

**Soziale und ökologische  
Nachhaltigkeitskommunikation in der  
Automobilindustrie – Wie kommuniziert  
das soziale System am Beispiel der  
Lieferantenkette?**

## INHALT

1	Einleitung.....	6
1.1	Ziel der Arbeit.....	7
1.2	Aufbau der Arbeit .....	7
2	Nachhaltige Entwicklung.....	9
2.1	Wirtschaftsethik.....	10
2.1.1	Verantwortungsebenen .....	12
2.1.2	Stakeholderverantwortung .....	13
2.2	Ethische Handlungen .....	15
2.2.1	Nachhaltigkeit als Prozess .....	16
2.2.2	Corporate Social Responsibility.....	19
2.2.3	Corporate Citizenship.....	20
2.3	Unternehmensethik – Strategie oder Selbstlosigkeit?.....	21
2.4	Umwelt- und Sozialstandards.....	22
2.4.1	Europäisch bedeutende gesetzliche Rahmenbedingungen .....	23
2.4.2	International anerkannte Standards.....	24
2.4.3	Zukünftige Standards .....	30
2.5	Zwischenfazit .....	31
3	Das soziale System der Nachhaltigkeitskommunikation.....	33
3.1	Soziale Systeme, Umwelt und Kommunikation nach Luhmann .....	33
3.1.1	Beobachten heisst unterscheiden .....	34
3.1.2	Systeme und Systemumwelt .....	34
3.1.3	Ein soziales System kommuniziert .....	38
3.1.4	Zwischenfazit .....	41
3.2	Das soziale System und die Ausdifferenzierung der Umwelt.....	42
3.2.1	Stakeholder des sozialen Systems Automobilzulieferer.....	43
3.2.2	Kommunikationspfade der Stakeholder.....	46
3.2.3	Systemgrenzen und Systemumwelt .....	47

3.3	Systemirrtationen .....	49
3.3.1	Unternehmenskultur und Werte.....	51
3.3.2	Soziale Gerechtigkeit .....	52
3.3.3	Umwelt und Ressourcen .....	53
3.3.4	Anhäufung von Sozialkosten.....	54
3.3.5	Globalisierung der Lieferantenkette.....	56
3.3.6	Wirtschaft - Die Automobilindustrie im Strukturwandel .....	57
3.4	Zwischenfazit .....	62
4	Nachhaltigkeitskommunikation der Automobilhersteller .....	63
4.1	Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte.....	64
4.1.1	DAIMLER Nachhaltigkeitsbericht 2011.....	66
4.1.2	DAIMLER Anforderungen an Lieferanten .....	73
4.1.3	VOLKSWAGEN Nachhaltigkeitsbericht 2010 .....	76
4.1.4	VOLKSWAGEN Anforderungen an Lieferanten.....	80
4.2	Auswertung der Nachhaltigkeitskommunikation .....	83
4.2.1	Zwischenfazit .....	89
5	Nachhaltigkeit - Anschlusskommunikation .....	91
5.1	Kommunikation oder Mitteilung .....	92
5.1.1	Tier-1 DVB-T TV Empfänger als Praxisbeispiel .....	92
5.1.2	Tier-2 Lieferanten Kommunikation.....	94
5.1.3	Kurzinterviews mit Fachexperten .....	95
5.1.4	Zwischenfazit .....	96
6	Der systemische Kern - Veränderungen für Zukunft.....	97
6.1	Das Entstehen einer neuen Ökonomie.....	98
6.1.1	Ziel: Ausschluss von Sozialkosten.....	98
6.1.2	Ziel: Ethisches Beschaffungs- und Finanzmanagement .....	99
6.1.3	Ziel: Anwendung und Weiterentwicklung der Standards.....	99
6.1.4	Ziel: Erschliessung nachhaltiger Geschäftsfelder .....	100

6.1.5	Ziel: Gemeinwohlorientierung.....	100
6.2	Das Entstehen einer neuen Netzwerkgesellschaft.....	102
6.2.1	Ziel: Kooperationen und vollständige Transparenz.....	102
6.3	Das Entstehen eines neuen Bewusstseins.....	104
6.3.1	Ziel: Die kreative Klasse – Mitarbeiter fördern .....	105
6.3.2	Ziel: Klassische Schulung zur Nachhaltigkeit .....	105
6.3.3	Ziel: Transparenz von Veränderungsprozessen .....	105
6.4	Schlussgedanken.....	106
7	Literaturverzeichnis.....	107
Anhang I.	Auswertung Nachhaltigkeit - Handlungsfelder und Kategorien (Tabelle) .....	115

## Vorwort

Diese Arbeit basiert zum größten Teil auf der Masterarbeit des Autors im Studiengang *Organization Studies* der Fakultät Sozialwissenschaften der Universität Hildesheim.

Hauptberuflich ist der Autor seit über 10 Jahren in einem international tätigen Automobilzulieferunternehmen mit über 100.000 Mitarbeitern als Dipl. Ingenieur beschäftigt. Die vielen Erfahrungen, die der Autor in dieser Zeit gesammelt hat, stammen aus einer Vielzahl gemeinsamer Entwicklungsprojekte mit verschiedenen Automobilherstellern aus dem Bereich Infotainment. Der Autor hat diese Projekte erst als Entwickler und seit mehr als 6 Jahren auch als Projektmanager begleitet.

## 1 EINLEITUNG

Lausche aufmerksam auf die Geräusche der Natur, auf deine eigenen Gedanken, deine inneren Empfindungen, auf die Emotionen und Reaktionen deiner Umgebung  
-ohne Gewalt, mit Liebe und Verehrung. Dann wird dein Geist  
sich öffnen wie eine Blüte am Morgen.  
(indianische Weisheit)

Die vorliegende Arbeit untersucht das Kommunikationsverhalten zwischen Automobilhersteller und der Lieferantenkette in Bezug auf Nachhaltigkeit. So lautet das Thema „*Soziale und ökologische Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie – Wie kommuniziert das soziale System am Beispiel der Lieferantenkette?*“

Das Thema Nachhaltigkeitskommunikation zieht sich durch einige Kapitel dieser Arbeit und wäre ohne Einschränkungen unendlich groß. Allein im Katalog der Universitätsbibliothek Hildesheim finden sich 1156 verschiedene Bücher mit dem Stichwort *Kommunikation* im Titel<sup>1</sup>. Aus diesem Grund wurden drei Einschränkungen vorgenommen. Die erste Einschränkung – es soll Kommunikation untersucht werden, die ausschließlich in den Grenzen der Automobilindustrie stattfindet. Die zweite Einschränkung – Kommunikation in Bezug auf den Einkauf von Zulieferteilen, die aus Sicht des Fahrzeugherstellers die Lieferantenkette betrifft. Die dritte Einschränkung: Die Untersuchungen konzentrieren sich auf die Nachhaltigkeitskommunikation der „weichen“ Faktoren des Beschaffungsmanagements, auf die Themen Soziales und Ökologie. Die Betreuung, Organisation und der Einkauf von Einzelteilen von Fremdlieferanten zur Entwicklung eines neuen Fahrzeuges oder Zulieferteils wird in der Autosprache *Beschaffungsmanagement* genannt. Der Preis, die Technik und die Qualität sind im Beschaffungsmanagement bei Verhandlungen zur Vergabe von Entwicklungsaufträgen an die Zulieferer „harte“ Faktoren. Die harten Faktoren sind aus Sicht der Zulieferer kaum verhandelbar und es gibt nur wenig Spielraum zur Veränderung dieser. Zur dritten Einschränkung, den „weichen“ Faktoren zählen die ökologischen und sozialen Anforderungen des Automobilherstellers, im folgenden OEM<sup>2</sup> genannt, an seine Hauptlieferanten und Unterlieferanten. Die weichen Faktoren sind nicht immer eindeutig. In der Literatur ist das Thema bislang nur sehr sporadisch untersucht worden. Recherchiert man in den großen Katalogen des Onlinebuchhandels den Begriff *Nachhaltigkeitskommunikation* werden nur ein gutes Dutzend Titel gefunden, viele davon im Kontext der Unternehmenskommunikation. Wird der Titel um den Begriff „Automobil“ oder ähnlich erweitert, fand sich zum Zeitpunkt der Recherche<sup>3</sup> nur ein Titel.

Wie schon erwähnt ist es notwendig nicht nur den Kontext einzugrenzen, sondern auch das Thema Kommunikation selbst. Dabei hilft die soziologische Systemtheorie durch die Klärung der Fragen: Was ist ein System, wo sind die Systemgrenzen und was wird unter der Systemumwelt verstanden? Niklas Luhmann gilt als einer der Vordenker und Begründer der soziologischen Systemtheorie. Luhmann hat mich durch sein Buch zur *Ökologischen Kommunikation* und seinen Ausführungen zur *Realität der Massenmedien* inspiriert, die ökologische- und soziale Kommunikation nach seiner Theorie, zu untersuchen. Ein weiterer persönlicher Grund ist als Ingenieur mit dem Bezug zur physikalischen Systemtheorie, meine Kenntnisse der soziologischen Systemtheorie, zu vertiefen. In dieser Arbeit beziehe ich mich ausschließlich auf das *Soziale System* und der Kommunikationsdefinition Niklas Luhmanns

<sup>1</sup> am 02.02.2012 (Suche: Titelstichwörter TIT →Kommunikation)

<sup>2</sup> Original Equipment Manufacturer (OEM). OEM ist in der Automobilindustrie der Automobilhersteller mit seinen direkten Kunden als Endnutzer.

<sup>3</sup> Zeitpunkt der Recherche, Ort: 03.02.2012, Online Buchhandel Amazon ([www.amazon.de](http://www.amazon.de))

beziehen, im Wissen, dass weitere interessante Definitionen und Theorien über Kommunikation und Systeme in der Literatur zu finden sind. Im dritten Kapitel wird ausführlicher auf Luhmanns Theorie eingegangen.

## 1.1 ZIEL DER ARBEIT

Ziel der Arbeit ist es den Status der ökologischen- und sozialen Nachhaltigkeitskommunikation der Lieferantenkette in der Automobilindustrie zu untersuchen. Dazu ist es notwendig im Vorfeld die Bedeutung der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „ökologische soziale Verantwortung“ im Zusammenhang mit Wirtschaftsunternehmen zu klären. Weiter ist es ein Ziel zu begründen, warum eine erfolgreiche Kommunikation für alle Unternehmen in der Lieferkette wichtig ist. Durch dieses Wissen soll es dann weiter möglich sein strategische Unternehmensziele abzuleiten. Durch diese Ziele können die Unternehmen entsprechende Veränderungen planen und erfolgreiche Kommunikation in der Lieferantenkette sicherstellen. Damit wäre in der Automobilindustrie das Ziel erreicht einen Beitrag zu leisten ökonomische Risiken zu mindern, den natürlichen Lebensraum dieser Erde zu schützen, ethisch zu handeln und die lebenswerten Perspektiven der nachfolgenden Generationen zu erhalten.

## 1.2 AUFBAU DER ARBEIT

Nach dieser Einführung wird im *zweiten* Kapitel das Thema der Arbeit vorbereitet. Vom Großen zum Kleinen beginnt das Kapitel mit dem Bereich der Wirtschaftsethik und wird heruntergebrochen auf die verschiedenen ethischen Verantwortungsebenen. Weiter fokussiert sich das zweite Kapitel auf die Unternehmensethik und der Verantwortung dem Stakeholder<sup>4</sup> gegenüber. Durch die Begriffsdefinitionen *Nachhaltigkeit*, *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizen* soll ein einfacheres Verständnis der nachfolgenden Kapitel gegeben werden. Es folgt die Einordnung ethischer Handlungen in ökonomisch, strategisch motiviert oder selbstlos. Im letzten Teil des zweiten Kapitels wird aufgezeigt welche Umwelt- und Sozialstandards heute und morgen für die Automobilindustrie relevant sind und in Zukunft sein werden.

Im *dritten* Kapitel wird das soziale System „Nachhaltigkeitskommunikation“ anhand der Systemtheorie von Niklas Luhmann definiert und damit auch das Thema der Arbeit weiter eingegrenzt. Mit der Klärung des Systembegriffs, dem Verständnis der Systemgrenzen und der Systemumwelt wird das System weiter beschrieben. Weiterhin werden mit der Auflistung der Risiken möglicher Systemirritationen die Motivationsgründe transparent gemacht, sich mit dem Thema Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie zu beschäftigen.

„Was verstehen Automobilkonzerne unter Nachhaltigkeit und *Corporate Social Responsibility* (CSR)? Mit dieser Fragestellung beginnt das *vierte* Kapitel und bietet dem Leser eine detaillierte Auswertung der Nachhaltigkeitskommunikation durch die veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte der Automobilkonzerne VOLKSWAGEN und DAIMLER sowie deren strategischen Nachhaltigkeitsziele. Zudem werden die sozialen und ökologischen Anforderungen der Fahrzeughersteller an die direkten Lieferanten für die zu liefernden Produkte analysiert.

---

<sup>4</sup> auch Ziel- oder Anspruchsgruppen genannt

Wie geht es mit Nachhaltigkeit in der Lieferkette weiter? Wie weit reicht die Verantwortung der Fahrzeughersteller und in wie weit kann Verantwortung überhaupt übernommen werden? Nach der Auswertung der Fahrzeugherstellereanforderungen an die direkten Lieferanten, wird im fünften Kapitel exemplarisch anhand eines realen Beispielprojekts der weitere Verlauf der Nachhaltigkeitskommunikation in der Lieferkette untersucht.

Das *sechste* und letzte Kapitel thematisiert die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln und es wird ein Resümee gezogen. Es wird diskutiert, wie ein ökologisches und soziales System der Nachhaltigkeitskommunikation der Zukunft aussehen und sich eventuell verändern muss, um auch ökonomisch überlebensfähig zu bleiben. Die Abbildung 1 zeigt die Gliederung der vorliegenden Arbeit, in der die ökologische, soziale Nachhaltigkeitskommunikation als System untersucht wird.

Kapitel 1 Einleitung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nachhaltigkeitskommunikation der Lieferantenkette</li><li>• Die Arbeit unter dem Blickwinkel der Systemtheorie nach Luhmann</li><li>• Thematische Übersicht der Arbeit</li></ul>
Kapitel 2 Nachhaltige Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Von der Wirtschafts- zur Unternehmensethik</li><li>• Die Verantwortungsebenen ethischen Handelns</li><li>• Die ethische Verantwortung dem Stakeholder gegenüber</li><li>• Die Entwicklung der Unternehmensethik ist eine ökonomische Strategie</li><li>• Übersicht der existierenden ökologischen- und sozialen Standards</li><li>• Die Standards der Zukunft</li></ul>
Kapitel 3 Das soziale System der Nachhaltigkeitskommunikation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definition des sozialen Systems nach Luhmann und Eingrenzung des Themas</li><li>• Die Systemgrenzen und die Ausdifferenzierung der Systemumwelt</li><li>• Überblick über die Stakeholder und der Kommunikationspfade</li><li>• Die zukünftigen zu erwartenden Systemirritationen</li></ul>
Kapitel 4 Nachhaltigkeitskommunikation der Automobilhersteller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Über das Verständnis von Nachhaltigkeit der Automobilindustrie</li><li>• Die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte von DAIMLER und VOLKSWAGEN</li><li>• Die Anforderungen der Hersteller an die Tier-1 bis Tier-n Lieferanten in Bezug auf Umwelt- und Sozialstandards</li><li>• Auswertung und Beurteilung der Nachhaltigkeitsbemühungen</li></ul>
Kapitel 5 Kommunikation in der Lieferantenkette	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortführung der Nachhaltigkeitskommunikation in der Lieferantenkette</li><li>• Kommunikationunterbrechung in der Lieferkette im Praxisbeispiel</li></ul>
Kapitel 6 Der systemische Kern - Veränderungen für Zukunft	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potentiale für Veränderungen sind vorhanden</li><li>• Veränderungen der Ökonomie</li><li>• Kooperationen und die neue Netzwerkgesellschaft</li><li>• Ein neues Bewußtsein entsteht</li><li>• Schlussgedanken</li></ul>

Abbildung 1: Gliederung und Leitfragen der folgenden Kapitel der Arbeit

## 2 NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

„Die Menschen stehen im Mittelpunkt der Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung. Sie haben das Recht auf ein gesundes und produktives Leben im Einklang mit der Natur.“<sup>5</sup>

Seit einiger Zeit wird dem vielschichtigen Bereich der Wirtschaftsethik und der Nachhaltigkeit wieder viel Beachtung geschenkt. Bei Recherchen in der Bibliothek der Universität Hildesheim fanden sich 40 Publikationen<sup>6</sup> mit dem Wort „Wirtschaftsethik“ im Titel. Im Internet Buchhandel findet der interessierte Leser eine Auswahl von 125 Büchern, davon sind allein 37 nicht älter als 2 Jahre<sup>7</sup>. Die Vermutung liegt nahe, dass viele Autoren, durch die seit 2008 anhaltende Weltwirtschaftskrise motiviert sind und eine Chance sehen an den notwendigen Veränderung der ökonomischen Verhältnisse mitzuwirken. Bei Recherchen habe ich weiterhin festgestellt, dass Publikationen aus Wirtschaftskrisen vergangener Zeit immer noch erstaunlich aktuell sind und auf Probleme verweisen, die in den vergangenen Jahren nicht gelöst worden sind, auch nicht in der Automobilindustrie.

Die internationale Automobilindustrie befindet sich zurzeit in einer schwierigen Situation. Gesättigte Märkte, Produktions-Überkapazitäten, das kurzfristige Streben nach hohen Gewinnen und schlechtes Management haben zu dieser Situation geführt, auch wenn einige deutsche Automobilhersteller im Frühjahr 2012 exportgetriebene Absatzrekorde vermelden konnten. Der Preisdruck wurde in den 90er Jahren seitens der Automobilhersteller auf die Automobilzulieferer massiv erhöht („Lopez Effekt“). Diese wiederum wurden an die Lieferanten in der Zulieferkette weitergeben. Es wurden Einsparpotentiale und gleichzeitig Qualitätssteigerungen gefordert, welches zu einem massiven Abbau und der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland geführt hat. Die Automobilhersteller fordern von den Lieferanten schon früh nach dem Produktionsstart Preisreduzierungen ein. Partnerschaftliche-, faire und langfristige Geschäftsbeziehungen sind seltener geworden. Kurzfristige Einkaufsstrategien strapazieren die Beziehungen zu den Lieferanten und Stakeholdern enorm. Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, dass es auch intern in vielen Unternehmen zu einer Verschlechterung der Unternehmenskultur gekommen ist. Die ethischen Grundprinzipien wirtschaftlichen Handelns in den Bereichen Humanität, Verantwortung und Solidarität sind in der Vergangenheit in der Automobilbranche oft vernachlässigt worden. Aber es erscheint möglich, dass die Entwicklung zu einer ethisch orientierten Unternehmenskultur und ökologisch, sozialer Nachhaltigkeit ein Schlüssel zum langfristigen Erfolg im Verdrängungswettbewerb der Automobilbranche einnehmen wird. Zu dieser These finden sich einige Publikationen in der Literatur, auf die auch noch später eingegangen wird<sup>8</sup>.

In diesem Kapitel wird auf den Prozess zur Entwicklung von Nachhaltigkeit näher eingegangen, gleichzeitig das Thema Wirtschaftssystem, Organisationen und Automobilindustrie eingeschränkt, siehe dazu auch die Abbildung 2. Im Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Wirtschaft werden die Begriffe Wirtschafts- und Unternehmensethik relevant. Praktisch gesehen stellt sich damit die Frage, wer sind die verantwortlichen Akteure in der Gesellschaft, in der Wirtschaft sowie in den Unternehmen und Organisationen?

<sup>5</sup> (Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung, 1992), Grundsatz 1.

<sup>6</sup> Recherche am 25.01.2012, [TIT] Titel (Wirtschaftsethik).

<sup>7</sup> Recherche bei [www.buch.de](http://www.buch.de) am 25.01.2012, einschließlich Neuerscheinungen und Ankündigungen 2010/2011/2012

<sup>8</sup> Beispiele finden sich bei Helmut Becker (Becker, 2006) und Christian Felber (Felber, 2012).

Welche Ebenen von Verantwortung gibt es? Im Kontext Nachhaltigkeit und Verantwortung in Unternehmen tauchen Begriffe wie „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenchip“ auf zu denen viele Automobilunternehmen in den letzten Jahren etwas zu berichten haben. Am Ende des Kapitels geht es um das Thema international anerkannte Umwelt- und Sozial Standards.

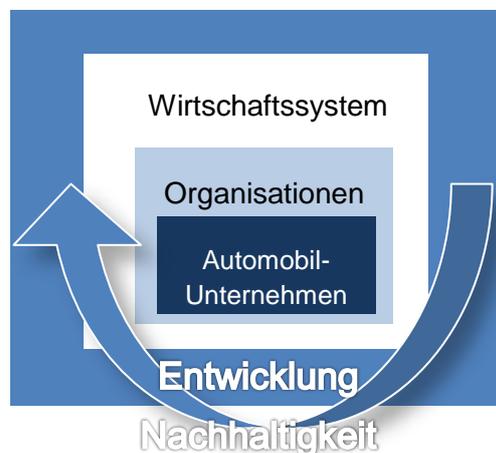


Abbildung 2: Nachhaltigkeit als Entwicklungsprozess im Wirtschaftssystem mit dem Teilsystem der Automobilunternehmen.

## 2.1 WIRTSCHAFTSETHIK

Wer nicht von dreitausend Jahren sich weiß Rechenschaft zu geben,  
bleibt im Dunkeln unerfahren, mag von Tag zu Tage leben.  
(Johann Wolfgang von Goethe)

Das große Thema Wirtschaftsethik wird, wie auch die Philosophie selbst, nie zu Ende gedacht sein. Vom Grundverständnis des *Ehrbaren Kaufmanns* in der Frühzeit des Handels bis heute zu wissenschaftlichen Abhandlungen ethischer Handlungen globaler Märkte, wurde viel über das Thema diskutiert und geschrieben. Aber durch die großen wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit sind sie aktueller denn je. Im Rahmen dieser Arbeit kann das Thema nur ein kurzer Exkurs sein. Trotzdem ist es wichtig einige Begriffe im Vorfeld zu klären, da diese im Allgemeinen unterschiedlich interpretiert werden können. Deshalb stellt der Autor als Nichtphilosoph an den Anfang eine kurze Klärung der Begrifflichkeiten aus der Literatur, die im Weiteren Verwendung finden.

Im heute vorherrschenden Sprachgebrauch wird der Begriff Ethik als die „Philosophie der Moral“ betrachtet, wobei die Moral nicht nur nach dem „Wie soll der Mensch leben“ verstanden wird, sondern im weiteren Sinne als das Streben nach einem zufriedenen und gelingenden Leben. Die Moral beschreibt also die Ausführung ethischen Handelns und die Ethik selbst, als Philosophische-Disziplin, stellt die Theorien zur Verfügung. Der Versuch eine Auswahl von Begriffen zu erklären beschränkt sich auf das Verständnis westeuropäischer- Kultur und Wertevorstellungen und soll aufgrund der Komplexität des Themas Ethik nur das Grundverständnis sicherstellen.

**Compliance** – Fachbegriff für die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und Verhaltenscodexen in Unternehmen. In der Automobilindustrie ist in den letzten Jahren durch

publik gewordene Verletzungen von Gesetzen<sup>9</sup> ein hoher Schaden durch Reputationsverlust entstanden. Zurzeit ist *Compliance* in der Automobilindustrie ein sehr sensibles Thema. Alle Mitarbeiter großer Autokonzerne und Zulieferer werden geschult und persönlich zur Einhaltung aller Richtlinien und Gesetze verpflichtet.<sup>10</sup>

**CSR – Corporate Social Responsibility** (siehe folgendes Kapitel 2.2.2)

**CC – Corporate Citizen** (siehe folgendes Kapitel 2.2.3)

**Ethos** – „Das Adjektiv „ethisch“ gehört sprachlich zum Substantiv „Ethos“, dass im Griechischen zunächst die Grundbedeutung der Wohnstätte und, davon abgeleitet, zwei weitere Bedeutungen hatte: Gewohnheit/Sitte/Brauch und Charakter/Tugend. Unter „Ethos“ wird seither die Regelung von Grundverhaltensweisen der Menschen zu einander und zu ihrer Umwelt verstanden.“<sup>11</sup>

**Persönliche Integrität (integer sein)** – „Eigenschaften einer integrier Persönlichkeit: Aufrichtigkeit, Humanismus, Gerechtigkeitsstreben, Vertrauenswürdigkeit, Unbestechlichkeit, Zivilcourage. Ein integrier Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken.“<sup>12</sup> Aus gegebenen Anlässen findet der Begriff heutzutage häufig bei der Beschreibung persönlicher Charakterzüge des politischen Establishments Verwendung, aber auch zum Thema *Compliance* in Unternehmen wird Integrität oft verwendet.

**Philanthropie** – „darunter versteht man ein allgemein menschenfreundliches Denken und Verhalten. [...] seit dem 20. Jahrhundert ist in der Philosophie mehr von verwandten Begriffen wie „Menschlichkeit“ die Rede, während „Philanthropie“ im allgemeinen Sprachgebrauch mit Wohltätigkeit und gemeinnützigen Aktivitäten assoziiert wird.“<sup>13</sup> Im Bereich von Unternehmen und Organisationen sind gemeinwohlorientierte Handlungen gemeint.

**Unternehmensethik** – „ist ein Teilgebiet der Wirtschaftsethik und beschäftigt sich mit der Frage, welchen moralischen Wertvorstellungen Unternehmen genügen sollten. Damit einher geht auch die Frage, wie unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Ideale zueinander stehen.“<sup>14</sup>

**Unternehmenskultur** – „kann als ein Fundament verstanden werden, in dem die Unternehmensethik verankert ist. Hierbei wirken organisationsspezifische Ethiken als allgemein akzeptierte Verhaltenskodizes. Solche Verhaltenskodizes der Organisation sind hilfreich und notwendig, da durch sie Entscheidungslasten abgenommen werden und der Strom der Verantwortung ohne Missverständnisse und Informationsverluste verläuft. Durch Integration solcher Verhaltenskodizes in die jeweilige Unternehmenskultur kann richtig

---

<sup>9</sup> Aufgedeckte Korruptionsaffären bei großen deutschen Automobilkonzernen. DAIMLER USA, Einstellung des Korruptionsverfahrens 2010 gegen Zahlung einer hohen Geldstrafe. VOLKSWAGEN in den Jahren 2005 bis 2007, die sogenannte Betriebsratsbestechungsaffäre.

<sup>10</sup> Persönliche Erfahrungen mit den Konzernen DAIMLER, VOLKSWAGEN und verschiedenen Lieferanten aus dem Jahr 2011.

<sup>11</sup> Vgl. (Schmid-Noerr, 2006)

<sup>12</sup> Vgl. (Wikipedia/Integrität)

<sup>13</sup> Vgl. (Wikipedia/Philanthropie)

<sup>14</sup> (Wikipedia/Unternehmensethik)

*angesetzte und verstandene Unternehmensethik als Instrument der Strategiewahl wie auch der Personalführung eingesetzt werden“.<sup>15</sup>*

**Wirtschaftsethik** - die Anwendung von ethischen Grundsätzen, wie die Einhaltung von allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werten und Normen, Solidarität und Verantwortung in Bezug auf wirtschaftliches Handeln.

Ethisches Verhalten und auch ökologisch-, soziale nachhaltige Entwicklung bedeuten Verantwortungsübernahme. Der Mensch als Individuum, Unternehmen und Organisationen und auch der Staat sind Adressaten moralischer Erwartungen. Tief in jeder Gesellschaft verankert prägen Tradition, Kultur und Religion über Jahrhunderte ethische Grundsätze gesellschaftlichen- und wirtschaftlichen Handelns. Das Bestreben ein Unternehmen oder die Gesellschaft ökologisch, sozial nachhaltig zu entwickeln ist eine ethische Handlung.

### 2.1.1 VERANTWORTUNGSEBENEN

Traugott Jähnichen hat in ihrem Buch Wirtschaftsethik<sup>16</sup> die unterschiedlichen Verantwortungsebenen ethischen Verhaltens genauer beschrieben. Das Verständnis der vier Ebenen hilft im folgendem die Einflüsse und Störungen, welche auf das soziale System Unternehmen einwirken, besser zu verstehen, siehe dazu auch Abbildung 3.



Abbildung 3: Die vier Ebenen wirtschaftsethischer Verantwortung (eigene Darstellung in Anlehnung an T. Jähnichen<sup>17</sup>)

<sup>15</sup> (Dierkes/Mützel, 2009)

<sup>16</sup> Vgl. (Jähnichen, 2008), S.106-108.

<sup>17</sup> Vgl. (Jähnichen, 2008), S.106-108.

Welche Kultur, Tradition, Stil und religiöser Hintergrund bestimmt zurzeit das wirtschaftliche Handeln? Auch gesellschaftlich prägende und einschneidende emotionale Ereignisse der Vergangenheit, wie beispielsweise die Wirtschaftskrise 2008, die Atomunfälle Tschernobyl 1986 oder Fukushima 2011 nehmen Einfluss. Diese Verantwortungsebene ist historisch-kulturell geprägt und wird nach Jähnichen als **bestimmende Weltsicht** bezeichnet. Auf der Verantwortungsebene der **Gesetzgebung** richtet sich das wirtschaftliche Handeln nach der geltenden wirtschaftlichen Rahmenordnung, den Gesetzen, geltenden Standards und wirtschaftspolitischen Grundentscheidungen. Die Spielräume ethischer und ökonomischer Verantwortung von **Organisationen** ist durch die definierte und gelebte Unternehmensethik und der ökonomischen Entscheidungsfreiheit in den Grenzen der wirtschaftlichen Rahmenordnung groß. Von außen werden Verantwortungsspielräume ethisch und ökonomisch durch Verbände, NGOs, Gewerkschaften und den Stakeholder beeinflusst bzw. eingeschränkt.

Auf den beiden Ebenen der **Organisationen** und des **Menschen** besteht im Zusammenhang der Globalisierung dringender Handlungsbedarf tiefgreifend Verantwortung zu übernehmen. Die Verantwortungsübernahme zur vollständigen Deckung der Sozial- und Umweltkosten von Produkten und Dienstleistungen, auch Nebenkosten genannt, wurden in der Vergangenheit häufig weder vom Konsumenten, noch von den Unternehmen getragen. Es wurde auf Kosten der Menschen in den Entwicklungs- und Schwellenländern und der gemeinsamen Umwelt, der Lebensstandard westlicher Industrienationen angehoben. Die dadurch erzeugten Probleme werden in Zukunft die Unternehmen und die Konsumenten zwingen Verantwortung dafür zu übernehmen. Sogar die in den vergangenen Jahrzehnten verursachten und aufgestauten Kosten werden zu begleichen sein wie die Kosten, die durch den Klimawandel entstanden sind oder noch entstehen werden. Die Probleme zu lösen ist möglich, denn die Verantwortungsebene des Individuums spricht die Freiräume und Entscheidungsmöglichkeiten der einzelnen **Menschen** an. Die Verantwortung liegt beim Konsumenten, den einzelnen Akteuren wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen und Mitgliedern in Verbänden etc. Im Kapitel 3.3.4 wird auf diesen Gedanken der Externalisierung und Internalisierung von Kosten weiter eingegangen.

---

## 2.1.2 STAKEHOLDERVERANTWORTUNG

Die gesamtwirtschaftsethische Verantwortung ist nach Jähnichen auf vier Ebenen aufgeteilt und beschrieben worden. Die Verantwortungsebene der Unternehmen und Organisationen wird in diesem Kapitel weiter vertieft. Mit der Verantwortungsübernahme dem Stakeholder gegenüber hat sich das „Committee for Economic Development“ (CED)<sup>18</sup> bereits 1971 beschäftigt. Das CED betont die sozial-ökologische Verantwortung der Unternehmen in einer Erklärung mit dem Titel „*Social responsibilities of business corporations*“.<sup>19</sup>

Auf Unternehmensebene haben die Mitarbeiter und das Management die Verantwortung Gesetze einzuhalten und die ökonomische Funktion mit der Unternehmensethik zu vereinbaren. Die Mitarbeiter und das Management sind **Interne Stakeholder**, die in Bezug auf die Entwicklung zur Nachhaltigkeit und auch der Nachhaltigkeitskommunikation direkt oder indirekt betroffen sind. Das CSR<sup>20</sup> Management eines Unternehmens, welches in vielen Konzernen in den letzten Jahren organisiert worden ist, ist als interner, direkter Stakeholder

---

<sup>18</sup> Abk.:CED, siehe auch [www.ced.org](http://www.ced.org)

<sup>19</sup> Vgl. (Committee for Economic Development (CED), 1971)

<sup>20</sup> Corporate Social Responsibility

zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele und der Unternehmensethik verantwortlich. Die **Externen Stakeholder** oder Interessengruppen (Level 1), wie Wettbewerber, Investoren, Kunden, Zulieferer, Umwelt, Geschäftspartner sind in Bezug auf Nachhaltigkeit ebenso in direkte und indirekte Stakeholder einzuteilen. Exemplarisch nimmt die Gruppe der Lieferanten, die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele eines Unternehmens verpflichtet worden ist, den externen, direkten Platz als Stakeholder ein. Indirekter, externer Stakeholder sind beispielsweise die Kunden, die nur passiv Informationen über Nachhaltigkeitsaktivitäten und -zielen bekommen. Die Verantwortung des Unternehmens dieser Interessengruppe gegenüber ist die Berücksichtigung negativer sozialer, -ökologischer, -kultureller und -politischer Folgen ihres Handelns. Weitere äußere Interessengruppen der **Externen Stakeholder** (Level 2) sind das politische System, die Öffentlichkeit, Nachbarn, Gemeinden und Konsumenten. Wiederum gibt es indirekte und direkte externe Stakeholder, wie zum Beispiel Gemeinden und Nachbarn des Unternehmens, die beispielsweise direkt von Umweltemissionen des Unternehmens betroffen sein können und damit auch direkt von den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens. Die Verantwortung des Unternehmens bei dieser Interessengruppe liegt bei der Übernahme von Mitverantwortung durch die Lösung gesellschaftlicher Probleme.

Die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen „Welchem Stakeholder gegenüber“ ist in die Abbildung 4 eingeflossen.

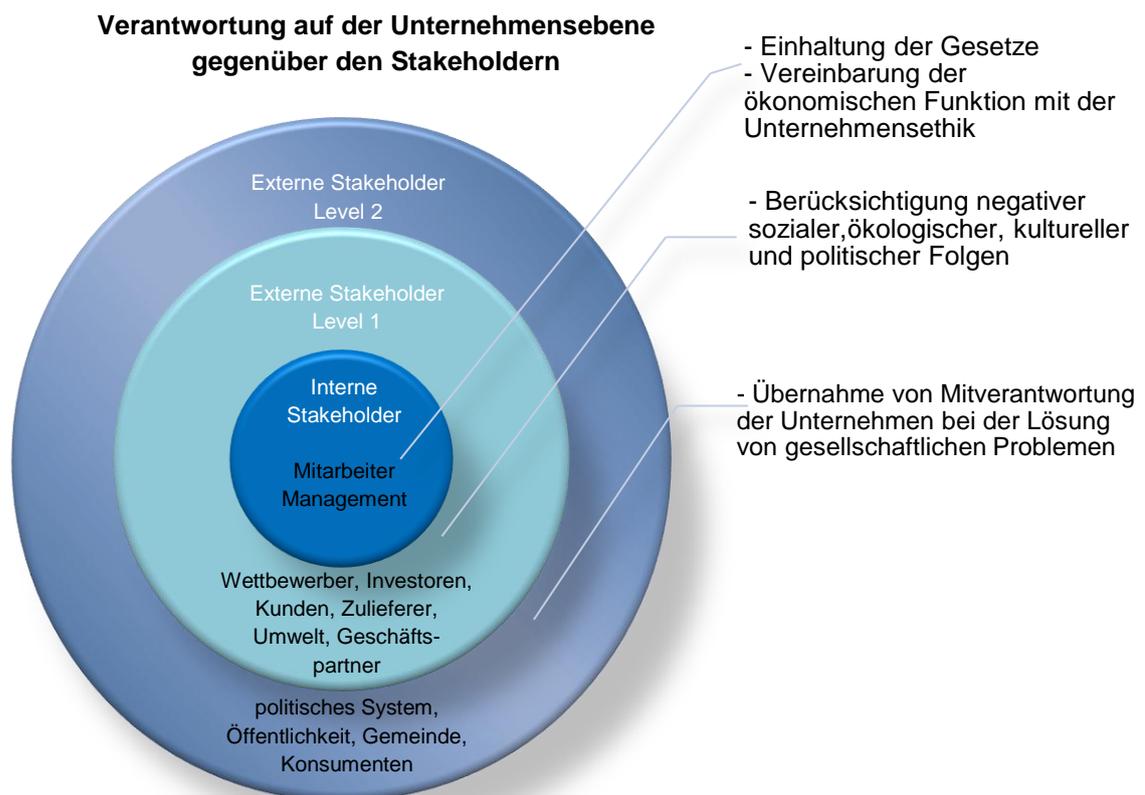


Abbildung 4: Definition der sozialökologischen Verantwortung der Unternehmen des „Committee for Economic Development“ (eigene grafische Darstellung, B.K.)<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Vgl. (Committee for Economic Development (CED), 1971), S-15-20.

## 2.2 ETHISCHE HANDLUNGEN

*„Es kann niemand ethisch verantwortungsvoll leben, der nur an sich denkt und alles seinem persönlichen Vorteil unterstellt. Du musst für den anderen leben, wenn du für dich selbst leben willst“ (Lucius Annaeus Seneca)*

Unter dem Dach der Unternehmensethik sollen in diesem Kapitel die schon erwähnten Begriffe Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung, Cooperate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenchip (CC) inhaltlich erklärt und chronologisch näher beleuchtet werden. Weiterhin wird zum Verständnis der nachfolgenden Kapitel auf existierende und zukünftige ökologische- und soziale Standards eingegangen. Ziel des Kapitels ist es den Leser für das gleiche Verständnis von sozialer- und ökologischer Nachhaltigkeitsentwicklung zu gewinnen und neugierig auf die danach folgenden Kapitel zu machen.

Fast keine politische Talkshow vergeht, keine Ausgabe einer Zeitung existiert – ohne den Begriff „Nachhaltigkeit“ oder „nachhaltig“ zu hören oder zu lesen. Alles soll „nachhaltig“ sein, suggeriert etwas Gutes und geistert seit einigen Jahren schon fast inflationär durch alle gesellschaftlichen Schichten, politischen Reden und den Medien. Nicht nur im deutschen, sondern auch im angelsächsischen Sprachgebrauch findet „Sustainability“ oder „sustainable“ sehr häufig Anwendung<sup>22</sup>. Oft wird das Adjektiv „nachhaltig“ fälschlicherweise für eine „andauernde“ oder „weiterführende“, zeitliche Handlung missbraucht. „Nachhaltigkeit“ kann als positiv belegt betrachtet werden und findet dadurch in letzter Zeit in sehr unterschiedlichen Kontexten Anwendung.

Umwelt und sozial orientierte NGOs<sup>23</sup> nutzen den Begriff, um auf nicht nachhaltige Entwicklung aufmerksam zu machen. Wirtschaftsunternehmen verweisen in Nachhaltigkeitsberichten auf ihr Engagement zur sozialen Unternehmensverantwortung. Durch dem Beitritt vieler großer Konzerne zum „Global Compact“ der Vereinten Nationen (UN), wie BMW, DAIMLER oder auch VOLKSWAGEN, ist für die Mitglieder die jährliche Veröffentlichung von Berichten zur ökologischen- und sozialen Entwicklung und Einhaltung von Mindeststandards verpflichtend. Das Bekennen zum „Global Compact“ und deren inhaltlichen Weiterentwicklung, wird durch Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen dokumentiert. In diesem Zusammenhang ist ein weiteres häufig benutztes Schlagwort „CSR“ – Corporate Social Responsibility. Was haben CSR und Nachhaltigkeit gemein? Oder hat die Gesellschaft neue Begriffe für Jahrhunderte alte Selbstverständlichkeiten gelebter ethischer Grundwerte in den Betrieben, Unternehmen und Konzernen erfunden, auch die Übernahme von Verantwortung der Unternehmen für ihre Mitarbeiter, Umwelt und Soziales? Um in den folgenden Kapiteln die Bemühungen der Automobilindustrie in Bezug auf Nachhaltigkeitskommunikation und Unternehmensverantwortung besser einschätzen zu können, wird im Folgenden die Entstehung der beiden Begriffe chronologisch und inhaltlich erläutert. Das Kapitel schließt mit einer Übersicht der heutigen anerkannten Sozial- und Umweltstandards und dem Thema Nachhaltigkeitskommunikation.

<sup>22</sup> Sustainability, sustainable (dt. Nachhaltigkeit, nachhaltig). Von 133 Buchtiteln im Katalog der Universitätsbibliothek Hildesheim finden sich 119 Titel mit dem Wort „Sustainability“ [TIT] die nicht älter sind als 10 Jahre (89%). Der älteste Titel ist aus dem Erscheinungsjahr 1984 (nicht repräsentative, statistische Erhebung am 03.02.2012, B.K.)

<sup>23</sup> Non-Governmental Organization (NGO) oder Nichtregierungsorganisation (NRO)

## 2.2.1 NACHHALTIGKEIT ALS PROZESS

„Nachhaltigkeit der Nutzung bezeichnet also zunächst die Bewirtschaftungsweise eines Waldes, bei welcher immer nur so viel Holz entnommen wird, wie nachwachsen kann, so dass der Wald nie zur Gänze abgeholzt wird, sondern sich immer wieder regenerieren kann“.  
(Georg Ludwig Hartig, deutscher Forstwissenschaftler, 1795)

Wenn sich in der Natur Ökosysteme im Gleichgewicht befinden ist Nachhaltigkeit erreicht. Ein Prozess der Entwicklung beginnt erst wieder nach dem Eintreten von Störungen des Gleichgewichts von außen. Gesellschaftlich gesehen ist nachhaltige Entwicklung ein Prozess, der aus der Vernunft begründet angestrebt wird, um einen Gleichgewichtszustand von Natur und Gesellschaft zu erreichen. Da sich äußere Umweltfaktoren<sup>24</sup> immer wieder ändern, befindet sich auch der Nachhaltigkeitsprozess in einer Regelschleife und kann nie als vollständig abgeschlossen verstanden werden und im Gleichgewicht sein, siehe auch dazu Abbildung 5. Aber was wird unter Nachhaltigkeit eigentlich verstanden?

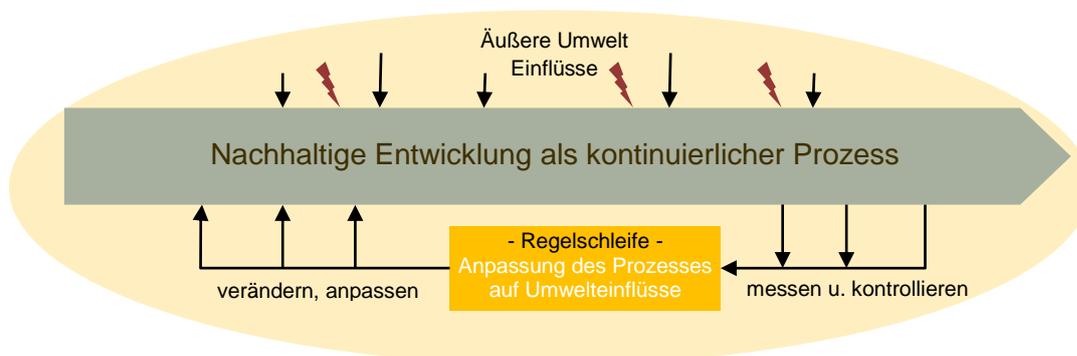


Abbildung 5: Kontinuierliches reagieren auf äußere Veränderungen durch Anpassung des Prozesses, dargestellt als Regelschleife.

Die Definitionsvielfalt des Begriffs „Nachhaltigkeit“ kennt kaum Grenzen und wird immer noch häufig missverständlich eingesetzt.<sup>25</sup> Bis Anfang der 1990er Jahre hauptsächlich in der Wissenschaft verwendet, findet das Wort Nachhaltigkeit heute in vielen Kontexten Anwendung. Häufig wird in der Literatur für „Nachhaltige Entwicklung“ auf die Definitionen der „Brundtland Kommission“<sup>26</sup> und dem Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (UN) von 1987 verwiesen.

