
Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS) Köln, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Elisabeth Fröhlich
(Hrsg.)

CSR und Beschaffung

Theoretische wie praktische
Implikationen eines nachhaltigen
Beschaffungsprozessmodells



Springer Gabler

Herausgeber
Elisabeth Fröhlich
Cologne Business School
Köln
Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-46230-0 ISBN 978-3-662-46231-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-46231-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektoratskontakt und Coverfoto: Michael Bursik.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort: Nachhaltige Wertschöpfung beginnt bei der Beschaffung

In den letzten Dekaden haben sich unsere wirtschaftlichen Wertschöpfungsmodelle gravierend verändert. Unter dem Paradigma der Arbeitsteilung wurden die ehemals oft national ausgerichteten Wertschöpfungsprozesse global neu organisiert. Durch Arbeitsteilung und Economy of Scale konnten so Kosten reduziert und höhere Gewinne für alle beteiligten Unternehmen generiert werden. Die Globalisierung half auch dabei, neue Wirtschaftsräume in weniger entwickelten Ländern aufzubauen und gleichzeitig unseren eigenen Lebensstandard zu steigern.

So aber wurden auch neue Interdependenzen geschaffen, die viele Unternehmen in ihrem Handeln zunächst ausgeblendet hatten. Was bedeutet es, wenn Menschenrechte in der eigenen Lieferkette verletzt werden? Was bedeutet es, wenn aufgrund fehlenden Umweltbewusstseins ganze Naturräume und Lebensräume zerstört werden? Was bedeutet es, wenn die Qualität entlang der Supply Chain nicht ausreichend gesichert werden kann und Kunden so zu Schaden kommen? Die unternehmerische Verantwortung wird immer öfter entlang der gesamten Wertschöpfungskette diskutiert und begrenzt sich nicht mehr nur auf die eigenen Unternehmensaktivitäten. Einstürzende Fabrikhallen, Tropenwaldzerstörung und Qualitätsskandale bei Zulieferern schaden oft unmittelbar dem eigenen Geschäft und stellen die Frage nach der unternehmerischen Verantwortung in der Globalisierung neu.

Zudem werden die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Wirtschaftsräumen immer größer. Globale Ereignisse gewinnen an Bedeutung, indem sie oft große Auswirkungen auf die eigene Produktion haben. Ehemals nur als entfernt wahrgenommene Katastrophen – sei es Überflutungen, Energiekrisen, Epidemien bzw. kriegerische Handlungen – führen immer öfter zu weitreichenden Disruptionen im eigenen Geschäftsmodell und stellen sowohl Unternehmen als auch ganze Branchen vor immense Herausforderungen.

So ist es nicht verwunderlich, dass die Frage nach stabilen Beschaffungsnetzwerken nun vermehrt auch im strategischen Management diskutiert wird. Eine nachhaltige Wertschöpfung ohne eine stabile und nachhaltige Beschaffung ist heutzutage gar nicht denkbar. Und dennoch findet man oft den Hauptfokus bei der Beschaffung weiterhin auf rein monetäre Preis- und Kostenfragen? Eine offene Flanke, die sich erfolgreiche Unternehmen nicht länger leisten können. Denn Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gehen Hand

in Hand. Insbesondere in globalen Wertschöpfungsprozessen gewinnen Vertrauen und die gemeinsame Ausrichtung mit den Geschäftspartnern auf Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility an strategischer Bedeutung für den eigenen Geschäftserfolg.

Diesen Trend greift die vorliegende Publikation „CSR und Beschaffung“ mit Autoren aus der Wissenschaft und Praxis auf. Die Übernahme von Verantwortung (CSR) und Nachhaltigkeit wurde in der Beschaffung zu lange als rein defensives Konzept und oft nur als Risikomanagement gesehen und damit in der Praxis als bloßer Kostenfaktor diskutiert. Dabei blieb die unternehmerische Perspektive auf die Chancen eines nachhaltigen Supply Chain Managements sowie an einer an sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Indikatoren orientierten Beschaffung regelmäßig unterbelichtet.

