

„Wie können Lieferketten nachhaltiger gestaltet werden?“

# Großunternehmen und Gemeinwohlorientierung

Fokus Lieferkette

*Josefa Kny*

*Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC)*

*Europa-Universität Flensburg*



Europa-Universität  
Flensburg



# Fokus Lieferkette in der Gemeinwohl-Bilanz

## Aktuelle Matrix 5.0 (seit April 2017)

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

### + Negativaspekte:

- Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferant\*innen
- unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette
- Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette

## Vorherige Matrix 4.1 (seit 2013)

WERT	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
BERÜHRUNGSGRUPPE					
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungsnehmerInnen				90

Quelle: ecogood.org

# Methodisches Vorgehen

## Qualitative Fallstudien

Gruppeninterviews mit Unternehmensvertreter\*innen



## Workshops zu:

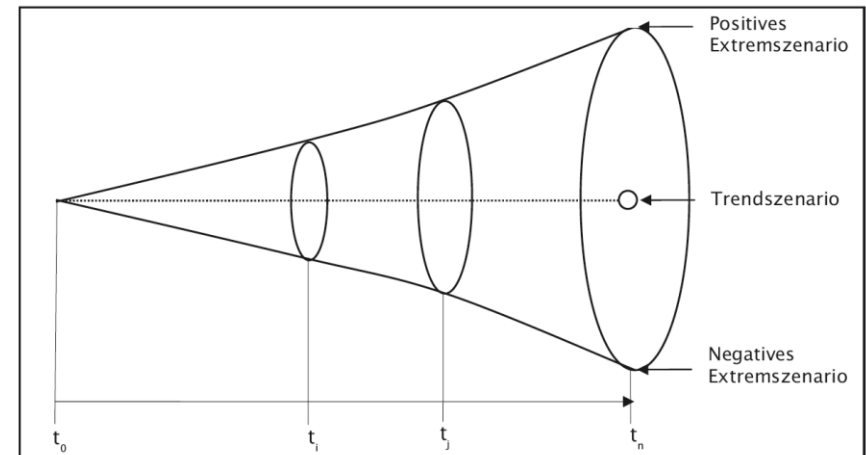
1. Status quo der Gemeinwohlorientierung | 2. Gemeinwohlorientierung in Zukünften

### GEMEINWOHL-MATRIX 4.1



WERT	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) Lieferanten	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement				
B) Geldgeber	B1: Ethisches Finanzmanagement				
C) Mitarbeiter & Eigentümer	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit	C3: Förderung ökologischen Verhaltens	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz
D) Kunden, Produkte, Dienstleistungen, Mitunternehmer	D1: Ethisches Verkaufen	D2: Solidarität mit Mitunternehmern	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards
E) Gesellschaftliches Umfeld	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte / DL	E2: Beitrag zum Gemeinwesen	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4: Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung

Quelle: GWÖ Hamburg



Angepasst von Dana Mietzner (2009)

- 1. Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit in der Lieferkette im Sinne der GWÖ für Großunternehmen?**
- 2. Welche Hindernisse und Möglichkeiten bestehen hinsichtlich eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements?**
- 3. Daraus abgeleitet: Wie können Lieferketten nachhaltiger gestaltet werden?**

# 1. Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit in der Lieferkette im Sinne der GWÖ für Großunternehmen?

GWÖ: Auseinandersetzung mit regionalen, ökologischen und sozialen Aspekten zugekaufter (Vor-)Produkte?

- Grundsätzlich ja, aber in unterschiedlichem Umfang.

## Beispiele

GWÖ: Integration von Sozial- und Umweltstandards in Verträge mit Lieferant\*innen?

- Ja, aber ohne die Anforderungen transparent zu machen.

GWÖ: Unabhängige Auditierung nach sozial-ökologischen Kriterien von Lieferant\*innen?

- Teils ja, nach branchenüblichen bzw. eigenem systematischem Ansatz, teils nur interne Audits.

# 1. Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit in der Lieferkette im Sinne der GWÖ für Großunternehmen?

GWÖ: Schaffung von Rahmenbedingungen für eine faire Preisbildung?

- Teilweise in Ansätzen durch spezielle Programme

GWÖ: Regionale Beschaffung?

- Differenzierung nötig: (Vor-)Produkte vs. Rohstoffe; ökologischerer Transport vs. verschiedene gesetzliche Standards

## Best-practice-Beispiel

### Märkisches Landbrot als bestbewertetes GWÖ-Unternehmen

(50 Mitarbeiter\*innen, Berlin/Brandenburg)

- Beschaffung ausschließlich nach strengen Sozial-, Umwelt- und Regionalitätsrichtlinien
- kooperativer Direkthandel mit Landwirt\*innen

## 2. Welche Hindernisse und Möglichkeiten bestehen hinsichtlich eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements bei Großunternehmen?

### Hindernisse

- Lieferkettenstruktur
- Position in der Lieferkette
- Wettbewerbsdruck

### Möglichkeiten

- Regulierung
- Kund\*innen und Zivilgesellschaft

### 3. Wie können Lieferketten nachhaltiger gestaltet werden?

- Unternehmenskultur, geprägt durch Eigentümer\*innen
- Regulierung als Chance und Herausforderung
- Digitalisierung als Potenzial für Transparenz



# Vielen Dank!

Weitere Informationen zum Forschungsprojekt:  
[www.norberteliascenter.de/forschung/givun](http://www.norberteliascenter.de/forschung/givun)

[josefa.kny@uni-flensburg.de](mailto:josefa.kny@uni-flensburg.de)