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:

- the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and
- the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs”<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Mit Umweltfaktoren sind alle äußeren Einflüsse auf den Nachhaltigkeitsprozess gemeint, wie Veränderungen der natürlichen Umwelt, Stakeholder, Gesellschaft, Gesetzgebung, andere Ereignisse.

<sup>25</sup> Vgl. (Meadows, et al., 2009), Vorwort der Autoren S. XVI.

<sup>26</sup> Die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland hatte den Vorsitz der Kommission.

<sup>27</sup> Vgl. (World Commission on Environment (UN), 1987).

Nach diesem Verständnis befriedigt die nachhaltige Entwicklung die eigenen Bedürfnisse und die der Gesellschaft, ohne die Entwicklungsmöglichkeiten und Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu beschneiden. Die Befriedigung der Grundbedürfnisse der Armen in der Welt soll die höchste Priorität genießen sowie die Idee, dass Technologien und soziale Organisationen die Leistungsfähigkeit der Umwelt berücksichtigen und sich beschränken, um die heutigen und die zukünftigen Bedürfnisse der Menschen zu erfüllen.<sup>28</sup>

Als weiteres, wichtiges und weichenstellendes Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung, wies im Jahr 1992 die Weltkonferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro in ihrer Abschlusserklärung<sup>29</sup> darauf hin, dass zum Zustandekommen einer Nachhaltigen Entwicklung der Schutz der Umwelt Teil des Entwicklungsprozesses sein muss. Ebenso gehören auch hier zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaften die Beseitigung von Armut und damit die Angleichung der Lebensstandards. Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Handeln kann in allen gesellschaftlichen Bereichen, wie z.B. Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, etc. angestrebt und oder umgesetzt werden. Ist Nachhaltigkeit ein ausgewiesenes Unternehmensziel, verändert sich dieses kontinuierlich durch neue Erkenntnisse und Erfahrungen. Daraus folgt, dass Nachhaltigkeit ein Entwicklungsprozess im Unternehmen ist.<sup>30</sup> Im Kontext unternehmerischen Handelns wurde neben Umwelt und Sozialem als dritte Dimension zur nachhaltigen Entwicklung die Ökonomie eingeführt. Im Schlussbericht der Enquete-Kommission – „Schutz des Menschen und der Umwelt“<sup>31</sup> von 1998, wird diese Entwicklung als „Drei Säulenmodell“ der Nachhaltigkeit bezeichnet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Zielsetzungen zum Schutz der Umwelt, der sozialen Gerechtigkeit und die ökonomische Tragfähigkeit nicht alleine stehen können. Alle drei Säulen der Nachhaltigkeit bedingen einander und sind nicht einzeln optimierbar.<sup>32</sup> Das Modell wird im angelsächsischen Sprachraum auch als „Triple Bottom Line“ beschrieben.

Auf ein Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass auf Grundlage einer soliden ökonomischen Basis Überschüsse erwirtschaftet werden und dadurch nachhaltige Investitionen gesichert werden. Investitionen werden in den Umweltschutz und in das soziale Kapital von Mitarbeitern, Lieferanten und weiteren Stakeholdern der Organisationen getätigt. Diese Investitionen führen sowohl zu fairen Löhnen, humanen Arbeitsbedingungen, fairen Preisen von Produkten, und Dienstleistungen als auch zur fairen Entlohnung für die Leistungen der Lieferantenkette. Der Unternehmenserfolg basiert dann langfristig auf diesen drei Säulen. Seit einigen Jahren wird als vierte Dimension die Bildung als wichtiger Bestandteil zur Nachhaltigen Entwicklung gezählt. Mit der Weltdekade der Vereinten Nationen von 2005 bis 2014, wurde eine Bildungsoffensive für nachhaltige Entwicklung ausgerufen. Hintergrund ist das Hineintragen von nachhaltigem Denken und Handeln in die Bildungseinrichtungen von Grund- bis zur Hochschule, von der beruflichen Ausbildung bis zum Forschungsinstitut. Ziel ist zu lehren und zu lernen, welche Auswirkungen das heutige Handeln auf spätere Generationen hat. Langfristiges Denken, die Befähigung mit Unvorhersehbaren umzugehen und komplexe Problemstellungen zu lösen, erweisen sich als Zukunft sichernde Elemente. Zur Erreichung dieser Ziele haben sich die Staaten der UN in

---

<sup>28</sup> Eigene freie Übersetzung (B.K.).

<sup>29</sup> Vgl. (Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung, 1992).

<sup>30</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S.36.

<sup>31</sup> Vgl. (Enquete-Kommission - Deutscher Bundestag, 1998), S.18.

<sup>32</sup> Siehe. auch (Koplin, 2006) S.31.

der Weltdekade verpflichtet.<sup>33</sup> Was Bildung und deren Umsetzung in den Bildungseinrichtungen für den Erfolg der nachhaltigen Entwicklung bedeutet, hat Walter Hirche in seinem Vortrag in der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages folgendermaßen formuliert:

*„[...] dass „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ nicht ein neues Unterrichtsfach ist. Sondern dass es ein Unterrichtsprinzip ist, so wie ich im Unterricht für Toleranz und Frieden werben muss, so muss ich das im Grunde für Nachhaltigkeit als ein Prinzip quer durch die Fächer machen. Wir wissen inzwischen [...], dass das Engagement für Umwelt-, Natur- und Klimaschutz in entscheidendem Umfang von Bildung abhängt, [...] und die Herausbildung eines bewussten Konsumverhaltens in diesem Zusammenhang im Vordergrund steht“<sup>34</sup>*

In der Zusammenfassung konstatiert die Enquete-Kommission<sup>35</sup> auf ihrer Internetseite zum Thema „Bildung zur nachhaltigen Entwicklung“ folgendes:

*„Ein hohes Bildungsniveau in der Gesellschaft befördert eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft und ist selbst ein wesentlicher Faktor für gesellschaftliches Wohlergehen“<sup>36</sup>*

Auf Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass ein Bildungskonzept zur nachhaltigen Entwicklung für die Weiterbildung der Mitarbeiter und der beruflichen Ausbildung in der Wirtschaft erstellt werden muss. In Abbildung 6 habe ich zum klassischen, aus dem in der Literatur zu findenden drei Säulen Modell nachhaltiger Entwicklung, die Erweiterung mit einer zusätzlichen Bildungssäule vorgenommen.

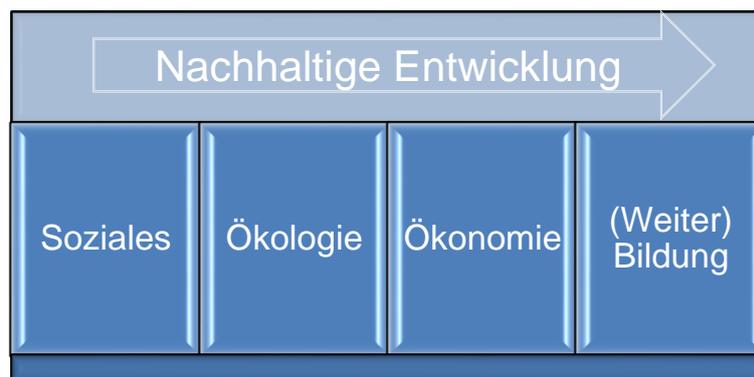


Abbildung 6: Vier Säulen nachhaltiger Entwicklung (eigene erweiterte Darstellung, B.K.)

Angenommen im Kontext einer Unternehmung ist das Ziel Nachhaltigkeit durch einen langfristigen Entwicklungsprozess erfolgreich erreicht, sind Wohlstand, Lebensqualität und geschlossene ökologische Kreisläufe das Ergebnis. Allerdings können diese Werte aber auch langfristig zerstört werden, wenn der Unternehmenszweck in Bezug auf Nachhaltigkeit unberücksichtigt bleibt. Vorstellbar wäre ein Unternehmen, welches Produkte unter idealen sozialen und ökologischen Gesichtspunkten nachhaltig herstellt, die Auswirkungen deren Gebrauches oder der Nutzung kontraproduktiv zu Wohlstand, Freiheit und Lebensqualität ständen (Alkohol-, Zigaretten-, Waffenindustrie). Damit wäre zumindest der soziale Aspekt

<sup>33</sup> Vgl. (Vereinte Nationen (UN)), Portal für Bildung und nachhaltige Entwicklung (UN).

<sup>34</sup> (Enquete-Kommission - Deutscher Bundestag, 2011), Zitat von Walter Hirche aus dem Protokoll zur „Bildungsinitiative nachhaltiger Entwicklung“ aus dem Redeprotokoll der Enquete-Kommission der Sitzung am 07.11.2011 (W. Hirche, seit 2003 Präsident der Deutschen UNESCO Kommission).

<sup>35</sup> Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“

<sup>36</sup> (Enquete-Kommission - Deutscher Bundestag), Zitat einer Sitzungszusammenfassung.

nachhaltiger Entwicklung mehr als fragwürdig. Aus diesem Grund schlage ich noch einen weiteren Punkt vor, der in der Literatur in Bezug auf Nachhaltigkeit bislang wenig Beachtung findet. Als weiterer Wert bei der Entwicklung zur Nachhaltigkeit ist als Unternehmenszweck das Gemeinwohl<sup>37</sup> anzustreben. Die Gemeinwohlorientierung vervollständigt die Definition von nachhaltiger Entwicklung und dient als das Fundament der vier Säulen der Nachhaltigkeit. Ziel wäre es humane und ökologische Werte schaffen anstatt bilanzielle Überschüsse und Gewinnmaximierung.<sup>38</sup> Meine These lautet: „Unternehmen handeln nachhaltig und sind auch nur nachhaltig, wenn der Prozess zur nachhaltigen Entwicklung, der durch Veränderungen von außen niemals vollständig abgeschlossen sein kann, weit fortgeschritten ist und das Unternehmen gemeinwohlorientiert ist“. Dies gilt für Dienstleistungen und Produkte. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit möchte ich die These so stehen lassen und diese nicht weiter vertiefen. Siehe dazu auch die neue Bewegung „Gemeinwohl-Ökonomie“<sup>39</sup> mit neuen Ansätzen, wie die Erstellung einer Gemeinwohlabilanz mit Hilfe einer Gemeinwohlmatrix.<sup>40</sup>

## 2.2.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Es gibt zwei Arten von Unternehmen, die die Geld verdienen und die, die das Leben von Menschen verändern möchten.  
Muhammad Yunus<sup>41</sup>*

Die Aussage des Friedensnobelpreisträgers *Muhammad Yunus* teilt Unternehmen in zwei Kategorien. Die einen, die Geld verdienen möchten, die anderen Unternehmen die soziale Verantwortung für die Menschen übernehmen. Auch hier schwingt das Streben nach Gemeinwohlorientierung als Unternehmenszweck mit, wie am Ende des letzten Unterkapitels zur nachhaltigen Entwicklung. Dies gilt auch für CSR. Im angloamerikanischen steht seit den 1950er Jahren der Begriff „Corporate Social Responsibility“ kurz CSR für unternehmerische Gesellschafts- und Sozialverantwortung. CSR beschreibt die **freiwillige** Übernahme von Verantwortung für die Bereiche Umwelt und Soziales, **über** gesetzliche Standards und Verpflichtungen hinaus. Aber was bedeutet das konkret und wo sind Unterschiede zur nachhaltigen Entwicklung auszumachen?

Das Grünbuch der Europäischen Union zu den Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen definiert die Übernahme sozialer Verantwortung wie folgt:

*„Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“.*<sup>42</sup>

Wie schon erwähnt kann über nachhaltige Entwicklung in allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen, wie Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, etc., gesprochen werden. CSR ist beschränkt auf Unternehmen und Organisationen. Ein weiterer Unterschied ist die *freiwillige*

<sup>37</sup> Definition nach Felber (Felber, 2012).

<sup>38</sup> Vgl. (Felber, 2009), S.97.

<sup>39</sup> Siehe Internetseite (Gemeinwohl-Oekonomie - Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft)

<sup>40</sup> Vgl. (Felber, 2012), S. 42.

<sup>41</sup> "There are two kinds of businesses: Business to make money and business to make a difference in other people's lives", (Muhammad Yunus, Friedensnobelpreisträger 2006, frei übersetzt, B.K., aus dem Text: June 4 issue of *Forbes India* - <http://www.forbes.com/2010/06/15/forbes-india-muhammad-yunus-social-business-opinions-ideas-10-yunus.html>

<sup>42</sup> (Grünbuch; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, 2001), S.7, Absatz 21.

Verantwortungsübernahme eines in den Systemgrenzen handelnden sozialen Systems<sup>43</sup> über die gesetzlichen Anforderungen hinweg. Stakeholder, wie Kunden, Lieferanten gehören zum System und nicht zur Umwelt. Die Gründe, CSR als Leitbild im Unternehmen einzuführen und als Firmenphilosophie zu leben, sind vielfältig. Verbesserung der Unternehmensreputation, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, sind nur einige. Nach Otto Scharmer ist es „[...] der innere Ort oder die innere Quelle, aus der heraus der Einzelne oder ein soziales System handelt“.<sup>44</sup> Also auch aus weniger pragmatischen Gründen heraus, wie einem bestimmten Werteverständnis, Idealismus und aus tiefer Überzeugung. Dabei kann der Einzelne handeln, oder aber auch das soziale System. CSR kann in eine externe- und in eine interne Sichtweise strukturiert werden. Mit intern ist die innerorganisatorische Sicht gemeint. Umgang mit Mitarbeitern, Mitarbeiterführung, Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmenskultur sind einige Parameter. Die externe Sicht schließt die Übernahme von Verantwortung für Handlungen in Bezug auf alle Stakeholder und der natürlichen Umwelt mit ein.<sup>45</sup> Werkzeuge von CSR sind mittel- und langfristige Unternehmensstrategien zur nachhaltigen Entwicklung, die Unternehmenskommunikation zur Nachhaltigkeit, so wie Vereinbarungen und freiwillige Selbstverpflichtungen.

Die Bedeutung von CSR und nachhaltiger Entwicklung kann sehr unterschiedlich interpretiert werden. In der Automobilindustrie bekennt sich fast jeder große Automobilkonzern mit dem publizierten Leitbild oder der Firmenphilosophie zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Bereich Umwelt und Sozialem. Was CSR oder Nachhaltigkeit für die Automobilindustrie genau bedeutet, wird im Kapitel 4 anhand der Beispiele BMW und DAIMLER untersucht.

### 2.2.3 CORPORATE CITIZENSHIP

Corporate Citizenship (CC) ist als Wohlfahrtshandlung seit der Industrialisierung bekannt. Beim Corporate Citizenship übernehmen Unternehmen Verantwortung, die sich in Form von Rechten und Pflichten des „guten, kooperativen Bürgers“ oder als unternehmerisches Bürgerengagement übersetzen lassen. Chronologisch einzuordnen ist die inhaltliche Diskussion über „Corporate Citizenship“ bereits seit den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts.<sup>46</sup> Der Unterschied von Corporate Citizenship (CC) zu Corporate Social Responsibility (CSR) ist beim Corporate Citizenship die Freiwilligkeit gesellschaftlichen Engagements *jenseits* des Kerngeschäfts des Unternehmens. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die Weiterentwicklung des Gemeinwesens befristet und begleitend die Unterstützung der Bürger für Bürgerengagement vorsieht. Gemeint ist keinesfalls, dass sich Engagements nur durch die Bereitstellung finanzieller Mittel zeigt. In Folge dessen handelt es sich um ein kooperatives Engagement mit der Bürgergesellschaft als Kooperationspartner, in der die finanziellen Mittel nicht im Mittelpunkt stehen. André Habisch merkt in seinem Buch Corporate Citizenship dazu an:

*„Aus der Sicht des Gemeinwesens als ‚beziehungsreicher Gesellschaft‘, in dem Netzwerke Sozialem Kapitals ein zentrale Rolle spielen, ist das finanzielle Engagement [...] lediglich ein Teilaspekt des*

<sup>43</sup> Vgl. „Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen [...]“ Definition „System“ und „Soziale Systeme“ nach der Systemtheorie Niklas Luhmann. (Luhmann, 1984), S.30, „Soziale Systeme operieren durch Kommunikation. Ein Unternehmen bildet als Teilsystem ein soziales System“ (frei wiedergegeben nach Luhmann, B.K.).

<sup>44</sup> Vgl. (Scharmer, 2009), S.45/46.

<sup>45</sup> Vgl. (Jonker, et al., 2011), S. 8.

<sup>46</sup> Vgl. (Jonker, et al., 2011), S. 79.

*Corporate Citizenship. Das Bereitstellen finanzieller Mittel durch das Unternehmen ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung gelungener Kooperationsprojekte in Sinne unternehmerischen Bürgerengagements“.*<sup>47</sup>

## 2.3 UNTERNEHMENSETHIK – STRATEGIE ODER SELBSTLOSIGKEIT?

Die meisten Automobilunternehmen haben sich in den letzten Jahren umstrukturiert und die Verantwortung für Definition und Überwachung der Entwicklung zur Nachhaltigkeit in selbstständige Organisationseinheiten konzentriert. Das CSR-Management kann, wie die Stakeholderanalyse gezeigt hat, als interner, direkter Stakeholder und als der Adressat moralischer Erwartungen eines Unternehmens betrachtet werden. Welche Absichten können hinter ethisch nachhaltiger Entwicklung stehen?

Nach der zweidimensionalen Einordnung gesellschaftlicher Verantwortung von Jonker/Start/Tewes<sup>48</sup> wird die **Absicht** ethischen Handelns und die **Fokussierung** ethischen Handelns skaliert, siehe dazu auch die Abbildung 7. Unter der Absicht ethischen Handelns reicht die Skala von strategischer Absicht, also ökonomisch und gewinnorientiert, bis selbstlos und gemeinwohlorientiert, also eine philanthropische Sichtweise. Die Fokussierung der ethischen Handlung ist auf der y-Achse eingeteilt von Unternehmens- bis Wirtschaftsfokus. Liegt die ethische Verantwortung und moralischen Erwartungen im Wirtschaftssystem bei allen Akteuren wie Unternehmer, Shareholder, Konsumenten, Unternehmensmitarbeitern, so konzentriert sich die Verantwortung im Bereich Organisation oder Unternehmen auf die Führung und das Management. Auf der Ebene der Unternehmensethik orientiert sich die „Corporate Social Responsibility“ (CSR) hin zur strategischen und bewussten Ausrichtung im eigentlichen Geschäftsumfeld während „Corporate Citizen“ (CC) sich auf freiwilliger Basis außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit im Handlungsfeld „Gemeinwohl“ engagiert. Später in diesem Kapitel wird noch näher auf die Begriffe CSR selbst, intern und extern sowie „Corporate Citizen“ eingegangen. Die Abbildung 7 dient zur Einordnung der Begriffe. Beide sind im Fokus der Unternehmen angesiedelt.

---

<sup>47</sup> (Habisch, et al., 2003), S. 56.

<sup>48</sup> Vgl. (Jonker, et al., 2011), S.8-10.

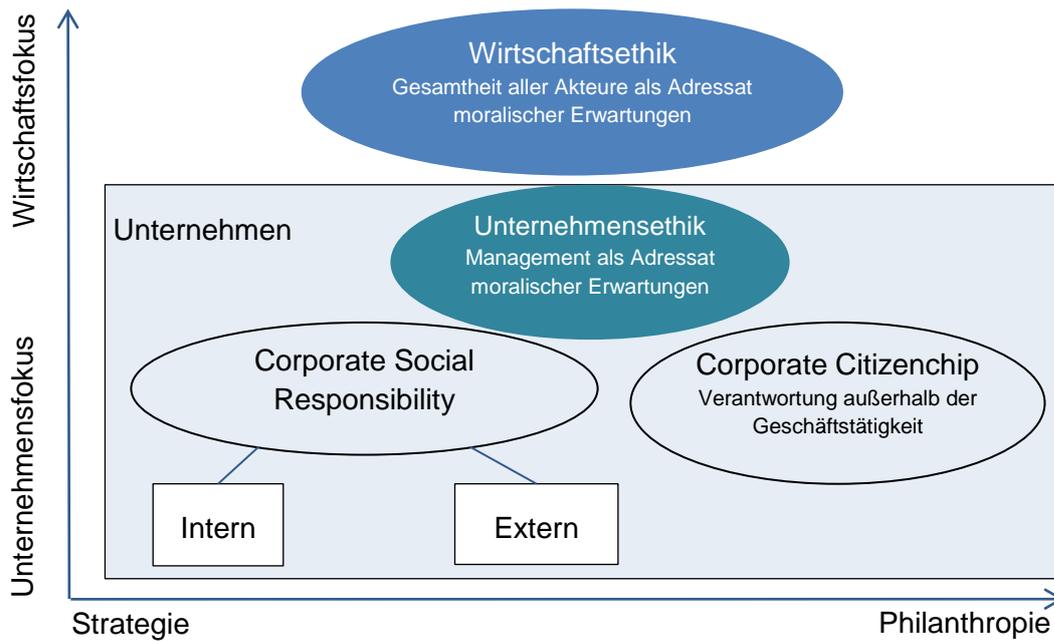


Abbildung 7: Leitbild der gesellschaftlichen Verantwortung (abgeänderte Darstellung, B.K.)<sup>49</sup>

## 2.4 UMWELT- UND SOZIALSTANDARDS

„In der nächsten industriellen Revolution sollte alles Wachstum nach der Triple Top Line ausgerichtet sein, die Systeme und Produkte hinsichtlich ihrer ökonomischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Verträglichkeit klassifiziert - mit dem Ziel der gleichberechtigten Förderung und des Ausbaus jedes einzelnen dieser Aspekte“  
(Michael Braungart)

Die Einhaltung der jeweiligen länderspezifischer Gesetze zum Umweltschutz und Sozialrechten in der Automobilindustrie durch die Unternehmen wird als selbstverständlich betrachtet. Für die OEMs<sup>50</sup> im Wirtschaftsraum Europa gilt nationales Recht sowie europäisches Recht. Im globalisierten Markt entlang der Zulieferkette gilt allerdings eine große Vielzahl unterschiedlicher Gesetze: So entsprechen die Gesetze nicht den Standards internationalem Recht oder aber es gibt überhaupt keine entsprechenden Gesetze. Weiterhin ist es auch möglich, dass die Überwachung zur Einhaltung der Gesetze aus politischen Gründen nicht gegeben ist. Um sich als Fahrzeughersteller mit Produktverantwortung nach eigenem Leitbild ethisch korrekt zu verhalten, ist die Einhaltung und Überprüfung von Standards der Lieferanten in der Lieferkette außerhalb und auch innerhalb des EU Wirtschaftsraums moralisch verpflichtend. Das bedeutet die Einhaltung der Gesetze, unternehmensinterne Selbstverpflichtungen, so wie Standards, zu denen sich freiwillig bekannt wird. Aus Sicht eines europäischen Fahrzeugherstellers folgt daraus, dass die gleichen gesetzlichen Anforderungen und Standards, die für den OEM gelten, auch für alle Lieferanten in der Lieferkette verpflichtend sein müssen. Die Übertragbarkeit der Anforderungen an die gesamte Lieferkette ist nur möglich, wenn die maßgeblichen Gesetze und Standards bekannt sind. Ziel des Kapitels ist es, dem Leser einen Überblick der

<sup>49</sup> Vgl. (Jonker, et al., 2011), S.9.

<sup>50</sup> Original-Equipment-Manufacturer oder auch Erstausrüster

wichtigsten EU-Gesetze und bekannten Standards im Bereich Umwelt- und Sozialschutz zu geben.

Welchen Standards und Selbstverpflichtungen sich die VOLKSWAGEN AG und DAIMLER AG gegeben haben, wird im Kapitel 4 untersucht.

---

## 2.4.1 EUROPÄISCH BEDEUTENDE GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

### **Altfahrzeugverordnung**

Ziel der EU-Altfahrzeugverordnung 2000/53/EG<sup>51</sup> ist die Vermeidung von Abfällen und Wiederverwertung von Altfahrzeugen und ihren Bauteilen. Weiterhin wird ein Verbot von chemischen Substanzen, wie Schwermetallen und Chrom geregelt. Um in diesem Zusammenhang nationale und internationale Gesetzgebungen zu erfüllen, ist in der EU das IMDS-Datenbanksystem eingeführt worden. IMDS<sup>52</sup> (International Material Data System) – Diese Datenbank fasst durch die Sammlung von Materialdatenblättern alle umweltrelevanten Informationen von Bauteilen für ein bestimmtes Produkt in der Lieferkette zusammen.

### **REACH**

Die EU-Chemikalienverordnung 1907/2006, auch als REACH-Verordnung<sup>53</sup> bezeichnet, steht für Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals. Ein Ziel der Verordnung lautet:

*„Entsprechend dem am 4. September 2002 vom Weltgipfel über nachhaltige Entwicklung in Johannesburg angenommenen Durchführungsplan will die Europäische Union bis 2020 erreichen, dass Chemikalien so hergestellt und eingesetzt werden, dass erheblich nachteilige Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt so gering wie möglich gehalten werden“.*<sup>54</sup>

Die IMDS Datenbank ist Teil der REACH Verordnung.

### **Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in der EU**

Die EU Verordnung (EG) Nr. 443/2009 zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen normt den durchschnittlichen Ausstoß von CO<sub>2</sub> neu zugelassenen Personenkraftwagen auf 130 g/km, ab 2020 auf 95g/km. Neben einigen Abstufungen wird in den kommenden Jahren bis 2020 die Masse der Automobile als Parameter in die Berechnung zulässiger CO<sub>2</sub> Emission einbezogen. Dies hat zu kontroversen Diskussionen geführt und nimmt nach Meinung verschiedener Umweltorganisationen ausschließlich Rücksicht auf den sonst vermeintlich ökonomischen Nachteil deutscher Premiumherstellern mit durchschnittlich schwereren Fahrzeugen im Portfolio.

*„Damit die Vielfalt des Automarkts und seine Fähigkeit, unterschiedlichen Wünschen der Verbraucher gerecht zu werden, erhalten bleibt, sollten die CO<sub>2</sub>-Ziele für Personenkraftwagen in linearer Abhängigkeit vom Nutzwert der Fahrzeuge festgesetzt werden. Ein geeigneter Parameter zur Beschreibung des Nutzwerts ist die Masse, die in einer Korrelation zu den derzeitigen Emissionen steht und somit zu realistischeren und wettbewerbsneutralen Zielvorgaben führt“.*<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> (EU-Parlament, 2000)

<sup>52</sup> IMDS übersetzt: Internationale Material Datenbank

<sup>53</sup> REACH übersetzt: Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung von Chemikalien.

<sup>54</sup> (EU-Parlament, 2006).

<sup>55</sup> (EU-Parlament, 2009a).

Trotz der Einschränkungen des Gesetzes wird davon ausgegangen, dass es für die ökonomische Zukunft der Automobilhersteller und Lieferanten überlebenswichtig ist, weitreichende, freiwillige Selbstverpflichtungen zur Nachhaltigkeit einzugehen und als internationale Standards voran zu treiben. Am Beispiel der „Sustainability Dialogue“ Initiative der DAIMLER AG soll das Gespräch mit den Stakeholdern, wie NGO's und Wettbewerbern gesucht werden, um gemeinsam einheitliche Umwelt- und Sozialstandards weiter voran zu treiben.<sup>56</sup>

---

#### 2.4.2 INTERNATIONAL ANERKANNTE STANDARDS

Ein Auto besteht aus bis zu 9.000 Hauptkomponenten, hergestellt von ungefähr 3500 Lieferanten. Die Aufgaben des Beschaffungsmanagements in der Automobilindustrie sind komplex, da bestimmte Standards in der Zulieferkette durchgesetzt werden sollen. Eine praktische Lösung wäre eine funktionierende Lieferantenkommunikation mit der Verpflichtung der Beteiligten, definierte international anerkannte Standards weiter zu kommunizieren und das vom ersten bis zum letzten Lieferanten in der Lieferkette. Vorausgesetzt die EU- und auch die länderspezifischen Umwelt- und Sozialgesetze werden von allen Lieferanten in der Lieferantenkette umgesetzt und die vom OEM vorgegebenen freiwilligen Standards in den Unternehmen akkreditiert, könnte es trotz hoher Komplexität gelingen, die Lieferkette zur Nachhaltigkeit anzuhalten. Nach dem Kapitel der verpflichtenden europäischen Gesetzgebung soll das folgende Kapitel einen Überblick der freiwilligen internationalen Umwelt- und Sozialstandards geben.

##### **ISO 26000**

Die ISO 26000 wurde von internationalen Gremien als erster Standard zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entwickelt und im November 2010 erstmalig veröffentlicht. Bewusst wurde die Möglichkeit zur Zertifizierung ausgeschlossen, so dass es sich eher um einen Leitfaden zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung handelt. Zielsetzung ist es, die Förderung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Integration der Norm in die Geschäftsprozesse von Organisationen.<sup>57</sup>

Die ISO 26000 versucht den Begriff „gesellschaftliche Verantwortung“ durch 7 Prinzipien zu erklären.

1. Rechenschaftspflicht
2. Transparenz
3. Ethisches Verhalten
4. Achtung der Interessen der Stakeholder
5. Achtung der Rechtsstaatlichkeit
6. Achtung der internationalen Verhaltensstandards
7. Achtung der Menschenrechte

Für die praktische Umsetzung konzentriert sich die Norm auf 7 Kernthemen und definiert zu jedem einige Handlungsfelder, um gesellschaftliche Verantwortung umzusetzen:

---

<sup>56</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a), S.36.

<sup>57</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.13-14.

**Organisationsführung:** Die Organisationsführung muss als Kernthema gesondert betrachtet werden, da sie die Voraussetzung zur Umsetzung der anderen 6 Kernthemen und den dazugehörigen Handlungsfelder ist.<sup>58</sup>

Handlungsfelder des Kernthemas **Menschenrechte:** Gebührende Sorgfalt, kritische Situation in Bezug auf Menschenrechte, Vermeidung von Mitschuld, Umgang mit Menschenrechtsbeschwerden, Diskriminierung von schutzbedürftigen Gruppen, Bürgerrechte und politische Rechte, Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, Grundprinzipien und -rechte am Arbeitsplatz.<sup>59</sup>

Handlungsfelder des Kernthemas **Arbeitsbedingungen:** Beschäftigung und Arbeitsbedingungen, Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz, sozialer Dialog, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, menschliche Entwicklung und Schulungen am Arbeitsplatz.<sup>60</sup>

Handlungsfelder des Kernthemas **Umwelt:** Vermeidung von Umweltbelastungen, nachhaltige Ressourcennutzung, Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel, Schutz der Umwelt sowie der biologischen Vielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume.<sup>61</sup>

Handlungsfelder des Kernthemas **anständige Handlungsweisen:** Antikorruption, Verantwortungsvolle politische Mitwirkung, fairer Wettbewerb, Förderung gesellschaftlicher Verantwortung in der Wertschöpfungskette, Achtung vor Eigentumsrechten.<sup>62</sup>

Handlungsfelder des Kernthemas **Konsumentenfragen:** Angemessenes Vorgehen beim Marketing, Informationen und Vertragsgestaltung, Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, Nachhaltiger Konsum, Kundendienst, Beschwerde- und Konfliktlösung, Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten, Sicherung der Grundversorgung, Aufklärung und Bewusstseinsbildung.<sup>63</sup>

Handlungsfelder des Kernthemas **regionale Einbindung und Entwicklung des Umfeldes:** Regionale Einbindung, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen und Entwicklung von Fertigkeiten, Technologien entwickeln und Zugang zu diesen ermöglichen, Wohlstand und Einkommen schaffen, Gesundheit und Investitionen zugunsten des Gemeinwohls.<sup>64</sup>

Zum Kernthema „regionale Einbindung und Entwicklung des Umfeldes“ sind die Handlungsfelder „Zugang zu Technologien“ (Patenten) und „Investitionen zugunsten des Gemeinwohls“ neu und bislang mit keiner Norm abgedeckt. Diese beiden Handlungsfelder erweitern das Modell der drei Säulen der Nachhaltigkeit oder der „Triple Bottom Line“, wie im Kapitel 2.2.1 vorgeschlagen, mit den Säulen „Gemeinwohlorientierung“ als Unternehmenszweck und „Bildung“ oder der „Zugang zu Wissen“, zu einem Modell mit fünf Säulen.

---

<sup>58</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.33.

<sup>59</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.34.

<sup>60</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.37.

<sup>61</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.39.

<sup>62</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.42.

<sup>63</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.44.

<sup>64</sup> Vgl. (Bay, 2010), S.49.

## **ISO 14001**

Die ISO 14001 ist erstmalig 1996 veröffentlicht worden. Es ist ein Teil der Normserie 14000, die Anforderungen an das Umweltmanagementsystem festlegt. Die Norm hat das Ziel Unternehmen systematisch beim Aufbau des Umweltmanagements zu unterstützen und kontinuierlich Umweltschutzaspekte in die Managemententscheidungen einzubinden und damit zu verbessern. Die *ISO 14062* befasst sich mit umweltgerechter Produktentwicklung und die *ISO 14040* mit der Produktökobilanz über den Lebenszyklus. Die Norm kann zertifiziert werden.

## **EMAS III (Eco-Management & Audit Scheme)**

Die EMAS Verordnung (ehemals EU Öko-Verordnung) wurde von der Europäischen Union 1995 erstmals veröffentlicht und seitdem zweimal aktualisiert (2001 u. 2009). EMAS ist eine Umweltmanagementnorm. Unternehmen können sich entsprechend der Norm zertifizieren lassen. In der Automobilindustrie steht die EMAS gleichwertig neben der ISO 14001 und wird von den meisten OEMs für die Zulieferkette anerkannt. Das Ziel von EMAS.

„[...] besteht darin, kontinuierliche Verbesserungen der Umweltleistung von Organisationen zu fördern, indem die Organisationen Umweltmanagementsysteme errichten und anwenden, die Leistung dieser Systeme einer systematischen, objektiven und regelmäßigen Bewertung unterzogen wird, Informationen über die Umweltleistung vorgelegt werden, ein offener Dialog mit der Öffentlichkeit und anderen interessierten Kreisen geführt wird und die Arbeitnehmer der Organisationen aktiv beteiligt werden und eine angemessene Schulung erhalten.“<sup>65</sup>

## **ICC Charta für eine langfristige tragfähige Entwicklung**

Die ICC (International Chamber of Commerce) ist eine nichtstaatliche internationale Handelskammer, die auf der Weltindustriekonferenz für Umweltmanagement 1991 in Wien die Grundsätze des Umweltschutzes und der nachhaltigen Entwicklung in einer Charta verabschiedet hat. Präsentiert wurde das Dokument auf der berühmten Umwelt-Konferenz in Rio de Janeiro 1992. Eine große Anzahl von Unternehmen weltweit bekennt sich zur ICC Umweltcharta, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen sollen, Umweltschutz in die Praxis umzusetzen. Die ICC Charta für nachhaltige Entwicklung ist eine Orientierungshilfe und definiert 16 Grundprinzipien.<sup>66</sup>

## **UN Global Compact**

Im Juli 2011 waren weltweit über 8000 Mitglieder dem vom damaligen UN Generalsekretär Kofi Anan 1999 initiierten „Global Compact“ der Vereinten Nationen beigetreten. Die ICC griff diese Initiative auf und ist auch heute noch Ansprechpartner. In Deutschland sind zurzeit 24 DAX30 Unternehmen und insgesamt fast 200 Unternehmen und NGO's Teilnehmer des „Global Compact“. <sup>67</sup> Die Teilnahme am „Global Compact“ ist eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Einhaltung von 10 Grundprinzipien, die in die Bereiche Menschenrechte, Umweltschutz, Arbeitsnormen und Anti-Korruption fallen.<sup>68</sup> Der Teilnehmer verpflichtet sich jedes Jahr ein Fortschrittsbericht zu kommunizieren,<sup>69</sup> der aber nicht

---

<sup>65</sup> (EU-Parlament, 2009b), S.4, Artikel 1, Überarbeitete Verordnung nach 1995, 2001 in der heutige gültigen Fassung von 2009.

<sup>66</sup> Vgl. (ICC, 1991).

<sup>67</sup> Deutsche Global Compact Netzwerk, Stand 15. März 2012 (<http://www.globalcompact.de/themen/deutsches-global-compact-netzwerk>)

<sup>68</sup> siehe (United Nations - Global Compact).

<sup>69</sup> Communication on Progress (COP).

überprüft wird. Es gibt keine Verpflichtung nach einer international anerkannten Richtlinie zu berichten.<sup>70</sup> Der aktuelle Stand ist der vielbeachtete Framework "Protect, Respect and Remedy" von Prof. John Ruggie.<sup>71</sup>

## ILO Kernarbeitsnormen

Die UN-Agentur ILO "International Labour Organisation" besteht seit 1919 und wurden als Teil des Friedensvertrages von Versailles, der den ersten Weltkrieg beendete gegründet. Die ILO-Verfassung wurde seitdem durch ihre Mitglieder kontinuierlich weiter entwickelt. Ziel ist es eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen zu erreichen.

„[...] in einem durch Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit und Menschenwürde geprägten Umfeld für Frauen und Männer menschenwürdige und produktive Arbeit zu schaffen. [...] die Rechte der Arbeitnehmer bei der Arbeit weiter zu entwickeln, menschenwürdige Arbeit zu fördern, den Sozialschutz zu verbessern und die Arbeitsbeziehungen zu stärken.“<sup>72</sup>

Über 120 Mitgliedstaaten haben bislang die Kernübereinkommen ratifiziert und 1998 die Kernarbeitsnormen mit der "*Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit*" auf der 86. Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz angenommen.<sup>73</sup> Nicht nur Staaten, auch viele Unternehmen bekennen sich zu den Kernarbeitsnormen und fordern die Einhaltung dieser Kernarbeitsnormen als Teil der Kommunikation ihren Lieferanten gegenüber. Als weiteren Meilenstein verabschiedete die Internationale Arbeitskonferenz 2008 durch 182 Mitgliedsstaaten, deren Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter die „Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung“.<sup>74</sup> In dieser Erklärung wird auf den schnellen Wandel der Gesellschaft und Arbeitswelt der globalisierten Welt eingegangen und folgendes anerkannt und erklärt:

- Förderung von Beschäftigung durch die Schaffung eines nachhaltigen institutionellen und wirtschaftlichen Umfelds
- Entwicklung und Stärkung von Maßnahmen des sozialen Schutzes – Soziale Sicherheit und Arbeitnehmerschutz –, die nachhaltig und den innerstaatlichen Umständen angepasst sind.
- Förderung des sozialen Dialogs und der Dreigliedrigkeit (Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Vertreter von Regierungen) als der zweckmäßigsten Methode
- Achtung, Förderung und Verwirklichung der grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, die von besonderer Bedeutung sind.<sup>75</sup>

Die Einhaltung der allgemeinen Kernarbeitsnormen wird nicht explizit überprüft. Die Mitgliedsländer verpflichten sich über die Einhaltung und Entwicklung der Kerngrundsätze jährlich zu berichten.

## OECD Guidelines

1961 gegründet, steht OECD<sup>76</sup> für "Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung" und vereint 34 Länder. Die Organisation hat Grundsätze formuliert, die die gesellschaftliche Verantwortung von internationalen Unternehmen fördern soll und nachhaltige Unternehmensführung unterstützt. Die Leitsätze<sup>77</sup> bieten eine Orientierung für die Zusammenarbeit mit ausländischen Lieferanten. Neben dem „Global Compact“ und den ILO Kernarbeitsnormen gehören die OECD Leitsätze zu den Begleitinstrumenten, um

<sup>70</sup> zum Beispiel nach der „Global Reporting Initiative“ (GRI).

<sup>71</sup> Vgl. (Ruggie, 2011).

<sup>72</sup> Vgl. (ILO, 2007), S.1.

<sup>73</sup> Vgl. (ILO-Vertretung Deutschland).

<sup>74</sup> (IAO, 2008).

<sup>75</sup> Vgl. (IAO, 2008), S.10-11.

<sup>76</sup> Organization for Economic Co-operation and Development

<sup>77</sup> (OECD, 2011).

international ökologischen, ökonomischen und sozialen Fortschritt zu fördern.<sup>78</sup> Die Leitsätze sind für Unternehmen freiwillig, rechtlich aber nicht bindend. Es gibt bei Verstößen gegen die Grundsätze einen Beschwerdemechanismus, aber es sind in diesem Fall keine Sanktionen vorgesehen.

### **SA 8000 Social Accountability**

Die Nichtregierungsorganisation „Social Accountability International“ veröffentlichte 1997 den heute weltweit anerkannten Sozialstandard „SA 8000“. Die Norm versteht sich als ein Angebot an Unternehmen, Organisationen und Regierungen sich freiwillig dem Standard anzuschließen und sich auch danach zertifizieren zu lassen. Der Standard basiert auf den ILO Kernarbeitsnormen und den allgemeinen Menschenrechtskonventionen. Zum Kern der Norm gehören die Mindestanforderungen zu Arbeitsrechten, Arbeitsplatzsicherheit und dem Managementsystem. Der SA 8000 ist einer der strengsten und weltweit anerkanntesten Sozialstandards mit der Möglichkeit einer Zertifizierung weltweit. Das generelle Ziel ist es Arbeitsbedingungen und den Gesundheitsschutz als definierte Mindestanforderungen in Produktionsstätten zu verbessern. Für den Schutz von Kinderarbeit gibt es in der Norm besondere Regeln und Definitionen. Entsprechend dem Standard wird ein Kind als Kind definiert, welches jünger als 15 Jahre ist, mit der Einschränkung, dass es in dem jeweiligen Staat kein anderes Gesetz gibt, das das Alter eines Kindes höher definiert und es auch keine gesetzliche Schulpflicht über das 15. Lebensjahr hinaus existiert. Eine zusätzliche Definition ist der „junge Arbeiter“ im Alter zwischen 15 und 18 Jahre. „Junge Arbeiter“ dürfen nicht mehr als 8 Stunden arbeiten und die Zeit des Transports zum Unternehmen und wieder zurück darf nicht länger als 2 Stunden betragen. Ebenso ist für junge Arbeiter auch keine Nachtschicht erlaubt. Generell müssen existenzsichernde Löhne gezahlt werden, die den gesetzlichen Mindestlöhnen entsprechen, mindestens aber so hoch sind, um die Grundbedürfnisse der Familien der Arbeiter, bei einer regelmäßigen Arbeitszeit von 48 Stunden in der Woche, sicherzustellen. Unternehmen, die sich erfolgreich nach dem Standard zertifiziert haben, verpflichten sich weit über das eigene Unternehmen hinaus Verantwortung auch für die Lieferkette zu übernehmen. Das heißt, dass zertifizierte Unternehmen die gleichen Anforderungen der SA 8000 Norm, die sie an sich selbst stellen, auch von ihren Zulieferern und allen weiteren Unterzulieferern in der Lieferkette verlangen. Ein weiterer Unterschied zu anderen Normen ist, dass während des Zertifizierung-Audits, nicht nur Dokumente und das Managementsystem auf Normkonformität nach SA 8000 geprüft werden, sondern es finden auch Gespräche mit den Mitarbeitern durch das Auditoren-Team statt. Um den Prozess zur Umsetzung des Standards zu begleiten, finden regelmäßig Prozessbegleitaudits statt. Im Gegensatz zu den ISO und DIN Standards steht der SA 8000 kostenlos im Internet zum Download zur Verfügung.<sup>79</sup> Weltweit gibt es NGO's, private Unternehmen sowie auch staatliche Institutionen als Unterstützer. In Deutschland gibt es bislang nur sehr wenige Unternehmen, die nach dem SA8000 zertifiziert sind, wie z.B. die OTTO Versandhausgruppe, Miele Haushaltsgeräte, Siemens und Tschibo GmbH.

### **AA1000 AccountAbility<sup>80</sup>**

Der AA1000 ist ein weltweit anerkannter Standard, der die Normierung der Berichterstattung und Bilanzierung von Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen festlegt. Der Standard wurde

---

<sup>78</sup> (OECD, 2012).

<sup>79</sup> (Social Accountability International, 2008).