Die Beschaffung ist zentral für ein Nachhaltiges Geschäftsmodell: Sowohl für Unternehmen, welche die Zulieferer in die eigene Nachhaltigkeitsstrategie integrieren wollen, als auch Unternehmen, die als Zulieferer die Nachhaltigkeitsaspekte der Kunden mitberücksichtigen müssen.

Denn seit den Anfängen der Ökonomie ist das Thema der gemeinsamen und arbeitsteiligen Wertschöpfung zentral für Unternehmen. Gemeinsame Wertschöpfung generiert Synergien und schafft neue Möglichkeiten. Jedoch werden durch die zunehmend Ressourcenknappheit, die politischen Entwicklungen und die erhöhte Transparenz die Prozesse der global organisierten Wertschöpfung zunehmend komplexer. Beschaffungsprozesse müssen vor diesem Hintergrund neu gedacht und organisiert werden. Neben rein wirtschaftlichen Faktoren, spielen ökologische und soziale Fragen eine immer größere Rolle. Und nur wenn bereits die Beschaffung – sozusagen am Beginn der weiteren Wertschöpfung – sowohl unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Mehrwert generiert, kann insgesamt ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelt werden, welches den Ansprüchen der Kunden, Mitarbeiter und der Investoren gerecht wird.

Die dafür nötigen Überlegungen und Praxisbeispiele werden in der vorliegenden Publikation ausführlich beschrieben. Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bedanken: bei der Herausgeberin Frau Prof. Elisabeth Fröhlich für Ihr großes Engagement im Rahmen dieser Publikation sowie für ihre kollegiale Unterstützung bei den gemeinsamen Forschungs- und Lehrprojekten an der Cologne Business School (CBS), bei Michael Bursik und Janina Tschsch vom Springer-Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe. Nun wünsche ich Ihnen, werter Leser bzw. werte Leserin, eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort

Beschaffungsprozesse nachhaltig zu managen wird von Experten als eine der größten Herausforderungen unternehmerischen Handelns in der Zukunft definiert. Stetig sinkende Wertschöpfungstiefen machen Unternehmen immer abhängiger von der Leistungsfähigkeit ihrer externen Lieferanten. Heißt es bisher „ein Endprodukt für den Absatzmarkt kann nur so gut sein, wie die vom Lieferanten bezogenen Beschaffungsobjekte“ gilt es zukünftig für beschaffende Unternehmen zu beherzigen, dass ihre Supply Chain nur so nachhaltig sein kann, wie es gelingt externe Partner – Lieferanten in allen Stufen der Lieferkette – auf die eignen Nachhaltigkeitsziel und -strategien einzuschwören.

Ein nachhaltiges Beschaffungsprozessmodell umfasst viele Facetten. Zunächst ist es wichtig, alle beteiligten Stakeholder für die nachhaltige Beschaffungsstrategie zu begeistern. Die Bedeutung einer solchen Strategie für die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils am Absatzmarkt muss deutlich gemacht werden, aber auch auf die Risiken verwiesen werden, denen sich ein Unternehmen zukünftig aussetzt, bemüht es sich nicht um eine nachhaltige Verbesserung der externen Supply Chain. Getreu dem Grundsatz „nur ein nicht-gekauftes Beschaffungsobjekt ist ein nachhaltiges“ reicht die Palette der möglichen Instrumente zur Implementierung von Nachhaltigkeit in die Funktion von der Beschaffung nachhaltiger Einsatzstoffe, über die Selbstdarstellung der Lieferanten bezogen auf ihre Nachhaltigkeitsperformance über die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenbewertung und -auditierung bis hin zur Durchführung von Schulungsmaßnahmen beim Beschaffer wie auch beim zuliefernden Unternehmen. In diesem Sammelband finden sind zahlreiche Praxisbeiträge, die aus der Sicht des jeweiligen Unternehmens einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen beleuchten und auf ihren möglichen Erfolgsbeitrag zur Zielerreichung untersuchen. Ein ganz wesentlicher Teilbereich eines Beschaffungsprozessmodells ist die nachhaltige Lieferantenbewertung und -steuerung. Ein erfolgversprechendes Bewertungs- und Auditierungstool bedarf der Integration von Nachhaltigkeitskriterien aus dem Bereich ökologische, soziale und ökonomische Leistung. Dieses bildet den Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen, die nachhaltige Leistungsfähigkeit eines Lieferanten – u. a. durch Informations- und Schulungsmaßnahmen – langfristig zu gewährleisten, um damit die eigene Nachhaltigkeitsperformance im Markt zu garantieren.

