)

**Henkel AG & Co. KGaA:** „Unsere Ziele“. In: <http://www.henkel.de/nachhaltigkeit/unsere-ziele-36252.htm> (Zugriff: 22.08.2014)

**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)

**Pätzold, J.:** Umweltökonomik und Umweltpolitik. In: [http://www.juergen-paetzold.de/umwelt/3\\_umwelt\\_Begleiter.html](http://www.juergen-paetzold.de/umwelt/3_umwelt_Begleiter.html) (Zugriff: 16.10.2014)

**Quality Austria 2013:** Radar-Logik. In: <http://www.qualityaustria.com/?id=2743> (Zugriff: 10.10.2014)

**Rasche, A./ Lippert, K. 2005:** Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA 8000: Ergebnisse einer Interviewstudie. In: [http://www.arasche.com/resources/Publications/Working-Papers/IMC\\_WorkingPaper\\_No9.pdf](http://www.arasche.com/resources/Publications/Working-Papers/IMC_WorkingPaper_No9.pdf) (Zugriff: 30.07.2014)

**Schiefe, R. 2013:** Ein Referenzmodell für exzellente Unternehmen – das Excellence Modell der EFQM. In: <http://www.mittelstandsentwicklung.org/forschung/efqm-excellence-modell> (Zugriff: 10.10.2014)

**Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis, 2014:** Das ist der Deutsche Nachhaltigkeitspreis. In: <http://www.nachhaltigkeitspreis.de/> (Zugriff: 10.10.2014)

**Umweltmanagement im Internet:** Ist eine Mitarbeit sinnvoll? – Chancen und Risiken des Umweltmanagement für Beschäftigte und Betriebsräte. In: [http://www.zewk.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/oeko-audit/kapitel4/DGB\\_42R.html](http://www.zewk.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/oeko-audit/kapitel4/DGB_42R.html) (Zugriff: 15.07.14)

**VWL-Nachhaltig:** Instrumente der Umweltpolitik. In: <http://vwl-nachhaltig.de/resources/Umweltpolitische+Instrumente.pdf> (Zugriff: 15.10.2014)

**Wirtschaftslexikon24 2014:** European Quality Award. In: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/european-quality-award-efqm/european-quality-award-efqm.htm> (Zugriff: 10.10.2014)

**Wirtschaftspsychologische Gesellschaft:** Fragebögen. In: <http://www.wpgs.de/content/view/413/355/> (Zugriff: 10.10.2014)

**Zippel, E. 2013:** Systematisches Umweltmanagement. Mit EMAS Mehrwert schaffen. In: [http://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_service/PDF-Dateien/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen\\_Vergleich-ISO14001.pdf](http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen_Vergleich-ISO14001.pdf) (Zugriff: 21.07.14)

## 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                     

.....

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 [REDACTED]

.....

Ganna Pechena