<sup>80</sup> „Accountability“, zu Deutsch „Rechenschaftspflicht“

1999 erstmals von der gemeinnützigen Organisation „Institute of Social and Ethical AccountAbility“ vorgestellt. Seit 1995 unterstützt die Organisation Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Regierungen, Nachhaltigkeitsziele bezüglich ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen festzulegen. Eines der Hauptanliegen der Norm ist die Einbindung aller Stakeholder in den Nachhaltigkeitsprozess der Organisation. Häufig findet der AA1000 Verwendung in Bezug auf die Glaubwürdigkeit in der Kommunikation von Nachhaltigkeitsberichten und Nachhaltigkeitszielen.<sup>81</sup> Für detaillierte Informationen siehe Prüfungsstandard.<sup>82</sup>

### **GRI Global Reporting Initiative**

Die GRI ist eine gemeinnützige Stiftung und wurde 1997 von CERES<sup>83</sup> und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen in den USA gegründet. Die Vision der Stiftung lautet:

*„Eine nachhaltige globale Wirtschaft, in der Organisationen ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung sowie ihr Führungsverhalten und ihren Einfluss verantwortungsvoll managen und transparent berichten.“<sup>84</sup>*

Die GRI stellt einen umfassenden Rahmen für die vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung für Organisationen und Unternehmen zur Verfügung. Es wurden Parameter und Indikatoren erarbeitet, die für die Berichterstattung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungen von Unternehmen verwendet werden können. Für die Automobilindustrie wurden spezielle Indikatoren hinzugefügt. Bei der GRI kann eine offizielle Überprüfung der korrekten Anwendung des „Global Reporting Standards“ beantragt werden.

### **OHSAS 18001 Arbeitssicherheit Standard**

Der OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) Standard ist eine Norm zur Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems.<sup>85</sup> Er bildet die standardisierte Grundlage zum betrieblichen Gesundheitsschutz und zur Unfallvermeidung. Eine Zertifizierung ist möglich.

### **ISO 5001 Energiemanagementsysteme**

Im Jahr 2011 wurde die internationale Norm ISO 5001 veröffentlicht und löst damit die ältere DIN 16001 ab. Im Kern geht es bei dieser neuen Norm um die Normierung eines Managementsystems zur Energiepolitik von Unternehmen und Organisationen. Die Norm passt sich in die Reihe anderer Normen wie ISO 14001 oder ISO 26000 ein und kann dort integriert werden. Die Norm folgt ebenso dem PDCA-Zyklus.<sup>86</sup> Ohnehin als strategischer Teil eines Unternehmens übernimmt das Management die Verantwortung und legt nach der Norm die Energiepolitik in Bezug auf Energieverbrauch, Energieeffizienz und Energieeinsatz fest. Das Unternehmen verpflichtet sich zur ständigen Verbesserung, um damit energetische Aufwände zu minimieren. Die Energiepolitik muss nach der Norm dokumentiert und im Unternehmen kommuniziert werden.

---

<sup>81</sup> Vgl. (Jonker, et al., 2011), S. 57.

<sup>82</sup> (Accountability, 2008).

<sup>83</sup> „Coalation of Environmentally Responsibility Economies“ (<http://www.ceres.org/>)

<sup>84</sup> (Global Reporting Initiative)

<sup>85</sup> nach dem PDCA-Zyklus, wie auch viele andere Standards (ISO 14000, 9001 etc.), Plan → Do → Check → Act.

<sup>86</sup> PDCA-Zyklus: Plan → Do → Check → Act

### 2.4.3 ZUKÜNFTIGE STANDARDS

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Standards sind nur ein kleiner Ausschnitt der vielen kleinen und großen Umwelt- und Sozialinitiativen weltweit. An der Entwicklung der Standards und Normen wird weltweit weiter gearbeitet. Viele Unternehmen sehen die freiwillige Beteiligung und Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandard schon als tief verankerten Teil ihrer langfristigen, strategischen Entwicklung an. Die Überzeugung reift, dass die Investitionen in Gesellschaft und Umwelt langfristig auch zum ökonomischen Erfolg führen. Dazu gibt es eine Reihe weiterer Beispiele, die inhaltlich schon weiter sind als die bekannten internationalen Standards. Ein Schritt weiter sind Konzepte im Umweltbereich, die unter „Entwicklung zur Nachhaltigkeit“ nicht nur die „Reduzierung von Nachteilen“ für die Umwelt und Natur berücksichtigen, sondern eine „Maximierung des Nutzens“ implizieren.<sup>87</sup>

#### „Cradle2Cradle“ - Abfall wird abgeschafft

„Cradle to Cradle“ oder von der „Wiege zur Wiege“ nennen Michael Braungart und William McDonough das von ihnen entwickelte Prinzip der vollständigen Abfallvermeidung. Danach wird die Entwicklung von Produkten so umgestellt, dass nach Beendigung des Produktlebenszyklus eine 100%ige gleichwertige Wiederverwendung der Materialien möglich ist. Im Gegensatz zum sogenannten „downcyclen“ entspricht die Qualität des Recyclats dabei dem des Ausgangsmaterials. Während des Fertigungsprozesses des Produkts fällt zusätzlich kein Abfall an. Braungart und McDonough stellen dem Modell der drei Säulen der Nachhaltigkeit oder der „Triple Bottom Line“ das „Triple Top Line“ Modell gegenüber. Dabei geht es um intelligentes ökologisches Design von Produkten und Produktionsprozessen die wirtschaftlich Werte schaffen und den Wohlstand fördern sollen. Anders aber als beim „Triple Bottom Line“ setzt das „Cradle to Cradle“ Konzept auf vollständig geschlossene technische, biologische oder bei der Entwicklung von komplexeren Produkten auf gemischte Kreisläufe, siehe Abbildung 8.

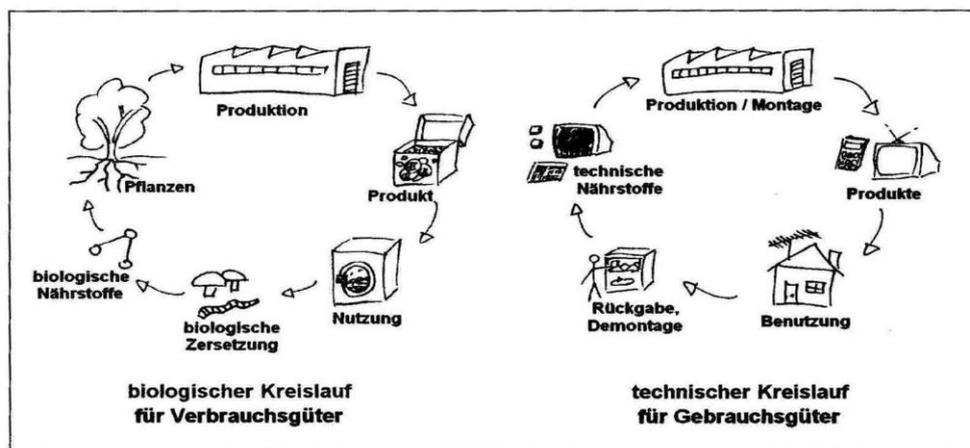


Abbildung 8: Biologische und technische Kreisläufe für Gebrauchs- und Verbrauchsgüter nach dem „Cradle to Cradle“ Konzept. Bei komplexen Gebrauchsgütern ist eine Kombination aus beiden Kreislaufarten möglich.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Vgl. (Braungart).

<sup>88</sup> (Braungart, et al., 2011), S. 50.

Bei den biologischen Kreisläufen wird von Verbrauchsgütern gesprochen. Sobald die Verwendung des Produkts durch Abnutzung nicht mehr gegeben ist, wird das Verbrauchsgut, wie zum Beispiel bei einem vollständig kompostierbarem T-Shirt<sup>89</sup>, als Nährstoff dem Naturkreislauf als wertvoller Kompost zurückgeführt. Bei der Entwicklung und Produktion wird darauf geachtet, dass keinerlei schädliche Einflüsse auf die Umwelt entstehen. Gebrauchsgüter wie elektronische Produkte werden, wie auch die Verbrauchsgüter, schon während der Entwicklung so designt, dass ein umweltfreundliches Zurückführen der Rohstoffe, ohne Verminderung der Qualität als technischer Nährstoff, in den Kreislauf neuer Produkte möglich ist. Eine Vielzahl von Unternehmen hat ihre Produktstrategien bereits darauf umgestellt und es gibt schon einige Produkte, die nach dem „Cradle to Cradle“ Konzept entwickelt und gefertigt wurden, zu kaufen.<sup>90</sup> Die 1987 von Michael Braungart gegründete EPEA GmbH unterstützt Unternehmen bei der Umstellung der Produkte bei Produktion und Entwicklung. Es ist möglich sich nach dem „Cradle to Cradle“ Konzept zertifizieren zu lassen.<sup>91</sup> Es gibt noch weitere Ansätze und Konzepte, um geschlossene Rohstoff-/Nährstoffkreisläufe zu erreichen und Unternehmen, die eine entsprechende Dienstleistung anbieten. Gemeinsames Ziel dieser Unternehmen ist es, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die als Kerngeschäft die Förderung von Umwelt und Gesellschaft ansehen. Die strategische Integration des „Cradle to Cradle“ Konzepts in ein Geschäftsmodell und wird in der Literatur als **Konsistenz-Strategie** bezeichnet, siehe auch Kapitel 2.5.

## 2.5 ZWISCHENFAZIT

*„Einer naturverträglichen Gesellschaft kann man in der Tat nur auf zwei Beinen näherkommen: durch eine intelligente Rationalisierung der Mittel wie durch eine kluge Beschränkung der Ziele. Mit anderen Worten: die „Effizienzrevolution“ bleibt richtungsblind, wenn sie nicht von einer „Suffizienzrevolution“ begleitet wird.“*  
(Wolfgang Sachs)

Die aufgeführten Standards lassen sich, wie das „Cradle to Cradle“ Konzept auch nach Nachhaltigkeitsstrategien ordnen. So folgen beispielsweise die Umweltstandards wie ISO 14000 und 5001 der Effizienz-Strategie. Die **Effizienz-Strategie** versucht mit dem geringsten Rohstoffeinsatz und Energieaufwand sozial, ökologisch und ökonomisch sinnvolle Produkte herzustellen und Produktionsprozesse entsprechend zu optimieren. Eine weitere Nachhaltigkeitsstrategie ist die Suffizienz-Strategie, die erstmalig von Wolfgang Sachs angestoßen wurde.

Die **Suffizienz-Strategie** fordert eine Veränderung der Lebensstile durch mehr Bescheidenheit, Genügsamkeit und auch Einschränkungen im Konsumverhalten. Dabei wird davon ausgegangen, dass es durch eine Haltungsänderung zu einem kritischen, differenzierten Nachfrageverhalten von Gütern und Dienstleistungen kommt. Verursacht durch den Anstieg der Weltbevölkerung werden die Grenzen wirtschaftlichen Wachstums aufgezeigt und ein Bewusstsein von der Endlichkeit der Ressourcen entwickelt.<sup>92</sup> Zusammen mit der **Konsistenz-Strategie**, die im vorherigen Kapitel angesprochen wurde, ergänzen

<sup>89</sup> Siehe als Beispiel das Unternehmen TRIGEMA, kompostierbare Produkte, hergestellt und zertifiziert nach dem „Cradle to Cradle“ Konzept (<http://epea-hamburg.org/index.php?id=205&L=1>, Zugriff:31.03.2012). Oder „Cradle to Cradle“ Druckprodukte (<http://www.gugler.at/leistungen/cradle-to-cradle.html>, Zugriff: 31.03.2012)

<sup>90</sup> Siehe Beispiele von Unternehmen in (Braungart, et al., 2011), ab S. 87 als Fall Studien.

<sup>91</sup> Weitere ähnliche Konzepte existieren wie z.B. „Closed-Loop“ Produkte

<sup>92</sup> Vgl. (Loske, Reinhard (BUND/MISEREOR), 1997)

sich alle drei Strategien und bilden gemeinsam einen wirksamen Beitrag auf dem Weg zur Nachhaltigkeit.

Kritisch zu bemerken ist die Auffälligkeit einer Vielzahl von umfangreichen und zertifizierbaren Umweltstandards, wobei es parallel bei den Sozialstandards noch großen Nachholbedarf gibt. Die Recherche hat ergeben, dass es zwar eine große Anzahl von gemeinschaftlichen Verhaltenskodexen und Verpflichtungserklärungen gibt, es sich aber meist um nicht überprüfbare Absichtserklärungen handelt. Im Kapitel 4 wird noch detaillierter auf Verhaltenskodexe in der Automobilindustrie eingegangen. Eine Ausnahme ist der SA 8000, zu dem sich aber noch nicht viele Unternehmen als Standard verpflichtet haben, oder diesen von Zulieferern der Lieferkette fordern.

Seit drei Jahrzehnten hat der Umweltschutz in Deutschland kontinuierlich an Stellenwert gewonnen. Die Verpflichtungen zur Einhaltung von strengen Sozialstandards sind seit einigen Jahren in der Textil-, Spielzeug und Sportartikelbranche zu beobachten. Auch in der Elektronikindustrie gibt es Bewegung durch die der Öffentlichkeit bekannt gewordenen und gehäuften Verletzungen von international anerkannten Sozialstandards in Schwellenländern. So hat sich vor kurzem das Unternehmen Apple, von den Medien zuvor stark in Visier genommen, der „Fair Labor Association“ (FLA)<sup>93</sup> angeschlossen und lässt unabhängige Audits bei seinen Zulieferern durch die FLA durchführen.<sup>94</sup> Aus diesem Grund möchte der Autor an dieser Stelle zum Schluss eine These aufstellen: Die positiven Entwicklungen, die im Umweltbereich der letzten Jahrzehnte die Gesellschaft sensibilisiert und das Konsumverhalten verändert haben, hat zu einigen brauchbaren Umweltstandards geführt. Eine entsprechende Entwicklung erwarte ich im sozialen Bereich. Ebenso wie im Umweltbereich wird sich die Sensibilität der Konsumenten in Bezug auf die sozialen Aspekte der Arbeit erhöhen und eine Nachfrage von Produkten generieren, die den erhöhten Anforderungen von Umwelt- **und** Sozialstandards genügen. Die Unternehmen müssen weitsichtig ihre Strategien und Unternehmensstrukturen anpassen, um nicht später ökonomisch ins Hintertreffen zu geraten.

---

<sup>93</sup> Amerikanische NGO mit Hauptsitz in Washington, USA. Mission: Weltweit einzutreten für die Einführung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen nach internationalen anerkannten Standards. Arbeitsrechte von Arbeitern zu fördern und zu schützen

<sup>94</sup> Siehe (Die Welt-Online, 2012).

### 3 DAS SOZIALE SYSTEM DER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

*„Man bemerkt nicht nur, dass die Gesellschaft ihre Umwelt verändert, sondern auch, dass sie damit Bedingungen ihrer eigenen Fortexistenz untergräbt. [...] aber erst heute erreicht es eine Intensität, die sich als nicht länger ignorierbares, störendes „Rauschen“ der menschlichen Kommunikation aufzwingt.“*  
(Niklas Luhmann, 1985)<sup>95</sup>

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts, als Henry Ford die Fließbandarbeit perfektionierte und der Taylorismus durch die ersten Rationalisierungsmaßnahmen die Industrie stark beeinflusste, waren die Systemgrenzen in der Automobilindustrie einfach zu ziehen. Die Anzahl der externen Stakeholder war gering und damit die Komplexität des Systems erfassbar. Es gab wenige Fahrzeugmodelle, bei denen teilweise nicht einmal die Farbe vom Kunden individuell ausgewählt werden konnte. Die Wertschöpfung lag fast ausschließlich beim Fahrzeughersteller mit nur sehr wenigen lokalen Zulieferern. Die Kommunikationsmöglichkeiten der damaligen Gesellschaft waren im Vergleich zur heute stark begrenzt. Den Begriff der Nachhaltigkeit kannte man aus der Forstwirtschaft und war in der Industrie unbedeutend.

Die globale Finanzkrise, Überbevölkerung, Umweltverschmutzung, endliche Ressourcen, soziale Verantwortung, Wirtschaftswachstum und Konsum sind heute Themen gesellschaftlicher Kommunikation. In Bezug auf nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen in der Automobilindustrie spielt die Kommunikation unter den Stakeholdern eine bedeutende Rolle. Durch den Anstieg des Wertschöpfungsanteils bei der Entwicklung eines Fahrzeuges auf ca. 75%, nimmt die Kommunikation der OEMs mit der Lieferantenkette eine der wohl bedeutendsten Stellungen ein. Aber dies sind natürlich nicht die einzigen wichtigen Kommunikationspfade. Das Kapitel soll die Systemgrenzen der Kommunikation in der Automobilindustrie aufzeigen und Aufschluss über die beteiligten Kommunikationspartner geben. Weiterhin sollen thematisch die Einflüsse auf die Kommunikation im System durch die Umwelt, abseits der Systemgrenzen diskutiert werden. In diesem Kapitel ist es das Ziel nach Niklas Luhmann das Operieren durch Kommunikation im sozialen System in den Grenzen der Automobilindustrie zu verstehen. Um dann in den folgenden Kapiteln die Nachhaltigkeitskommunikation der OEMs und der Lieferkette besser analysieren zu können.

#### 3.1 SOZIALE SYSTEME, UMWELT UND KOMMUNIKATION NACH LUHMANN

*„Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ (Buchtitel: N. Luhmann)*

Die Ausführungen des Soziologen Niklas Luhmanns zur Systemtheorie sind komplex, doch trotz dessen möchte ich im Folgenden einen kurzen vereinfachten Einblick in seine Theorie geben. Eine Verknüpfung der Überlegungen Niklas Luhmanns zu sozialen Systemen und Kommunikation hilft dabei die Kommunikation mit den Stakeholdern zu verstehen, die Arbeit einzugrenzen und mit Hilfe des Systemverständnisses Lösungsansätze für heutige und auch zukünftige Herausforderungen in der Automobilindustrie aufzuzeigen.

<sup>95</sup> Vgl. (Luhmann, 2008) , S.9. Mit Umwelt ist die natürliche Umwelt bzw. die des biologischen Systems gemeint.

### 3.1.1 BEOBACHTEN HEISST UNTERSCHIEDEN

Luhmann ist Soziologe, Systemtheoretiker, Konstruktivist und geht davon aus, dass alle Beschreibungen der Realität Konstruktionen sind, die durch Unterscheidungen des Beobachters entstehen. Weil jeder Beobachter andere Unterscheidungskriterien anlegt, ist nichts in der Welt als wirkliche Realität zugänglich, sondern nur als Beobachtung, als Konstruktion des Beobachters. Die Erkenntnis, wie die Welt wirklich ist, ergibt sich aus den Beobachtungen mehrerer Beobachter, die von einem Beobachter beobachtet werden und diese miteinander vergleicht und wiederum unterscheidet. Ein blinder Fleck bleibt aber immer, da wie in diesem Fall der Beobachter zweiter Ordnung in die Beobachtung eingeschlossen ist. Interessant ist diese Theorie dann, wenn nicht mehr gefragt wird, was durch den Beobachter beobachtet wird, sondern wie beobachtet wird.<sup>96</sup>

Dementsprechend ist Luhmanns Frage und Untersuchungsgegenstand formuliert: *„Wie und mit welchen Unterscheidungen die moderne Gesellschaft die Welt und sich selbst beobachtet und beschreibt? Wie Massenmedien beobachten und welches Bild sie uns von der Realität in ihrer Berichterstattung durch Unterscheidungen liefern“.*<sup>97</sup>

Nachhaltige Entwicklung wird von den Automobilherstellern dokumentiert und durch Nachhaltigkeitsberichte kommuniziert. Lieferanten der Autohersteller werden durch die Kommunikation informiert, wie sie an der Nachhaltigkeitsentwicklung des OEMs teilhaben sollen. Kunden und Medien geben positive und auch negative Rückmeldungen zum Produkt und halten die Kommunikation aufrecht. Kommunikation reproduziert sich ständig und nimmt durch moderne Medien, wie das Internet, neue Formen und auch andere Zeitdimensionen an. Luhmann bezeichnet ein vervielfältigendes Medium mit unbestimmtem Empfänger Massenmedium. In dieser Arbeit wird noch ausführlicher beschrieben, wie Autohersteller über Massenmedien kommunizieren, Kunden, Lieferanten und Stakeholdern informieren und sich Feedback durch Anschlusskommunikation fortsetzt. Dabei soll das „Wie“, also wie kommuniziert wird und ob überhaupt kommuniziert wird, Gegenstand der Untersuchungen dieser Arbeit sein.

### 3.1.2 SYSTEME UND SYSTEMUMWELT

Das Wort System ist in der Sprache vielfältig anzutreffen wie Wirtschaftssystem, Schulsystem, Herz-Kreislaufsystem, Systemtheorie, Währungssystem, Sonnensystem und die Liste ließe sich unendlich fortschreiben. Aber was sind eigentlich Systeme und sind sie nützlich um Zusammenhänge besser zu verstehen? Wo hört ein System auf und wo fängt ein Neues an? Wodurch grenzt sich das System von anderen Systemen und der Systemumwelt ab? Damit beschäftigt sich die Systemtheorie und unter vielen anderen Wissenschaftlern auch Niklas Luhmann. Nun ist das Themengebiet der Systemtheorie groß und komplex und kann durch den beschränkten Umfang dieser Arbeit nur kurz angeschnitten werden. Der Versuch wird unternommen, paradoxerweise, mit Hilfe der komplexen Systemtheorie Niklas Luhmanns, Komplexität zu reduzieren.

---

<sup>96</sup> Vgl. (Luhmann, 1990), S.14-16.

<sup>97</sup> Vgl. (Berghaus, 2011), S.30.

Mit den Worten Luhmanns gesprochen, kann *„organisierte Komplexität nur durch Systembildung Zustandekommen; denn „organisierte Komplexität“ heißt nichts anderes als Komplexität mit selektiven Beziehungen zwischen den Elementen“*.<sup>98</sup>

Nach Luhmanns Theorie können die unendlich vielen existierenden Systeme im soziologischen Kontext in ein biologisches-, psychisches- oder soziales System eingeordnet werden. Luhmann sagt weiter, „Jedes System operiert“. Was bedeutet es, wenn ein System operiert? „Operieren“ ist definiert als die „entscheidende Aktivität“ des Systems. Jedes System operiert demnach nach einem bestimmten Charakteristikum. Psychologische Systeme durchleben Bewusstseinsprozesse, biologische Systeme leben, wie ein Mensch oder ein Tier lebt und soziale Systeme operieren durch Kommunikation. Weiteres Kriterium eines Systems nach Luhmann ist die Selbsterschaffung und -erhaltung oder Autopoiesis<sup>99</sup>. Aus der Systemtheorie der Ingenieurwissenschaften kennen wir die Selbsterhaltung eines Systems durch Aufnahme von Energie aus der Umwelt und die Rückkopplung einer oder mehrerer physikalischer Größen auf das System, um es stabil zu halten und eine bestimmte Funktion auszuführen. Das System wird von außen, der Umwelt, beeinflusst, gestört oder irritiert und durch eine entsprechende, der Funktion angepasste Regelungstechnik, in einem definierten Zustand gehalten – das System schwingt sich ein. Das technische System arbeitet (operiert) durch fast unendlich häufiges messen, vergleichen, reagieren, verändern wieder messen, vergleichen, reagieren, verändern usw. und ist dadurch erfolgreich, sich in einem definierten Zustand zu halten. Für Luhmann allerdings sind vom Menschen geschaffene Systeme keine Systeme, weil sie sich nicht selbst erschaffen haben und sich auch nicht reproduzieren. Luhmann gibt aber zu, dass wissenschaftshistorisch die Anstöße der Systemtheorie der Soziologie aus der allgemeinen Systemtheorie, wie der Thermodynamik oder der Biologie stammen.<sup>100</sup> Obwohl Luhmann eine der ingenieurwissenschaftlichen Systemtheorie nicht entsprechende Auffassung vertritt, möchte ich Begriffe, die von Luhmann für soziale Systeme gebraucht werden, anhand technischer Parallelen der allgemeinen Systemtheorie nutzen. Das gewählte Beispiel ist das System Kühlschrank, also ein thermodynamischer Prozess. Die Funktion des Systems ist es, die Lebensmittel stabil auf 8°C zu halten. Das Regelsystem Kühlschrank misst dabei kontinuierlich die Temperatur als Istwert, vergleicht diese mit dem vom Nutzer eingestellten Sollwert und schaltet den Kompressor bei zu hoher Kühlschranktemperatur ein und entsprechend wieder aus. Der Kühlschrank operiert durch das Messen der Temperatur, Vergleichen mit dem vom Nutzer eingestellten Sollwert von 8°C und dem Reagieren durch das Einschalten des Kompressors als charakteristische und entscheidende Aktivität des Systems. Das System bleibt solange stabil wie Energie aus der Umwelt zur Verfügung steht und das System durch die beschriebene Regelung operiert. Dabei handelt es sich um ein offenes System. Man spricht von einem offenen System, wenn Störungen aus der Umwelt, beispielsweise durch das Öffnen der Kühlschranktür oder durch Schwankungen der Umgebungstemperatur, möglich sind und damit direkten Einfluss auf das System nehmen. Ein offenes System reagiert auf Einflüsse, Störungen oder bei einem sozialen System auf Informationen aus der Umwelt. Ein operierendes und geschlossenes System gibt es in der Physik nicht, denn dann würde es sich um den unmöglichen Fall eines Perpetuum-Mobiles handeln. Im Fall des Kühlschranks sind die Systemgrenzen einfach zu beschreiben. Nach der Systemtheorie Luhmanns ist die Abgrenzung des Systems zur Umwelt die Differenz.

---

<sup>98</sup> Vgl. (Luhmann, 1984), S.46.

<sup>99</sup> Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems

<sup>100</sup> Vgl. (Luhmann, 1984), S. 27-29.

Angewendet auf den Kühlschrank ist die Systemgrenze dort, wo sich die entscheidende Aktivität des Systems, das konstant halten einer Temperatur, unterscheidet. Bei einem Kühlschrank ist dies physikalisch leicht zu verstehen. Die Systemgrenze ist physikalisch dort, wo sich die geregelte Temperatur des Systems von 8°C, von einer anderen, unterschiedlich geregelten Temperatur unterscheidet. Dort wo sich das Operieren des Systems unterscheidet, ist die Grenze zur Umwelt. Mechanisch ist es durch die Isolation des Kühlschranks leicht vorstellbar. Also ist die Umwelt des Kühlschranks alles außerhalb des physikalischen Kühlschrankvolumens. Wie man sich leicht vorstellen kann, existieren in dieser Umwelt wieder unendlich viele andere komplexe Systeme und damit auch unendlich viele Umwelten. Luhmann spricht von einem Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System.<sup>101</sup> Das System ist ein System weil es Komplexität ordnet. Die Umwelt ist unendlich komplex und die Einflüsse der Umwelt auf das System unkontrollierbar. Es ist nicht sofort ersichtlich und technisch auch zu vernachlässigen, aber um später einen Vergleich zu den sozialen Systemen Luhmanns ziehen zu können, soll auch hier erwähnt werden, dass die 8°C im Kühlschrank einen Einfluss auf die Umwelt, also die Umgebungstemperatur hat. Das System wird von der Umwelt beeinflusst und auch umgekehrt. Das heißt, dass jedes System auch seine Umwelt beeinflusst. Aus praktischen Gründen und um Komplexität zu reduzieren, betrachtet der Käufer eines Kühlschranks natürlich nur das System Kühlschrank und vernachlässigt bei seiner Kaufentscheidung die Umwelt. Täte er dies nicht und man stelle sich vor ein Käufer berechnet durch die nicht unendlich gute Isolation, die Systemgrenze seines Kühlschranks, den Temperaturanstieg seiner Küche durch den Kühlschrank, als die Umwelt des Kühlschranks. Jetzt geht der interessierte Kunde noch einen Schritt weiter und fragt den Verkäufer des Kühlschranksystems, inwieweit sich durch das Abkühlen des Systems Küche, bestehend aus Kaffeemaschine, Kühlschrank und Herd, sich die gesamte Wohnung (Umwelt der Küche) abkühlt...oder eventuell auch aufwärmt, beeinflusst durch das Erwärmen der morgendlichen Brötchen und dem Aufbrühen des Kaffees. An der Systemgrenze Wohnung höre ich auf und überlasse dem Leser die Systemgrenzen zu erweitern, Einflüsse auf das System und des Systems auf die Umwelt zu erdenken und die Geschichte weiter zu spinnen. Ich hoffe dem Leser sind der Systembegriff, das Operieren und die Bedeutung von Systemgrenzen und Umwelt klar geworden, bevor wir vom technisch einfachen System zu Luhmanns komplexeren sozialen Systemen übergehen.

Für Luhmann sind Systeme nur Systeme, wenn sie operieren, sich selbst produzieren oder reproduzieren.<sup>102</sup> Das heißt im Umkehrschluss, wenn soziale Systeme nicht kommunizieren, operieren sie auch nicht und sind damit keine Systeme. Wenn ein Kühlschrank nicht misst und mit dem Sollwert vergleicht, deshalb auch nicht reagiert und keine Veränderung vornimmt, ist der Kühlschrank defekt und unter diesen Umständen auch kein System. Wie schon erwähnt operieren soziale Systeme nach Luhmann, indem sie kommunizieren. Die Definition der Systemgrenzen eines sozialen Systems formuliert Luhmann wie folgt:

*„Die Gesellschaft besteht aus nichts anderem als aus Kommunikationen, und durch die laufenden Reproduktionen von Kommunikation durch Kommunikation grenzt sie sich gegen eine Umwelt andersartiger Systeme ab.“*<sup>103</sup> Dies bedeutet, die Gesellschaft ist ein soziales System. Mit der Aussage geht Luhmann einen Schritt weiter und führt Systemgrenzen ein. Luhmanns Systemtheorie unterscheidet einmal zwischen Systemen andersartiger

---

<sup>101</sup> Vgl. (Luhmann, 1984), S. 242.

<sup>102</sup> Vgl. (Luhmann, 1990), S. 174.

<sup>103</sup> (Luhmann, 2008), S. 17.

Operationen, wie beispielweise biologischen Systemen zu sozialen Systemen. Andererseits aus der Differenz zwischen System und Umwelt innerhalb des Systems, welches die Grenzen des Systems selbst darstellen. „Die System/Umwelt-Differenz ist daher die Leitdifferenz der Luhmann Systemtheorie“. <sup>104</sup> Im Vergleich zum technischen System Kühlschrank, grenzt dieser sich über die Temperaturdifferenz zur Küche (Umwelt) und über die Unterschiedlichkeit des thermodynamischen Prozesses zur Umwelt ab. *„Ein System ist Differenz zur Umwelt. Umwelt gibt es nur durch das System. Die Umwelt ist die „Außenseite“ des Systems“.* <sup>105</sup> „ Wenn also demnach der Kühlschrank nicht existieren würde, also beispielsweise nicht in der Küche stünde, gebe es real zwar die Küche mit Herd und Kaffeemaschine, die Umwelt des Kühlschranks, also die Küche, aber nicht. Die Küche als Umwelt existiert nur, wenn auch das System Kühlschrank existiert. Ist der Kühlschrank nicht existent, so wäre weiter konstruiert, die Wohnung die Umwelt des Systems Küche mit Herd und Kaffeemaschine, wenn die Temperaturdifferenz als Größe zur Abgrenzung des Systems Küche weiter in Betracht gezogen würde.

Die soziologische Systemtheorie befasst sich mit offenen Systemen. Von einem offenen System wird gesprochen, weil Informationen oder Störungen aus der letztlich unkontrollierten Umwelt das System beeinflussen und es darauf reagiert. Geschlossene Systeme sind Grenzfälle, für die die Umwelt ohne Bedeutung ist. <sup>106</sup> Übertragen auf die Kommunikation von Unternehmen und Stakeholdern in der Automobilindustrie zum Thema nachhaltiger Entwicklung kann festgehalten werden, dass sich die nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit auf ein System mit noch zu bestimmenden Systemgrenzen beschränkt und ein offenes soziales System mit einer Umwelt bildet.

Der Beobachter des Systems ist der Autor, dem der systembedingte blinde Fleck und der zusätzliche blinde Fleck durch die eigene Beschäftigung in der Automobilindustrie selbst Teil des Systems ist, durchaus bewusst. Eine Differenzierung des Systems zur Umwelt sind Kommunikationsinhalte wie Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung. Das System ist operativ geschlossen, aber umwelttoffen d.h. Informationen/Irritationen wirken auf das System, aber auch umgekehrt. Beispielhaft für Irritationen des Systems waren im Jahr 2011 die Informationen über die Beobachtungen der Massenmedien der Atomkatastrophe in Fukushima. Würde beispielweise VOLKSWAGEN ab heute nur noch umweltfreundliche Autos mit einem Verbrauch unter zwei Litern Benzin entwickeln, verkaufen und dies auch kommunizieren, dann würde dadurch auch ein Einfluss auf die Systemumwelt entstehen und auf alle anderen komplexen Systeme der Umwelt haben <sup>107</sup>. Welche Rückkopplung dies wiederum auf das System hat, ist nicht abzusehen. Die Systemumwelt ist immer größer und unkontrollierbarer als das System selbst, denn wie schon erwähnt, entsteht nach Luhmann ein System durch „koordinierte Komplexität“. Dies ist bei der Systemumwelt nicht der Fall. Entstehen zur Systemumwelt dauerhafte Beziehungen, spricht Luhmann von struktureller Kopplung, die sich an den Grenzstellen zur Umwelt herausbildet.

### **Selbstreferenz / Fremdreferenz**

Folgend ein Beispiel, um Luhmanns Begriffe der Selbstreferenz und Fremdreferenz eines Systems zu erfassen. Ein Unternehmen der Fahrzeugindustrie beobachtet in Fremdreferenz

---

<sup>104</sup> (Berghaus, 2011), S. 40.

<sup>105</sup> (Berghaus, 2011), S. 41.

<sup>106</sup> (Luhmann, 1984), S. 22.

<sup>107</sup> In diesem Beispiel wäre durch den geringen Benzinverbrauch natürlich auch ein positiver Einfluss auf die Naturumwelt gegeben. Gemeint ist aber mit Umwelt in diesem Fall immer die System-Umwelt.

seine Unternehmensumwelt. „Wir der Hybridfahrzeughersteller „TWIKE“ beobachten die Welt als Markt für umweltfreundliche Autos. Endkunden, Mitbewerber, Lieferanten, Gesetzgebung... Änderungen auf diesem Markt werden beobachtet und wirken als Irritation/Information über die Umwelt in das System → Das System operiert, differenziert sich aus und macht alles andere zu seiner Umwelt.<sup>108</sup> In diesem Beispiel ist der Fahrzeughersteller das soziale System. Das System TWIKE hat auch die Möglichkeit als Selbstreferenz sich als Unternehmen zu beobachten.

### 3.1.3 EIN SOZIALES SYSTEM KOMMUNIZIERT

Nach Luhmann operieren soziale Systeme durch Kommunikation, Menschen selber bilden somit aber kein System. Nachdem die Definition des Systems in den vorherigen Kapiteln klarer geworden ist, schließen wir im Folgenden den Begriff Kommunikation an. Was ist für Luhmann Kommunikation: „*Kommunikation ist, [...] eine Synthese aus drei Selektionen. Sie Besteht aus Information, Mitteilung und Verstehen.*“<sup>109</sup>

In den Ingenieurwissenschaften der Nachrichtentechnik gehören zur Kommunikation oder zur Informationsübertragung ein Sender und ein Empfänger. Wie in der Nachrichtentechnik auch, wirken im Kommunikationsprozess eines sozialen Systems codierte Ereignisse als Information und nicht codierte Information als Störung bzw. Rauschen.<sup>110</sup> In sozialen Systemen nennt Luhmann den Sender „**Alter**“ (der/die Andere) und den Empfänger „**Ego**“ (Ich),<sup>111</sup> allerdings im Unterschied zur Technik sagt Luhmann, dass Kommunikation nicht die Übertragung von Information ist. Bei der Kommunikation wird nichts vom Sender dem Empfänger übergeben.

#### **Information**

Sender/Alter Selektion der Information (1): Eine Begebenheit, ein Vorgang, eine Beobachtung, eine Feststellung bekommt eine Bedeutung durch Selektion. Erst durch die Aufmerksamkeit und der Zuschreibung von Bedeutung durch den Beobachter/Sender/Alter wird eine Information konstituiert<sup>112, 113</sup>. Als Beispiel, ein Beobachter beobachtet und stellt fest: „Mein Auto verbraucht 2 Liter Diesel“

#### **Mitteilung**

Sender/Alter Selektion der Mitteilung (2): Nachdem durch den Beobachter eine Information selektiert wurde, muss als zweiter Schritt selektiert werden, was mitgeteilt werden soll. Der Sender/Alter verfügt über eine sehr große Menge an Informationen. Um eine Mitteilung daraus zu machen, muss Alter eine Wahl treffen und die Entscheidung für die Mitteilung ist gleichzeitig eine Entscheidung gegen viele andere Informationen. Daraus ergibt sich beim Sender automatisch eine Differenz zwischen Information (das Wahrgenommene) und der Mitteilung. Alter muss zur Selektion der Mitteilung zwei Entscheidungen treffen. Das „Was“ und das „Wie“. „Was“ soll aus der Fülle der Informationen mitgeteilt werden und „Wie“ soll mitgeteilt werden, durch welches Medium?<sup>114</sup> Inhaltlich bedeutet dies als Beispiel, jemand

<sup>108</sup> In Anlehnung an Abbildung 4.13, S. 55, (Berghaus, 2011).

<sup>109</sup> (Luhmann, 1998a), S. 190.

<sup>110</sup> Vgl. (Luhmann, 1984), S. 197.

<sup>111</sup> Vgl. (Luhmann, 1984), S. 195.

<sup>112</sup> konstituieren: gründen, ins Leben rufen

<sup>113</sup> Vgl. (Berghaus, 2011), S. 78.

<sup>114</sup> Vgl. (Berghaus, 2011), S. 80-81.

sagt: „Mein Auto verbraucht 2 Liter Diesel“, das „Wie“ ist im Beispiel verbal. Es wurde selektiert und damit Informationen auch **nicht** mitgeteilt, wie die Tatsache „Mein Auto verbraucht 2 Liter Diesel nur bei konstanten 70 km/h, ist grün und klein“.

### **Verstehen**

Empfänger/Ego Selektion des Verstehens (3): Der Empfänger oder Ego versteht die Mitteilung und erst dann kommt Kommunikation nach Luhmann zustande. Zwei entscheidende Unterschiede zur allgemeinen Auffassung von Kommunikation und Verstehen gibt Luhmann nach seiner Theorie an. Erstens, die Kommunikation kommt mit dem Verstehen des Empfängers zustande und zweitens ist mit dem Verstehen der Mitteilung nicht das inhaltliche, sinnhafte und vielleicht sogar das richtige oder falsche Verstehen gemeint. Der Empfänger versteht die Mitteilung, zum Beispiel durch die Codierung Sprache (verbaler Mitteilung), allein durch die zu erkennende Absicht des Senders als Mitteilung. Was der Empfänger inhaltlich versteht ist für Luhmann nicht relevant oder nur zweitrangig. Der Empfänger versteht eine Mitteilung dann, wenn er weiß, dass eine Differenz zwischen Information und Mitteilung existiert. Verstanden wird die Mitteilung „Mein Auto verbraucht 2 Liter Diesel“, beim Empfänger wenn erstens, dem Empfänger bewusst ist, dass der andere über viele Informationen verfügt. Zweitens, dass weitere Informationen, wie beispielsweise der „zwei Liter Dieserverbrauch nur bei konstanten 70 km/h stimmt, das Auto grün und klein ist“ nicht mitgeteilt worden sind und drittens, dass die Mitteilungen aus den vielen Informationen bewusst selektiert worden sind.

*„Im Unterschied zu bloßer Wahrnehmung von informativen Ereignissen kommt Kommunikation nur dadurch zustande, dass Ego zwei Selektionen unterscheiden und diese Differenz seinerseits handhaben kann.“<sup>115</sup>*

### **Anschlusskommunikation**

Also geht es bei der Kommunikation nicht um Konsens- oder Dissensfindung der Beteiligten, sondern um das Verstehen des Unterschiedes zwischen Information und Mitteilung beim Empfänger. Damit ist Kommunikation realisiert.<sup>116</sup> Kommunikation ist nach Luhmann erfolgreich, wenn aus Ego Alter wird und Alter die Rolle von Ego einnimmt und sich Anschlusskommunikation vollzieht. Damit setzt sich die Kommunikation fort, reproduziert sich und damit ist nach Luhmann ein Parameter des Systems erfüllt.

Die vierte Selektion – Annahme des Sinnvorschlages/Sinnverstehen: Bevor die Kommunikation weitergeführt wird, kommt es in Bezug auf das Sinnverstehen einer Mitteilung zu einer vierten Selektion in der zweiten Kommunikationseinheit. Ego versteht den Sinn der Mitteilung so oder anders. Nimmt den von ihm verstandenen Sinn an, glaubt ihn oder glaubt ihn nicht. Nun selektiert Ego, der vorher Alter war, wieder eine der Informationen und macht daraus eine Mitteilung. Es entsteht Anschlusskommunikation.<sup>117</sup>

Aus Gründen des sehr umfangreichen Werkes Niklas Luhmanns und des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit werde ich mit dem Abschnitt Massenmedien vorerst schließen. Die Ausführungen Luhmanns zu Massenmedien werden durch die Analyse der

---

<sup>115</sup> (Luhmann, 1984), S.198.

<sup>116</sup> Vgl. (Berghaus, 2011), S.90.

<sup>117</sup> Vgl. (Berghaus, 2011), S. 103.

Nachhaltigkeitsberichte der Automobilhersteller in einem der folgenden Kapitel für die Arbeit wichtig.

### **Massenmedien**

Luhmann definiert Massenmedien als alle die Einrichtungen der Gesellschaft, die sich technischer Mittel zur Vervielfältigung von Kommunikation bedienen. Damit meint Luhmann die Druckpresse, wie Bücher, Zeitungen, Zeitschriften und fotografische- und elektronische Kopierverfahren, soweit sie Produkte in großer Zahl mit noch unbekanntem Adressaten erzeugen. Dazu zählt ebenso die Kommunikation, die über Funk und Fernsehen Verbreitung findet. „Entscheidend ist auf alle Fälle: dass es keine Interaktion zwischen und unter den Anwesenden, zwischen Sender und Empfänger stattfinden kann“.<sup>118</sup> Luhmann zählt das Internet nicht zu den Massenmedien, wie er in einem seiner letzten Interviews 1997 angibt. Die Begründung: „Das Internet mit seinen Kommunikationsmöglichkeiten ist [...] ja gerade keine einseitige technische Kommunikation, sondern kann individuell genutzt werden.“<sup>119</sup> Und er meint damit die vielen Möglichkeiten von Chats, E-Mail und Bloggs, auf die individuelle Interaktion folgen kann und damit nicht mehr unter Luhmanns Definition von Massenmedien fällt. Nach über einem Jahrzehnt der Weiterentwicklung des Internets, Aufrufen zu Demonstrationen in Foren und sozialen Netzwerken, Sammlung von Unterschriften für Onlinepetitionen etc. wäre es interessant Niklas Luhmann nochmals die gleiche Frage zu stellen, wie in dem Interview von 1997.

Luhmann betrachtet die Evolution der Schriftkultur, über den Buchdruck als erstes Massenmedium, bis in das heutige Internet- und Medienzeitalter und zieht interessante Schlüsse in Bezug auf das sich verändernde Zeitempfinden der Gesellschaften. Er nennt es auch die „heimliche Revolutionierung des Zeitverständnisses“.<sup>120</sup> Durch die Erfindung des Buchdrucks gewinnen Vergangenheit und die Zukunft eine größere Bedeutung. Durch das Festhalten der Vergangenheit bekommt auch die Zukunft eine andere Gewichtung. Das Zeitempfinden der Gegenwart vor der Erfindung des Buchdruckes, war geprägt durch Naturbezüge wie Sonnenaufgang und –Untergang, den Jahreszeiten etc. Durch die Printmedien bekam der Begriff „Neuheit“ eine andere Geschwindigkeit. Das Gegenwartsempfinden schrumpfte und der Eindruck der Geschwindigkeitszunahme im Beruf, aber auch in der Freizeit hat bis in das heutige Medien- und Internetzeitalter immer weiter zugenommen.<sup>121</sup> Das soweit zur Zeitsemantik<sup>122</sup> Luhmanns.