Gedankt sei an dieser Stelle den Autorinnen und Autoren, die durch ihre Expertise und ihr umfangreiches Wissen wertvolle Beiträge zu einzelnen Bereichen eines nachhaltigen Beschaffungsprozessmodells geleistet haben und durch die vielen Diskussionen während des Korrekturprozesses für die hohe Qualität dieses Sammelbandes verantwortlich zeichnen. Der Erkenntnisgewinn dieses Buches lässt sich vor allem durch die gelungene Verzahnung von Theorie und Praxis beschreiben. In unterschiedlichsten Zusammenhänge werden Ansätze aus der Praxis aufgegriffen und in der Theorie weiter entwickelt. Aber auch die in diesem Buch diskutierten innovativen Ansätze, die einige Unternehmen bereits auf Basis von theoretischen Grundlagen erfolgreich implementiert haben, bieten konkrete Lösungsansätze, eine Funktion Beschaffung nachhaltiger zu gestalten, und damit einen wesentlichen Teil der unternehmerischen Supply Chain nachhaltig zu formen.

Ohne die Unterstützung meiner wissenschaftlichen Mitarbeiterin, Frau Sabine Grimm, die in unzähligen Nacht- und Wochenendschichten die Beiträge finalisiert hat, wäre die Fertigstellung dieses Buches nicht möglich gewesen. Ich bedanke mich für das Korrekturlesen, die Formatierungsarbeit und die Aufbereitung der Abbildungen auch bei meinen wissenschaftlichen Hilfskräften Herrn Florian Braunegger, Justin von Eickstedt sowie Christian Keller. Vielen Dank für die tolle Zusammenarbeit!

Letztendlich darf der Dank an den Verlag – Herrn Michael Bursik wie auch Frau Janina Tschek – nicht fehlen. Zum einen für die Bereitschaft, ein solches Projekt ermöglicht zu haben, aber auch für die Geduld, die manchmal von Nöten war, wenn es uns nicht ganz gelang, die gesetzten Abgabefristen einzuhalten. Last but not least vielen Dank auch an den Herausgeber der Reihe, Herrn Kollegen Schmidpeter, für die gute Zusammenarbeit und die vielen interessanten Nachhaltigkeitsprojekte, die wir bereits an der Cologne Business School anstoßen konnten und noch anstoßen werden.

Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich

Eine kurze inhaltliche Diskussion, der in diesem Sammelband enthaltenen Beiträge

In *Teil I* dieses Sammelbands werden wesentliche, theoriegeleitete Inhalte näher beleuchtet, die Unternehmen bei der Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung unterstützen können. Im Beitrag von *Fröhlich* liegt der Fokus auf der Entwicklung eines nachhaltigen Beschaffungsmodells. Unternehmen werden befähigt, ihre eigene Nachhaltigkeitsposition in der Beschaffung zu bestimmen und darauf aufbauend konkrete Maßnahmen für die Implementierung von nachhaltigen Maßnahmen in der Funktion abzuleiten. Unterstützt werden diese Bemühung durch den Beitrag von *Oelze*. Sie beschreibt interne und externe Einflussfaktoren auf die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Lieferkette und gibt Unternehmen Mechanismen an die Hand, diese erfolgreich zu realisieren. Dabei werden deutsche Vorreiterunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit befragt und die gewonnen Aussagen versprechen interessante Einsichten in das Thema. Neben dem Kostensenkungsziel steht in der Beschaffung das Ziel der Risikosenkung im Vordergrund – speziell in einem globalen Kontext, in dem die Realisierung nachhaltiger Beschaffungsstrategien deutlich erschwert wird. Im Beitrag von *Fröhlich, Buchta & Malilo* wird ein häufig in der Beschaffung zur Charakterisierung des Risikos angewendetes Modell – die Kraljic Matrix – aufgegriffen. An einem konkreten Beispiel aus der Chemieindustrie wird aufgezeigt, welche Bewertungskriterien in die nachhaltige Betrachtung von Einsatzstoffen integriert werden müssen. Auf Basis von bereits vorhandenen Daten und Einschätzungen von Experten wird dann die „Risikoposition“ der ausgewählten Materialien bestimmt und darauf aufbauend konkrete Handlungsanweisungen abgeleitet. Kennt man das mit einzelnen Beschaffungsobjekten verbundene Nachhaltigkeitsrisiko, folgt als nächster Schritt die Einführung eines nachhaltigen Supplier Relationship Managements. Im Beitrag von *Fries* wird A.T. Kearney’s House of Purchasing and Supply als Fundament genutzt, um ein „House of Sustainable SRM“ abzuleiten. Fries entwickelt drei Dimensionen – Wertsteigerung, Kostenreduktion sowie Risikominimierung und verbindet diese mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Nachhaltigkeit. Als Ergebnis finden sich in diesem Beitrag zwei konkrete Fallstudien, die verdeutlichen, wie vielfältig das Instrumentarium eines nachhaltigen Lieferantenmanagements ist und wie dieses konsequent zur Wertsteigerung im Unternehmen genutzt werden kann. Abgerundet wird

dieser Theorieteil durch einen Artikel von *Essig & Amann*. Die beiden Autoren behandeln die besonderen Herausforderungen einer nachhaltigen öffentlichen Beschaffung. Somit richtet sich dieser Sammelband nicht nur an privatwirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen, sondern berücksichtigt auch Umsetzungsprobleme einer nachhaltigen Beschaffungspolitik öffentlicher Einrichtungen. Die verbindende Klammer dieses Beitrags liegt darin, dass privatwirtschaftliche Unternehmen durchaus von öffentlichen nachhaltigen Anforderungen an Ausschreibungsverfahren lernen und profitieren können. Diesen innovativen Akzent setzen *Essig & Amann* und machen diesen Artikel auch für Unternehmen, die nicht dem öffentlichen Sektor angehören, lesenswert.

Die Beiträge *in Teil II* dieses Sammelbands beleuchten konkrete Unternehmensbeispiele, wie diese mit unterschiedlichen, relevanten und nachhaltigen Beschaffungsthemen verfahren. *Cavaleri* stellt in seinem kurzen einleitenden Beitrag die Frage „Beschaffen Sie bereits nachhaltig?“ und gibt Unternehmen eine Checkliste an die Hand, die es ihnen erlaubt, die wichtigsten Eckpunkte eines nachhaltigen Beschaffungsprozesses zu erfassen und darauf aufbauend die eigene Nachhaltigkeitsposition zu bestimmen. Ganz anders der Beitrag von *Nießén*, der aus Sicht eines Großunternehmens die mannigfaltigen Möglichkeiten einer nachhaltigen Beschaffung beschreibt. Besonders zu betonen ist die Darstellung der konsequenten Einbettung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie in den gesamtunternehmerischen Kontext, die dazu führt, dass eine Fülle von Maßnahmen geboten werden, die im Kontext einer nachhaltigen Beschaffung Anwendung finden können. Es wird an dieser Stelle sehr deutlich, wie wichtig die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Ausschreibungs- und Lieferantenbewertungsprozess ist, um erfolgreich und nachhaltig in der Beschaffung zu handeln. Darum folgen diesen beiden – eher grundlegenden Beiträgen – zwei Artikel, die sich zum einen aus einer rechtlichen Perspektive dem Thema der Etablierung eines Supplier Code of Conducts im Lieferantenmanagement widmen, zum anderen die Möglichkeiten aufzeigen, die Innovationskraft von Lieferanten im Kontext einer nachhaltigen Produktentwicklung zu nutzen. *Schröder* beschreibt in seinem Beitrag den Einfluss von CSR auf die Vertragsgestaltung mit Lieferanten und erläutert die Notwendigkeit einer konsequenten Risikoanalyse für die Ableitung von Inhalten eines SCoC. *Schmitt* hingegen legt ihren Fokus auf die konsequente Einbindung von Lieferanten in den unternehmerischen Innovationsprozess und macht deutlich, wie eine nachhaltige Steuerung von Lieferanten, diese Produktentwicklungsprozesse unterstützen kann. Diverse Ansätze zur Förderung der Innovationskraft von Lieferanten versprechen konkrete Ansatzpunkte, wie die entwickelten Ideen auch für andere Unternehmen nutzbar gemacht werden können.