Nach Luhmann ist ein Charakteristikum der modernen Gesellschaft, das sie beobachtet. Sie ist als Beobachter erster Ordnung natürlich schon immer in der Lage direkte Beobachtungen von Ereignissen, Situationen oder Prozessen zu machen. Doch seit der Ausweitung der Massenmedien ist die Gesellschaft zunehmend ein Beobachter zweiter Ordnung. Die Gesellschaft beobachtet den Beobachter. Es verstärkt sich die Anonymität zwischen Sender und Empfänger. „Selegierte“ Information der Medien führt zu Mitteilung, die als umfangreiche Information verstanden wird. Dadurch entstehen zunehmend falsche Bilder und Bewertungen.

---

<sup>118</sup> Vgl. (Luhmann, 2009), S. 10.

<sup>119</sup> (Laurin, 1997), Interview publiziert im Internet.

<sup>120</sup> Vgl. (Luhmann, 1997), S. 323.

<sup>121</sup> Vgl. (Berghaus, 2011), S. 168.

<sup>122</sup> Semantik: Wissenschaft von der Bedeutung der Zeichen (Symbole, Phrasen, Wörter)

Luhmann unterscheidet bei den Programmbereichen der Massenmedien zwischen Unterhaltung, Nachrichten, Bericht und Werbung. Die Nachrichten unterscheiden sich inhaltlich vom Bericht durch den Anspruch der Tagesaktualität und Ausführlichkeit. Nachrichten und Berichte sind die Bereiche, die sich zur Wahrheit verpflichtet haben. Trotzdem müssen auch Nachrichtenjournalisten wieder aus Sicht des Beobachters und wiederum aus vielen Informationen selektieren. Sogar bei der Übertragung von Bildern muss ausgewählt werden, welche Bilder gesendet werden und welche nicht, so dass automatisch ein Manipulationsverdacht entsteht. *„Die Hintergrundthese ist, dass alles, was wir beobachten bezeichnen, beschreiben, immer über Unterscheidung läuft, Es gibt immer eine andere Seite, die nicht berichtet wird.“*<sup>123</sup> Deswegen sagt Luhmann, ist der Wahrheitsanspruch der Massenmedien falsch, wenn man konstruktivistisch denkt.<sup>124</sup> Möglich sind lediglich Konstruktionen von Realität mit Wahrheitsanspruch.<sup>125</sup>

Luhmann definiert 10 Selektoren, die Information konstruieren<sup>126</sup>:

- Information muss neu sein
- Information ist konfliktrichtig
- Quantitäten, wie z.B. Unfallzahlen, Kraftstoffersparnis bei KFZ, Ressourcenverbrauchskennzahlen in den Nachhaltigkeitsberichten, etc. aufweisen
- Es existiert ein lokaler Bezug zum Mitteilungsempfänger...besser als weit weg
- Aussagen über Normverstöße
- moralische Bewertungen
- Medien bevorzugen eine Zurechnung auf das Handeln, also auf handelnde Personen
- Aktualität - Einzelfälle, Vorfälle, Störfälle
- Äußerung von Meinungen
- All diese Selektoren werden verstärkt und durch weitere ergänzt dadurch, dass es Organisationen sind, die mit der Selektion befasst sind und dafür eigene Routinen entwickeln.

Vorweggenommen ist an dieser Stelle zu bemerken, dass die Automobilhersteller für ihre Nachhaltigkeitsberichte die Selektion „Aufmerksamkeitsfänger Quantitäten“ und „Moralische Bewertungen“ der gesellschaftlichen Verantwortung besonders nutzen.

---

### 3.1.4 ZWISCHENFAZIT

Wichtig für die vorliegende Arbeit ist die Klärung des Systembegriffs und der Systemgrenzen. Ich habe dazu die Systemtheorie Luhmanns gewählt, weil diese mir in Bezug auf soziale Systeme und Kommunikation am sinnvollsten und passendsten erschien. Weiter hat Niklas Luhmann in seinem Buch „Die Realität der Massenmedien“ und auch an vielen anderen Stellen seines Werkes, umfangreich Stellung zu den Massenmedien genommen. Auch dieser Teil seiner Theorie ist in Bezug auf den Einfluss der Massenmedien auf die Stakeholder und OEMs sowie umgekehrt durch die OEMs und die jährlich publizierten umfangreichen Nachhaltigkeitsberichte, von Bedeutung. Auch die Nachhaltigkeitsberichte der großen Konzerne sind den Massenmedien zuzuordnen. Es gibt zur Drucklegung keine festen Adressaten und die Interaktion zwischen Sender (OEM) und

---

<sup>123</sup> Niklas Luhmann im Interview (Hagen, 2005), S. 82.

<sup>124</sup> Vgl. Niklas Luhmann im Interview (Hagen, 2005), S. 82

<sup>125</sup> Siehe auch (Berghaus, 2011) S. 207.

<sup>126</sup> Vgl. (Luhmann, 2009), 10 Selektionen S.42-51.

Empfänger ist nicht möglich, abgesehen von Leserbriefen zur letzten Ausgabe. Für die Bearbeitung des Themas „Soziale und ökologische Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie – Wie kommuniziert das soziale System am Beispiel der Lieferantenkette?“ ist eine sinnvolle Eingrenzung als soziales System, der Umwelt und den Systemgrenzen entscheidend. Im Folgenden soll das zu untersuchende soziale System anhand einer Stakeholder-Analyse und der Identifikation der Kommunikationspfade und Systemgrenzen beschrieben werden.

### 3.2 DAS SOZIALE SYSTEM UND DIE AUSDIFFERENZIERUNG DER UMWELT

Ein soziales System operiert, indem es kommuniziert. Das System differenziert sich aus und macht alles andere zu seiner Umwelt. Die Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation der Lieferantenkette dient in dieser Arbeit als die Grundlage zur zukünftigen Nachhaltigkeitsentwicklung der beteiligten Unternehmen. Um den OEM, die Zulieferer und die Stakeholder gegebenenfalls zu Veränderungen zu motivieren, Schlüsse zu ziehen sowie ein Unternehmensdesign der Zukunft zu entwerfen, ist es notwendig die Kommunikationsprozesse im Umfeld der Lieferanten des OEMs zu kennen. Dazu müssen die Systemgrenzen klar definiert sein. Die folgende Stakeholderanalyse, die selektierten Kommunikationspfade und die Konzentration auf die Nachhaltigkeitskommunikation in diesem Kapitel, grenzt das Thema bewusst weiter ein und reduziert dadurch die Komplexität des Themas. Der Grund für die notwendige Eingrenzung ist durch die Luhmannsche Systemtheorie gegeben sowie den limitierten Umfang dieser Arbeit.

Die Lieferanten der Lieferantenkette werden in der Automobilindustrie als Tier-1 bis Tier-n klassifiziert. Mit „Tier“ ist im Englischen der Rang oder die Ebene gemeint. Damit wird die Nähe zum Automobilhersteller des OEM<sup>127</sup> beschrieben. Der Tier-1 Lieferant ist der direkte Lieferant des OEMs und Tier-n steht für den letzten Lieferant in der Lieferkette, wobei n individuell abhängig von der Länge der Lieferkette ist. In der Abbildung 9 steht n am Ende der Kette und ist beispielhaft der Rohstoff-Lieferant.

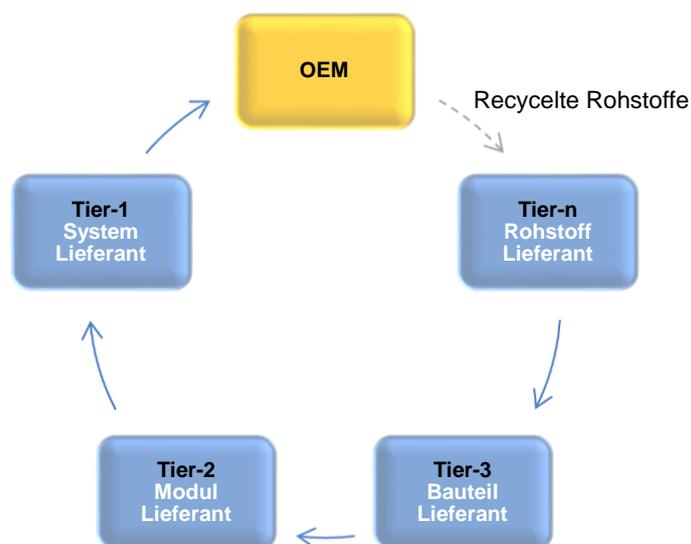


Abbildung 9: OEM mit den direkten und indirekten Lieferanten Tier-1 bis Tier-n (eigene Darstellung B.K.)

<sup>127</sup> Original-Equipment-Manufacturer oder auch Erstausrüster

Durch den hohen Integrationsgrad und gewachsenen hohen Wertschöpfungsanteils der Zulieferer, wurden in den letzten Jahren noch die Begriffe der System- und Modullieferanten eingeführt. Exemplarisch sind folgend einige Beispiele aufgeführt:

Tier-1: Systemlieferant, z.B. der gesamten Armaturentafel mit allen elektronischen Bauteilen und Modulen wie Schalter, Navigationsgerät, Kunststoffteile etc. vormontiert.

Tier-2: Modullieferant, z.B. das Navigationsgerät

Tier-3: Bauteil- oder Komponentenlieferant z.B. der Hauptprozessor des Navigationsgerätes

Tier-4: Rohstofflieferant, z.B. Siliziumlieferant des Hauptprozessorkomponenten (Tier-3)

---

### 3.2.1 STAKEHOLDER DES SOZIALEN SYSTEMS AUTOMOBILZULIEFERER

Aus der Sicht eines Tier-1 Zulieferers wird in diesem Kapitel eine Stakeholderanalyse vorgenommen. Die Analyse ist für alle Unternehmen in der Lieferkette ähnlich. Die Übertragbarkeit der Analyse auf den OEM ist ebenso gegeben, mit dem Unterschied, dass der Stakeholder *Kunde* für den OEM der Fahrzeug-Endabnehmer ist. Der Fahrzeug-Endabnehmer muss in Bezug auf Nachhaltigkeitskommunikation differenziert zum *Kunden*, aus Sicht eines Lieferanten gesehen werden, welcher in diesem Fall der OEM direkt ist.

Bei einer Stakeholder- oder Zielgruppenanalyse wird zwischen *internen*- und *externen* Stakeholder<sup>128</sup> unterschieden, die im Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation stehen, siehe dazu auch Kapitel 2.1.1.

Die Auswahl der **internen Stakeholder** beschränkt sich auf die Grenzen des Unternehmens, also alle Mitarbeiter und das Management. Zu den **externen Stakeholder** gehören die Gruppen oder auch Einzelpersonen, die nicht direkt zum Unternehmen gehören, sondern Geschäftspartner, Lieferanten, Kunden, Gemeinden, Konsumenten etc. sind.

Die Personen der externen und internen Zielgruppen, die an den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens direkt beteiligt sind, wie beispielsweise der Umweltbeauftragte, werden als „direkte Stakeholder“ bezeichnet. Alle anderen Personen, die nur indirekt involviert sind, werden als „indirekte Stakeholder“ bezeichnet. Der Kreis der externen *indirekten Stakeholder* kann vielfältig erweitert werden. Zu ihnen können Vereine am Wohnort zählen, soziale Einrichtungen in der Umgebung, örtliche Gruppen und Verbände. Zusätzlich können Politiker, die Presse, Interessenverbände und Institutionen des öffentlichen Lebens in den Kreis aufgenommen werden.<sup>129</sup> Durch die detaillierte Ermittlung der Interessen der Stakeholder, ist das jeweilige Unternehmen in der Lage den gezielten Dialog mit dem Stakeholder aufzunehmen. Siehe dazu die Abbildung 10 der Stakeholder.

---

<sup>128</sup> auch Ziel- oder Anspruchsgruppen genannt.

<sup>129</sup> Vgl. (Friedrich, 2005), S.37-40.

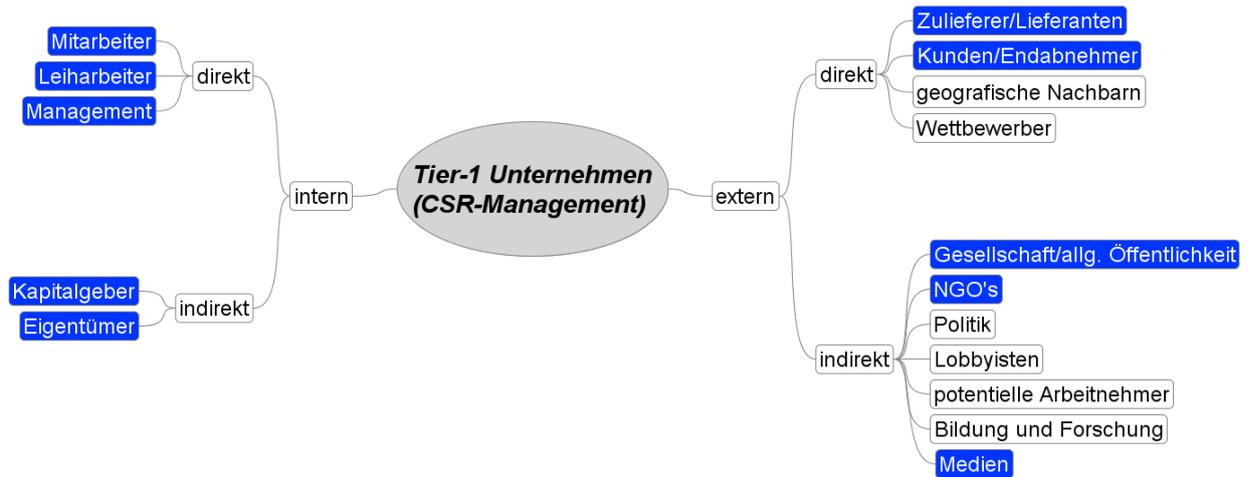


Abbildung 10: interne, externe, direkte und indirekte Stakeholder eines Tier-1 Automobilzulieferers.

Entsprechend können langfristige Strategien zur gemeinsamen Nachhaltigkeitsentwicklung erarbeitet werden, die den ökonomischen Erfolg der Unternehmen in Zukunft sichert. Zu den Stakeholdern des Tier-1 Automobilzulieferers, die in Bezug auf die Kommunikation genauer untersucht werden sollen zählen: Mitarbeiter, Leiharbeiter, Management, Kapitalgeber, Eigentümer, Zulieferer, Kunden/Endabnehmer, Gesellschaft und allg. Öffentlichkeit, Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen (allg. NGOs), in der Abbildung 10 blau markiert.

In der Literatur finden sich auch noch anderer Unterscheidungskriterien, wie „primäre- und sekundäre Stakeholder“. Die primären Stakeholder sind die Anspruchsgruppen, die direkt den Unternehmenszweck beeinflussen, wobei die sekundären Stakeholder nur unmittelbar Einfluss nehmen.<sup>130</sup> Im Beispiel aus Sicht des Tier-1 Zulieferers sind die primären Stakeholder alle internen und externen direkten Stakeholder, siehe Mindmap in Abbildung 10. Nach der Identifikation der Stakeholder sind die unterschiedlichen Interessen in das operative Geschäft einzubinden und in der Unternehmenspolitik langfristig zu berücksichtigen. Gelingt es dem Unternehmen sich entsprechend der Interessen vieler Stakeholder aufzustellen, verschieben sich die Positionen der Stakeholder zu Gunsten des Unternehmens und die Stakeholder bleiben oder werden Unterstützer. Wie in der Abbildung 11 grafisch dargestellt, ist es die Aufgabe des Unternehmens die Unentschlossenen und Opponenten Anspruchsgruppen zu gewinnen und die Unterstützer zu stärken.

<sup>130</sup> Vgl. (Welge, et al., 2008), S. 263.

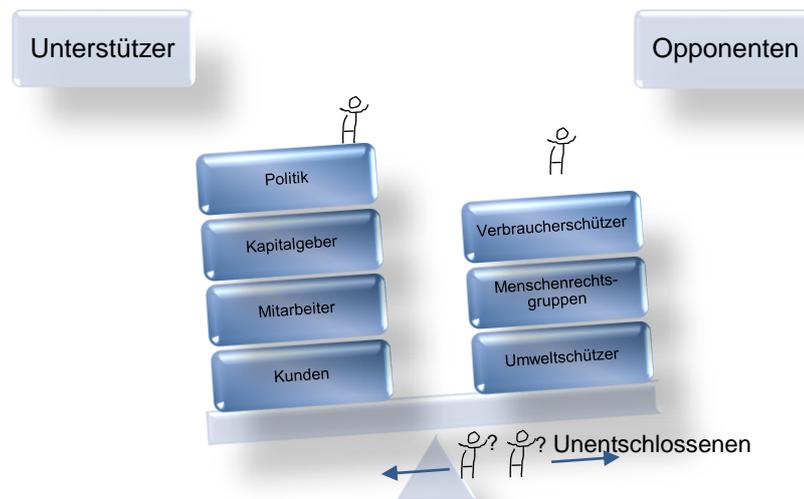


Abbildung 11: Positionen der Stakeholder (B.K. beispielhaft, in Anlehnung an Stempkowski<sup>131</sup>)

Als eine der wichtigsten Aufgaben der Stakeholder Analyse ist die Bestimmung der Interessen der Stakeholder.

Die Komplexität der Nachhaltigkeitsinteressen kann reduziert werden, indem vier Interessenblöcke gebildet werden, siehe dazu auch Tabelle 1.

- a. Mitarbeiter/Leiharbeiter (intern)
- b. Management, Kapitalgeber, Eigentümer (intern)
- c. Zulieferer/Lieferanten (extern, direkt)
- d. Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen (NGO's), Kunden/Endabnehmer, Gesellschaft und allg. Öffentlichkeit (extern, indirekt)

Um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sollte ein Unternehmen kommunikativ auf alle Stakeholder eingehen. Durch die Bündelung entstehen auch vier Kommunikationspfade, deren Nachhaltigkeitsinteressen beispielhaft wie in Tabelle 1 aussehen können.

<sup>131</sup> Vgl. (Stempkowski, 2003).

	Stakeholder/Anspruchsgruppen	Nachhaltigkeitsinteressen
INTERN	Mitarbeiter Leiharbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinnvolle Arbeit</li> <li>- Erfüllung von persönlichen ethischen Ansprüchen an dem Unternehmenszweck</li> <li>- Soziale Arbeitsbedingungen</li> <li>- Gleichberechtigung</li> <li>- Gesundheitsschutz</li> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- Gleichstellung der Leiharbeiter zu Festangestellten</li> <li>- Anerkennung für die verrichtete Arbeit</li> </ul>
	Management Kapitalgeber Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens</li> <li>- Langfristige strategische, nachhaltige Ausrichtung</li> <li>- Reputation in der Öffentlichkeit und bei den Stakeholdern</li> <li>- Langfristiger ökonomischer Erfolg</li> <li>- Gemeinwohlorientierung</li> <li>- Übernahme sozialer- und ökologischer Verantwortung</li> </ul>
EXTERN	Zulieferer/Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputation in der Öffentlichkeit und bei den Stakeholdern</li> <li>- Faire Lieferkonditionen und Preise</li> <li>- Gleichwertige Partnerschaft zum Kunden</li> </ul>
	Kunden/Endabnehmer Gesellschaft und allg. Öffentlichkeit Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen (NGO's)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfüllung persönlicher ethischer Ansprüche an das Produkt und dem Unternehmenszweck</li> <li>- Übernahme ökologischer- und sozialer Verantwortung der Unternehmen</li> <li>- Erhaltung einer lebenswerten Umwelt</li> <li>- Soziale Arbeitsbedingungen</li> <li>- Einhaltung von Gesetzen</li> <li>- Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>- Gemeinwohlorientierung des Unternehmens</li> </ul>

Tabelle 1: Interessen der Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeit

### 3.2.2 KOMMUNIKATIONSPFADE DER STAKEHOLDER

Wie schon erwähnt operiert ein soziales System durch Kommunikation. Nach der Systemtheorie Luhmanns ist die Abgrenzung des Systems zur Umwelt die Differenz. Das zu betrachtende soziale System besteht aus den identifizierten Anspruchsgruppen. Die Anspruchsgruppen kommunizieren vereinfacht über die folgenden definierten Kommunikationspfade und grenzen sich damit zur Umwelt ab, siehe auch Abbildung 12.

#### **Pfad a: (Mitarbeiter/Leiharbeiter) ↔ (Management, Kapitalgeber, Eigentümer)**

Interne Unternehmenskommunikation zum Thema Nachhaltigkeit zwischen CSR-Management und Mitarbeitern.

#### **Pfad b: (Management, Kapitalgeber, Eigentümer) ↔ (Zulieferer/Lieferanten)**

Lieferantenkommunikation mit dem Beginn einer Nominierung durch die Beschaffung bzw. dem Einkauf oder in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen zwischen dem CSR-Management und den Lieferanten.

**Pfad c: (Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen (NGO's), Kunden/Endabnehmer, Gesellschaft und allg. Öffentlichkeit) ↔ (Mitarbeiter/Leiharbeiter, Management, Kapitalgeber, Eigentümer)**

CSR-Management als direkter interne Stakeholder sowie die Mitarbeiter kommunizieren mit externen, indirekten Stakeholder.

**Pfad x: (Zulieferer/Lieferanten) ↔ (Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen (NGO's), Kunden/Endabnehmer, Gesellschaft und allg. Öffentlichkeit)**

Die Kommunikation ist unabhängig von den Automobilunternehmen. Einhaltung der Nachhaltigkeitsrichtlinien der Lieferanten entscheiden, wie die Lieferanten wahrgenommen werden.

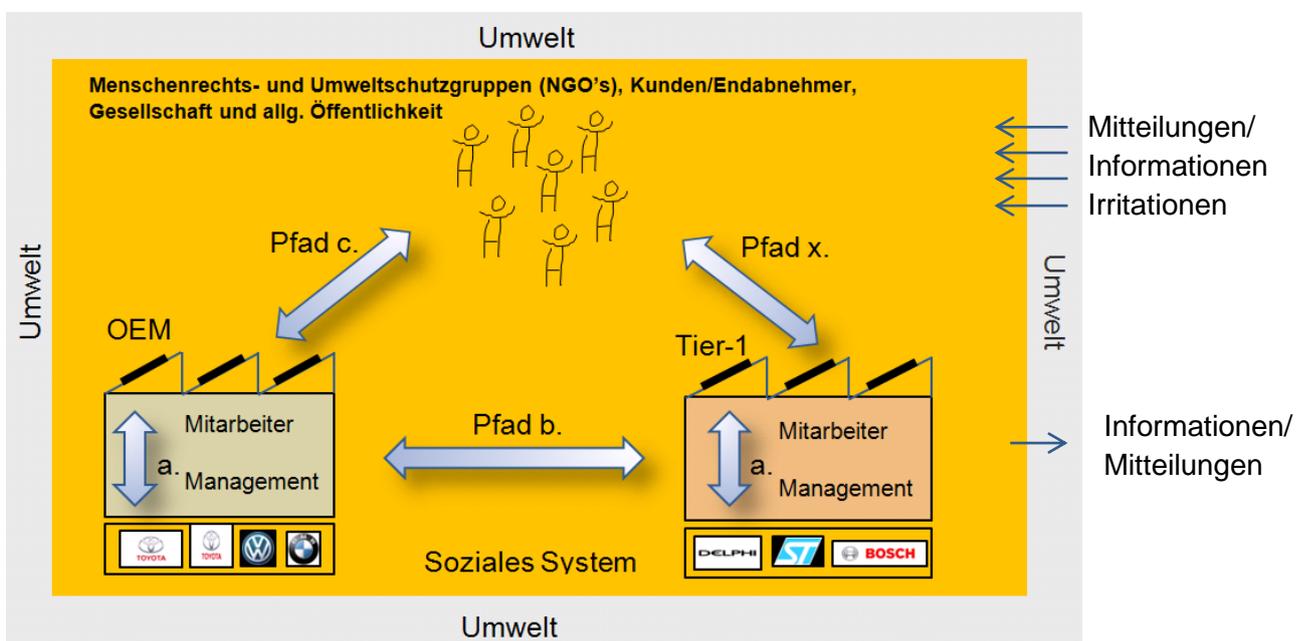


Abbildung 12: Das soziale System mit Ego und Alter - die Stakeholder Kommunikationspfade der Nachhaltigkeit.

### 3.2.3 SYSTEMGRENZEN UND SYSTEMUMWELT

Das soziale System differenziert sich aus und es bildet sich durch die Kommunikation der Stakeholder die Systemumwelt. Differenzierungen können durch Kommunikationsinhalte entstehen, wie Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung im Bereich Automobilindustrie. Das System ist operativ geschlossen aber umweltoffen, d.h. Informationen und Irritationen wirken auf das System, aber auch umgekehrt, siehe auch die Systemgrenzen zur Umwelt wie in Abbildung 12 gezeigt. Das System wird durch die Umwelt irritiert und beispielsweise über die Massenmedien mit Informationen versorgt. Das soziale System reagiert auf Irritationen und verarbeitet Informationen. Das System ist über die Medien eng an die Umwelt gekoppelt und beeinflusst wiederum andere Systeme, wie beispielsweise Politik und automobilfremde Industriezweige. Eine bekannte These Niklas Luhmann lautet:

„Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt in der wir leben wissen, wissen wir durch die Massenmedien“.<sup>132</sup>

Das System wird informiert und irritiert über den Einfluss der Massenmedien. Das System reproduziert sich über die Anschlusskommunikation selbst. In die andere Richtung beeinflussen Massenmedien, wie beispielsweise die Nachhaltigkeitsberichte der OEMs, wiederum die Umwelt, denn das System ist umweltoffen. Im Sommer 2011 veröffentlichten Medien folgende Mitteilung: *Der Wolfsburger VW Konzern investiert knapp 1 Mrd. Euro in grüne Energie*<sup>133</sup>. Die Schlagzeile sorgt für Kommunikation durch eine enge Kopplung mit den Massenmedien über die Systemgrenzen hinweg in die Systemumwelt. Einflüsse durch Anschlusskommunikation in andere, auch automobilfremde soziale Systeme ist die Folge.

Anfang 2012 kündigt das amerikanische Computerunternehmen Apple aufgrund von bekannt gewordenen sozialen Missständen in einer der chinesischen Apple Endmontagen-Fertigungen auf seiner Webseite als Pressemitteilung folgendes an: *Fair Labor Association startet Kontrollen bei Foxconn*.<sup>134</sup> Die im Vorfeld durch Massenmedien verbreiteten weiteren Mitteilungen, sorgten in kurzer Zeit für einen massiven Reputationsverlust des Apple Konzerns und zu Korrekturmaßnahmen der Apple Nachhaltigkeitsstrategie. Dieser Fall soll beispielhaft für eine Systemirritation stehen, verursacht durch die enge Kopplung der Massenmedien an die Umwelt, die dann wiederum auch Einfluss auf andere soziale Systeme haben.

Welche Krisenpotenziale nehmen über die Massenmedien Einfluss auf die Kommunikation des Systems, irritieren das System, provozieren dadurch Anschlusskommunikation und verändern es? Auf welche Systemirritationen müssen sich die OEMs und die Lieferanten heute schon einstellen, um in der Zukunft weiter ökonomisch erfolgreich zu sein?

---

<sup>132</sup> (Luhmann, 2009), S. 9.

<sup>133</sup> Financial Times Deutschland, Webseite ([www.ftd.de](http://www.ftd.de)), veröffentlicht am 25.08.2011.

<sup>134</sup> Apple ordnet erstmalig an, durch eine unabhängige NGO (Fair Labor Association) die sozialen Verhältnisse in einer Apple Fertigungs-Endmontage, bei einem der größten Unternehmen Chinas FOXCONN, zu überprüfen. Zugriff 20.04.12, (<http://www.apple.com/de/pr/library/2012/02/13Fair-Labor-Association-Begins-Inspections-of-Foxconn.html>)

### 3.3 SYSTEMIRRITATIONEN

*„Wir alle waren stolz auf eine Zivilisation, die durch ungeahnte wissenschaftliche Entdeckungen, durch ein hervorragende Technologie und ein Fülle von Massenproduktionsartikeln gekennzeichnet war und die einen höheren Lebensstandard mit sich gebracht hat, wie er sich beispielsweise im Sieg über viele Krankheiten, in der audiovisuellen Kommunikation oder in Reismöglichkeiten, von denen wir nicht einmal zu träumen wagten, äußert. Aber nach und nach begannen wir zu ahnen, dass wir durch die kritiklose Übernahme dieses Schemas nur allzu häufig auf sozialen oder ökologischen Gebiet einen allzu hohen Preis für die so gewonnenen Vorteile zahlen mussten, und wir waren sogar bereit, die Tugenden und Werte, die die Grundlage einer gesunden Gesellschaft und zur gleichen Zeit das Wesentliche der Lebensqualität darstellen, herbeizuwünschen. Und zögernd begannen wir uns zu fragen, ob es der Menschheit nicht trotz all ihres Wissens an Klugheit fehle“*  
(Aurelio Peccei)<sup>135</sup>



Abbildung 13: Gesellschaftsbereiche aus denen Krisenpotentiale entstehen und die Einfluss auf das soziale System „Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie“ nehmen.

Was der Gründer und langjährige Präsident des „Club of Rome“ Aurelio Peccei schon 1979 im Vorwort des Berichts für die achtziger Jahre „Das menschliche Dilemma“ bemerkte, hat sich in den letzten 30 Jahren weiter zugespitzt. Neben positiven Entwicklungen auf sozialen und ökologischen Gebieten, gibt es weiterhin einige Krisenpotentiale, die viel Weitsicht und Klugheit von allen Beteiligten fordern. Angesichts der Herausforderungen, denen die heutige Gesellschaft, Organisationen und Politik gegenüber stehen, wirken die Worte auch nach über 30 Jahren aktueller denn je. Die Komplexität der Probleme ist seitdem weiter angestiegen und auf vielen Ebenen der Politik, NGO's, Gesellschaft und Organisationen wird fieberhaft nach Auswegen gesucht. Interessant aus Sicht der Systemtheorie ist die Frage, welchen Systemirritationen müssen sich die Gesellschaft und Organisationen heute und in Zukunft stellen. Welche Irritationen des Systems „Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie“ sind zu erwarten und welche ökologischen-, ökonomischen und sozialen Veränderungen sind heute und in Zukunft notwendig?

Der VOLKSWAGEN Konzern widmet sich mit einer Seite im Nachhaltigkeitsbericht 2010 den angesprochen Irritationen mit einer Abhandlung über die zukünftige ökonomische Stabilität.

<sup>135</sup> (Peccei, 1979), Vorwort

Als Risiken zählt der VW Konzern die hohe Verschuldung in der Eurozone auf, die Instabilität des Bankensystems, weltweite expansive Geldpolitik der Notenbanken, hohe Inflation, steigende Rohstoffpreise und die durch Inflationsängste entstehenden Spekulationsblasen bei Rohstoffen.<sup>136</sup> Die folgenden Unterkapitel sollen einen Überblick über die möglichen Irritationspotenziale von außen auf das soziale System „Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie“ aufzeigen.

Krisenpotenzial	Systemprobleme (innen)	Irritationspotentiale (ausen)
<b>Verschuldung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen als Verursacher von nicht beglichene Umwelt- u. Sozialkosten der letzten Jahrzehnte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzesänderungen zur Beteiligung von Umwelt- u. Sozialkosten nach dem Verursacherprinzip für Unternehmen und Konsumenten</li> </ul>
<b>Soziale Gerechtigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausnutzung der menschlichen Arbeitskräfte und Missachtung von Sozialstandards in den Schwellen- u. dritte Welt Ländern entlang der Lieferkette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veröffentlichung von sozialen Missständen in der Lieferkette durch Massenmedien</li> <li>- Gesetzliche Verpflichtungen zur Einhaltung von einheitlichen Sozialstandards wie der SA8000</li> </ul>
<b>Umwelt und Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endliche Ressourcen (Wasser, fossile Brennstoffe, Mineralien, Landnutzung)</li> <li>- Überstrapazieren von Schadstoff Ressource-Senken</li> <li>- Hoher Energiebedarf bei der Automobilproduktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisexplosion der Rohstoffe durch die Endlichkeit von Ressourcen</li> <li>- Krieg und soziale Unruhen aufgrund von Rohstoffknappheit</li> <li>- Beteiligung der Unternehmen an den Kosten, verursacht durch den Klimawandel und der Umweltverschmutzung der letzten Jahrzehnte</li> </ul>
<b>Unternehmenskultur und Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzfristige Bindungen an Mitarbeiter (Leiharbeit) und der Verlust sozialer Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber</li> <li>- Unfaire Handels- und Geschäftsbeziehungen in der Lieferkette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werteverstärkung in der Gesellschaft mit stark steigendem Umwelt- und Sozialbewusstsein.</li> </ul>
<b>Globalisierung und Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwang zur Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer</li> <li>- Kulturell bedingte Kommunikationsprobleme</li> <li>- Komplexitätssteigerung der Produkte u. Dienstleistungen</li> <li>- Kurzfristige Konzentration auf Gewinnmaximierung</li> <li>- Kurzfristige Technologie-Strategien</li> <li>- Starker Kostensenkungsdruck</li> <li>- Starker Wettbewerb</li> <li>- Starke internationale Verflechtungen und Abhängigkeiten in der Lieferkette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfluss von Umweltkatastrophen auf die Lieferfähigkeit von Zulieferteilen (Beispiel: Thailandflut + Fukushima 2011)</li> <li>- Kollabierendes Finanzsystem</li> <li>- Hohe Inflationsraten</li> <li>- Instabile politische Systeme in Schwellenländern</li> <li>- Platzen von Spekulationsblasen (Immobilien, Rohstoffe, Waren)</li> <li>- Anstieg der Rohstoffpreise</li> <li>- Hohe Privat- u. Staatsverschuldungen der westlichen Industrieländer</li> </ul>

Tabelle 2: Probleme innerhalb des Systems und die Irritationspotentiale, die von außen auf das System wirken können.

Neben den Irritationen die auf das System wirken werden auch einige Systemprobleme der Automobilindustrie mit angesprochen. Eine Säule der Nachhaltigkeit ist neben Ökologie,

<sup>136</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S. 27.

Bildung und Sozialem, die Ökonomie. Ohne ökonomische Stabilität kann es keine nachhaltige Entwicklung geben. Aus diesem Grund werden im Folgenden auch ökonomische Krisenpotentiale benannt. Eine erste Übersicht ist in der Tabelle 2 zusammengefasst. Die folgenden Unterkapitel sprechen jeweils kurz einige Systemprobleme in der Automobilindustrie an sowie die möglichen Irritationspotentiale.

### 3.3.1 UNTERNEHMENSKULTUR UND WERTE

„Du musst selbst die Veränderung leben,  
die du erhoffst, in deinem Umfeld zu erwirken“  
(Mahatma Gandhi)

#### **Systemprobleme (innen)**

##### Zeitarbeitsentwicklung in Deutschland

In den letzten 10 Jahren hat sich die Leiharbeit mehr als verdoppelt, in den letzten 20 Jahren fast versiebenfacht. Über 900.000 Leiharbeiter gab es Anfang 2012 in Deutschland, mehr als alle direkt Beschäftigten im Automobilbau (OEM). Dies entspricht knapp 3% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen. Interessant ist die Dynamik in diesen Sektor. Laut der Bundesagentur für Arbeit wurden im 1. Halbjahr 2011 580.000 Leiharbeitsverträge neu geschlossen und im gleichen Zeitraum 569.000 Verträge beendet. Diese Zahlen spiegeln ein hohes Entlassungsrisiko wider.<sup>137</sup> Für die Arbeitgeber bedeutet die in Deutschland gesetzlich geregelte Möglichkeit der Arbeitnehmerüberlassung Flexibilität und Kosteneinsparung. Leiharbeiter verdienen in der Regel weniger, haben weniger Rechte und sie wissen oft nicht, wo sie morgen eingesetzt werden. Leiharbeiter werden oft wie Arbeitnehmer zweiter Klasse behandelt. Die Leiharbeit als Instrument der Flexibilität kann produktiv sein, Leiharbeit als Dauerbeschäftigung kann aber auch schaden.<sup>138</sup> Aus eigenen Erfahrungen als Projektleiter in der Automobilindustrie kann ich bestätigen, dass es in den letzten Jahren einen starken Anstieg von Leiharbeit in den Projekten gegeben hat. Leider ist es den Projektteams, durch die meist kurze Beschäftigung und den häufigen Wechsel der Leiharbeiter, nicht gelungen die MitarbeiterInnen wie Festangestellte in die Projekte zu integrieren. Auch war eine Stigmatisierung der Leiharbeiter zu beobachten, mit dem Ergebnis nicht auf der gleichen Stufe wie Festangestellte zu stehen. Diese Stigmatisierung hat die Unternehmenskultur negativ beeinflusst. Die Untersuchungen von Detlef Wetzel und Jörg Weigand im „Schwarzbuch Leiharbeit“<sup>139</sup>, bestätigt meine persönlichen Beobachtungen. Meine persönlichen Erfahrungen sollen nur ergänzend beitragen, sind subjektiv und basieren auf keiner statistischen oder wissenschaftlichen Grundlage.

##### Unfaire Handels- und Geschäftsbeziehungen in der Lieferkette

Durch den zunehmenden Anstieg des Wertschöpfungsanteils der Zulieferer im Automobilbau und die dadurch entstehende Verschiebung der Abhängigkeitsverhältnisse zugunsten der Zulieferer, ist insgesamt eine Entwicklung in Richtung Kooperation in der Entwicklung und in der Endmontage zu beobachten.<sup>140</sup> Trotzdem ist immer noch ein günstiger Preis als Bewertungskriterium zur Vergabe von Aufträgen der Automobilzulieferer an die Zulieferer zu

<sup>137</sup> Vgl. (Bundesagentur für Arbeit - Arbeitsmarktberichterstattung, 2012).

<sup>138</sup> Vgl. (Wetzel, et al., 2012).

<sup>139</sup> Vgl. Erfahrungsberichte in (Wetzel, et al., 2012).

<sup>140</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 182. u. S. 184.

beobachten.<sup>141</sup> Der enorme Kostendruck, Zielpreisvorgaben der OEMs und eine sehr angespannte Wettbewerbssituation führen immer noch zu kurzfristig angelegten Partnerschaften in der Lieferantenkette. Nachhaltige und auf Langfristigkeit angelegte Beschaffungsentscheidungen sind nur bei komplexen und strategischen Beschaffungsobjekten zu beobachten.<sup>142</sup> Diese Verhaltensmuster der Beschaffung führen oft zu unfairen Nominierungen von Zulieferern, wobei auch die eigentlich geforderten sozial- und Umweltauflagen sekundär werden.<sup>143</sup>

### ***Irritationspotential (außen)***

Zurzeit beschränkt sich die Nachhaltigkeitsdiskussion mit Forderungen an den Umweltschutz und die Einhaltung von Sozialstandards auf Branchen wie die Textil-, Sportartikel-, Spielzeug und Ernährungsindustrie. Wie schon an anderer Stelle berichtet, gibt es neuerdings auch Beispiele aus der Elektroindustrie.<sup>144</sup> Ebenso könnte auch die Automobilindustrie von negativen Schlagzeilen in den Medien betroffen sein. Ohnehin ist die Tendenz einer Sensibilisierung der Verbraucher in weiteren Konsumsegmenten offensichtlich. Das Systemirritationspotential wäre durch eine Werteverstärkung in der Industriegesellschaft zu einem weiter ansteigenden Umwelt- und vor allem Sozialbewusstsein.

## **3.3.2 SOZIALE GERECHTIGKEIT**

*Alle Staaten und alle Menschen müssen bei der grundlegenden Aufgabe, als unverzichtbare Voraussetzung für die nachhaltige Entwicklung die Armut zu beseitigen, zusammenarbeiten, um Ungleichheiten im Lebensstandard zu verringern und den Bedürfnissen der Mehrheit der Menschen in der Welt besser gerecht zu werden.*<sup>145</sup>

### ***Systemprobleme (innen)***

Von vielen Personen und Organisationen werden weltweit die Ausnutzung der menschlichen Arbeitskräfte und die Missachtung von Sozialstandards in den Schwellen- u. dritte Welt Ländern kritisiert. Weltweit sind circa 1,1 Milliarden Menschen arbeitslos oder arbeiten unterhalb der Armutsgrenze von zwei Dollar pro Tag. Das betrifft ein Drittel der Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen in der Welt. Die Hälfte aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen weltweit sind prekär beschäftigt, und ebenso viele genießen keinen sozialen Schutz.<sup>146,147</sup> Mit dieser Problematik sieht sich auch die Automobilindustrie zunehmend konfrontiert. Seit der Einführung des „Global Sourcing“, einem weltweiten Angebots- und Vergabeverfahren im Beschaffungsmanagement der OEMs, ist auch die Lieferantenkette der Automobilindustrie betroffen. Die wachsenden weltweiten Beschaffungsmöglichkeiten bringen für die Unternehmen Vorteile, wie Kosteneinsparungen, Sicherung neuer Bezugsquellen, größere Produktpalette und Joint Ventures.<sup>148</sup> Doch neben den Vorteilen gibt es für die Unternehmen auch hohe Risiken. Die Komplexität des „Global Sourcing“ und die Intransparenz der Lieferkette birgt die Gefahr einer indirekten Beteiligung ethischer Verstöße in Bezug auf Sozial- und Arbeitsschutzstandards.

<sup>141</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 94.

<sup>142</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 80.

<sup>143</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 43.

<sup>144</sup> (Die Welt-Online, 2012), Apple Produkte - Endfertigung in China.

<sup>145</sup> (Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung, 1992), Grundsatz 5.

<sup>146</sup> Vgl. (International Labour Organization - Statistiken)

<sup>147</sup> Siehe auch die Rede von ILO-Generalsekretär Juan Somavia vom 20. Februar 2011

([http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/aktuelles/wd\\_socialjustice.htm](http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/aktuelles/wd_socialjustice.htm); Zugriff 30.04.12)

<sup>148</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 75.

### ***Irritationspotential (außen)***

Zu Irritationen des Systems in Bezug auf Nachhaltigkeit kann es beispielsweise durch das Durchsetzen weltweiter gesetzlicher Verpflichtungen zur Einhaltung von einheitlichen Sozialstandards kommen, wie dem SA8000. Des Weiteren besteht das Risiko der Irritation des Systems, wie schon erwähnt, durch die Veröffentlichung von sozialen Missständen in der Lieferkette der Automobilindustrie in den Massenmedien. Dadurch besteht die Gefahr eines Reputationsverlustes und eines ökonomischen Schadens der Unternehmen.

## 3.3.3 UMWELT UND RESSOURCEN

### ***Systemprobleme (innen)***

Die Automobilindustrie sowie wir als die Konsumenten der Produkte, sind massiv an der Vernichtung von endlichen, nicht erneuerbaren Rohstoffen beteiligt, die aber auch in Zukunft dringend benötigt werden. Zudem verschmutzen wir die Umwelt durch Schadstoffe und zerstören damit unser Ökosystem. Der Anteil der Maßnahmen der Unternehmen oder der Konsumenten, die die Leistungen zur Regeneration des Ökosystems wiederherstellen oder unterstützen, ist nur gering. Welche Leistungen und Rohstoffe sind gemeint und in der Automobilindustrie auch in der Zukunft notwendig? Der Wirtschaftswissenschaftler Hermann Daly unterscheidet in seinem Buch *Ecological Economics* zwischen den *Leistungen* des Ökosystems und den *Rohstoffen*, die die Natur bereitstellt. Es werden acht Kategorien gebildet, die das Verständnis für die ökonomische Bedeutung dieser Ressourcen, nicht nur für die Automobilindustrie, verdeutlichen sollen.<sup>149</sup>

Die ersten fünf Kategorien nennt man abiotische Ressourcen.<sup>150</sup>

1. Fossile Brennstoffe - zur Bereitstellung von Energie und Herstellung von Materialien und Gütern (nicht erneuerbare Ressource)
2. Mineralien - zur Herstellung von Materialien und Gütern. Die Erde stellt einen festen Bestand dieser Grundelement zur Verfügung (nicht erneuerbare Ressource)
3. Wasser – Zum Überleben benötigt der Mensch sauberes Wasser von dem es nur einen winzigen Anteil der Gesamtmenge gibt (nicht erneuerbare Ressource).
4. Land – Die Erde bietet uns Land als Ressource in einer bestimmten physikalische Größe und Struktur. Abhängig der Geologie, Sonneneinstrahlung und den Wetterverhältnissen ist Land für verschiedene Anwendungen der Menschen und für ein intaktes Ökosystem bedeutend (nicht erneuerbare Ressource).
5. Solarenergie – als unendliche Ressource zur Nutzung des menschlichen Energiebedarfs und zur Aufrechterhaltung des Ökosystems der Erde.

Die letzten drei Kategorien bezeichnet man als biotische<sup>151</sup> Ressourcen.

6. Nachwachsende Rohstoffe – Biologische Ressourcen werden als nachwachsende Rohstoffe bezeichnet. Organismen reproduzieren sich selbst mit Hilfe der Photosynthese und Sonnenenergie. Praktisch alle lebenden Organismen sind davon abhängig.

<sup>149</sup> Vgl. (Daly, et al., 2004), Kapitel 4, S. 74-75.

<sup>150</sup> abiotisch werden alle Umweltfaktoren zusammengefasst, an denen Lebewesen nicht erkennbar beteiligt sind, (Wikipedia, abiotisch)

<sup>151</sup> biotisch an denen Lebewesen beteiligt sind (Wikipedia, biotisch)

Nachwachsende Rohstoffe sind nur erneuerbar, wenn weniger verbraucht wird als sich zeitlich erneuern kann.

7. Ökosystem – wird als Dienstleistung verstanden. Gemeint ist die Interaktion aller Organismen um das Ökosystem Erde stabil zu halten.
8. Schadstoffsinken – oder auch Abfallabsorption. Ökosysteme produzieren Abfälle die auf natürlichem Wege Wiederverwendung finden und einen organischen Nährstoffkreislauf bilden. Menschen aber produzieren auch Schadstoffe, die nur bedingt in die Nährstoffkreisläufe wieder aufgenommen oder umgewandelt werden können. Die Menge der Emissionen (Schadstoffe) darf dabei nicht größer sein als die Senke aufnehmen und abbauen kann.

Am Verbrauch der endlichen, nicht erneuerbaren Ressourcen (Kategorie 1-4) und das Überstrapazieren der Schadstoffsinken ist die Automobilindustrie massiv beteiligt. Spätestens seit dem Erscheinen des Buches „Die Grenzen des Wachstums“ im Jahr 1972 und den Nachfolgeauflagen ist klar, dass der ökologische Fußabdruck<sup>152</sup> der Menschen, der den gesamten Einfluss der Menschheit auf die Natur umfasst, die Grenzen der Nachhaltigkeit überschritten hat.

### ***Irritationspotential (außen)***

Die heutzutage schon erkennbare Preisexplosion der Rohstoffe, durch die Endlichkeit von Ressourcen und/oder Gesetze zur Minderung des Rohstoffverbrauchs und dem Ausstoß von Schadstoffen, kann das System stark beeinflussen und irritieren. Sekundärauswirkungen wie Krieg und soziale Unruhen aufgrund von Rohstoffknappheit nicht erneuerbarer Rohstoffe sind möglich.

---

### **3.3.4 ANHÄUFUNG VON SOZIALKOSTEN**

*Die nationalen Behörden sollten bestrebt sein, die Internalisierung von Umweltkosten und den Einsatz wirtschaftlicher Instrumente zu fördern, wobei sie unter gebührender Berücksichtigung des öffentlichen Interesses und unter Vermeidung von Verzerrungen im Welthandel und bei den internationalen Investitionen den Ansatz verfolgen sollten, dass grundsätzlich der Verursacher die Kosten der Verschmutzung zu tragen hat.<sup>153</sup>*

### ***Systemprobleme (innen)***

Die Vorstellung, dass Unternehmen unabhängig und häufig ohne Einbeziehung von Umwelt oder Gesellschaft langfristig erfolgreich funktionieren, hat die letzten Jahrzehnte geprägt. Diese Vorstellung ist spätestens seit dem Einbruch des Weltwirtschaftssystems 2008 und der Einsicht, dass die Gesellschaft die enormen Kosten des Klimawandels zu tragen hat, nicht mehr haltbar. Mit dem Beginn der Industrialisierung haben die westlichen Industrienationen einen virtuellen Schuldenberg durch unbezahlte Sozialkosten aufgetürmt. Dieser Schuldenberg wächst spätestens seit Beginn der Globalisierung im rasanten Tempo und ist nur noch sehr schwer abzubauen. Sozialkosten oder auch Nebenkosten sind die Kosten, die durch die Ausnutzung von Arbeitskräften (Kinderarbeit, geringer Arbeitsschutz, niedrige Löhne, etc.) und der Umweltverschmutzung durch Transport und Produktion zum großen Teil in den Schwellenländern entstehen, aber von keinem Unternehmen oder den Konsumenten am Ende der Wertschöpfungskette bezahlt werden. Schon 1955 sagte der deutsche Nationalökonom Karl William Kapp über die Gründe:

---

<sup>152</sup> Vgl. (Meadows, et al., 2009), S. 56.

<sup>153</sup> (Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung, 1992), Grundsatz 16.

*„Je mehr ein Wirtschaftssystem auf private Anreize und die Verfolgung von privaten Gewinnen abzielt, desto größer ist die Gefahr, dass unbezahlte Sozialkosten entstehen, wenn nicht bestimmte Maßnahmen ergriffen werden“ (K.W. Kapp)*

Obwohl diese Erkenntnis nicht neu ist, wurden bislang nur wenige Gegenmaßnahmen ergriffen. Die Abbildung 14 von Dr. Georg Müller-Christ, die während einer Online-Ringvorlesung zum Thema „Nachhaltiges Management“ an der Uni-Hildesheim gezeigt wurde, veranschaulicht das Problem recht deutlich.

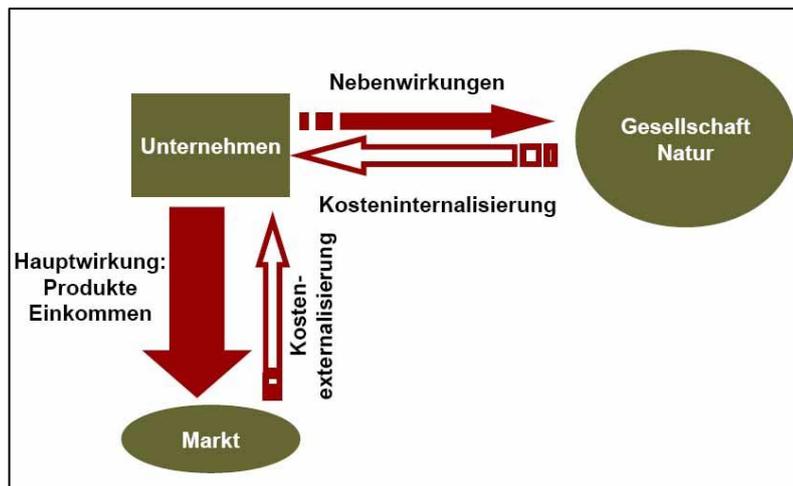


Abbildung 14: Entstandene Umwelt- und Sozialkosten als Nebenwirkungen bei Nichtberücksichtigung von Natur und Gesellschaft.<sup>154</sup>

Um in Zukunft nachhaltig zu wirtschaften, müssen Kosten internalisiert werden, was bedeutet, dass die Kosten der Nebenwirkungen auf den Verursacher übergehen. Entweder auf den Konsumenten oder den Unternehmer, der z.B. für Umweltverschmutzung aufkommt. In der Realität müssen Unternehmen heute durch die scharfe globale Wettbewerbssituation, Kosten externalisieren, wobei es zu der bislang üblichen Nicht-Bilanzierung der von den Unternehmen verursachten Umweltschäden sowie die Verlagerung von Zahlungen auf zukünftige Generationen gemeint ist. Dies ist ein Problem, welches noch nicht gelöst ist. Otto Scharmer schlägt in diesem Zusammenhang in seinem Buch „Theorie-U“ radikale Reformen vor. Eine Transformation der Märkte, die bislang traditionell Externalitäten ausgeblendet haben, ist nötig. Einzubeziehen sind die Innovationen in Infrastrukturen, die in Bezug auf Preisbildungsprozesse<sup>155</sup> die Externalitäten bewusst aufnehmen und die sozialen und umweltbedingten Kosten internalisieren.<sup>156</sup> Kommt es in Zukunft zu politischen Reformen und einer Transformation der Märkte, könnten aus systemtheoretischer Sicht Irritationen auf das System zukommen. Der Einfluss auf das System und die Unternehmen ist umso geringer, je weitsichtiger im Vorfeld Maßnahmen in eine nachhaltige Entwicklung ergriffen worden sind, die die Internalisierung der Umwelt- und Sozialkosten berücksichtigen.

<sup>154</sup>Vgl. (Müller-Christ, 2010)

<sup>155</sup>Vgl. auch (Koplin, 2006), S. 29.

<sup>156</sup>Vgl. (Scharmer, 2009), S. 350-351.

### ***Irritationspotential (außen)***

Ein mögliches Risikopotential können Gesetzesänderungen sein, die entstanden sind durch jahrzehntelange Externalisierung von Umwelt- und Sozialkosten. Diese Veränderungen zwingen Unternehmen Kosten zu internalisieren und an die Konsumenten weiterzugeben.

---

### 3.3.5 GLOBALISIERUNG DER LIEFERANTENKETTE

#### ***Systemprobleme (innen)***

Durch die Globalisierung der Weltwirtschaft in den letzten Jahrzehnten haben sich viele Veränderungen ergeben. Beschränken möchte ich mich bei diesem großen und komplexen Thema auf die Globalisierung der Lieferantenkette der Automobilindustrie und dessen Hauptauswirkungen. Das schon in einem vorherigen Kapitel angesprochenen „Global Sourcing“ im Beschaffungsmanagement hat in der Automobilindustrie zu starken internationalen Verflechtungen und Abhängigkeiten geführt. Zu den Vorteilen des globalen Einkaufs gehören Kosteneinsparungen, Sicherung neuer Bezugsquellen, größere Produktpalette und auch verbesserte Joint-Venture Möglichkeiten. Auch in den Bezugsländern mit Niedriglöhnen sind positive soziale und ökonomische Entwicklungen auszumachen. Den Vorteilen stehen durch aus auch enorme Risiken gegenüber, die sich in den letzten Jahren deutlich gezeigt haben. Zudem sind die externalisierten Umweltkosten des Transports des Beschaffungsgutes zu erwähnen. Zu einem meiner ersten Projekte als Projektleiter in der Automobilindustrie gehörte die Entwicklung eines Autoradios für den VOLKSWAGEN Konzern. Für eine Präsentation habe ich exemplarisch ein „Worldtrade Net“ für das Produkt erstellt, mit dem Ziel alle Lieferantenbeziehungen für das Produkt transparent zu machen. Alle Lieferanten der Bauteile wurden durch ein *Global Sourcing* nominiert und dadurch weltweit eingekauft. Die meisten Teile kamen aus Asien, Europa, Nord- und auch Südamerika. Das Autoradio wurde bei einer Tochterfirma in Feuerland (Rio Grande/Argentinien) produziert. Das Autoradio kam dann zu *VW do Brasil* per LKW und wurde dann per Flugzeug nach São Paulo versendet. Das Fahrzeug, ein VW-Fox, wiederum nach Europa exportiert. So hatten einige der Bauteile eine fast vollständige Weltumrundung hinter sich. Wie schon im Kapitel über externalisierte Kosten erwähnt, wurden die Umweltkosten durch den Transport der vielen Bauteile, des Autoradios und letztendlich dem Fahrzeug von niemanden, weder dem Unternehmer noch vom Konsumenten, getragen.

#### ***Irritationspotential (außen)***

Einige Irritationspotentiale, die sich in den letzten Jahren auch teilweise schon gezeigt haben, sind in diesem Zusammenhang zu erwähnen. Die Weltwirtschaftskrise 2008 führte zu hoher Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit, Umsatzeinbrüchen und allgemeiner Verunsicherung in der Automobilindustrie. Zweimal wurde durch Umweltkatastrophen das System irritiert. Die Fukushima Atomkatastrophe war erstens eine humanitäre Katastrophe, die viel Mitgefühl verdient, zweitens durch die starke Abhängigkeit von japanischen Lieferanten auch eine logistische Herausforderung für die Automobilindustrie Bauteile anderweitig zu organisieren, um die Automobilproduktion nicht stoppen zu müssen. Ähnlich kritisch wurde die Situation 2011 mit der großen Flut in Thailand. VOLKSWAGEN selbst gibt in seinem

Nachhaltigkeitsbericht von 2010 noch weitere wirtschaftliche Irritationspotentiale an, die auf das System wirken können<sup>157</sup>:

- die Instabilität des Bankensystems
- die hohe Verschuldung in der Eurozone
- weltweite expansive Geldpolitik der Notenbanken
- hohe Inflation und steigende Rohstoffpreise
- durch Inflationsängste entstehende Spekulationsblasen bei Rohstoffen.

Aufgrund einer enorm energieverschlingenden Industrie mit hohen Ressourcenverbräuchen, Emissionen und direkten Beiträgen zum Klimawandel, kann es zukünftig zu weiteren politischen Vorgaben kommen.

### 3.3.6 WIRTSCHAFT - DIE AUTOMOBILINDUSTRIE IM STRUKTURWANDEL

Ein Teil des Projektmanagements in der Automobilindustrie ist, wie auch in anderen Branchen, das Risikomanagement. Risiken müssen kontinuierlich identifiziert und beurteilt werden. Die Einbeziehung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und die eventuelle Härte der Auswirkungen bei Eintritt der identifizierten Risiken sind mit den Fachexperten in allen Bereichen fast täglich abzuschätzen. Aus der Praxis und langjährigen Erfahrung als Projektleiter in der Automobilzulieferindustrie, lassen sich Risiken heute schwerer abschätzen als noch vor 10 Jahren, obwohl ein Teil des Projektmanagements in den Unternehmen ist, mit Systemirritationen umzugehen und Lösungen zur Umgehung des Problems zu finden. Nicht nur durch die Schwere der Irritation, sondern auch durch die Häufung unvorhersehbarer Einflüsse auf das System, gestaltet sich eine effiziente Risikominimierung schwieriger. Durch die üblichen globalen Einkaufsstrategien in der Automobilindustrie kommt es zu Abhängigkeiten, deren Ausmaße im Jahr 2011 sichtbar wurden. Wie schon erwähnt bedeutete das Unglück im japanischen Fukushima im Frühjahr 2011 oder die Jahrhundertflut ein paar Monate später in Thailand für meinen Tätigkeitsbereich als Projektmanager, dass mehrere elektronische Schlüsselkomponenten nicht mehr verfügbar waren, mit der Konsequenz, dass die Produktion der elektronischen Schaltungen für zwei große deutsche OEMs zweitweise ruhen musste. Eine Tier-2 Insolvenz eines Geschäftspartners aus der Metallzulieferindustrie kam 2011 im Herbst hinzu. Der nicht abzuwendende Konkurs hatte erheblichen Einfluss auf die Liefertreue von Prototypen und stellte eine Gefahr für den Fahrzeuganlauf des OEMs dar. Die Zahl der Insolvenzen ist seit der Weltwirtschaftskrise 2008 stark angestiegen.<sup>158</sup> Das sind drei Beispiele aus einem Projekt in einem Jahr, die beispielhaft für eine Reihe zunehmender und merklicher Irritationen in der Automobilindustrie stehen. Die folgenden Unterkapitel sollen dem Leser das Grundverständnis des Strukturwandels der Automobilindustrie vermitteln.

75 Prozent<sup>159</sup> der automobilen Wertschöpfung liegt schon jetzt bei den Zulieferern. Im Elektronikbereich bei über 90%, Tendenz steigend.<sup>160</sup> Durch die Verlagerung der Wertschöpfung von Entwicklung und Produktion des OEMs zum Lieferanten, sind auch Komplexität und Anforderungen an das Lieferantenmanagement bei allen Beteiligten enorm gestiegen. Welche Möglichkeiten gibt es Komplexität zu reduzieren? Antworten auf diese

---

<sup>157</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S. 27.

<sup>158</sup> Vgl. (Perspectiv Research, 2010)

<sup>159</sup> Vgl. (VDA, 2011), S. 47.

<sup>160</sup> Vgl. (Perspectiv Research, 2010), S. 6, Tabelle 5.

Fragen finden sich oft im markant zu beobachtenden Anstieg der Kooperationsbereitschaft, die aber wiederum zu einer Steigerung von Komplexität der Organisationsstrukturen führen kann. Welche neuen Geschäftsfelder werden in Zukunft für die OEMs wichtig und welche Richtung zeichnet sich ab? Die Entwicklung eines elementaren Strukturwandels ist in vollem Gange und dazu sind große Investitionen nötig. Aber wie sieht es mit den ökonomischen Anforderungen im Umfeld einer kriselnden Wirtschaft aus?

### 3.3.6.1 KOMPLEXITÄT DER LIEFERANTENBEZIEHUNGEN

Die Komplexität von Automobilen aus Sicht der Zulieferkette ist enorm. Mit steigender Tendenz erreichen Lieferanten der Zulieferkette einen immer höheren Wertschöpfungsanteil eines Fahrzeuges. Ein PKW besteht aus circa 10.000<sup>161</sup> Hauptkomponenten, hergestellt von ungefähr 3500 Lieferanten. Diese Hauptlieferanten (Tier-1) haben wiederum 500 bis 1500 Vorlieferanten (Tier-2). Die Automobilindustrie hat bis zum Rohstofflieferanten 3-5 Ebenen, so ergibt sich konservativ gerechnet, eine sehr große Anzahl von involvierten Unternehmen in der Kette, die häufig auch noch an Entwicklung und Produktion beteiligt sind. Bei Berücksichtigung von nur zwei Ebenen Tier-1 bis Tier-2, kommt man rein rechnerisch auf ca. 1.75 Mio. Lieferanten und Unterlieferanten eines OEMs, siehe dazu die Überschlagsrechnung von T. Unger in Abbildung 15.<sup>162</sup>

Die Komplexität der Lieferantenkette macht deutlich, vor welchen Herausforderungen das CSR-Management der Produktverantwortlichen OEMs bei der Überprüfung und Einhaltung von Lieferantenverpflichtungen steht. In diesem Zusammenhang soll erwähnt werden, dass erschwerend hinzukommt, dass 50%-80% der Zulieferkomponenten von **nicht** europäischen Herstellern stammen und global eingekauft werden.<sup>163</sup>

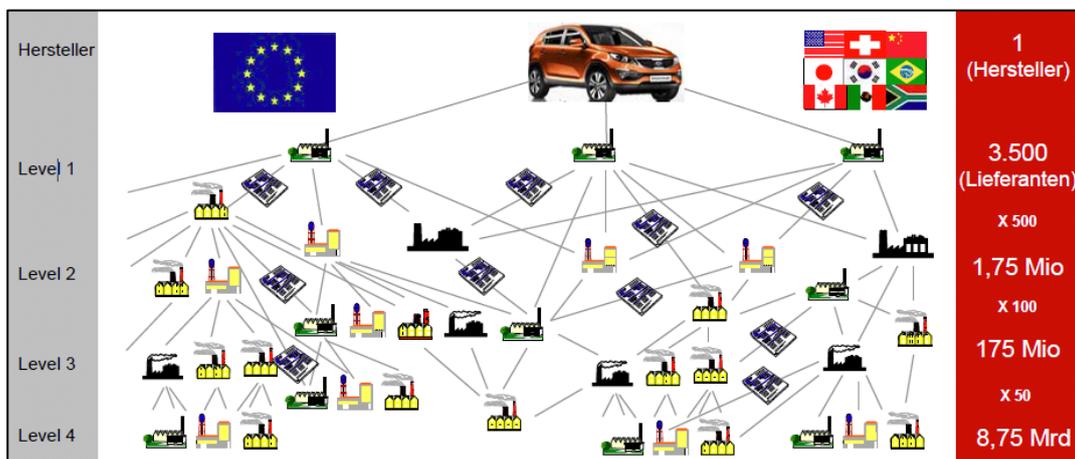


Abbildung 15: Komplexität der Zulieferkette, konservative Überschlagsrechnung (T. Unger)

Eine praktische Lösung ist eine funktionierende Lieferantenkommunikation mit der Verpflichtung, definierte international anerkannte Standards vom Tier-1 bis zum Tier-n in der Lieferkette weiter zu kommunizieren.

<sup>161</sup> Vgl. (Süddeutsche.de, 2010).

<sup>162</sup> Vgl. (Unger, 2011), Fachvortrag 11. April 2011, S. 7.

<sup>163</sup> Vgl. (Unger, 2011), Fachvortrag 11. April 2011, S. 6.

### 3.3.6.2 REDUZIERUNG VON KOMPLEXITÄT

Lieferantenkommunikation:

Ein Beispiel um die Komplexität der Lieferantenbeziehungen zu reduzieren ist die EU REACH-Verordnung und damit der Verpflichtung alle chemischen Stoffe von Fahrzeugteilen in eine Datenbank eintragen zu müssen. So entsteht für jedes System, Modul oder Bauteil ein Datenblatt. Ohne das IMDS-Datenblatt ist keine Freigabe-Qualifizierung möglich und damit auch der Serieneinsatz beim OEM ausgeschlossen. Des Weiteren wurden Internet basierende Webportale eingerichtet, die die Kommunikation mit allen Zulieferern erleichtern und ohne die eine professionelle Gemeinschaftsentwicklung eines Fahrzeuges nicht mehr möglich ist.<sup>164</sup>

Konzentration auf wenige Zulieferer oder der „MegaSupplier“:

Um weiter Komplexität und damit auch Kosten zu senken, haben die OEMs in den vergangenen Jahren Anstrengungen unternommen, die Anzahl der Zulieferer zu reduzieren. Damit kann von Seiten der OEMs der Betreuungsaufwand der Zulieferer technisch, kommerziell und administrativ verringert werden. Dies wurde teilweise auch durch die Steigerung des Integrationsgrades von Bauteilen zu Komponenten und durch die Integration von Komponenten zu ganzen Systemen oder Modulen erreicht. So sind in den letzten Jahren aus Bauteil- und Komponentenlieferanten Modul-, Systemlieferanten (Tier-1 und Tier-2) geworden. Durch die Reduzierung der Anzahl von Zulieferern wurden auch „Second Source“<sup>165</sup> Lieferanten eliminiert. Es entsteht dadurch allerdings auch ein Paradox, weil die Abhängigkeit zu einer Lieferquelle bei Ausfall komplexere Lösungen fordert.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der zunehmenden Kooperationsneigung der Unternehmen durch neue alternative Antriebskonzepte. Durch die Entwicklung der Elektromobilität kann auf eine große Anzahl von Bauteilen verzichtet werden, das wiederum führt zu weniger Lieferanten und einer reduzierten Komplexität des Beschaffungsmanagements.

### 3.3.6.3 KOOPERATIONEN IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Die Weltkarte der Kooperationen in der Automobilindustrie wächst. Die anhaltende kritische Diskussion zum Klimawandel und der Suche nach den Verursachern hat das Zeitalter der alternativen Antriebe ausgelöst. Aufgrund von vielfältigen Entwicklungspfaden sind extrem hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung und damit auch in Personalressourcen notwendig.<sup>166</sup> Für ein Unternehmen ist es fast unmöglich dies allein zu realisieren. Aus diesem Grund ist es bei der Entwicklung der Elektromobilität in den letzten Jahren weltweit zu vielen strategischen Allianzen und Kooperationen gekommen.<sup>167</sup> Nicht nur die hohen Investitionen, sondern auch die großen technischen Herausforderungen führen zu notwendigen globalen Standardisierungsprozessen<sup>168</sup> und dadurch zu Unternehmenskooperationen. Des Weiteren werden unterschiedliche Branchen benötigt, um technische Lösungen zur Weiterentwicklung der E-Mobilität zu finden. Die Informationstechnologien, Strom- und Netzanbieter, Hersteller von Energiespeicher und

<sup>164</sup> VOLKSWAGEN „Supply Net“, DAIMLER Covisint, BMW „B2B“ Plattform etc.

<sup>165</sup> „Second Source Lieferant“: Zweitlieferant der ein Bauteil, Modul oder System exakt gleich entwickelt und herstellt wie der Erstlieferant und oft für ein kleineres Liefervolumen beauftragt wird.

<sup>166</sup> Vgl. (Perspectiv Research, 2010), S. 4.

<sup>167</sup> Siehe Zeitung Automobilwoche (Alternative Antriebe - die Weltkarte der Kooperationen, 2011).

<sup>168</sup> Standardisierte- Ladestationen, Austauschbatterien, Ladestecker etc.

Mobilitätsanbieter werden vermehrt zu Kooperationspartnern der Autoindustrie. Die alternativen Antriebe werden den klassischen Verbrennungsmotor ablösen, deren Entwicklung als eine Schlüsselkompetenz der Automobilhersteller anzusehen ist. Dadurch verändern sich auch die historisch gewachsenen Strukturen zwischen OEMs und Zulieferern. Das einseitige Abhängigkeitsverhältnis der Zulieferindustrie vom OEM verschiebt sich durch neue Technologien der E-Mobilität zu Gunsten der Zulieferer weiter. Schon heute gibt es dazu einige Beispiele, wie die umfangreiche Kooperation zwischen BOSCH und der DAIMLER AG.<sup>169</sup>

#### 3.3.6.4 NEUE GESCHÄFTSMODELLE UND MOBILITÄT VON MORGEN

Der Strukturwandel der Automobilindustrie setzt sich mit der Veränderung gesellschaftlicher Mobilitätsansprüche weiter fort. In den 1980er Jahren gründeten sich erste Teilautoinitiativen. 30 Jahre später reagieren die großen Hersteller auf gesellschaftliche Veränderungen und bringen zusätzliche Mobilitätsangebote als weiteres Unternehmensstandbein auf die Straße. Als einer der ersten OEMs hat DAIMLER an der Verwirklichung neuer Mobilitätskonzepte gearbeitet. Das Mobilitätskonzept „Car2Go“ wurde von einem DAIMLER Tochterunternehmen entwickelt und ist im März 2009 in Ulm mit 300 Smart Fahrzeugen in die Praxis umgesetzt worden. Weitere OEMs folgten, wie BMW in Kooperation mit dem Fahrzeugverleiher SIXT in München mit „DriveNow“<sup>170</sup> und VW mit dem Konzept „Quicar“<sup>171</sup> in Hannover. Die zunehmenden Mobilitätsangebote der OEMs in den Städten werden angenommen, siehe dazu auch Kapitel 4.1.1.4 Gesellschaftliche Verantwortung. Diese strukturellen Veränderungen eröffnen Chancen für die OEMs als auch für Unternehmen, die ihr Angebot in diese neuen Konzepte integrieren wie der öffentliche Nah- und Fernverkehr. Es zeigt sich die Tendenz, dass das Automobil bei jungen Menschen eher als Fortbewegungsmittel gesehen wird und die emotionalen Aspekte älterer Generationen, die das Auto noch als Statussymbol sehen, verdrängt hat.<sup>172</sup> Dies bedeutet, es entstehen durch den Wandel vom klassischen Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister neben den Chancen auch Nachteile, auf die sich die Hersteller einstellen müssen. Diese Entwicklung wird weiter gefördert durch den demografischen- und gesellschaftlichen Wandel in Deutschland. Es werden in Zukunft weniger Menschen sein, jedoch mehr Menschen über 65 Jahre. Es wird eine Zunahme der Menschen mit geringen Einkommen geben und eine Abnahme der Mittelschicht, die sich kein oder nur ein günstiges Auto leisten können.<sup>173</sup> Der Strukturwandel bedeutet demnach eine Reduzierung des Absatzes von neuen und teuren Automobilen der OEMs und Zulieferer bei gleichbleibender Mobilität der Menschen und Verkleinerung des ökologischen Fußabdrucks.

#### 3.3.6.5 ÖKONOMISCHES PROFIL DER LIEFERANTENKETTE

Die ökonomische Lage der Hersteller auf dem weltweiten Automobilmarkt ist dynamischer denn je. Toyota leidet als größter Automobilhersteller unter den Folgen der Erdbeben-Katastrophe in Japan und kämpft mit hohen Umsatzeinbußen. Die Export orientierten deutschen Autobauer wie DAIMLER, VW und BMW, führen 2011 und auch im ersten Quartal 2012 Rekordumsätze ein. Die Adam Opel AG, als Tochterunternehmen von General Motors,

<sup>169</sup> Vgl. (Giese, 2011), S. 26-27.

<sup>170</sup> in München von BMW, Mini mit Sixt siehe auch (<https://www.drive-now.com>).

<sup>171</sup> in Hannover von VW, siehe auch (<https://web.quicar.de/>).

<sup>172</sup> Vgl. (Barthel, 2010), S. 12.

<sup>173</sup> Vgl. (Barthel, 2010), S. 12.

kämpft mit Absatzproblemen, Überkapazitäten und drohenden Werksschließungen. Die italienischen und französischen Mitstreiter wie PSA und Fiat, die im Kleinwagensegment ihre Stärken haben, leiden, verursacht durch die Eurokrise, ebenfalls unter Absatzschwierigkeiten in ihren Hauptmärkten der Europäischen Union.

Die ökonomischen Profile der Zulieferer sind unterschiedlich, aber weiter angespannt. Die Ursachen dafür sind vielfältig und natürlich auch individuell verschieden. Da das Thema sehr komplex ist, möchte ich folgend nur stichpunktartig einige Aussagen aus der Literatur zitieren, die ich aus meinen eigenen Erfahrungen aus der Automobilindustrie an dieser Stelle für wichtig halte.

- Hohe Verschuldungsquote und geringes Eigenkapital der Zulieferer mit Schwierigkeiten Eigenkapital aufzubauen<sup>174</sup> durch:
  - Übernahme von Finanzinvestoren und das Herausziehen der Investitionskosten aus dem operativen Geschäft
  - Geringe Produktmargen
  - hohe Forschungs- und Entwicklungskosten, geprägt unter anderem auch durch die Entwicklung neuer Antriebstechnologien
- Vorfinanzierung der Entwicklungs- und Produktionsinvestitionen bis das erste Produkt nach ca. 2-3 Jahren an den OEM verkauft werden kann
- Geografische Marktverschiebung der Produktion und auch der FuE<sup>175</sup> Aktivitäten in die sog. BRIC Staaten<sup>176</sup>
- Branchenübliche Gewährung von regelmäßigen Preisreduktionen durch Jahrespreisverhandlungen. Diese müssen dann zwangsläufig zu Produktivitätssteigerung des Lieferanten führen (ca. 3 bis 5% jährlich).<sup>177</sup>
- Ausweitung der Beschaffung. Größere Anteile von Komponenten werden aus Niedriglohnländern bezogen

### 3.3.6.6 STRUKTURWANDEL DER PROJEKTORGANISATION

In der Automobilindustrie wird in der Produktentwicklung fast ausschließlich mit Projekten gearbeitet. Durch die teilweise schon erwähnten Veränderungen ist auch die Projektorganisation in den Entwicklungsabteilungen dem Strukturwandel in der Automobilindustrie unterworfen. Details finden sich dazu auch in der Studienarbeit „Analyse und Entwicklung eines international vernetzten Projekt-Teams“.<sup>178</sup> Folgend die wichtigsten Veränderungen:

- Steigerung der Komplexität der Produkte und Verkürzung der Produktlebenszeiten
  - Verkürzte und schwierige Angebotsphase durch komplexe Lastenhefte
  - Unerwartete Komplexitätskosten während der Produktentwicklungsphase durch zusätzliche und nicht im Vorfeld absehbare Anforderungen
- Verlust von Kreativität und Innovationskraft durch kurze Entwicklungszyklen und hohem Kostenoptimierungsdruck

---

<sup>174</sup> Vgl. (Perspectiv Research, 2010), S. 4.

<sup>175</sup> Forschung und Entwicklung

<sup>176</sup> Vgl. (Barthel, 2010), S. 29.

<sup>177</sup> Vgl. (Barthel, 2010), S. 29.

<sup>178</sup> (Kolberg, Juli 2009).

- Entwicklungsleistungen mit hochwertigen Führungskompetenzen sowie die Produktfertigungen werden verlagert<sup>179</sup>
  - Komplexere Kommunikationsstrukturen

### 3.4 ZWISCHENFAZIT

Das soziale System „Nachhaltigkeitskommunikation“ wurde anhand der Systemtheorie von Niklas Luhmann eingegrenzt und mit der Klärung des Systembegriffs, dem Verständnis der Systemgrenzen und der Systemumwelt beschrieben. Des Weiteren wurde mit der Auflistung der Risiken möglicher Systemirritationen einige der Motivationsgründe sich mit diesem Thema zu beschäftigen, sichtbar. Durch die Fülle der Risiken zukünftiger Systemirritationen, bei gleichzeitiger hoher Eintrittswahrscheinlichkeit mit ebenso hoch angesiedelten Schweregrad der Auswirkungen, ist es unabdingbar jetzt mit Gegenmaßnahmen zu reagieren. Es stellt sich die Frage: Ist das Risikomanagement der OEMs und der Lieferantenkette auf die bevorstehenden Systemirritationen vorbereitet und werden entsprechende Ziele und Strategien zur Minimierung der Risiken verfolgt?

Die folgende Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte von DAIMLER und VOLKSWAGEN im Kapitel 4, soll die Sicht der Fahrzeughersteller zu den Themen CSR und Nachhaltigkeit transparent machen. Können Gegenmaßnahmen zur Risikominimierung der zukünftig eintretenden Systemirritationen ausgemacht werden?

---

<sup>179</sup> Vgl. (Barthel, 2010), S. 23.

#### 4 NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION DER AUTOMOBILHERSTELLER

Weitsichtige Strategien der OEMs, die verstärkte Sensibilisierung der Gesellschaft im Bereich Umwelt und Soziales, Druck der Politik zu abgasärmeren Fahrzeugen und Negativbeispiele aus anderen Branchen durch die Verletzung von Sozialstandards, haben dazu geführt, dass die OEMs immer mehr Initiativen entwickelt haben, um umweltfreundliche Fahrzeuge unter Berücksichtigung international anerkannter Sozialstandards, umweltfreundlich und ressourcenschonend herzustellen. Fast jeder große Automobilkonzern hat in den vergangenen Jahren seine Arbeit im Bereich sozialer- und ökologischer Unternehmensverantwortung intensiviert und betont den Weg zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. Diese Entwicklungen werden mit dem Medium Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert und kommuniziert.

Wie im Kapitel 3.1.3 schon erwähnt definiert Niklas Luhmann Massenmedien als alle die Einrichtungen der Gesellschaft, die sich technischer Mittel zur Vervielfältigung von Kommunikation bedienen. Damit meint Luhmann die Medien, die Produkte in großer Zahl mit noch unbekanntem Adressaten erzeugen, wie auch die Nachhaltigkeitsberichte der großen Automobilkonzerne.

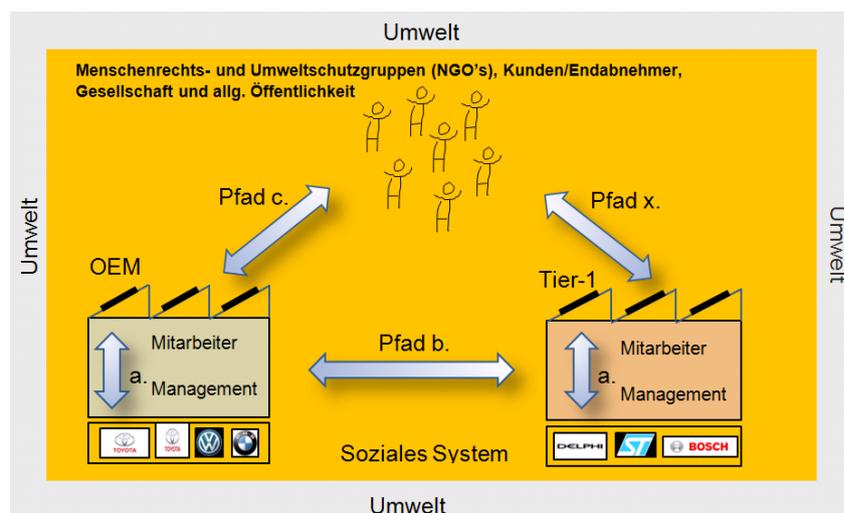


Abbildung 16: Die Kommunikationspfade der Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie

Durch das Publizieren der Nachhaltigkeitsberichte versuchen die Automobilhersteller mit den Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Wie in einem der vorherigen Kapitel erläutert, ist nach Luhmann Kommunikation gelungen, wenn Anschlusskommunikation stattfindet. Mit den Nachhaltigkeitsberichten werden aus Sicht der OEMs der Pfad c. der externen Stakeholder wie NGO's, Kunden, Gesellschaft und die allgemeine Öffentlichkeit etc. erreicht. Mit dem Pfad a. die internen Stakeholder im Unternehmen wie Mitarbeiter, Eigentümer und Management, siehe Abbildung 16. Die Inhalte und damit die Definition von Nachhaltigkeit oder CSR soll in diesem Kapitel untersucht werden. Dafür werden die Nachhaltigkeitsberichte von zwei großen Autokonzernen nach Handlungsfeldern untersucht. Des Weiteren werden der Kommunikationspfad b. betrachtet und die ökologischen- und sozialen Anforderungen der OEMs an die Tier-1 bis Tier-n Lieferanten ausgewertet. Diese Informationen stammen nicht

aus den Nachhaltigkeitsberichten, sondern standen mir durch meine Tätigkeit als Projektleiter über Internetdatenbanken der OEMs zur Verfügung. Die Dokumente unterliegen keiner Geheimhaltung, da diese weltweit an alle potentiellen Zulieferer versendet werden.

In diesem Kapitel soll eine Analyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten zweier ausgewählter Automobilhersteller durchgeführt werden. Was und wie wird kommuniziert? Das „Wie“ wird in diesem Kapitel nur sekundär angesprochen. Der eigentliche Fokus liegt auf den Inhalten. Was verstehen die OEMs unter CSR? Als zweiter wichtiger Teil wird die Frage gestellt: Wie wird die Lieferantenkette zur Nachhaltigkeitsentwicklung in die Kommunikation eingebunden und mit welchen Inhalten? Wobei auch hier der Fokus auf die Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation gelegt wurde. Zudem werden Nachhaltigkeitsziele ausgewertet und die Frage gestellt, inwieweit die Risikominimierung zukünftiger Systemirritationen in die Nachhaltigkeitsziele aufgenommen wird.

Ein weiterer interessanter Aspekt, neben „Wie“ und „Was“, ist das „Warum“. Warum wird viel Geld und Zeit neben den ohnehin schon kostspieligen Nachhaltigkeitsaktivitäten in die Erstellung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsberichten investiert? Einige schon angesprochene rationale Gründe liegen auf der Hand, wie beispielsweise der zur Verbesserung des Markenimages.

Nach Luhmann kann ein System nur in seinen Systemgrenzen operieren. Es hat allerdings die Möglichkeit zu reflektieren, dass es von außen aus seiner Umwelt beobachtet wird und die eigene Handlung darauf abstellen kann. Das heißt, dass durch das Reflektieren der Anschlusskommunikation innerhalb und außerhalb der Systemgrenzen das System durch Rückkopplung beeinflusst wird. Demnach könnte es, aus systemtheoretischer Sicht, einen weiteren, aber nicht belegbaren Grund für die Erstellung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsberichten geben. Dass bewusst strategisch die Nachhaltigkeitskommunikation angestoßen wird, im Wissen, dass ein soziales System durch Kommunikation operiert und sich kontinuierlich durch Anschlusskommunikation reproduziert. Durch das Anstoßen der Kommunikation durch die Publikation der Nachhaltigkeitsberichte und das Beobachten der Umwelt, können wichtige Informationen gesammelt und dadurch langfristige, strategische Unternehmensentscheidungen entwickelt werden. Das heißt ein Unternehmen tut etwas, kommuniziert das, was getan wurde oder auch was getan werden soll, beobachtet das System und die Umwelt und passt sein Handeln entsprechend der Reaktionen an.

#### 4.1 AUSWERTUNG DER NACHHALTIGKEITSBERICHTE

Fast jeder große OEM in der Automobilindustrie veröffentlicht seit einigen Jahren jährlich seinen Nachhaltigkeitsbericht sowie sein Nachhaltigkeitsprogramm. Die Nachhaltigkeitsprogramme beinhalten, abgeleitet aus den Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsziele und informieren somit über das Nachhaltigkeitsengagement des OEMs die Stakeholder. Analysiert werden sollen hier das Verständnis der OEMs von CSR, Nachhaltigkeit, Umweltschutz und sozialen Anforderungen sowie die zukünftige nachhaltige Entwicklung des Unternehmens durch Auswertung der Zielsetzungen. Zu diesem Zweck werden die Berichte von zwei deutschen Automobilkonzernen ausgewertet. Zudem werden die kommunizierten Anforderungen der OEMs an die Lieferantenkette in Bezug auf nachhaltige Entwicklung analysiert. Die Auswahl fiel auf DAIMLER und VOLKSWAGEN, weil der Autor mit diesen Unternehmen mehrjährige Erfahrungen vorweisen kann und weil über

internetbasierte Lieferantenplattformen der OEMs vielfältige Informationsquellen zur Verfügung stehen.

Die DAIMLER AG ist einer der weltweit führenden Premiumanbieter von Fahrzeugen der Oberklasse mit innovativen Ideen für neue Mobilitätskonzepten. Außerdem ist sie Gründungsmitglied des „Global Compact“. Der VOLKSWAGEN ist weltweit der drittgrößte Automobilkonzern mit Stärken bei der Entwicklung von Fahrzeugen in den unteren und mittleren Fahrzeugklassen. Zudem ist die VOLKSWAGEN AG interessant, weil der Konzern das Potential hat als Massenhersteller kleinerer und mittlerer Fahrzeuge durch eine nachhaltige, strategische Ausrichtung das „System Nachhaltigkeit der Automobilindustrie“ aber auch über die Systemgrenzen hinweg, andere Funktionssysteme<sup>180</sup> zu irritieren, bzw. Anschlussoperationen zu initiieren. Zur Recherche der Arbeit wurde auch Toyota, als nichteuropäischer Konzern in die Analyse eingebunden. Toyota gilt als einer der führenden Massenhersteller von umweltfreundlichen Technologien mit hohen ethischen Ansprüchen und langfristigen Strategien.<sup>181</sup> Zu allen drei Großkonzernen lagen die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte sowie die Anforderungen an die Lieferkette zur Nachhaltigkeit vor. Die chronologisch letzte Auswertung des Toyota Materials hat allerdings gezeigt, dass sich kein weiterer relevanter und inhaltlicher Mehrwert der Auswertung ergeben würde. Aus diesen Gründen ist auf die Dokumentation in dieser Arbeit verzichtet worden. Zu erwähnen wäre lediglich, dass die Form des Nachhaltigkeitsberichtes von Toyota nicht als Papierdruck zur Verfügung gestellt wird, sondern nur elektronisch veröffentlicht wird. Zudem sind die Ausführungen zur nachhaltigen Entwicklung im Vergleich zu VW und DAIMLER noch detailreicher dokumentiert. Eine qualitative Beurteilung zu Inhalten wird im Folgenden absichtlich unterlassen, da eine inhaltliche Beurteilung der Aktivitäten nicht im Fokus dieser Arbeit steht und dem Autor aufgrund des zur Verfügung stehenden Materials nicht zusteht.

Die hier aufgeführten Fragestellungen sollen beantwortet werden:

1. Was verstehen die OEMs unter nachhaltiger Entwicklung und CSR, abgeleitet aus den zur Verfügung stehenden veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten, Lieferantenanforderungen und Entwicklungszielen?
2. Auf welche Handlungsfelder der Nachhaltigkeit konzentrieren sich die OEMs und welche Prioritäten werden in den einzelnen Kategorien gesetzt?
3. Welche Anforderungen werden inhaltlich an die Zulieferkette gestellt, abgeleitet aus den überwiegend nicht veröffentlichten Lieferantenanforderungen?
4. Wie kommuniziert der OEM seine Aktivitäten, Ziele und Anforderungen an die Lieferkette in Bezug auf CSR?