Daran schließen sich vier Best-Practice Cases, die ganz unterschiedliche, aber sehr konkrete nachhaltige Beschaffungsthemen erarbeiten. Den Anfang macht der Beitrag von *Schäffer & Nolte*. Lag der Fokus bisher auf der produzierenden Industrie, wird hier Corporate Responsibility als integraler Bestandteil des professionellen Einkaufs eines Dienstleisters beleuchtet. Das dargestellte PRObit Modell erlaubt die Ableitung ganz spezifischer Maßnahmen, um die nachhaltige Position des Einkaufs zu stärken. *Gerlach* legt seinen Fokus auf die Globalisierung als bestimmender Trend in der Automobilindustrie

und macht deutlich, wie globalen Risiken in der Lieferkette zukünftig vor dem Hintergrund nachhaltiger Herausforderung begegnet werden kann. Er beschreibt Nachhaltigkeit gerade im Kontext der globalen Beschaffung als sinnvolles Konzept des Risikomanagements. *Udesen* legt erneut den Fokus auf ein nachhaltiges Lieferantenmanagement, stellt aber in diesem Beitrag die Etablierung von Standards für eine gute Beziehung heraus. Von der Nachhaltigkeitsbewertung der Lieferanten bis zur Einführung von Schulungsmaßnahmen oder der Bekämpfung von Kinderarbeit in der Lieferkette werden ganz konkrete Maßnahmen abgeleitet, die wichtige Impulse für die Verbesserung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements versprechen. Der Beitrag von *Osburg* widmet sich einem ganz spezifischen Problemfeld im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung – dem Einsatz von erfolgreichen Ansätzen zur Vermeidung von Konfliktmaterialien. Sehr anschaulich wird der gesamte Prozess von der Mine bis zum Hersteller der Elektronikprodukte beleuchtet und konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand gegeben, wie man den gesamten Herstellungsprozess konfliktfrei gestalten kann.

Nach diesen vier Best-Practice Beispielen wird an das Ende dieses Sammelbandes bewusst ein Artikel gesetzt, der sich mit der nachhaltigen Beschaffung in Entwicklungsländern auseinandersetzt. In fast allen Beiträgen werden die Bedeutung der Globalisierung und die Gefahren, die mit dieser im Kontext einer nachhaltigen Beschaffung verbunden sind, hervorgehoben. *Lingohr* greift auf ihre Erfahrung im Bereiche der Abwicklung von Entwicklungshilfeprojekten zurück, um die Besonderheiten einer nachhaltigen Beschaffung in Entwicklungsländern zu skizzieren. Darauf aufbauend entwickelt sie anhand konkreter Fallbeispiele Ansätze, um die Voraussetzungen einer nachhaltigen Beschaffung in diesen Ländern zu verbessern. Dies scheint zukünftig eine vielversprechende Symbiose zweier Bereiche – der Entwicklungshilfe sowie der Beschaffung – zu sein, deren zielführender Verbindung bisher wenig Beachtung geschenkt wurde.