Die Auswertung konzentriert sich auf die Handlungsfelder Nachhaltigkeitsmanagement, Produktverantwortung, Umweltschutz, Gesellschaftliche Verantwortung, Arbeitspraktiken, und angewendete Standards der OEMs. Zur detailgenauen Übersicht wurden die Handlungsfelder tiefergehend kategorisiert. Die Auswahl und Anzahl der Handlungsfelder und Kategorien sind vom Autor erarbeitet worden. Zu diesem Zweck wurden Sozial- und Umweltstandards, wie die ISO 26000 sowie weitere Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen wie BOSCH, BMW und TOYOTA analysiert. Eine Übersicht in tabellarischer Form der Handlungsfelder und Kategorien im Zusammenhang einer Excel Auswertung ist im Anhang I zu finden.

---

<sup>180</sup> Funktionssysteme nach Luhmann → z.B. Wirtschaft-, Wissenschaft-, Politiksysteme.

<sup>181</sup> Vgl. (Becker, 2006).

Wie schon erwähnt soll keine qualitative Beurteilung der nachfolgend aufgeführten Nachhaltigkeitsaktivitäten der OEMs im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Qualität der vorliegenden Daten und damit auch die nachfolgende Analyse, zuverlässig und richtig sind. Im Allgemeinen wird die Berichterstattung der Nachhaltigkeitsleistungen der OEMs durch Audits externer Unternehmen zertifiziert, wie auch bei VW und DAIMLER, die unabhängige Prüfung nach dem Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung des GRI<sup>182</sup>.

#### 4.1.1 DAIMLER NACHHALTIGKEITSBERICHT 2011

Seit 1992 erhebt der Konzern DAIMLER AG Umweltdaten aus den inländischen Werken. Im Jahr 2005 veröffentlichte DAIMLER, damals noch DAIMLERChrysler, den ersten Nachhaltigkeitsbericht nach den Richtlinien der „Global Reporting Initiative“ (GRI)<sup>183</sup>. Das Unternehmen hat im Jahr 2011 den Nachhaltigkeitsbericht *DAIMLER 360 Fakten zur Nachhaltigkeit 2011*<sup>184</sup> veröffentlicht. Dieser Bericht kann auf den Unternehmenswebseiten im Internet als gedrucktes Buch bestellt werden, oder steht als interaktive und erweiterte Onlineausgabe zur Verfügung<sup>185</sup>. Die Analyseergebnisse in diesem Kapitel stammen ausschließlich aus den von DAIMLER veröffentlichten Informationen der angegebenen Quellen aus dem am 31.12.2010 abgeschlossenen Geschäftsjahr 2010. Anhand von Beispielen wird in diesem Kapitel auf die Bedeutung der Handlungsfelder und den Unterkategorien für den OEM eingegangen. Es werden konkrete Maßnahmen und die definierten Ziele aufgeführt, um das Verständnis von CSR für DAIMLER deutlich zu machen.

##### 4.1.1.1 NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet für DAIMLER die Übernahme von Verantwortung der Unternehmensführung sowie die Bereitstellung von Ressourcen zu diesem Zweck. Die **Nachhaltigkeitsstrategie** ist aus den definierten Zielen bis 2015 abzulesen. Ziele sind mit unterschiedlichen Zielhorizonten in den Bereichen Integrität und Verhaltensrichtlinien, Datenschutz, Supply Chain Management (Lieferantenmanagement), Stakeholder Dialog und Personalmanagement definiert. Die **Nachhaltigkeitsvision** ist die Entwicklung innovativer Antriebskonzepte mit dem langfristigen Ziel des emissionsfreien Fahrens.<sup>186</sup> Management und Internationalisierung des **Stakeholder Dialogs** ist im Nachhaltigkeitsbericht erwähnt und es sind zu diesem Handlungsfeld Ziele definiert. Als Stakeholder sind die Gruppen identifiziert, auf die Einfluss seitens des Unternehmens ausgeübt wird sowie die Anspruchsgruppen die wiederum Einfluss auf den Geschäftsbetrieb nehmen. Dazu gehören Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Verbände, NGO's, Wissenschaft und Politik, regionalen Kommunen und Gemeinden, Investoren, Anwohner und Nachbarn sowie Geschäftspartner. Verantwortlich für die Anspruchsgruppe der Lieferanten ist das **Supply Chain Management**. Es werden Schulungen Dialog- und Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt. Die Richtlinie zur Nachhaltigkeit für Lieferanten ist ein Bestandteil der Allgemeinen Einkaufsbedingungen. Anspruchsvolle Vorgaben zur Einhaltung aller Richtlinien und Standards für die gesamte Lieferantenkette über den Tier-1 hinaus, finden keine Erwähnung. Das **Risikomanagementsystem** deckt die üblichen volkswirtschaftlichen

<sup>182</sup> Global Reporting Initiative

<sup>183</sup> (DaimlerChrysler, 2005).

<sup>184</sup> (Daimler AG, 2011a).

<sup>185</sup> (Daimler AG, 2011c).

<sup>186</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a), S. 20.

Unternehmensrisiken ab. Im Bereich Nachhaltigkeit wird das Risikomanagement zur Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Risiken zur Korruption, Umwelt und Arbeitsschutz genutzt. Weiterreichende Abschätzungen von Risiken bei Verstößen gegen Umwelt- und Sozialstandards, auch über dritte in der Lieferkette, konnten nicht festgestellt werden. Nur sehr wenige, der im vorherigen Kapitel erwähnten wahrscheinlichen, zukünftigen Systemirritationen, finden Beachtung in den öffentlich zugänglichen Risikomanagementmaterial, was nicht ausschließt, dass es ein zusätzliches vertrauliches Risikomanagement existiert, zu dem keine Informationen vorliegen. Zum Thema **Integrität und Verhaltensrichtlinien** wurde ein Vorstandsort „Integrität und Recht“ eingerichtet. Zur Verbesserung der Unternehmenskultur sind Ziele definiert und es werden Mitarbeiter, Lieferanten und Kooperationspartner zu den Unternehmenswerten Integrität, Umweltschutz, Einhaltung von Menschenrechten geschult. Somit soll eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die hohen ethischen Ansprüchen entspricht. Ein **Umweltmanagement** wird international in den Arbeitsbereichen Produktion, Produktentwicklung, Personalentwicklung und Weiterbildung eingesetzt. Für den **Datenschutz** gib es eine Datenschutzrichtlinie zum Schutz von personenbezogenen Kunden-, Mitarbeiter- und Partnerdaten. Das **Personalmanagement** sorgt in Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsmanagement für die Weiterentwicklung und Sensibilisierung der Mitarbeiter im Bereich Nachhaltigkeit. In Abbildung 17 ist das Organigramm des DAIMLER CSR- Managements aufgeführt.

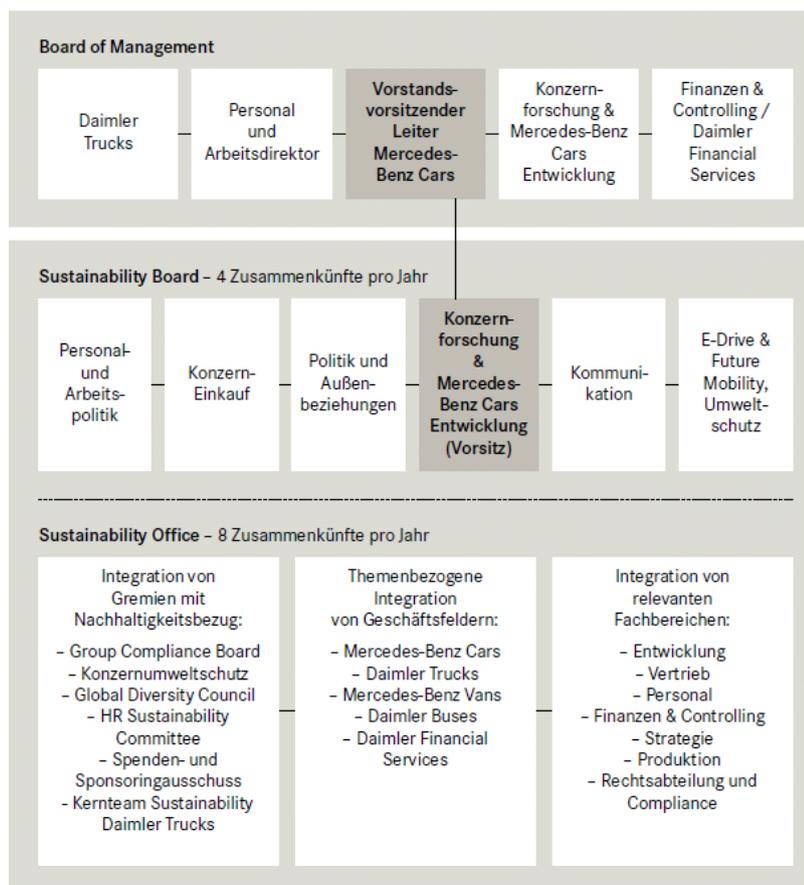


Abbildung 17: DAIMLER Sustainability Governance Structure (Stand 31.12.2010)<sup>187</sup>

<sup>187</sup> (Daimler AG, 2011a), S.29.

#### 4.1.1.2 PRODUKTVERANTWORTUNG

Das Handlungsfeld Produktverantwortung ist in acht Unterkategorien aufgeteilt:

- Antriebstechnologien
- Kraftstoffe der Zukunft
- Kraftstoffverbrauch
- Schadstoffemissionen
- Fahrzeug- und Verkehrssicherheit
- Umweltgerechte Produktrecycling
- Kundenorientierung
- Verbraucherschutz und Qualität.

Bei DAIMLER sind Ziele mit einem Zeithorizont bis 2020 definiert. Sie gliedern sich in die Unterkategorien Kraftstoffverbrauch (CO<sub>2</sub> Emissionen), Schadstoffemission, Fahrzeugsicherheit, Ressourcenschonung durch umweltgerechtes Produktrecycling. Die Vermeidung von Innenraumemissionen und Kundenzufriedenheit sind ebenso als Ziele definiert und fallen in die Kategorie Kundenorientierung und Verbraucherschutz. Langfristige Ziele, wie emissionsfreies Autofahren sind nicht direkt als Ziele definiert und die Erwähnung muss daher als Vision verstanden werden. In der Kategorie **Antriebstechnologien** werden vielfältige Aktivitäten unternommen, wie die Optimierung der Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren, Effizienz Steigerung durch Hybridisierung und die Einführung der Elektromobilität. Beim **Kraftstoff der Zukunft** setzt DAIMLER auf Wasserstoff im Zusammenhang mit der Brennstoffzellentechnologie und der E-Mobilität, um der Vision emissionsfreies Fahren näher zu kommen. Durch das Wissen endlicher Ressourcen und die entsprechende Sensibilisierung der Kunden, spielt die Reduzierung des **Kraftstoffverbrauchs** im Nachhaltigkeitsbericht des Premiumherstellers, die eng gekoppelt ist mit der **Schadstoffemission**, eine sehr große Rolle. Ein Grund dafür ist die Verpflichtung zur Verminderung von CO<sub>2</sub> Emissionen, die seit 2009 mit der EU-Verordnung 443/2009<sup>188</sup>, geregelt ist. Auf eine weitere freiwillige Reduzierung wird nicht eingegangen. Zahlreiche aktive und passive Assistenzsysteme zur Verbesserung der **Verkehrs- und Fahrsicherheit** werden entwickelt und angeboten. Ziele sind auch in dieser Kategorie definiert. In Bezug auf das **Umweltgerechte Produktrecycling** wird auf die gesetzlichen Vorgaben und die Einhaltung der EU-Altfahrzeugverordnung<sup>189</sup> verwiesen. **Kundenzufriedenheit** heißt laut dem DAIMLER Nachhaltigkeitsbericht auch der Wunsch der Kunden nach mehr Hubraum und Leistung Genüge zu tun. Der Nachhaltigkeitsbericht beschreibt den gelungenen Spagat zwischen diesen Kundenwünschen und weniger Verbrauch im Vergleich zu Vorgängermodellen. In der Kategorie **Kundenorientierung** setzt DAIMLER auf die direkte Kommunikation durch Kundenbefragungen, um den Wünschen und Anregungen der Kunden frühzeitig entsprechen zu können. Beim **Verbraucherschutz** konzentriert sich die Premiummarke auf den Kundendatenschutz. Als Unternehmensziel ist die Verringerung von schädlichen Fahrzeuginnenraumemissionen (Luftreinheit im Fahrzeuginnenraum) mit einem Zielhorizont bis 2012 definiert.

<sup>188</sup> Vgl. (EU-Parlament, 2009a).

<sup>189</sup> (EU-Parlament, 2000).

#### 4.1.1.3 BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ

Zu diesem Handlungsfeld gehört der betriebliche Umweltschutz der die Produktionsbereiche abdeckt. Was wird im operativen Geschäft getan, in Produktion und Administration, um die Umwelt zu schützen? Das Handlungsfeld ist in elf Unterkategorien aufgeteilt:

- Energieeffizienz
- Luftreinhaltung
- Wasserverbrauch
- Logistik und Verkehr (lokale Lieferanten)
- Lärmschutz
- Naturschutz
- Flächennutzung und Artenvielfalt
- Rohstoff- und Materialeinsatz
- Einbeziehung Klimaschutz
- Biodiversität
- Schutz und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume

In den folgenden Bereichen sind im Nachhaltigkeitsbericht Aktivitäten beschrieben. **Energieeffiziente** Green IT Maßnahmen haben den jährlichen Energiebedarf um 55MWh gesenkt, auch wurden in dieser Kategorie Ziele definiert. Optimierungen im Bereich **Luftreinhaltung** in Lackieranlagen und Motorprüfständen wurden eingeführt. Der **Wasserverbrauch** in einem Beispiel aus einem Werk in Mexiko konnte durch technische Maßnahmen reduziert werden. In der Kategorie **Abfallvermeidung und Rohstoffrecycling** geht DAIMLER mit dem freiwilligen MeRSy Recycling Management nach eigenen Angaben über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. MeRSy ist ein hausinternes Recycling und Rücknahmesystem für Händler und Werkstätten. Ziele wurden im Bereich Elektromobilität definiert, hier wird mit dem Projekt LiBRi an der Erforschung des Recyclings von Lithium-Batterien gearbeitet. Durch die effiziente Nutzung von Bahn und Schiffen für den Transport von Gütern, die Nutzung von Telefon- und Videokonferenzen anstatt von Dienstreisen konnte in der Unterkategorie **Logistik und Verkehr** Einsparungen erreicht werden. Unberücksichtigt bleibt im Nachhaltigkeitsbericht die umweltschonende Vergabe von Aufträgen an lokale Lieferanten durch kurze Anlieferwege zu den einzelnen Werken. Der **Lärmschutz** wurde durch den Einbau von Lärmschutzwänden und Schalldämpfer in den Werken verbessert, um Anwohner vor Lärmemissionen zu schützen. Zum **Rohstoff- und Materialeinsatz** wird auf den sparsamen Einsatz hingewiesen, nicht aber auf eine sozialverträgliche Bewertung von Rohstoffmärkten und dem Rohstoffabbau. Durch die verstärkten Investitionen und Nutzung regenerativer Energien konnten CO2-Einsparungen für den **Klimaschutz** erzielt werden. Neben Energieeffizienzzielen sind in der Kategorie Biodiversität Ziele mit dem Zielhorizont Ende 2013 definiert.

#### 4.1.1.4 GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Das Handlungsfeld Gesellschaftliche Verantwortung ist in vierzehn Unterkategorien aufgeteilt:

- Gesellschaftliches Engagement
- Menschenrechte
- politischer Dialog als verantwortungsvolle politische Mitwirkung
- Ethisches Verhalten

- Fairer Handel und fairer Wettbewerb
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Vereinfachter Patentzugang
- Work-Life Balance der Mitarbeiter
- Förderung Ehrenamt
- Lokalisierung (Zulieferer und Produktion vor Ort)
- Frauenförderung
- Förderung Beruf und Familie
- Beitrag der Belegschaft
- Mobilitätskonzepte

Nur die Unterkategorien, die bei DAIMLER Beachtung finden sind im Folgenden auch erwähnt. Zu den nicht erwähnten Kategorien existieren auch keine Aktivitäten.

Mit 51,1 Mio. € hat sich DAIMLER mit Spenden, Sponsoring und Ausgaben für Stiftungen im gesellschaftlichen Umfeld im Jahr 2010 engagiert. Das sind errechnete Ausgaben von 0,052% vom Gesamtumsatz von 97.761 Mio. €. <sup>190</sup> Für DAIMLER, als ein global aufgestelltes Unternehmen mit Werken auf mehreren Kontinenten und einem globalen Einkauf von Zulieferteilen, sind **Menschenrechte** ein Thema, welches sich im Nachhaltigkeitsbericht widerspiegelt. DAIMLER ist Gründungsmitglied des Global Compact der Vereinten Nationen und bekennt sich zu diesen Prinzipien. <sup>191</sup> Des Weiteren orientiert sich der Konzern an der UN Menschenrechtscharta, den ILO Kernarbeitsnormen und den OECD Richtlinien. Es gibt zusätzlich Schulungen in diesem Bereich für alle Mitarbeiter. DAIMLER unterhält eine Abteilung „Politik und Außenbeziehungen“ mit Büros in Berlin, Brüssel, Moskau, Peking, Tokio und Washington sowie in über 30 weiteren DAIMLER-Konzernrepräsentanzen, die im Nachhaltigkeitsbericht Erwähnung finden. <sup>192</sup> Der politische Dialog findet auf nationaler und internationaler Ebene in den Bereichen Verkehr, Umwelt und allgemeine Wirtschaftsfragen, statt. Der Umsetzung des **politischen Dialogs** als verantwortungsvolle politische Mitwirkung in Abgrenzung zum eigennützigen, auf wirtschaftliche Vorteile basierenden Lobbyismus, kann und soll an dieser Stelle weder beurteilt noch weiter eingegangen werden. Im Bereich **Ethisches Verhalten** gibt es eine Vielzahl von Richtlinien, Schulungen für alle Mitarbeiter und die Orientierung an internationalen Standards. DAIMLER definiert ihre Ansprüche in Sachen Ethik wie folgt:

*Eine integrale Geschäftspraxis und nachhaltiges Wachstum sind eng miteinander verbunden, denn Wertegemeinschaften sind auf Dauer auch Wertschöpfungsgemeinschaften. Deswegen wollen wir weltweit eine Unternehmenskultur schaffen, die nicht nur gesellschaftlichen Anforderungen, sondern auch höchsten ethischen Ansprüchen genügt.* <sup>193</sup>

DAIMLER bekennt sich zur sozialen und fairen Gestaltung der Globalisierung und zur sozialen Marktwirtschaft mit fairen Regeln im globalen Wettbewerb. Es gibt keine Aussagen zum fairen Umgang von Geschäftsbeziehungen und dem Handel mit Lieferanten und Mitbewerbern (Wettbewerbern). Die **Schaffung von Arbeitsplätzen**, die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern und eine bedarfsgerechte Ausbildung sind bei DAIMLER als Ziele mit einem Zeithorizont bis 2015 aufgestellt. Auch zum Thema **Work-Life Balance der Mitarbeiter** gibt es einige Initiativen. Die Erhöhung des Frauenanteils steht im Fokus und es wird versucht dieses im DAIMLER Konzern durch Betriebsvereinbarungen zu regeln. Die

<sup>190</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) Kennzahlen Geschäftsjahr 2010 S. 3.

<sup>191</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) 3.0 Menschenrechte S. 83

<sup>192</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) 6.0 Management des politischen Dialogs S. 35.

<sup>193</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) 2.0 Verantwortungsvolle Unternehmensführung S. 30

gesellschaftliche- und seit einiger Zeit auch auf politischer Ebene heftig diskutierte Forderung, den **Frauenanteil** in leitenden Führungspositionen zu erhöhen ist als Ziel auf 20% weltweit bis 2020 definiert worden. In diesem Zusammenhang gehört auch die Förderung zur Vereinbarung von **Beruf und Familie**.

Die Unterkategorie **Mobilitätskonzepte** gehört in das Handlungsfeld „Gesellschaftliche Verantwortung“, weil zur unternehmerischen Verantwortung der OEMs der nachhaltige Umgang mit den immer knapper werdenden Ressourcen und dem Umweltschutz gehört. Es werden Konzepte entwickelt, die Mobilität sicherstellen sollen und dabei das traditionelle Besitzen eines Automobils und die seit nunmehr 125 Jahren fast gleiche Nutzung, in Frage stellen. Um das Ziel zu erreichen, eine ehrliche und nachhaltige Gesellschaft zu entwickeln, unter Berücksichtigung sämtlicher Umwelt- und Sozialkosten und damit zu mehr Lebensqualität zu gelangen, gehört die Neukonstruktion von Lebensentwürfen. Damit ist die Veränderung der grundsätzlichen Haltung einer Gesellschaft notwendig (sogenannte „Carsharing“ Konzepte existieren schon seit vielen Jahren).

Als einer der ersten OEMs hat DAIMLER an der Verwirklichung neuer Mobilitätskonzepte gearbeitet. Das Mobilitätskonzept Car2Go wurde von DAIMLER entwickelt und ist im März 2009 mit 300 Smart Fahrzeugen in die Praxis umgesetzt worden. Ende 2011 sind bei Car2Go 50.000 Nutzer registriert und es wurde bislang eine Millionen Kilometer gefahren. Die Ausweitung des Konzeptes wurde auf weitere Großstädte umgesetzt. Schon heute können Car2Go Kunden in Ulm, Austin, Texas, Hamburg, Vancouver, Amsterdam, San Diego, Wien, Lyon und ab dem 2. Halbjahr 2012 in Stuttgart die Dienstleistung einer Flotte von ca. 2900 Car2Go DAIMLER Smart Fahrzeugen, zurückgreifen.<sup>194</sup> Seit der Einführung des Mobilitätskonzepts in Ulm wurden Studien zum Umweltnutzen und der Mobilitätsveränderung der Nutzer und Nichtnutzer des Car2Go Konzeptes begleitend erstellt. Nach Studien der Universität Ulm führt der Weg zur Nachhaltigkeit über einen Kulturwandel. Weiterhin konnte anhand einer Umfrage in Ulm ein Trend aufgezeigt werden, dass sich die Bereitschaft zum Autoverzicht innerhalb eines Jahres der Nutzung um über 10% erhöht hat.<sup>195</sup> Bemerkenswert ist, dass ein global tätiger Autokonzern den Anspruch hat Marktführer in diesem Segment zu werden, obwohl das Risiko besteht, dass *noch* DAIMLER-Kerngeschäft zu schwächen und Neuwagenkäufer an das Mobilitätskonzept zu verlieren.<sup>196</sup>

#### 4.1.1.5 ARBEITSPRAKTIKEN

Das Handlungsfeld Arbeitspraktiken ist in sieben Unterkategorien aufgeteilt:

- Arbeitsbedingungen
- Sozialer Dialog
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Rücksicht auf demographischen Wandel
- Beschäftigungsverhältnisse
- Arbeitsplatzsicherheit und Mitbestimmung
- Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter

<sup>194</sup> (Daimler Global Media, 2011b).

<sup>195</sup> Vgl. (Müller, 2011) S. 29.

<sup>196</sup> Vgl. (Bund, 2011)

In deutschen Standorten wird mit Lieferanten der Lieferkette daran gearbeitet, Arbeitsbedingungen zu verbessern. In diesem Bereich führt DAIMLER Pilottrainings in der Türkei mit Lieferanten durch. Schwerpunktmäßig werden Schulungen zum Thema **Arbeitsbedingungen** und Umweltschutz in Bezug auf Managementsysteme durchgeführt.<sup>197</sup> Die **Weiterentwicklung der Mitarbeiter** lässt sich quantitativ an der Anzahl der durchschnittlichen Fort- u. Weiterbildungstage eines DAIMLER Mitarbeiters pro Jahr ablesen. Hier ist entsprechend der Kennzahlen im Geschäftsjahr 2010 ein negativer Trend zu beobachten.<sup>198</sup> Entsprechend sind in dieser Kategorie des Handlungsfeldes auch Ziele mit dem Zielhorizont bis 2015 gesetzt zur qualifizierten Nachwuchssicherung und der Förderung akademischer Führungskräfte. Der **Arbeits- und Gesundheitsschutz** ist durch vielfältige Aktivitäten gekennzeichnet<sup>199</sup>. Ziele im Bereich Ergonomie-Maßnahmen zur Gesundheitsprävention sind definiert. Das Gesundheitsmanagement organisiert und bündelt gesundheitliche Präventivmaßnahmen, Arbeitsschutz, Sozialberatung, Integrationsmanagement u.v.m. Auch mit Rücksicht auf den **demographischen Wandel** der Mitarbeiter spielt der Gesundheitsschutz eine Rolle<sup>200</sup>. Nicht nur aus ökonomischen Gründen sollen Beschäftigungsverhältnisse auf Zeit, auch Zeitarbeitskräfte oder Leiharbeiter genannt, für Unternehmen interessant sein, sondern müssen auch aus Gründen sozialer Verantwortung der Unternehmen dem Menschen gegenüber betrachtet werden. In dieser Kategorie hat sich DAIMLER die Erhöhung der Personalflexibilität als Nachhaltigkeitsziel gesetzt.

Es soll dadurch die Stammbeschäftigung gesichert werden. Des Weiteren bezeichnet DAIMLER die Vergütung der Zeitarbeitskräfte als fair. Der Dialog des Konzernvorstandes mit Arbeitnehmervertretern wird gepflegt und somit an Arbeitsplatzsicherheit und Mitbestimmung gearbeitet. Der Anteil der tarifgebundenen Mitarbeiter beträgt 90% und das Betriebsverfassungsgesetz sichert bei DAIMLER in Deutschland, auch ohne gewerkschaftliche Bindung, das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer.<sup>201</sup> DAIMLER beteiligt die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens. Eine weltweit einheitliche variable, erfolgsorientierte und wettbewerbsfähige Managementvergütung ist als Ziel definiert.<sup>202</sup> Daimler differenziert aber nicht zwischen Stammbeschäftigung und Leiharbeiter.

#### 4.1.1.6 ANGEWENDETE STANDARDS

DAIMLER hat sich zur Einhaltung von internationalen Standards verpflichtet oder unterstützt folgende Initiativen.

- DAIMLER interne Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct)<sup>203</sup>
- Gründungsmitglied der Global Compact der Vereinten Nationen. DAIMLER gehört zur LEAD-Gruppe.
  - Unterstützung der derzeit aktuellen Fassung des Global Compact nach dem Framework „Protect, Respect and Remedy“ von Prof. John Ruggie<sup>204</sup>
- ISO 14001 zertifizierte Produktionsstandorte
- EMAS Eco-Management & Audit Scheme

<sup>197</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) S. 36.

<sup>198</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) „Kennzahlen Geschäftsjahr 2010“ S. 3.

<sup>199</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) S. 74.

<sup>200</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) S. 67.

<sup>201</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) S. 67.

<sup>202</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011a) S. 68.

<sup>203</sup> (Daimler AG, 2007a).

<sup>204</sup> Vgl. (Ruggie, 2011).

- Mitglied der ICC (Internationale Handelskammer) und in der Kommission „Commission on Business Responsibility and Anti-Corruption“. Es wurde kein expliziter Hinweis gefunden, dass die ICC Charta unterstützt wird
- ILO-Kernarbeitsnormen
- OECD Guidelines für Unternehmen
- GRI Global Reporting Initiative

#### 4.1.2 DAIMLER ANFORDERUNGEN AN LIEFERANTEN

Im Bereich Umwelt und Soziales werden vertragliche Verpflichtungen zwischen dem Lieferanten und dem DAIMLER Konzern mit der Unterzeichnung und Anerkennung der *Allgemeinen Einkaufsbedingungen* bei der Nominierung eines Produktentwicklungsprojektes parallel zum Liefervertrag geschlossen. Die folgende Analyse beschränkt sich auf zwei zusammenhängende Dokumente. Die Anforderungen des OEMs definiert in den Mercedes-Benz Special Terms (MBST)<sup>205</sup> sowie dem aktuellen erweiterten Anhang aus dem Jahr 2011.<sup>206</sup> Mit dem Inkrafttreten des Anhangs zum 01. April 2011, hat DAIMLER zusätzliche Nachhaltigkeitsbestimmungen für die gesamte Lieferkette von Tier-1 bis Tier-n neu definiert. Damit betritt DAIMLER Neuland, denn es werden nicht nur die System-, Modul-, oder bzw. alle Erstlieferanten (Tier-1) aufgefordert die Nachhaltigkeitsbestimmungen zur erfüllen, sondern die gesamte Lieferkette bis hin zum Rohstofflieferanten.

*Der Lieferant wird die Inhalte dieser Nachhaltigkeitsbestimmungen an seine Lieferanten weitergeben, diese entsprechend verpflichten und die Einhaltung der Nachhaltigkeitsbestimmungen in der Lieferkette prüfen.*<sup>207</sup>

Neben den Nachhaltigkeitsbestimmungen gelten vertraglich natürlich auch noch das Produkt-Lastenheft, welches die Produkteigenschaften spezifiziert sowie Umwelanforderungen während der Produktion. Durch das Lastenheft werden individuelle Umwelanforderungen an das Produkt gestellt, wie Gewicht, Stromverbrauch, Aerodynamik, Stoffeigenschaften, Kraftstoffverbrauch etc. Qualitäts-Lastenhefte spezifizieren die einzuhaltenden Anforderungen während der Produktion wie z.B. für elektronische Komponenten das bleifreie Lötten.

##### 4.1.2.1 NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Es wird die Einrichtung eines Umweltmanagements in Anlehnung nach ISO 14010 und explizit eines Gefahrenstoff Managements im Anhang der MBST gefordert. In allen Nachhaltigkeitsberichten der untersuchten OEMs werden seit kurzem jährlich Ökobilanzen erstellt. In den Produktionen werden u.a. hinsichtlich des Energie-, Wasser, Lösemittelverbrauchs und Abfallquoten seit vielen Jahren Kennzahlen ermittelt. Hinzu kommen seit einiger Zeit der Rohstoffeinsatz, CO2 Emissionen je produziertes Fahrzeug. Diese ergibt als Ganzes den ökologischen Fußabdruck des produzierten Fahrzeuges. Schon heute macht der Wertschöpfungsanteil eines Automobils durch Zulieferteile ca. 75% aus. Der Innovationsanteil der Zulieferer liegt bei ca. 60% in der Automobilbranche<sup>208</sup> mit steigender Tendenz durch die Elektrifizierung der Fahrzeuge in den kommenden Jahren.<sup>209</sup> Aus diesen

<sup>205</sup> (Daimler AG, 2007).

<sup>206</sup> (Daimler AG, 2011c).

<sup>207</sup> (Daimler AG, 2011c), S. 7.

<sup>208</sup> Vgl. (Perspectiv Research, 2010)

<sup>209</sup> Vgl. (Giese, 2011), S.26.

Gründen ist es für den OEM äußerst wichtig, dass auch die Zulieferkette wichtige Kennzahlen zur Bilanzierung des ökologischen Fußabdruckes dem OEM zur Verfügung stellt. Die Anforderung einer Ökobilanzierung in Anlehnung der ISO 14040 zur Verbesserung des ökologischen Fußabdruckes, wird mit der Verpflichtung zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsbestimmungen im Anhang der *Allgemeinen Einkaufsbedingungen* auch an die gesamte Lieferantenkette weitergegeben. Die Anforderungen sind allerdings „weich“ formuliert und es gibt einige Möglichkeiten der unterschiedlichen Auslegung:

*Der Lieferant stellt DAIMLER deshalb auf Anfrage Informationen über die relevanten Produkte, Werkstoffe und Prozesse zur Verfügung. [...] Der Lieferant wird sich nach besten Kräften darum bemühen, solche Angaben auch von seinem Unterlieferanten (Rohstoff-, Halbzeughersteller, Energieversorger, Reststoffverwerter, usw.) zu erhalten.*<sup>210</sup>

#### 4.1.2.2 PRODUKTVERANTWORTUNG

Die Weitergabe der Produktverantwortung reduziert sich im Anhang der MBST auf die Verpflichtung zur Einhaltung bestehender EU Gesetzgebung, wie die EU-REACH Verordnung<sup>211</sup> und der EU-Altfahrzeugverordnung<sup>212</sup>. Diese Verpflichtung gilt damit auch für Lieferanten aller nicht EU-Länder, die Produkte an DAIMLER liefern. Eine rechtliche Beurteilung, ob durch die bestehenden EU-Gesetze nicht nur der europäischen OEMs, sondern auch die Lieferanten ohnehin in dieser Pflicht stehen, soll aufgrund des Umfangs und der Komplexität des Themas in dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden. Eine Verschärfung der Verpflichtungen über die EU Gesetzgebung hinaus, ist nicht zu erkennen. Wie schon erwähnt, werden tiefgreifende Anforderungen, die zum Handlungsfeld Produktverantwortung gehören, wie z.B. Kraftstoffverbrauch, Schadstoffemissionen, Fahrzeug- und Verkehrssicherheit, umweltgerechtes Produktrecycling, auch über individuelle Lastenhefte der Produkte vertraglich mit den Lieferanten festgehalten. Im Fall der konsequenten Weiterverpflichtung dieser sogenannten „Requirements“ an alle weiteren Unterlieferanten (Tier-2 bis Tier-n), wäre die Möglichkeit gegeben auch ohne weitere allgemeine Umweltstandards auf die Lieferkette einzuwirken.

#### 4.1.2.3 BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ

Der Lieferant wird aufgefordert während der Herstellung der Produkte, in allen Phasen der Produktion einen hohen Umweltschutz zu gewährleisten. Wasser und energiesparende Technologien sollen eingesetzt werden, geprägt durch den Einsatz von Strategien zur Emissionsreduzierung, Wiederverwendung und Wiederaufbereitung<sup>213</sup>.

#### 4.1.2.4 GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Die Maßstäbe zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die DAIMLER intern anwendet, spiegeln sich teilweise in den Anforderungen an die Lieferanten wieder. Im Wesentlichen verweist der Konzern auf die „Verhaltensrichtlinie“<sup>214</sup> der DAIMLER AG, in der Grundsätze zur sozialen Verantwortung bei DAIMLER angesprochen werden und auch für Lieferanten gelten sollen.

<sup>210</sup> (Daimler AG, 2011c), S.6.

<sup>211</sup> (EU-Parlament, 2006).

<sup>212</sup> (EU-Parlament, 2000).

<sup>213</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011c), S.5.

<sup>214</sup> Vgl. (Daimler AG, 2007a)

*DAIMLER unterstützt und ermutigt seine Zulieferer, in ihren Unternehmen vergleichbare Grundsätze einzuführen und umzusetzen. DAIMLER erwartet von seinen Zulieferern, diese Grundsätze als Basis für gegenseitige Beziehungen anzuwenden. DAIMLER sieht darin eine sehr gute Grundlage für dauerhafte Geschäftsbeziehungen.*<sup>215</sup>

Die Einhaltung international anerkannter Menschenrechte und die Geschäfts- und Unternehmensethik ist Kern der Verhaltensrichtlinie. Weiterhin verweist DAIMLER auf die Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen und den Internationalen Arbeitsschutzstandards der ILO, nach der sich die für den Lieferanten geltenden Verpflichtungen orientieren. Der genaue Wortlaut der Standards, zu dessen Einhaltung die Lieferanten sich vertraglich verpflichten, findet sich im Anhang des MBST (Mercedes Benz Special Terms)<sup>216</sup> und beschränkt sich auf folgende Unterkapitel:

- Löhne und Sozialleistungen, Arbeitszeiten
- Vermeidung von Kinderarbeit
- Freie Wahl der Beschäftigung
- Vereinigungsfreiheit
- Gesundheit und Sicherheit (Mitarbeiterbezogen)
- Korruptionsbekämpfung und Compliance
- Diskriminierungsverbot
- Sicherheit und Qualität (Produktbezogen)

Im Unterkapitel „Vermeidung von Kinderarbeit“ wird nochmals darauf hingewiesen, dass DAIMLER nicht nur den eigenen Lieferanten (Tier1) verpflichtet, sondern noch weitergehend die Lieferanten des Tier-1 und deren Nachunternehmer.

---

#### 4.1.2.5 ARBEITSPRAKTIKEN

Ähnlich wie im Kapitel 4.1.2.4 wird im Handlungsfeld Arbeitspraktiken auf die Unterkategorien Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Gesundheit sowie Arbeitnehmer Mitbestimmung eingegangen. Diese Inhalte sind vertraglich in den MBST-Anforderungen an Lieferanten definiert.

---

#### 4.1.2.6 GEFORDERTE STANDARDS

DAIMLER verpflichtet die Lieferanten und die Unterlieferanten die ILO-Kernarbeitsnormen einzuhalten. Im Nachhaltigkeitsbericht ist erwähnt, dass alle Lieferanten die Umweltmanagement Norm ISO 14001 erfüllen sollen. Eine vertragliche Verpflichtung ist in den allgemeinen Einkaufsbedingungen der MBST nicht aufgeführt. In Anlehnung an die ISO 14040 verpflichten sich die Lieferanten DAIMLER Daten zur Ökobilanzierung zu liefern. Die DAIMLER Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct) ist die Basis für ökologische, ethische und soziale Anforderungen an die Zulieferer.

---

<sup>215</sup> Vgl. (Daimler AG, 2007), S.17.

<sup>216</sup> Vgl. (Daimler AG, 2011c), S.3-4.

### 4.1.3 VOLKSWAGEN NACHHALTIGKEITSBERICHT 2010

1995 publizierte die VOLKSWAGEN AG erstmalig ihre Umweltpolitik und im Jahr 2005 den ersten konzernweiten Nachhaltigkeitsbericht in Anlehnung an die Richtlinien der „Global Reporting Initiative“ (GRI).<sup>217</sup> Das Unternehmen hat im Jahr 2011 den Nachhaltigkeitsbericht „Nachhaltigkeit 2011“ veröffentlicht. Dieser Bericht kann auf den Unternehmenswebseiten im Internet als gedruckter Bericht bestellt werden, oder steht mit einer erweiterten Online-Linkliste mit Zusatzinformationen zur Verfügung.<sup>218</sup> Die Analyseergebnisse in diesem Kapitel stammen ausschließlich aus den von VOLKSWAGEN veröffentlichten Informationen der angegebenen Quellen.

#### 4.1.3.1 NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Organisatorisch hat der VOLKSWAGEN Konzern ein CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut, wobei der Steuerkreis direkt an den Vorstand berichtet. Für VOLKSWAGEN kennzeichnet CSR die freiwillige gesellschaftliche Verantwortung über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen hinaus.<sup>219</sup> Im Jahr 2002 wurde ein noch gültiges **Nachhaltigkeitsleitbild** entwickelt. Die **Strategie 2018** steht auf dem Fundament der Nachhaltigkeit und verfolgt das Ziel, den Konzern bis 2018 zum ökonomisch und ökologisch führenden Automobilhersteller zu machen.<sup>220</sup> Der **Stakeholder Dialog**, der auch als „Stakeholder Involvement“ bezeichnet wird, ist in das Nachhaltigkeitsmanagement integriert. Das **Risikomanagement** des Konzerns deckt neben den ökonomischen Risiken auch Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken ab. Die VW Produktionen sind zu 92% nach der Umweltmanagement Norm **ISO 14001** oder der **EU Richtlinie EMAS** zertifiziert.<sup>221</sup> Die Einhaltung dieser Normen wird auch von den VOLKSWAGEN Lieferanten verlangt. Eine **Verhaltensrichtlinie** (Code of Conduct) wurde erarbeitet, um nicht ethisches Verhalten zu unterbinden bzw. den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben Verstöße anonym anzuzeigen. Zu dem Thema *Integrität und Compliance* werden und sind Schulungen der Mitarbeiter durchgeführt worden. Langfristig angestrebte **Einbeziehungen der Stakeholder** sind im Bericht nicht transparent dokumentiert und werden in der Beurteilung nach dem GRI Standard bemängelt. VOLKSWAGEN hat sich zum Ziel gesetzt das „**Supply Chain Management**“ weiter zu entwickeln. Anhand der Dissertation von Julia Koplín<sup>222</sup> ist gut dokumentiert, welche vielfältigen Maßnahmen bei VOLKSWAGEN erarbeitet werden, um die Lieferantenkette fest in die konzernweite Nachhaltigkeitsbemühungen einzubinden. Eine sogenannte **Ökobilanz** wird jedes Jahr erstellt. Mit dem Ziel, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren, werden Umweltkennzahlen nach der VOLKSWAGEN intern VW-Norm 98000 erhoben und im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.<sup>223</sup> VOLKSWAGEN hat sich einige **Ziele** im Handlungsfeld „Nachhaltige Unternehmensführung“ gesetzt. Darunter die Verstärkung der Kommunikation mit den Stakeholdern, die Weiterentwicklung des *Supply Chain Managements* und die Verbesserung der Kommunikation der Verhaltensrichtlinie in Bezug

<sup>217</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2005), S.2.

<sup>218</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011b).

<sup>219</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S.14.

<sup>220</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S.8 + S.10.

<sup>221</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011c).

<sup>222</sup> (Koplín, 2006).

<sup>223</sup> (VOLKSWAGEN AG, 2009/12).

auf Integrität und ethisches Verhalten (Compliance Management). Der Zeithorizont zur Zielerreichung ist individuell, spätestens aber bis 2018.<sup>224</sup>



Abbildung 18: VOLKSWAGEN Nachhaltigkeitsorganisation<sup>225</sup>

#### 4.1.3.2 PRODUKTVERANTWORTUNG

Im Handlungsfeld „Produktverantwortung“ werden, ähnlich wie beim Unternehmen DAIMLER, vielfältige Anstrengungen unternommen, um neue Antriebstechnologien auf den Markt zu bringen, neue Kraftstoffe zu erproben, den Flotten-Kraftstoffverbrauch und damit auch die Schadstoffemissionen zu senken, die Fahrzeug- und Verkehrssicherheit zu erhöhen und die Quote der Wiederverwertung von Altfahrzeugen zu erhöhen und schon während der Entwicklungsphase mit einzuplanen (umweltgerechtes Produktrecycling). Zu jedem dieser Kategorien sind Ziele mit unterschiedlichem Zeithorizont bis 2020 definiert worden.<sup>226</sup> Ausnahme ist die Kategorie Fahrzeug- und Verkehrssicherheit, dort wurden keine Ziele benannt.

#### 4.1.3.3 BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ

Im Handlungsfeld Betrieblicher Umweltschutz finden sich im Nachhaltigkeitsbericht von VOLKSWAGEN viele Beispiele. Die Kategorie Lärmschutz wurde ausgelassen und fand keine Erwähnung. Für die weiteren zehn Kategorien werden im Nachhaltigkeitsbericht Aktionen und teilweise auch Ziele definiert. Zur Kategorie **Luftreinhaltung** wurden bei VOLKSWAGEN im Karosseriebau und Lackiererei Maßnahmen zur Luftqualitätsverbesserungen vorgenommen. Hinzu kommen vielfältige Aktivitäten, den Anteil der umweltfreundlichen regenerativen Energien zu erhöhen und VW-eigene, lokale Kohlekraftwerke zu ersetzen, um damit zur Verbesserung der Luftqualität beizutragen. Die

<sup>224</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011a).

<sup>225</sup> (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S.14.

<sup>226</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011a)

Senkung des Energieverbrauchs in allen europäischen Werken um 10% ist als **Energieeffizienzziel** bis 2013 definiert worden.<sup>227</sup> Zur Zielerreichung sind eine Vielzahl von Projekten initiiert worden. Im Jahr 2010 betrug der Energieverbrauch pro Fahrzeug 2,55 MWh. VOLKSWAGEN weist darauf hin, dass der überwiegende **Wasserverbrauch** bei der Material- und Werkstoffbereitstellung während der Produktion stattfindet, währenddessen die Nutzungsphase nur eine geringe Rolle spielt. Pro Fahrzeug wurden 2010 im Durchschnitt 5010l Wasser verbraucht.<sup>228</sup> VW erwähnt in diesem Zusammenhang den sorgsam Umgang mit Wasser in der Produktion. Im Bereich Wassermanagement sind Ziele definiert, um eine Methodik zur Analyse des Wasserverbrauchs zu entwickeln. Die Herstellung eines Fahrzeuges produziert gefährlichen und ungefährlichen Abfall, der entweder verwertet oder beseitigt wird. Im Berichtsjahr 2010 hat jedes Fahrzeug 58,2 kg ungefährlichen und 25,4 kg gefährlicher Abfall produziert, wobei die Definition gefährlich und ungefährlich nicht angegeben wurde. Zusätzlich fallen 214,97 kg metallische Abfälle pro Fahrzeug an. Zur Vermeidung von **Abfällen** und dem **Rohstoffrecycling** in der Produktion sind Beispiele aufgeführt. Durch den explizit geforderten Einsatz von Rezyklaten in den Lieferanten-Lastenheften werden weniger Primärrohstoffe verbraucht. Das Ziel Einsatz nachwachsende Rohstoffe und Rezyklatmaterialien einzusetzen sowie die Verbesserung der Ressourceneffizienz wurde mit dem Zielhorizont 2012 definiert. Unter dem Namen „Green Logistics“ hat VW für den Bereich **Logistik und Verkehr** ein Logistikkonzept mit einem Potential zur Einsparung von 1,26 Mio. km LKW Fertigfahrzeugkilometer entwickelt. Weiter zum Thema **Lokalisierung** der Lieferantenbeziehungen, gibt VW als Hauptgründe die ökonomische Entwicklung und Standortaufwertung in den einzelnen Ländern an, nicht aber ökologische Vorteile.

VW hat begonnen ein globales **Biodiversitätsmanagement** aufzubauen und investiert in den **Schutz und die Wiederherstellung natürlicher Lebensräume** und damit in die Erhaltung der **Artenvielfalt**. Diese Aktivitäten werden durch Projekte, in Zusammenarbeit mit NGOs wie der NABU<sup>229</sup>, wie z.B. das „Aller Projekt“<sup>230</sup> realisiert.

Zur Kategorie **Rohstoff-** und **Materialeinsatz** beobachtet und bewertet VW den sozialverträglichen Abbau von Rohstoffen in politisch instabilen Ländern.

Der Ausstoß von schädlichen CO<sub>2</sub> wird nicht nur während der Nutzungsphase, sondern über den gesamten Entstehungsprozess des Fahrzeuges CO<sub>2</sub> bilanziert. Die Bilanz wiederum wird dazu genutzt, **Klimaschutzziele** zu kontrollieren und einzuhalten.

#### 4.1.3.4 GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Im Handlungsfeld Gesellschaftliche Verantwortung investiert und engagiert sich VOLKSWAGEN mit einer Vielzahl von regionalen Initiativen an den Standorten zur Förderung der Gesundheit, Freizeit, und Bildung. Zur Beschäftigungssicherung und Steigerung der Lebensqualität wurden regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften gegründet. VW bekennt sich zum *Global Compact* und damit zur Entwicklung einer sozialen- und ökologischen Globalisierung. Weitere internationale, anerkannte Menschenrechtskonventionen sind in die interne Verhaltensrichtlinie „Code of Conduct“<sup>231</sup> aufgenommen worden. Die **Schaffung von Arbeitsplätzen** als gesellschaftliche

<sup>227</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011a), S.2.

<sup>228</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e) S.67, Kennzahlen.

<sup>229</sup> Naturschutzbund Deutschland e.V.

<sup>230</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2010b).

<sup>231</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e) S.16.

Verantwortung ist im Zusammenhang mit der Lokalisierung von Produktionen und Lieferanten im Ausland erwähnt. VW hat ein Projekt zur „**Förderung des Ehrenamt**“ gegründet. Das Projekt kümmert sich um die Vermittlung von Ehrenämtern als Vorbereitung auf den Ruhestand, so wie auch für aktive Mitarbeiter.

Im Nachhaltigkeitsbericht versteht VW unter **Lokalisierung** den Aufbau von Produktionsstätten und Lieferantenbeziehungen in Wachstumsländern wie Brasilien oder Indien. Durch die Lokalisierung werden Währungsrisiken minimiert sowie ökonomische Wachstumsimpulse in den jeweiligen Märkten gesetzt. Dadurch entsteht eine Wertschöpfung in den Regionen und unter anderem eine Verbesserung der Infrastruktur, Vernetzung mit Bildungseinrichtungen und damit eine Aufwertung der Standorte.<sup>232</sup>

Im Nachhaltigkeitsbericht werden mehrere Projekte mit dem Ziel den **Frauenanteil** im Unternehmen zu **erhöhen** beschrieben. Es gibt Gespräche und Treffpunkte mit Mitarbeitereltern von Töchtern, die über die Möglichkeiten ihrer Kinder zur Berufsausbildung informiert werden. Weiterhin gibt es Mentoring-Programme mit dem Ziel den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. VW sieht den Beruf und die Familie als gleichwichtig an und unterstützt ein familienfreundliches Umfeld zur **Förderung** von **Beruf** und **Familie**. Es gibt einige familienfreundliche Initiativen, wie z.B. das „Kaleo“ der Kinderbetreuungsnotruf, der am Standort Wolfsburg eingeführt wurde, um Kinderbetreuung auch in unvorhersehbaren Situationen möglich zu machen.<sup>233</sup> Die Belegschaft ist am Gemeinwohl interessiert und übernimmt gesellschaftliche Verantwortung mit Hilfe der **Belegschaftsspende**. Mit einem Stundenlohn als Spende wird benachteiligten Mitmenschen geholfen oder weltweit wohltätige Projekte unterstützt.<sup>234</sup> „Nutzen statt Besitzen“ ist ein Schlagwort, welches auch im VW Nachhaltigkeitsbericht zum Thema Mobilitätskonzepte vorkommt. Weitere Informationen sind nicht enthalten. Zwischenzeitlich hat VW das **Mobilitätskonzept** „Quicar“ erstellt und an den Start gebracht. Seit November 2011 ist es in Hannover möglich 200 Fahrzeuge für eine Kurzzeitmiete zu nutzen.<sup>235</sup>

#### 4.1.3.5 ARBEITSPRAKTIKEN

Die **Arbeitsbedingungen** in europäischen VW-Standorten sind auf einem hohen Niveau und werden, wie der **Arbeits- und Gesundheitsschutz**, laut des Nachhaltigkeitsberichts laufend verbessert. Der **demografische Wandel** wird z.B. durch die ergonomische Anpassung der Arbeitsplätze berücksichtigt. Zurzeit gibt es eine tarifliche **Arbeitsplatzsicherheit** bis 2014 für Tarifangestellte.<sup>236</sup> Zur **Fort- und Weiterentwicklung** investiert VW in eine Vielzahl von Initiativen. Die VW-Universität „AutoUni“ in Wolfsburg bietet viele Möglichkeiten der Weiterbildung, Rund 4500 Auszubildende an sechs deutschen Standorten begannen 2010 ein Berufsausbildung, Meisterqualifizierung, Förderung von Hochschulabsolventen, Trainees und Auslandspraktika. Dies sind nur einige zu erwähnende Maßnahmen. Die **Mitbestimmung** durch die Arbeitnehmervertretung ist bei VOLKSWAGEN traditionell durch eine starke Betriebsratsarbeit gewährleistet. Es findet ein sozialer Dialog in Form einer jährlichen Mitarbeiterbefragung, dem sogenannten „Stimmungsbarometer“ statt, um Mitarbeiterzufriedenheit festzustellen, Fehler abzustellen oder Prozesse zu verbessern.<sup>237</sup> Seit 2010 gibt es bei VOLKSWAGEN eine leistungsorientierte Erfolgsbeteiligung für alle

<sup>232</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S. 25.

<sup>233</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S. 40.

<sup>234</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e), S. 68.

<sup>235</sup> (VOLKSWAGEN Leasing GmbH, 2011).

<sup>236</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e) S.36 -37.

<sup>237</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e) S.37+S.61.

Mitarbeiter. Das Anreizsystem ist monetärer Art und findet Anwendung vom Auszubildenden bis hin zum Top-Manager.<sup>238</sup> VW hat sich für 2011 Ziele mit einem Zeithorizont bis 2018 in den Bereichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Präventionsprogramme zum Gesundheitsschutz und die Erweiterung der Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern gesetzt.

#### 4.1.3.6 ANGEWENDETE STANDARDS

Der VOLKSWAGEN Konzern hat sich intern zu internationalen Standards und Normen, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen, verpflichtet oder orientiert seine Umweltpolitik an diesen Grundsätzen:

- Verhaltensrichtlinien des Volkswagen Konzern (Code of Conduct)<sup>239</sup>
- ISO 14001
  - ISO 14062 (umweltgerechte Produktentwicklung)
  - ISO 14040 (Produktökobilanz über Lebenszyklus)
- EMAS Eco-Management & Audit Scheme
- ICC Charta
- UN Global Compact Member
- ILO-Kernarbeitsnormen
- OECD Guidelines für Unternehmen
- AA1000 AccountAbility
- GRI Global Reporting Initiative
- Individuelle Unternehmens Normen (VW-Norm)

#### 4.1.4 VOLKSWAGEN ANFORDERUNGEN AN LIEFERANTEN

Im Bereich Nachhaltigkeit werden Verpflichtungen zwischen dem Lieferanten und dem VOLKSWAGEN Konzern schon in der Angebotsphase eingegangen. Das System besteht aus fünf Komponenten. Als erstes die Kenntnisnahme des Dokuments „Anforderungen des VOLKSWAGEN Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern“<sup>240</sup> ist bei der Abgabe der Angebotsunterlagen elektronisch per Internet zu bestätigen. Zweitens muss ein „Selbstauskunft“ oder „Selbstcheck“<sup>241</sup> in Form eines Fragebogens ausgefüllt werden, der die Umsetzung der Anforderung unterstützt und VOLKSWAGEN Auskunft über das Nachhaltigkeitsverständnis des Partners eröffnet. Drittens wird Unterstützung und Beratung angeboten, falls die Anforderungen beim Lieferanten nicht vollständig umgesetzt werden können. Die vierte Komponente ist die Überprüfung und Plausibilisierung der Angaben durch die Beschaffung und die Qualitätssicherung. Zur fünften und letzten Komponente des Systems gehört die Vertiefung und Ausweitung der Nachhaltigkeitsanforderungen auf die Unterlieferanten der Hauptlieferanten.

*„VOLKSWAGEN erwartet, dass die Geschäftspartner für die Einhaltung der „Anforderungen des VOLKSWAGEN Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern“ auch durch ihre eigenen Zulieferer Sorgetragen“.*<sup>242</sup>

<sup>238</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011e) S.35.

<sup>239</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2010c).

<sup>240</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011d).

<sup>241</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2010a)

<sup>242</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2010a), S. 2.

Neben den Nachhaltigkeitsbestimmungen, Anforderungen und Selbstauskunft gelten vertraglich auch noch die Produkt-Lastenhefte, welche die Produkteigenschaften spezifizierten sowie begleitenden Qualitäts- und Umweltaanforderungen während der Produktentwicklung und Produktion. Durch die Lastenhefte werden individuelle Umweltaanforderungen an das Produkt gestellt, wie Gewicht, Stromverbrauch, Aerodynamik, Stoffeigenschaften, Kraftstoffverbrauch etc. Qualitäts-Lastenhefte spezifizieren die einzuhaltenden Anforderungen während der Produktion wie z.B. das bleifreie Löten für elektronische Komponenten.

#### 4.1.4.1 NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Zwei wesentliche Anforderungen stellt VW an die Lieferanten und Geschäftspartner. Die Pflicht zur Einrichtung eines Umweltmanagement zertifiziert nach der Norm ISO 14001 oder der EMEAS EU-Richtlinie.<sup>243</sup> Durch das Personalmanagement wird von den Geschäftspartnern und Lieferanten die Qualifizierung der Mitarbeiter im Bereich Umweltschutz durch Schulungen gefordert. Zusätzlich bietet VW allen Partnern mit dem Programm „Priorität A – Partner für Umwelt und Nachhaltigkeit“ an, sich durch Schulungen und Seminare weiterzubilden.<sup>244</sup> VW verlangt mit dem Dokument der „Selbstauskunft“ einen Ansprechpartner jeweils für den Umweltschutz und für Sozialstandards.<sup>245</sup>

#### 4.1.4.2 PRODUKTVERANTWORTUNG

Die Verantwortung für die Nachhaltigkeit des Produkts liegt primär beim Automobilhersteller. Wie schon erwähnt verschiebt sich allerdings zunehmend die Innovationskraft und Wertschöpfung vom OEM zum Lieferanten<sup>246</sup>, so dass es aus Sicht der Zulieferer strategisch sinnvoll ist, die Ausrichtung an die Umweltpolitik der OEMs anzupassen. Entsprechend verbindlich sind im Dokument „Anforderungen des VOLKSWAGEN Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern“<sup>247</sup> die Vorgaben der VW-Umweltpolitik, der Umweltziele, der Technischen Entwicklung und die interne VW-Norm 01155 (VW interne Anforderungen zu IMDS)<sup>248</sup> und VW-Norm 99000<sup>249</sup> einzuhalten. Die Norm VW99000 ist sehr umfangreich und bezieht sich wiederum auf etliche mitgeltende VW Normen, wie das „Allgemeine Umweltlastenheft“.<sup>250</sup> In dieser Norm sichert sich VW, neben der schon erwähnten Mitarbeit zur Umsetzung der Umweltziele der Technischen Entwicklung, noch weitere kontinuierliche Verbesserungen während der Entwicklung, zu.

Folgend ein Auszug aus dem Kapitel 8 der VW99000 Norm<sup>251</sup>:

*Die zentralen zukünftigen umweltbezogenen Herausforderungen Klimawandel, Gesundheit und Ressourcen erfordern*

- *eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und/oder des Kraftstoffverbrauchs,*
- *eine Minimierung der Verwendung von Gefahr- und Schadstoffen,*
- *eine Minimierung der Innenraum-Emissionen inklusive Geruch,*
- *eine Minimierung der Akustikwerte,*

<sup>243</sup> Vgl. (EU-Parlament, 2009b).

<sup>244</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2006)S.15.

<sup>245</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2010a) S.3+S.5.

<sup>246</sup> Vgl. (Giese, 2011).

<sup>247</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011d).

<sup>248</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011g).

<sup>249</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011f).

<sup>250</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2008).

<sup>251</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011f) S. 27.

- *den Einsatz nachwachsender Rohstoffe [...]*
- *Umweltziele der Technischen Entwicklung*
- *Aktuelles Umweltlastenheft „Allgemeines Umweltlastenheft“*

Neben den Zielen und den konzernweit gültigen Normen, wird jede Bauteilneuentwicklung, die vom OEM in Auftrag gegeben wird, vor der Auftragsvergabe im Detail durch das Entwicklungslastenheft spezifiziert. In diesen Lastenheften sind die individuellen Umweltproduktparameter definiert.

#### 4.1.4.3 BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ

Als vertragliche Anforderungen an die Lieferanten wurden fünf Kategorien aus dem Handlungsfeld Betrieblicher Umweltschutz identifiziert. Der umweltfreundliche Umgang und die Beachtung werden in der Selbstbeurteilung<sup>252</sup> zu den Kategorien Energieeffizienz, Abfallvermeidung und Rohstoffrecycling, Rohstoff- und Materialeinsatz, Klimaschutz und Wasserverbrauch abgefragt. Die Abfragen sind sehr „weich“ formuliert, weil keine quantitativen Parameter und Zielvorgaben einzuhalten sind.

#### 4.1.4.4 GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Im Handlungsfeld Gesellschaftliche Verantwortung werden an die Lieferanten zwei Anforderungen gestellt. Die Achtung der international anerkannten **Menschenrechte** basierend auf der Grundlage des **Global Compacts** der Vereinten Nationen. Weiterhin wird auf der Grundlage der Unternehmenswerte Fairness, Transparenz, Integrität und Partnerschaft sowie ethisches Verhalten vom Lieferanten gefordert.<sup>253</sup> Wie schon in vorherigen Kapiteln erwähnt, verlangt der Konzern von den Lieferanten dieselben Maßstäbe auch für deren Zulieferer anzuwenden. Wenn diese Forderung so umgesetzt würde, könnte damit der letzte in der Lieferantenkette erreicht werden (z.B. Rohstofflieferanten).

#### 4.1.4.5 ARBEITSPRAKTIKEN

VOLKSWAGEN fordert von den Lieferanten und Geschäftspartnern Arbeitsbedingungen, die sich in Bezug auf den Gesundheit- und Arbeitsschutz an die jeweiligen nationalen Standards halten. Im Kapitel 6 der Selbstbeurteilung wird indirekt bei jedem Geschäftspartner ein Gesundheitsbeauftragter gefordert und es sollte einen Ansprechpartner für Sozialstandards geben. Weiterhin wird mit zehn detaillierten Fragen nach erweiterten sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Maßnahmen gefragt. Die Fragen gehen über die innerbetrieblich organisierte Erste-Hilfe bis hin zur Dokumentation von Arbeitsunfällen. Eine klare Aussage über die Konsequenzen bei Verneinung der Fragen, ist nicht eindeutig erkennbar.

Bei den Anforderungen an die Lieferanten zur Arbeitnehmermitbestimmung, bezieht sich VW auf die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948“<sup>254</sup>, in der das Recht auf Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit als zentrales Grund- und Menschenrecht deklariert wird. Weitere Maßnahmen werden im Handlungsfeld Arbeitspraktiken nicht gefordert.

<sup>252</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2010a).

<sup>253</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011d), S.1.

<sup>254</sup> Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Resolution 217 A (III) der Generalversammlung vom 10. Dez. 1948. Artikel 20.

#### 4.1.4.6 GEFORDERTE STANDARDS

Die VOLKSWAGEN Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct)<sup>255</sup> sind die Basis für ökologische, ethische und soziale Anforderungen an die Geschäftspartner. Für alle Hauptlieferanten mit eigener Produktion ist eine Umweltmanagement Zertifizierung nach der ISO Norm 14001 oder die EMEAS Verordnung der EU zu erfüllen. Weiterhin sind individuelle VW Umweltnormen einzuhalten.

Wichtig zur erwähnen ist, das VOLKSWAGEN von der gesamten Lieferkette erwartet, dass alle Geschäftspartner ebenfalls ihren Zulieferern die gleichen Anforderungen stellen.<sup>256</sup>

## 4.2 AUSWERTUNG DER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

Die Nachhaltigkeitsaktivitäten und -Ziele sowie die Anforderungen an die Lieferantenkette der beiden OEMs VW und DAIMLER wurden nach Handlungsfeldern und weiteren Kategorien in den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.3 beschrieben. Zur weiteren Auswertung wurde parallel dazu eine Übersichtsmatrix in Form einer Excel Tabelle erstellt, die einen Prioritätenüberblick der OEMs bietet, siehe dazu den Anhang I. Die Tabelle listet in den Zeilen die Handlungsfelder und Kategorien auf. In den Spalten sind Ziele (ZI), Anforderungen an die Lieferanten (LA) angegeben und ob die Kategorie inhaltlich im Nachhaltigkeitsbericht zu finden ist, siehe Spalte (NB). Weil keine qualitative Beurteilung vorgenommen werden soll, ist das Beurteilungsschema einfach.

Enthalten	1. NB (Nachhaltigkeitsbericht)	2. LA (Lieferanten Anforderung)	3. ZI (Ziele)
	Ist die Kategorie des Handlungsfeldes inhaltlich im Nachhaltigkeitsbericht des OEMs enthalten?	Gibt es in der Kategorie zum Handlungsfeld inhaltliche Anforderungen des OEMs an den Lieferanten?	Sind in der Kategorie des Handlungsfeldes inhaltliche Unternehmensziele des OEMs definiert?
Ja	1	1	1
Nein	0	0	0

Abbildung 19: Beurteilungsmatrix der Kategorien zur Prioritätenbestimmung (siehe Anhang I)

Für jede Kategorie (z. B. Energieeffizienz im Handlungsfeld Umweltschutz), die inhaltlich im Nachhaltigkeitsbericht des OEMs umfangreich abgedeckt ist, wurde in der Spalte NB ein Punkt vergeben. Wenn Lieferantenanforderungen der OEMs in der jeweiligen Kategorie verpflichtend sind oder Ziele zur Entwicklung der Kategorie definiert worden sind, ist ebenfalls jeweils ein Punkt in der Spalte LA und ZI vergeben worden. 0 Punkte, wenn die Kategorie nicht erwähnt wurde. Danach wurden individuell für jeden OEM zu jedem Handlungsfeld Netzgrafiken erstellt, die verdeutlichen sollen, welche Kategorien die OEMs priorisieren und was demnach von den OEMs unter Nachhaltigkeit verstanden wird und welche Ideen und Ziele in Zukunft relevant werden. Die Auswertung ist nicht repräsentativ, da nur zwei OEM Nachhaltigkeitsberichte ausgewertet wurden. Zudem habe ich mich dazu entschieden die Kategorien über die Spalten und über beide ausgewerteten OEMs zu akkumulieren, um eine Gesamt Priorisierung der Kategorien zu erhalten. Ein Vergleich zwischen den OEMs war nicht vorgesehen. Das akkumulierte Ergebnis gibt Aufschluss über

<sup>255</sup> (VOLKSWAGEN AG, 2010c).

<sup>256</sup> Vgl. (VOLKSWAGEN AG, 2011d), S.2.

die Priorisierung der jeweiligen Kategorie im Handlungsfeld. Das bedeutet, wenn beide OEMs die Kategorie im Nachhaltigkeitsbericht aufführen, als Anforderung an Lieferanten weitergeben und auch zukünftige Ziele zur Entwicklung definiert haben, können sechs Punkte erreicht werden und die Kategorie erreicht eine hohe Priorisierung. Die Akkumulierung soll das Verständnis von CSR und nachhaltiger Entwicklung dokumentieren und erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch in Bezug auf empirische Datenerhebung. Aufgrund der Ergebnisse der einzelnen OEMs kommt es zu keiner Verfälschung, da interessanter Weise die Schwerpunktlegung bei beiden OEMs sich sehr ähneln und es dadurch zu keiner gegensätzlichen Verschiebung der Prioritäten kommt. Bei der Durcharbeitung weiterer Nachhaltigkeitsberichte von TOYOTA und BMW ergab sich ein sehr ähnliches Bild der Schwerpunktlegung. Die Vermutung liegt nahe, dass die Kommunikation von Nachhaltigkeit durch die allgemeinen Berichtsstandards, wie der GRI und der AA10000 eine strikte Vorgabe darstellen, die scheinbar erfüllt werden. Wie am Anfang des Kapitels erwähnt ist die Auswahl und Anzahl der Handlungsfelder und Kategorien vom Autor erarbeitet worden. Zu diesem Zweck wurden Sozial- und Umweltstandards, wie die ISO 26000 sowie weitere Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen ausgewertet.

Zur Erinnerung nochmals die Fragestellungen, die mit der Auswertung beantwortet werden sollen:

1. Was verstehen die OEMs unter nachhaltiger Entwicklung und CSR, abgeleitet aus den zur Verfügung stehenden veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten, Lieferantenanforderungen und Entwicklungszielen?
2. Auf welche Handlungsfelder der Nachhaltigkeit konzentrieren sich die OEMs und welche Prioritäten werden in den einzelnen Kategorien gesetzt?
3. Welche Anforderungen werden inhaltlich an die Zulieferkette gestellt, abgeleitet aus den überwiegend nicht veröffentlichten Lieferantenanforderungen?
4. Wie kommuniziert der OEM seine Aktivitäten, Ziele und Anforderungen an die Lieferkette in Bezug auf CSR?

Die Punkte 3. und 4. wurden zu Beginn des Kapitels beantwortet. Die Auswertung der Fragen 1. und 2. folgt in diesem Kapitel.

Handlungsfelder der Nachhaltigkeit	DAIMLER AG				VOLKSWAGEN AG				Gesamt Priorität	Kommentare
	NB	LA	ZI	Summe DAI	NB	LA	ZI	Summe VW		
Beurteilungsfelder (siehe Reiter Beurteilungsmatrix und Kommentarspalte rechts)									DAI + VW	NA nicht anwendbar NB: Nachhaltigkeitsbericht Symbol: <input type="text"/> wenn Wert: <input type="text"/> Wert: <input type="text"/> <input type="text"/> wenn < 5 und <input type="text"/> Wert: <input type="text"/> <input type="text"/> wenn < 3 und <input type="text"/> Wert: <input type="text"/> <input type="text"/> wenn < 1
01 Nachhaltigkeitsmanagement	10	2	5	17	7	2	3	13	👉	2,1
02 Produktverantwortung	7	0	4	11	6	0	5	11	👉	3,1
03 Umweltschutz (betrieblich)	11	6	2	19	10	5	6	21	👉	3,6
04 Gesellschaftliche Verantwortung	9	2	5	16	9	2	1	12	👉	2,0
05 Arbeitspraktiken	7	3	4	14	7	3	3	13	👉	3,4
06 Angewendete Standards	9	3	0	12	12	4	0	16	👉	1,9

Tabelle 3: Gesamtübersicht der Priorisierungen der Handlungsfelder, siehe Spalte Gesamt Priorität (x Punkte von 6).

In der Abbildung 20 und der Tabelle 3 sind die akkumulierten Gesamtergebnisse der Handlungsfelder zu sehen. Die Werte sind normiert worden und im Detail im Anhang einzusehen. Wie schon erwähnt, sind die Werte nur Indikationen und beanspruchen keine Vollständigkeit oder genügen einem wissenschaftlichen Anspruch. Genauer werden im folgendem die Beurteilungen zu den einzelnen Kategorien der Handlungsfelder.

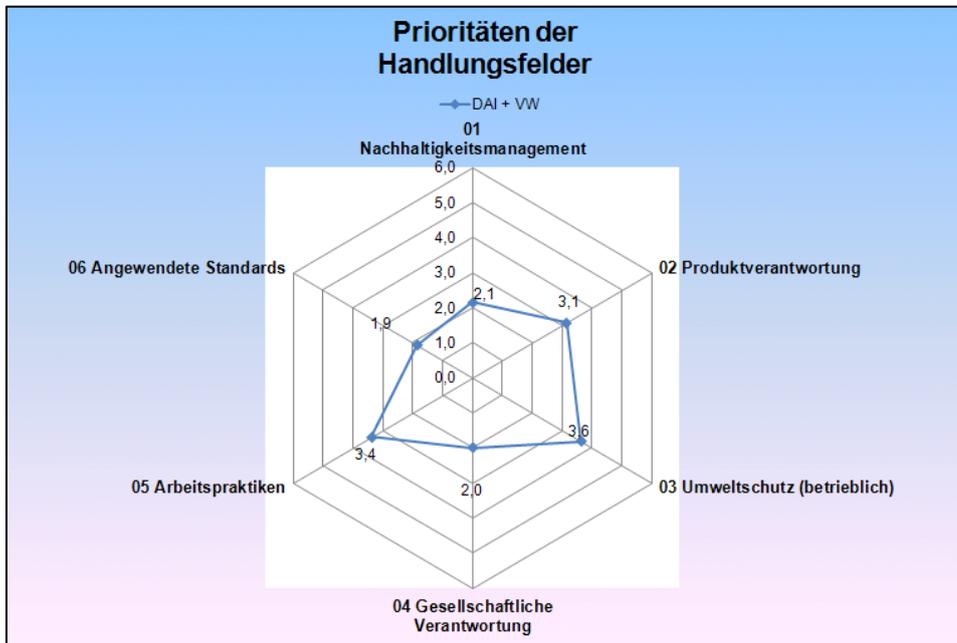


Abbildung 20: Gesamt Prioritäten nach Handlungsfeld



Abbildung 21: Handlungsfeld Nachhaltigkeitsmanagement

Das Handlungsfeld *Nachhaltigkeitsmanagement* in der Abbildung 21 ist ein schwaches Feld. Es wurden normiert nur 2,1 Punkte von sechs erreicht. Die Kategorien Integrität und Compliance, Umweltmanagement, Stakeholder Management und das

Beschaffungsmanagement haben 4 von 6 Punkten erreicht und sind damit Schwerpunkte für beide OEMs. In diesem Handlungsfeld besteht noch einiges Potential zur Verbesserung. Die Kategorie *Gemeinwohlbilanzierung* und auch *Langfristige Beziehungen zu Stakeholdern* sind vernachlässigt. Dies gilt für die Berichterstattung, Anforderungen an die Lieferanten sowie auch für Nachhaltigkeitsziele.

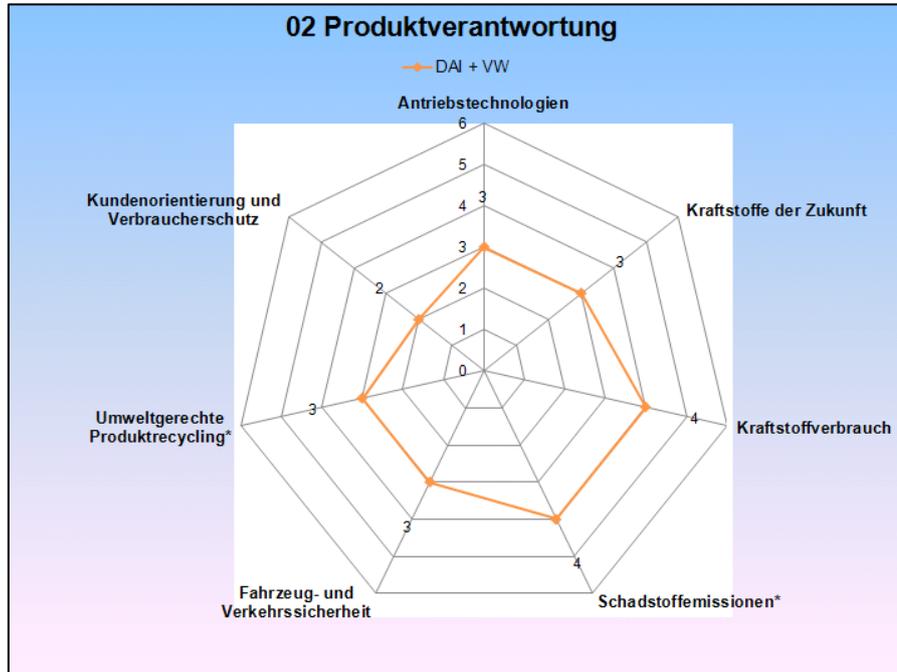


Abbildung 22: Handlungsfeld Produktverantwortung

Das Handlungsfeld *Produktverantwortung* in Abbildung 22 ist ein mittel starkes Feld. Es wurden normiert insgesamt 3,1 Punkte von sechs erreicht. Die Investitionen in alle Kategorien sind recht homogen. Die Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Schadstoffemissionen sind zurzeit die Schwerpunktthemen der Nachhaltigkeit von Fahrzeugherstellern. Weiter zu erwähnen ist, dass im sensiblen Feld der Produktverantwortung jeder OEM im Nachhaltigkeitsbericht Authentizitätsschwierigkeiten hat. Das Verbrennen von nicht nachwachsenden Rohstoffen bei Produkten mit Diesel- und Ottoverbrennungsmotoren und dem damit verbundenen Ausstoß von umweltschädlichen Schadstoffen, ist weder umweltfreundlich noch ressourcenschonend und damit auch nicht nachhaltig. Auch wenn es gelingt weniger umweltschädlich zu sein als das Vorgängermodell oder besser im Vergleich in seiner Klasse zum Wettbewerber, ist dies nicht nachhaltig, sondern immer noch umweltschädlich.

Das Handlungsfeld *Betrieblicher Umweltschutz* in Abbildung 23 ist ein stärkeres Feld. Es wurden normiert insgesamt 3,6 Punkte von Sechs erreicht. Die Kategorien *Energieeffizienz*, *Rohstoff- und Materialeinsatz*, *Klimaschutz*, *Abfallvermeidung und Rohstoffeinsatz* und *Wasserverbrauch* sind Schwerpunkte für die OEMs mit mindestens 5 von 6 erreichbaren Punkten. In diesen Bereichen sind neben dem Umweltschutzaspekt hohe Kosteneinsparpotentiale realisierbar. Trotzdem bestehen in diesem Handlungsfeld noch weitere ungenutzte Möglichkeiten. Es fehlt Proaktivität in Bezug auf Kategorien, die eine nicht so offensichtliche Nähe zur Automobilindustrie bieten. Dazu gehört das Engagement in den Kategorien „Naturschutz, Flächennutzung und Artenschutz, Luftreinhaltung und

Wiederherstellung natürlicher Lebensräume. Über diese Kategorien besteht sofort und in Zukunft die Möglichkeit Kosten zu internalisieren, siehe dazu Kapitel 3.3.4.

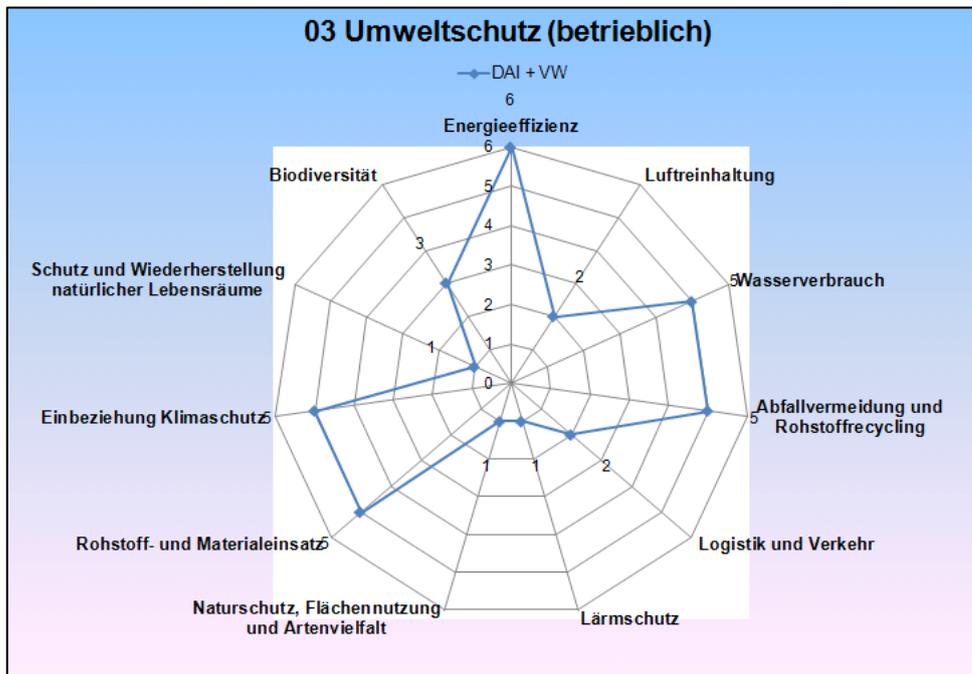


Abbildung 23: Handlungsfeld betrieblicher Umweltschutz

Das Handlungsfeld *Gesellschaftliche Verantwortung* in Abbildung 24 ist ein schwaches Feld und es besteht noch Verbesserungspotential. Das Feld hat normiert nur 2,0 von 6 Punkten erreicht. Schwerpunkte liegen bei der Aufforderung zur Einhaltung der *Menschenrechte* und *ethischen Verhalten*, allerdings gilt kein verbindlicher Standard für die Zulieferer. An zweiter Stelle folgt *Förderung Frauen, Beruf und Familie*. Etliche der Kategorien sind weder als zukünftige Ziele noch als Lieferantenanforderung erwähnt. Fairer -Handel und -Wettbewerb und vereinfachter Patenzugang wird zum Beispiel in keiner Weise erwähnt.

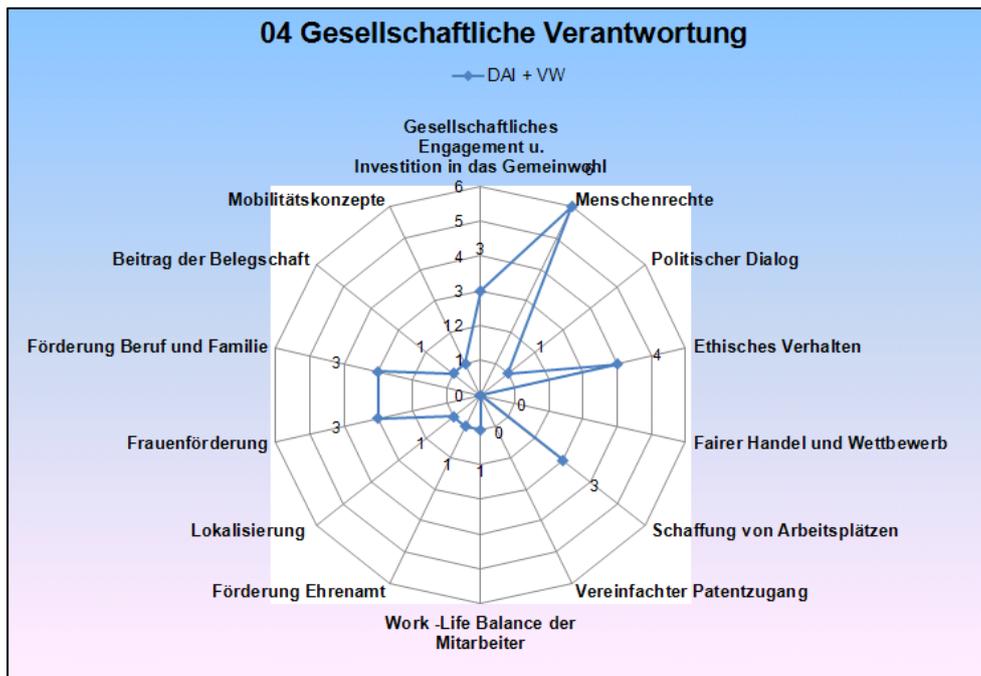


Abbildung 24: Handlungsfeld Gesellschaftliche Verantwortung

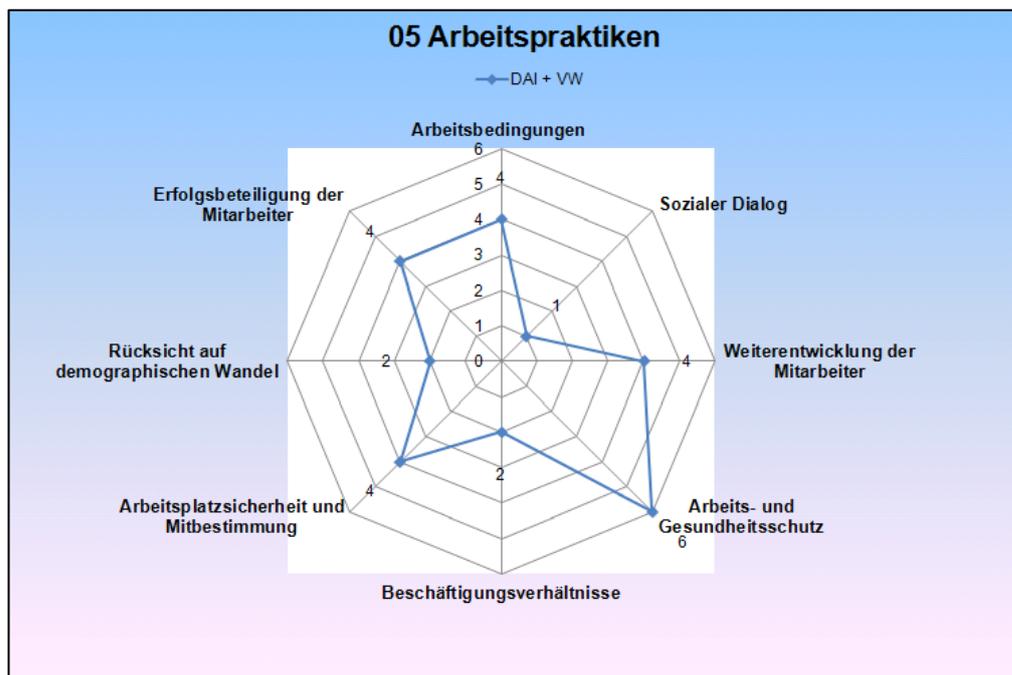


Abbildung 25: Handlungsfeld Arbeitspraktiken

Schwerpunkte im Handlungsfeld *Arbeitspraktiken*, siehe Abbildung 25, liegen beim *Arbeits- u. Gesundheitsschutz* und der *Weiterentwicklung der Mitarbeiter*. Es wurden in diesem Feld 3,4 Punkte erreicht und es gehört mit zu den Handlungsfeldern mit stärkster Aktivität, Zielsetzung und Anforderungen an die Lieferanten.

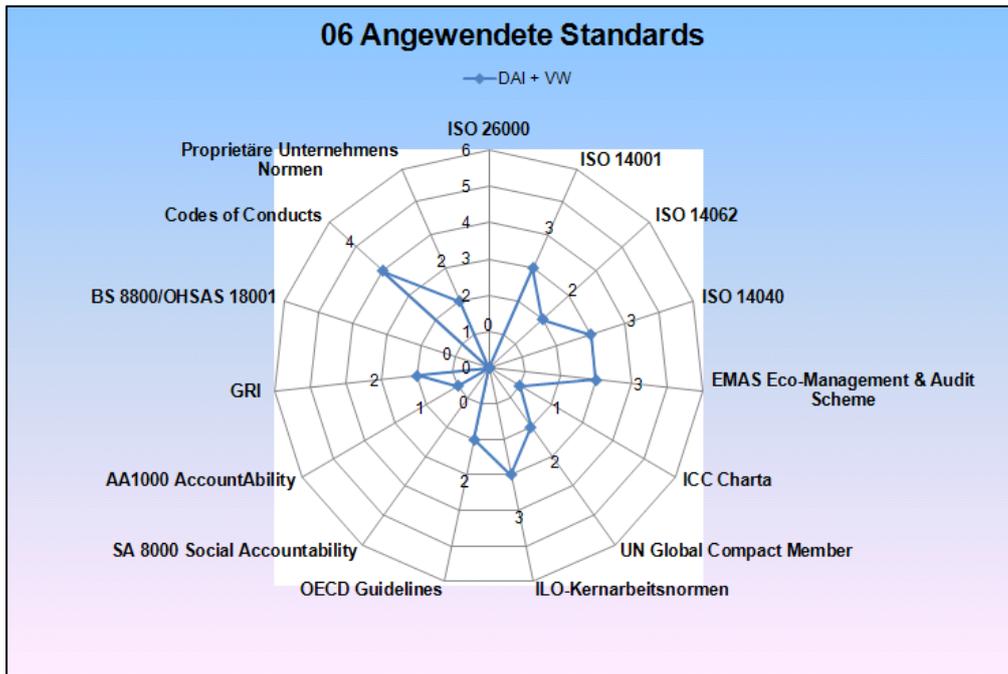


Abbildung 26: Handlungsfeld Angewendete Standards

Weil es viele Standards gibt, sich etliche davon auch inhaltlich überschneiden und einige Ziele in diesem Bereich schon erfüllt wurden, macht es in diesem Handlungsfeld, siehe Abbildung 26, keinen Sinn eine Gesamt-Priorisierung zu errechnen. In diesem Handlungsfeld und an dieser Stelle soll die Grafik nur einen Gesamtüberblick der angewendeten Standards liefern.

#### 4.2.1 ZWISCHENFAZIT

In allen Handlungsfeldern gibt es bei beiden OEMs Verbesserungspotential. In der Automobilbranche sind einige international anerkannte Standards im Umweltbereich etabliert. Die Einhaltung der Umweltstandards wird auch überwiegend von der Lieferantenkette verpflichtend gefordert und durch unabhängige Audits überprüft. Durch einige Bestechungsskandale bei großen Automobilkonzernen in den vergangenen Jahren, die auch von den Medien verbreitet worden sind, wurden proprietäre „Code of Conducts“ entwickelt und sind zu Schwerpunktthemen geworden. Diese konzentrieren sich auf ethisches Verhalten. Allerdings hat mit der hohen Anzahl verschiedener „Code of conducts“ für Zulieferer auch die Komplexität zugenommen.<sup>257</sup> Integrität und Unbestechlichkeit sind bei den OEMs zurzeit wichtige Themen, was ich aus eigener Erfahrung bestätigen kann. Die Kommunikation zu den Themen „Interessenkonflikte“ und „ethisches Verhalten“ wird über jährlich auszufüllende Intranet-Fragebögen, die in vielen Konzernen der Automobilindustrie seit einigen Jahren verpflichtend sind, durchgeführt. Weiterer Schwerpunkt sind Arbeitsschutzrichtlinien und Standards wie die ILO Kernarbeitsnorm. Viel Nachholbedarf gibt es zu den Sozialstandards. Kein Automobilunternehmen spricht sich für den SA8000 aus, einer der strengsten international anerkannten Sozialstandards. Mit der Einhaltung der OEM in allen Werken des SA8000 sowie verpflichtend für die Lieferkette, wäre ein großer Schritt in Richtung nachhaltiger Entwicklung getan. In ihrer Dissertation stellt Julia Koplin schon 2006

<sup>257</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 48.

die These auf, dass die positiven Entwicklungen im Umweltbereich der letzten Jahrzehnte in Zukunft gleichfalls auf die soziale Dimension nachhaltiger Entwicklung übertragen werden kann.<sup>258</sup> Dies gilt auch für die gesamte Lieferantenkette.