Dieser Sammelband möchte dazu beitragen, die Bedeutung der Funktion Beschaffung für den unternehmerischen Erfolg weiter zu festigen und darauf aufbauend verdeutlichen, wie wichtig aus diesem Grund die Integration nachhaltiger Aspekte in diese Funktion ist. Denn Ihr Unternehmen bzw. Produkt am Absatzmarkt kann nur so nachhaltig sein, wie ihre gesamte Lieferkette, die von der Funktion Beschaffung gesteuert wird! Zum einen bieten die eher theorie-lastigen Beiträge neue Einsichten und sensibilisieren Unternehmen dafür, worauf sie im Kontext der Einführung eines nachhaltigen Beschaffungsmodells zu achten haben. Andererseits stellen die unterschiedlichen Unternehmensbeispiele konkrete nachhaltige Konzepte und Ansätze zur Verfügung, die neue Handlungsfelder im Kontext einer nachhaltigen Beschaffung aufzeigen – ganz im Sinne des Lernens von den Besten.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Theoretische Aspekte einer nachhaltigen Beschaffungskonzeption

Corporate Social Responsibility in der Beschaffung: Theoretische wie Praktische Implikationen	3
Elisabeth Fröhlich	

Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette: Lernen aus den Erfahrungen führender Unternehmen	37
Nelly Oelze	

Zur Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in das Strategische Beschaffungsmanagement	55
Elisabeth Fröhlich, Christoph Buchta und Naiga Malilo	

„House of sustainable SRM“: Die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Rahmen des Supplier Relationship Management	77
Andreas Fries	

Besondere Herausforderungen nachhaltiger öffentlicher Beschaffung	93
Michael Eßig und Markus Amann	

Teil II Praktische Beispiele einer nachhaltigen Beschaffungskonzeption

Beschaffen Sie bereits nachhaltig?	111
Flavio Cavaleri	

Implementierung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie im Konzerneinkauf der Deutschen Post DHL	121
Michael Nießen und Laureen Burian	
Supplier Code of Conduct: CSR und Vertragsgestaltung mit Lieferanten – „Ansprüche an Compliance und Nachhaltigkeit glaubhaft vertreten und durchsetzen“	145
Sebastian Schröder	
Nachhaltige Produktentwicklung: Innovationskraft der Lieferanten nutzen	161
Vera Schmitt	
Corporate Responsibility als integraler Bestandteil des professionellen Einkaufs	175
Heinz Schäffer und Oliver Nolte	
Nachhaltige Beschaffung im globalen Kontext für die Pierburg Gruppe	187
Marcus Gerlach	
Standards für gute Beziehungen: Nachhaltiges Lieferantenmanagement im Bayer-Konzern	197
Thomas Udesen	
Erfolgreiche Ansätze zur Vermeidung von Konfliktmineralien	207
Thomas H. Osburg	
Nachhaltige Beschaffung in Entwicklungsländern	221
Tanja Lingohr	

Autorenverzeichnis

Markus Amann Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Christoph Buchta Lanxess Deutschland GmbH Köln, Deutschland

Flavio Cavaleri Haldenweg Jegenstorf, Schweiz

Michael Eßig Universität der Bundeswehr München, Neubiburg, Deutschland

Andreas Fries Rheinische Fachhochschule Köln, Deutschland

Elisabeth Fröhlich Cologne Business School (CBS), European University of Applied Sciences, Köln, Deutschland

Marcus Gerlach Pierburg GmbH, Neuss, Deutschland

Tanja Lingohr ICON – INSTITUTE GmbH & Co. KG, Deutschland

Naiga Malilo Cologne Business School (CBS), European University of Applied Sciences, Köln, Deutschland

Michael Nießen Deutsche Post AG, Bonn, Deutschland

Oliver Nolte AXA Konzern AG, Köln, Deutschland

Nelly Oelze Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Leibnitz-Universität Hannover, Deutschland

Thomas H. Osburg Primelstr, Eching, Deutschland

Heinz Schäffer AXA Konzern AG, Köln 10–20, Deutschland

Vera Schmitt ZF Friedrichshafen AG, Schweinfurt, Deutschland

Sebastian Schröder Laudahnstr, Köln, Deutschland

Thomas Udesen Bayer Business Service GmbH, Leverkusen Deutschland