---

<sup>258</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 86.

## 5 NACHHALTIGKEIT - ANSCHLUSSKOMMUNIKATION

Wie setzt sich die Kommunikation in der Lieferantenkette fort und kann überhaupt von Kommunikation nach Luhmann gesprochen werden? Wie im Kapitel 3 schon ausführlich erwähnt gilt nach Luhmann folgende Aussage zur Kommunikation:

Ein Empfänger *versteht* eine Mitteilung und erst dann kommt Kommunikation zustande. Dabei versteht der Empfänger eine Mitteilung dann, wenn er weiß, dass eine Differenz zwischen Information und Mitteilung existiert. Weiter ist es nach Luhmann noch wichtiger, dass eine erfolgreiche Kommunikation beispielsweise in der Lieferantenkette zustande kommt, folglich aus Ego Alter wird und Alter die Rolle von Ego einnimmt. Es vollzieht sich eine Anschlusskommunikation. Damit setzt sich die Kommunikation fort, reproduziert sich und damit ist nach Luhmann ein Parameter eines Systems erfüllt. Im Beschaffungsmanagement ist ein Ziel, Anschlusskommunikation zu erzeugen. Nur so kann eine nachhaltige Entwicklung der Lieferantenkette erfolgen.

Es wurde gezeigt, dass eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsanforderungen der OEMs an die Tier-1 Lieferanten gestellt werden. Dies geschieht über den Austausch von Dokumenten über Datenbanken. Bei VW ist es das VW-Supplynet<sup>259</sup>, bei DAIMLER das Covisint-Portal<sup>260</sup> und bei BMW das B2B-Portal<sup>261</sup> Netz. Andere OEMs geben Mitteilungen in ähnlicher Weise weiter. In den Datenbanken wird automatisiert dokumentiert, dass Dokumente heruntergeladen wurden. Somit hat der OEM die Möglichkeit zu kontrollieren, ob die Dokumente beim Tier-1 vorliegen. Zusätzliche Lieferantenmitteilungen oder Veränderungen der Dokumentationen in der Datenbank werden automatisch über E-Mail den Lieferanten mitgeteilt. Außer dem elektronischen Mitteilungsfluss kommt es mit der Nominierung eines Lieferanten zu einem Liefer- oder auch Entwicklungsvertrages. In diesen Verträgen muss von Seiten des Tier-1 Lieferanten durch eine Unterschrift versichert werden, dass sich der Lieferant den Nachhaltigkeitsanforderungen des OEMs verpflichtet und die Anforderungen zur Verfügung stehen. Bei einigen OEMs, wie beispielsweise VOLKSWAGEN muss zusätzlich eine Selbstauskunft in Form eines Fragebogens bearbeitet werden. Zur Anschlusskommunikation kommt es nach der Nominierung in vielzähligen Workshops, in denen alle Technik- und Nachhaltigkeitsanforderungen zwischen Kunden und Tier-1 Lieferanten diskutiert werden. In diesen Workshops wird auf Sachebene über die Auslegung der Nachhaltigkeitsanforderungen kommuniziert und es werden Abweichungslisten erstellt, die wiederum von den OEMs bestätigt werden müssen. Erst danach ist nach Luhmann Kommunikation entstanden. In einem meiner letzten Entwicklungsprojekte als Projektleiter eines Zulieferers, sind gemeinschaftlich in trilateraler Zusammenarbeit mit zwei großen OEMs innerhalb von zwei Jahren über einhundertzwanzig Workshops mit den erwähnten Fragestellungen zum Abgleich von Anforderungen durchgeführt worden. Wöchentliche Telefonkonferenzen und persönliche Treffen gehören zu den Werkzeugen der OEM-Lieferanten Kommunikation. Der Kommunikationsaufwand ist immens. Im Bereich der Informationstechnologien großer Fahrzeughersteller werden stets eigene Teams abgestellt, die ausschließlich zur Lieferantenkommunikation eingesetzt werden.

Aber wie geht es mit der Kommunikation in der Lieferkette weiter? Das folgende Kapitel zeigt ein Beispiel aus der Praxis.

<sup>259</sup> VW Supply Portal: <http://www.vwgroupsupply.com/b2bpub/>

<sup>260</sup> DAIMLER Supplier Portal: <https://us.sso.covisint.com>

<sup>261</sup> BMW B2B Portal: <https://2b.bmw.com>

## 5.1 KOMMUNIKATION ODER MITTEILUNG

In der Abbildung 27 wurden die Kommunikationspfade der Lieferkette erweitert. Nachdem der Kommunikationspfad b. ausgiebig beschrieben worden ist, soll im Folgenden die Anschlusskommunikation des Tier-1 Lieferanten zu seinem Lieferanten, dem Tier-2 mit den Pfad b.1 analysiert werden. Der Tier-2 kommuniziert wiederum mit dem Tier-3 usw. Aufgrund der Vielzahl weiterer Kommunikationspfade und des beschränkten Umfangs dieser Arbeit, wird exemplarisch die Analyse mit dem Tier-2 Zulieferer beendet. In diesem Kapitel wird der Fokus mehr auf das „Wie“ der Kommunikation bzw. Mitteilung gelegt, anstatt auf die Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation. Grafisch wurde in der Abbildung 27 schon ein Ergebnis der Analyse vorweg genommen. Die bidirektionalen Kommunikationspfade, dargestellt in blau, verändern sich in Mitteilungspfade, unten in Rot dargestellt, indem sie nur in eine Richtung zeigen.

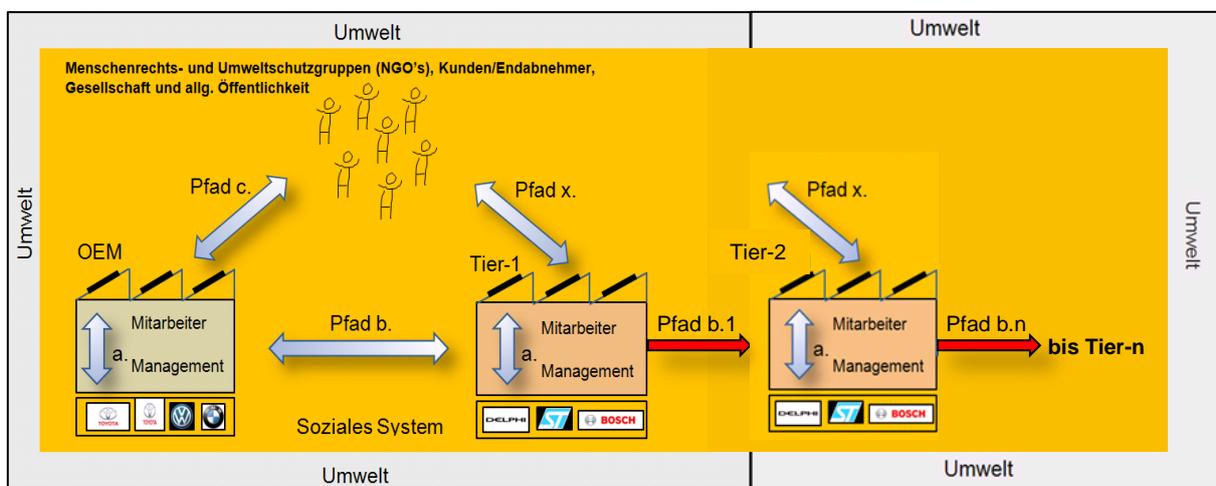


Abbildung 27: Erweiterung der Kommunikationspfade der Lieferantenkette durch Mitteilungspfade b.1 bis b.n.

Anhand eines Beispiels aus der Unternehmenspraxis wird im Folgenden die Kommunikation der OEM Nachhaltigkeitsanforderungen des Tier-1 Lieferanten an den Tier-2 Lieferanten exemplarisch analysiert.

### 5.1.1 TIER-1 DVB-T TV EMPFÄNGER ALS PRAXISBEISPIEL

Untersuchungsbeispiel ist ein Produkt, welches für einen großen deutschen Autokonzern der Premiumklasse entwickelt wurde und produziert wird. Dabei handelt es sich um ein DVB-T Fernsehempfänger der in Fahrzeuge des Premiumsegments im Kofferraum installiert wird und mit dem Infotainment-System des Fahrzeuges vernetzt ist. Mit dem digitalen TV-Empfänger ist es möglich während der Fahrt auf Zusatzbildschirmen im Fond des Wagens sowie mit einem sogenannten Split-View Monitor vom Beifahrersitz aus, TV auch bei hohen Geschwindigkeiten zu sehen. Die Empfängerbox besteht insgesamt aus 1200 mechanischen- und elektronischen Teilen. 221 Teile davon sind unterschiedlicher Bauart, die von insgesamt 58 Tier-2 Herstellern geliefert werden<sup>262</sup>.

<sup>262</sup> Siehe dazu die Produktstückliste exemplarisch im Anhang oder ausführliche Liste im Excel Format „TV12 Bauteil-Stückliste“ (TV12\_Stueckliste\_Rev01.xlsx)

Das heißt, es ist notwendig mit 58 Herstellern in Bezug auf Technik und Nachhaltigkeit eine Kommunikation aufzubauen und die Anschlusskommunikation zu pflegen. Dies bedeutet allein für die eine Fahrzeugkomponente, als ein relativ kleines Projekt, einen enormen Zeit- und Ressourcenaufwand. Es kann argumentiert werden, dass sich der Aufwand über alle Projekte reduziert, da es eine redundante Bauteilverwendung gibt und sich die Anzahl der Tier-2 Lieferanten nicht linear mit der Anzahl der Projekte steigt. Das ist richtig. In dem Fall muss die Nachhaltigkeitskommunikation projektübergreifend, unternehmensweit und zentral organisiert werden, welches mit Hilfe von Datenbanken und der Bereitstellung von Ressourcen möglich wäre. Diese Vorgehensweise setzt aber eine strikte Standardisierung aller Anforderungen seitens der OEMs voraus. Bis heute gibt es aber eine Vielzahl individueller Codizes und proprietärer Hausstandards der OEMs.

Die EU-Schadstoffrichtlinie REACH mit dem Werkzeug der IMDS Datenbank<sup>263</sup> und der Umweltstandard ISO 14001 sind gute Beispiele dafür, dass je generischer standardisiert wird, umso tiefer sind die Anforderungen in der Lieferantenkette durchsetzbar. Nach der Nominierung eines Projektes führt in der Regel der Tier-1 Einkauf, ebenso wie schon zuvor der OEM, ein „Global Sourcing“ durch. Das heißt, es kommt zu einer individuellen weltweiten Ausschreibung aller extern einzukaufenden Bauteile. Jedem Bauteil sind von technischer Seite ein Bauteilingenieur und ein Einkäufer zugeordnet. Der Ausschreibung an die potentiellen Tier-2 Lieferanten wird ein Dokumentenpaket angehängt, das die Nachhaltigkeitsanforderungen des Tier-1 beinhaltet. Im Beispielprojekt grundsätzlich aber *nicht* die Anforderungen des Auftraggebers, also des OEMs.<sup>264</sup> Inhaltlich können also Differenzen auftreten. Das bedeutet, es werden dem Tier-2 Lieferanten unabhängig der vorausgegangenen Kommunikation zwischen dem Tier-1 und dem OEM, zwar Mitteilungen gemacht, aber keine Mitteilungen als Ergebnis der Selektion von Informationen aus der Anschlusskommunikation zwischen OEM und Tier-1. Die Mitteilungen des Pfad b.1, siehe Abbildung 27, sind deshalb nur wieder erste Selektion von Information, einer unabhängigen und neuen Kommunikation, die, wenn erfolgreich, wieder zu einer Anschlusskommunikation führt.

Nach der Nominierung werden die Tier-2 Zulieferer schriftlich zu den Nachhaltigkeitsanforderungen des Tier-1 verpflichtet. Inhaltlich überschneiden sich die Anforderungen der OEMs und des Tier-1 zu einem gewissen Teil, aber wie schon erwähnt, handelt es sich nicht um Anschlusskommunikation aus der Tier-1-OEM Kommunikation. Die Verpflichtung der Tier-2 Lieferanten zur Einhaltung der Tier-1 Anforderungen ist damit eine Risikominimierung des Tier-1 Lieferanten, nicht aber die Fortführung der Anschlusskommunikation. Aufgrund der Komplexität des Beschaffungsmanagements und dem enormen Ressourcenaufwand, finanzieller und personeller Art, gibt es von Seiten der OEMs nur wenige Kontrollen<sup>265</sup>, ob und in wie weit die Lieferantenkette zur inhaltlichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsanforderungen verpflichtet wurde. Ein weiterer Grund ist oft die Unkenntnis der OEMs über die weiter vorgelagerten Wertschöpfungsprozesse.<sup>266</sup>

Die beschriebene Vorgehensweise des Beschaffungsmanagements ist das Ergebnis aus Befragungen und persönlichen Erfahrungen als Projektleiter eines Tier-1 Lieferanten der

<sup>263</sup> Siehe auch Kapitel 2.4.2, REACH Verordnung.

<sup>264</sup> In diesem Fall ist die Weitergabe der Anforderungen vertraglich zugesichert worden, aber nicht eingehalten. Rechtlich eindeutig, aber aus Sicht Luhmanns irrelevant, weil Kommunikationsinhalte in Bezug auf soziale Systeme und das Operieren durch Kommunikation, nicht betrachtet werden. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit nicht weiter darauf eingegangen.

<sup>265</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 246. als Aussage für den VOLKSWAGEN Konzern.

<sup>266</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 247.

Automobilindustrie. Die Beobachtung erhebt nicht den Anspruch auf gemeingültige Arbeitspraxis im Beschaffungsmanagement aller Tier-1 Lieferanten. Im Allgemeinen pflegt der OEM keine Kommunikation mit den Tier-2 Zulieferern, da keine vertragliche Geschäftsbeziehung mit dem OEM existiert. Damit kann als gesichert gelten, dass die Überprüfung durch die OEMs zur Weitergabe der Anforderungen, aufgrund von Geheimhaltungserklärungen zwischen Tier-1 und Tier-2, ausbleibt.

### 5.1.2 TIER-2 LIEFERANTEN KOMMUNIKATION

Zurück zum Produkt. Von den 58 Tier-2 Bauteillieferanten können circa 8 als Schlüsselbauteilhersteller bezeichnet werden. Mit diesen 8 Herstellern gibt es auf technischer Ebene intensive Kommunikation. Untersucht werden sollen von diesen 8 exemplarisch drei. Im Laufe der Arbeit war eine Befragung des Kommunikationsverhaltens der Tier-2 Lieferanten vorgesehen. Da ich als Projektleiter Teil des Systems bin und nicht als neutraler Beobachter gelte, habe ich nach missglückten Versuchen und reiflicher Überlegung davon abgesehen. In diesem Zusammenhang hat sich auch Niklas Luhmanns These: „Aufrichtigkeit ist nicht kommunizierbar“<sup>267</sup> schmerzlich bestätigt. Bei den Recherchen habe ich allerdings auch festgestellt, dass fast alle 58 Bauteilhersteller global agierende Großkonzerne mit professionellem Nachhaltigkeitsmanagement sind, die ihre Aktivitäten und die Informationen über die Supply-Chain Kommunikation im Internet zur Verfügung stellen.

Die Auswahl fiel auf drei Hersteller, die gemeinsam in der DVB-T TV-Empfänger Stückliste mit über 200 verschiedenen Bauteilen zu finden sind.

- ST Microelectronics Holding (Prozessor, Funktion: MPEG Video Decoder)
- Murata Manufacturing Co., Ltd. (verschiedene Bauteile wie Kondensatoren, Filter, Oszillatoren)
- TDK Epcos (verschiedene Bauteile wie Kondensatoren, Spulen, Ferrite, Varistoren)

#### *ST Microelectronics*

Das Elektronik Unternehmen veröffentlicht seit 1998 Umwelt- und seit 2001 CSR-Berichte, die nach der Reporting Richtlinie GRI zertifiziert sind.<sup>268</sup> ST ist Mitglied im EICC<sup>269</sup>, bekennt sich zum Global Compact und verpflichtet sich und seine Zulieferer den EICC-Kodex umzusetzen. ST evaluierte 2009 120 Tier-3 und Tier-4 Geschäftspartner mit Hilfe des EICC Fragenkataloges nach der Einhaltung der ST Anforderungen und Umsetzung in den Bereichen Arbeitssicherheit, Umwelt und Gesundheitsschutz und ethisches Verhalten. Der Anspruch ist, die Zulieferer, die Unt Zulieferer und als zukünftiges Ziel die gesamte nachfolgende Lieferkette, entsprechend den ST Anforderungen nachhaltig zu entwickeln.<sup>270</sup>

#### *Murata Manufacturing Co., Ltd.*

<sup>267</sup> Vgl. (Luhmann, 1984), S. 207-208.

<sup>268</sup> (STmicroelectronics).

<sup>269</sup> Electronic Industry Citizenship Coalition – Verhaltenskodex der Elektroindustrie (umfasst die Bereiche Arbeit, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt und Geschäftsethik), siehe auch (EICC- Electronic Industry Citizenship Coalition).

<sup>270</sup> (STmicroelectronics, 2009).

Murata veröffentlicht jährlich einen CSR-Bericht.<sup>271</sup> Das Unternehmen erwartet von seinen Lieferanten die Bestätigung zu den Verpflichtungen, die auch Murata in seinem CSR-Bericht auf den Internetseiten veröffentlicht und eingehet.

#### *TDK Epcos*

Das Unternehmen TDK Epcos verpflichtet seine Tier-3 Zulieferer (aus OEM Sicht) und Unt Zulieferer (Tier-4) zu den 10 Prinzipien den Global Compact<sup>272</sup>. Anforderungsdokumente zur nachhaltigen Entwicklung werden umfangreich über das Internet der Öffentlichkeit und den Zulieferern zur Verfügung gestellt.<sup>273</sup>

---

### 5.1.3 KURZINTERVIEWS MIT FACHEXPERTEN

Im Anschluss der Tier-2 Nachhaltigkeitsanalysen wurden zusätzlich zwei Interviews mit Fachexperten zum Beispielprojekt durchgeführt. Die Auswertung der Antworten auf die Fragen ergab ein eindeutiges Bild. Die individuellen Anforderungen der OEMs wurden in diesem Praxisbeispielprojekt nicht an die Tier-2 Lieferanten weiterverpflichtet. Auch sonst ist es üblich, dass projektunabhängig nur die eigenen Anforderungen des Unternehmens (Tier-1) an die Lieferkette weitergegeben werden und die eigenen Anforderungen nicht entsprechend der eingegangenen Verpflichtungen dem OEM gegenüber angepasst werden. Auch gibt es kaum Anschlusskommunikation durch weiterführende Workshops und Nachfragen. Die Kommunikation der OEMs wird in diesem Beispielprojekt durch den Tier-1 Lieferanten bereits unterbrochen.

---

<sup>271</sup> (Murata Manufacturing Co., Ltd.)

<sup>272</sup> siehe auch Kapitel 2.4.2 International anerkannte Standards

<sup>273</sup> siehe Epcos Datenbank im Internet (Epcos TDK).

#### 5.1.4 ZWISCHENFAZIT

Die Analyse des Praxisbeispiels hat gezeigt, dass mit dem Pfad b.1 keine Anschlusskommunikation zwischen Tier-1 und Tier-2 zustande kommt. Es wird quasi unabhängig davon versucht einen neuen Kommunikationspfad aufzubauen und es werden unabhängig eigene Anforderungen der Lieferkette mitgeteilt. Aus Unkenntnis ist es damit folglich dem Tier-2 Zulieferer nicht möglich, Anforderungen der OEMs an die Tier-3 bis Tier-n Zulieferer weiter zu verpflichten. Dies zeigt auch die Analyse der Anforderungen der drei ausgewählten Tier-2 Zulieferer. Die Tier-2 Lieferanten unterhalten ebenso ein CSR-Management und dieses verpflichtet auch wiederum die Tier-3 Lieferanten. Allerdings ist es ebenso unabhängig wie auch zuvor der Tier-1 Lieferant bei seinen Lieferanten.

Überträgt man die Verhaltensweisen der Tier-2 Lieferanten zur Weiterverpflichtung und auf das Beschaffungsmanagement aller Tier-1 Zulieferer, dann wären alle von Seiten der OEMs verpflichtenden Anforderungen, die nicht durch Audits überprüfbar sind, wie im Umweltbereich das ISO14001, schon beim Tier-1 durch die nicht erfolgreiche Kommunikation inhaltlich verloren. Niklas Luhmann würde urteilen, wenn das soziale System der Nachhaltigkeitskommunikation nach dem Tier-1 gestört wird und abbricht, dass dann die Nachhaltigkeitskommunikation des Systems, über alle Zulieferer und Stakeholder in der Lieferantenkette kein System ist. Es kommuniziert nicht, also operiert es nicht und ein nicht operierendes System ist kein System. Die Systemgrenzen müssen neu definiert werden. Siehe dazu Abbildung 28.

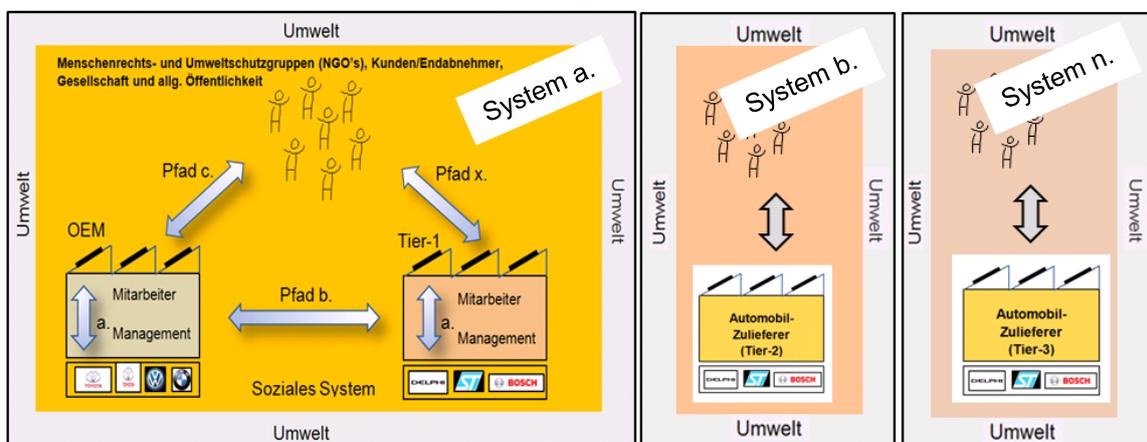


Abbildung 28: Unterbrechung der Anschlusskommunikation erzeugt die Abspaltung der Tier-2 bis Tier-n Lieferanten zu eigenen sozialen Systemen.

Das Ziel ist, aus den bestehenden vielen sozialen Einzelsystemen ein System zu entwickeln, damit die Anschlusskommunikation zwischen dem System OEM/Tier-1 und der gesamten Lieferantenkette erfolgreich stattfindet. Um dieses Ziel zu realisieren, setzen die OEMs heute auf eine professionelle Lieferantenkommunikation auf Basis modernster Informations- und Kommunikationstechnologien. Doch scheinbar reicht dies durch die Komplexität der globalen Lieferantenkette nicht aus, um eine echte Nachhaltigkeitskommunikation bis zum Tier-n zu entwickeln.

## 6 DER SYSTEMISCHE KERN - VERÄNDERUNGEN FÜR ZUKUNFT

„Bezweifle nie, dass eine kleine Gruppe von engagierten Menschen die Welt verändern kann. Im Gegenteil: Nur so sind jemals Veränderungen zu Stande gekommen“  
Margret Mead <sup>274</sup>

Mit Hilfe von Niklas Luhmanns Systemtheorie ist es gelungen das Thema einzugrenzen und die Komplexität der Nachhaltigkeitskommunikation am Beispiel der Lieferantenkette in der Automobilindustrie zu reduzieren. Die Auswertungen der Nachhaltigkeitsberichte und das Praxisbeispiel haben gezeigt, dass das soziale System der Nachhaltigkeitskommunikation, wie es zu Beginn der Arbeit beschrieben wurde, nicht existiert. Maximal beschränkt sich das soziale System, durch die Unterbrechung der Nachhaltigkeitskommunikation der Lieferkette, auf das System OEM und Tier-1 sowie auf viele weitere unabhängige Pärchen bildende soziale Systeme von Unterlieferanten. Um Nachhaltigkeitsanforderungen der Fahrzeughersteller bis zum Ende der Lieferkette durchzusetzen, ist aber *ein* System erforderlich, das auch noch den letzten Lieferanten in die Kommunikation mit einschließt. Des Weiteren sind in einigen Bereichen Schwachpunkte identifiziert worden und potentielle Systemirritationsrisiken, die zu Problemen führen können, aufgezeigt worden.

In diesem letzten Kapitel möchte ich auf der Grundlage der Analysen dieser Arbeit, meinen Recherchen in der Literatur und persönlichen Erfahrungen ein Resümee ziehen und einige Vorschläge zu nötigen Veränderungen unterbreiten. Die Auswertung des Kapitels 4.2 spricht für sich und hat gezeigt, dass sogar bei altbekannten Themen in den Handlungsfeldern noch Verbesserungspotential besteht, ohne tiefgreifende und langwierige Eingriffe vornehmen zu müssen. Die Vorschläge, die unterbreitet werden, sind adressiert an die Automobilhersteller und an die Unternehmen der gesamten Lieferkette. Einige der vorgeschlagenen Veränderungen können auch für branchenfremde Organisationen interessant sein, trotzdem beschränken sich im Abschluss der Arbeit die Vorschläge zur Umsetzung auf Unternehmen der Automobilindustrie. Ferner ist mir durch die Untersuchungen im Laufe der Arbeit deutlich geworden, dass es sehr schwierig ist gute und schnelle Lösungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitskommunikation in der Lieferantenkette zu finden. Um zukünftige Probleme zu lösen, sind nicht *nur* die Anwendung neuer Methoden, verbesserter Werkzeuge oder die Umstrukturierungen von Unternehmen notwendig. Es muss der systemische Kern der ökologischen und sozialen Probleme angegangen werden, um mit den zukünftigen, immer komplexer werdenden Systemirritationen umgehen zu können. Otto Scharmer hat dazu in seinem Buch „Theorie-U“ auf drei schon laufende Prozesse des Umbruchs hingewiesen<sup>275</sup>:

*die ökonomisch-ökologische Revolution - das Entstehen einer neuen Ökonomie*  
*die sozial-rationale Revolution - das Entstehen einer neuen Netzwerkgesellschaft*  
*die kulturell-spirituelle Revolution - das Entstehen eines neuen Bewusstseins*

Beispiele einer neuen Ökonomie, wie die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch flexible, ökologische Mobilitätskonzepte und die Notwendigkeit von Kooperationen als das Entstehen einer neuen Netzwerkgesellschaft, sind in dieser Arbeit im Zusammenhang der Systemirritationen diskutiert worden. Eine gesamt gesellschaftliche Veränderung der Haltung und damit das Entstehen eines neuen Bewusstseins ist mit den Gedanken der Gemeinwohl Ökonomie als Beispiel kurz angesprochen worden. Ich möchte die Arbeit im letzten Kapitel

<sup>274</sup> Margret Mead, US-amerikanische Anthropologin und Ethnologin, \*1901, † 1978.

<sup>275</sup> Vgl. (Scharmer, 2009), S. 99.

auf die Ebene der von Otto Scharmer identifizierten laufenden Prozesse des Umbruchs heben und auf der Grundlage der erarbeiteten Ergebnisse dieser Arbeit positive Beispiele und mögliche Veränderungen für Unternehmen der Automobilindustrie aufführen.

Für eine zukünftige funktionierende soziale- und ökologische Nachhaltigkeitskommunikation sollen die folgenden Vorschläge als Unternehmensziele aller drei Prozesse des Umbruchs definiert werden und ebenso wie die vier Säulen der Nachhaltigkeit nicht einzeln betrachtet werden. Wie diese Veränderungen in Unternehmen und Organisationen erfolgreich umgesetzt und die Nachhaltigkeitsziele erreicht werden können, beispielsweise wie es Otto Scharmer in seiner Theorie-U beschrieben hat, kann aufgrund des begrenzten Umfangs nicht weiter ausgeführt werden und müsste in einer weiteren Arbeit untersucht werden.

## 6.1 DAS ENTSTEHEN EINER NEUEN ÖKONOMIE

Das Entstehen einer neuen Ökonomie durch Investitionen in ökonomische,- soziale- und ökologische revolutionäre Innovationen. Diese Innovationen und Ideen sind rational und umsetzbar, bedürfen aber eine grundlegende Veränderung der Haltung aller Beteiligten, siehe dazu auch das Kapitel 6.3 *Das Entstehen eines neuen Bewusstseins*. Der zeitliche Zielhorizont zur Umsetzung der Ziele hängt von vielen Faktoren ab, wie den vorhandenen Unternehmensstrukturen, den individuellen, ökonomischen Möglichkeiten oder der Größe und Flexibilität des Unternehmens ab, ist aber eher in den Bereich der kurz- bis mittelfristig umsetzbaren Ziele einzuordnen. Im Folgenden sind die wichtigsten Ziele, die auch teilweise in der Arbeit angesprochen worden sind nochmals zusammengefasst.

### 6.1.1 ZIEL: AUSSCHLUSS VON SOZIALKOSTEN

Das Ziel die vollständige Internalisierung der sozialen- und ökologischen Kosten durch den Verursacher (Unternehmer oder Konsument), die durch das Produkt oder die Dienstleistung entstehen sowie die Übernahme der Mitverantwortung zur Reduzierung des schon entstandenen virtuellen Schuldenbergs unbezahlter Sozialkosten, siehe dazu auch das Kapitel 3.3.4.

Als Positivbeispiele gelten einige der großen Automobilkonzerne, die in den Bereich der erneuerbaren Energien investieren, mit dem Ziel in Zukunft die Produktion und den späteren Betrieb der Fahrzeuge vollständig durch „Grünen Strom“ zu ermöglichen. Die höheren Kosten gehen auf den Verursacher über und werden damit internalisiert. Durch einen höheren Verkaufspreis oder durch geringere Gewinnmargen des Fahrzeuges tragen Unternehmen und die Konsumenten die Kosten. Dem produzierenden Unternehmen als Stromanbieter werden damit neue Geschäftsfelder erschlossen, die zugleich der Elektromobilität den nachhaltigen Betrieb der Fahrzeuge sicherstellt. Durch die jahrzehntelange Externalisierung von Sozialkosten ist ein virtueller Schuldenberg entstanden. Als Ausgleich beteiligen sich Automobilkonzerne finanziell an Umweltschutzprogrammen zur Schadensbegrenzung der durch Kraftfahrzeuge entstandenen Umweltkosten. Damit wird versucht den entstandenen virtuellen Schuldenberg abzubauen. Dies ist am Beispiel Klimawandel umstritten, weil die schon entstandenen und prognostizierten zukünftigen Schäden teils irreversibel sind.

### 6.1.2 ZIEL: ETHISCHES BESCHAFFUNGS- UND FINANZMANAGEMENT

Das Ziel ein ethisches Beschaffungsmanagement aufzubauen ist eng verknüpft mit dem Ziel enge Kooperationen mit Lieferanten einzugehen. Die vollständige Transparenz finanzieller, technischer und strategischer Ziele ist notwendig, um Vertrauen und Offenheit herzustellen. Dies ist nur möglich mit der Reduzierung von Komplexität der Lieferkette durch wenige und wenn möglich lokale Lieferanten mit langfristigen Lieferbeziehungen, so wie die Weiterverpflichtung der eigenen ethischen Anforderungen an die Geschäftspartner. Im Folgenden einige weitere Ziele der Beschaffung:

- Beidseitige Übernahme von Verantwortung über den gesamten Produktlebenszyklus durch Partnerschaften mit langfristigen und fairen Lieferantenverträgen<sup>276</sup>
- 100% Vorfinanzierung von Entwicklungsleistungen der Lieferanten
- Zeitnaher Ausgleich von finanziellen Vorleistungen oder Beteiligungen
- Vereinbarung gemeinsamer Gewinnmargen

Als weiteres Nachhaltigkeitsziel im Finanzmanagement ist die Anlage von finanziellen Überschüssen in gemeinwohlorientierten Projekten durch Banken<sup>277</sup>, die ausschließlich nachhaltige ökologische-, soziale Projekte finanzieren und nach der Definition der internationalen „Triple Bottom Line“<sup>278</sup> der Nachhaltigkeit arbeiten. Des Weiteren ist die Unabhängigkeit von Banken ein weiteres Ziel des ethischen Finanzmanagements, damit freier entschieden werden kann Nachhaltigkeitsziele umzusetzen.

Es gibt Beispiele in der Automobilwelt von Unternehmen, die seit Jahrzehnten Unternehmensethik verinnerlicht haben und danach erfolgreich handeln. Helmut Becker hat in seinem Buch „Phänomen Toyota“ anhand des japanischen Automobilherstellers detailliert aufgezeigt, wie durch eine tief verwurzelte und gelebte Unternehmensethik, gepaart mit klugen langfristigen ökonomischen Entscheidungen und Strategien, sich der dauerhafte wirtschaftliche Erfolg einstellen kann. Die ethischen Erfolgsfaktoren des Beschaffungs- und Finanzmanagements zeichnet sich bei TOYOTA durch bestimmte Charakteristika aus, die Becker für wesentlich hält.<sup>279</sup>

- Integration der Lieferanten in die TOYOTA Familie (mit langfristigen Verträgen)
- Auf die eigene Kraft vertrauen (Unabhängigkeit von Banken)
- Langfristige Zielorientierung und klare Planungssystematik

### 6.1.3 ZIEL: ANWENDUNG UND WEITERENTWICKLUNG DER STANDARDS

Die Anwendung strenger existierender Standards im eigenen Unternehmen und die Beschränkung auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten, die gleiche Anforderungen erfüllen sowie die Teilnahme an der Weiterentwicklung von Standards, sollten als Nachhaltigkeitsziele angestrebt werden. Als langfristiges ökologisches Nachhaltigkeitsziel wären in diesem Zusammenhang das „Cradle to Cradle“ Konzept zu nennen. Ein intelligentes ökologisches Design von Produkten und Produktionsprozessen, die wirtschaftlich Werte schaffen und den Wohlstand fördern. Ein Konzept, das auf vollständig

<sup>276</sup> 15 Jahre für die Abdeckung des gesamten Lebenszyklus und die Gewährleistung eines Fahrzeuges

<sup>277</sup> Beispiele für Banken die nach ökosozialen Gesichtspunkten Projekte finanzieren: GLS Gemeinschaftsbank, UmweltBank, EthikBank, Triodos Bank

<sup>278</sup> Siehe zum „Triple Bottom Line“ das Kapitel 2.2.1.

<sup>279</sup> Vgl. (Becker, 2006), S. 150.

geschlossene technische, biologische Kreisläufe setzt. Als soziales Nachhaltigkeitsziel wäre, die Unternehmens Zertifizierung nach dem internationalen SA8000 Standard, der in der Automobilwelt bislang noch keine Anwendung findet, siehe auch Kapitel 2.4.2., anzustreben. Alle Lieferanten sollten ebenso nach diesen Standards zertifiziert sein oder müssen diese zumindest als Nachhaltigkeitsziel definiert haben. Beispiele für Unternehmen, die nach SA8000 oder „Cradle to Cradle“ zertifiziert sind, lassen sich nur in anderen Branchen als der Automobilindustrie finden. In welche Richtung die zukünftigen Ansprüche der Konsumenten und damit auch der Standardisierung geht, ist am Kernthema „regionale Einbindung und Entwicklung des Umfeldes“ der neuen ISO26000 abzulesen, siehe Kapitel 2.4.2. Die Handlungsfelder „Zugang zu Technologien“ (Patenten) und „Investitionen zugunsten des Gemeinwohls“ sind neu und bislang mit keiner Norm abgedeckt. Die aus ökologischer Sicht positiven Entwicklungen der vergangenen Jahre, wie die erfolgreiche Umweltnorm ISO14001, werden sich im sozialen Bereich mit dem Ziel der Gemeinwohlorientierung, ähnlich entwickeln.

---

#### 6.1.4 ZIEL: ERSCHLIESSUNG NACHHALTIGER GESCHÄFTSFELDER

Die Automobilindustrie steckt auf dem langen Weg zur echten ökologischen- und sozialen Nachhaltigkeit in den Kinderschuhen. Die Automobilhersteller und die Zulieferunternehmen sind trotz vieler positiver Entwicklungen eine *nicht* nachhaltige Industrie. Die Produktion verschlingt große Mengen an Energie, endlichen Rohstoffen und die Lieferantenkommunikation ist nicht in der Lage vollständige Transparenz in Herkunft und den Umständen der Produktion von Zulieferteilen zu bringen. Der Betrieb von Fahrzeugen ist nicht umweltfreundlich und vergrößert den virtuellen Schuldenberg externalisierter Kosten. Die Verantwortung zum Abbau dieser Schulden werden auf die folgende Generationen verlagert. Aufgrund endlicher Ressourcen werden in Zukunft nachhaltige Produkte und Dienstleistungen für die Automobilindustrie überlebenswichtig sein. Als Nachhaltigkeitsziel ist daher ein Strategiewechsel hin zu nachhaltigen Produkten oder Dienstleistungen unabdingbar, welche dann weit weniger anfällig für Systemirritationen sein werden. Gute Beispiele sind neue Mobilitätskonzepte wie „Car2Go“ von Daimler oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder der regenerativen Energien, wie es der Volkswagen Konzern zurzeit vorbereitet.

---

#### 6.1.5 ZIEL: GEMEINWOHLORIENTIERUNG

Auch wenn es für eine Gesellschaft nicht leicht ist Geschehenes rational zu reflektieren und schnell daraus zu lernen, zeigen die Systemirritationen der Wirtschaftskrisen der vergangenen Jahre, dem Klimawandel und der andauernden Verschuldungskrise Europas erste Wirkungen. Es entstehen immer mehr Gegenbewegungen, die eine Chance sehen die emotionale Betroffenheit der Menschen zu nutzen, gemeinsam neue Ideen einer ökologisch- und sozialen Ökonomie zu entwickeln und umzusetzen. Eine Bewegung sind die Ideen der Gemeinwohl-Ökonomie<sup>280</sup> um den Autor Christian Felber. Innerhalb kurzer Zeit haben sich viele Unternehmen und Privatpersonen den Ideen angeschlossen. Das Ziel der Gemeinwohl-Ökonomie ist es, Unternehmen davon zu überzeugen, dass die Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens nicht der Wirtschaftlichkeit im Wege steht, sondern im Gegenteil, eine langfristige Strategie ist, Risiken durch zunehmend eintretende Systemirritationen, zu

---

<sup>280</sup> Siehe (Felber, 2012).

minimieren. Im Mittelpunkt der Idee steht die Verlagerung der Motivation herkömmlicher, finanzieller Gewinnmaximierung hin zur größtmöglichen Steigerung des Gemeinwohls durch das Unternehmen. Ziel ist es auf demokratischen Weg, rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die gemeinwohlorientierte Unternehmen stärken und weniger gemeinwohlorientierte Unternehmen benachteiligen. Diese Vorteile würden es möglich machen die höheren Kosten gemeinwohlorientierter Unternehmen zu decken.

Anreizinstrumente um Gemeinwohleleistungen zu belohnen könnten beispielsweise sein<sup>281</sup>:

- *Günstigere Kredite bei Banken*
- *Niedrigerer Mehrwertsteuersatz*
- *Forschungskooperationen mit Universitäten*
- *Vorrang beim öffentlichen Einkauf und der Auftragsvergabe*
- *Niedrigerer Zolltarif*
- *Direkte Förderungen*

*„In der Gemeinwohl-Ökonomie würden nur noch „Gleiche“ gleichbehandelt, aber Ungleiche ungleich: Höhere Leistungen werden belohnt. Die Folge wäre, dass ethische, fair erzeugte und gehandelte, nachhaltige und regionale Produkte billiger würden als unethische, unfair erzeugte und gehandelte und kurzlebige Wegwerfartikel.“<sup>282</sup>*

Die Bewegung Gemeinwohl-Ökonomie hat zur Messung von Gemeinwohl eine Gemeinwohlmatrix erstellt. Nach dieser Matrix kann ein Unternehmen eine öffentliche Gemeinwohlbilanz erstellen und danach von außen beurteilt werden. Ziel eines Unternehmens ist es, die maximale Anzahl von Gemeinwohlpunkten zu erreichen. Möglich sind auch negativ Punkte beispielsweise bei der Verletzung ethischer Grundsätze, massiver Umweltbelastungen, menschenunwürdigen Produkten, ungleich Bezahlung von Frauen und Männern u.v.m. Die Gemeinwohlmatrix wird kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert.

Die Gemeinwohlmatrix umfasst auf der **horizontalen** Ebene die Werte: Menschenwürde, Solidarität, Ökologische Nachhaltigkeit, Soziale Gerechtigkeit und Demokratische Mitbestimmung & Transparenz. **Vertikal** sind die Anspruchsgruppen oder Stakeholder aufgeführt: Zulieferer, Kapitalgeber, Mitarbeiter & Eigentümer, Kunden/Produkte/Dienstleistungen/Mitunternehmen und das Gesellschaftliche Umfeld.<sup>283</sup> Wie zu erkennen ist, bildet die Gemeinwohlmatrix alle in dieser Arbeit schon diskutierten Werte und Anspruchsgruppen ab. Inhaltlich bietet die Matrix zu jeden Kreuzungspunkt eine Beurteilung, die es ermöglicht eine definierte maximale Gemeinwohlpunkteanzahl zu erreichen. Zur genaueren Erstellung der Gemeinwohlbilanz wird durch die „Gemeinwohl-Ökonomie“ Initiative kostenlos eine hinreichende Dokumentation angeboten.<sup>284</sup>

Neben der Gemeinwohl-Bilanz bleibt die übliche Finanzbilanz bestehen, tritt aber als Nebenbilanz in den Hintergrund. Weiterhin ist es möglich Überschüsse zu erwirtschaften und es ist auch weiterhin zwingend ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen entsprechend der ökonomischen Parameter zu steuern. Ohne Wirtschaftlichkeit zu erzielen, kann auch keine ökosoziale Wertschöpfung, also die eine Steigerung des Gemeinwohls erreicht werden. Es gibt nur andere Regeln, wie beispielsweise mit den Gewinnen umgegangen werden muss.

<sup>281</sup> Vgl. (Felber, 2012), S. 47.

<sup>282</sup> (Felber, 2012), S. 47.

<sup>283</sup> Siehe (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie), Gemeinwohl Matrix 4.0.

<sup>284</sup> [www.gemeinwohl-oekonomie.de](http://www.gemeinwohl-oekonomie.de)

Überschüsse können als Investitionen, Rücklagen für Verluste, Aufstockung des Eigenkapitals, Ausschüttung an die Mitarbeiter und Darlehen an Mitunternehmer verwendet werden, aber wiederum nur unter bestimmten Voraussetzungen. Es sind nur Investitionen erlaubt, die einen „*sozialen und ökologischen Mehrwert*“ erzeugen. Dazu muss für eine größere Investition eine „Gemeinwohl-Kalkulation“ erstellt werden.<sup>285</sup>

Die Gemeinwohlorientierung und die Erstellung einer Gemeinwohlabilanz für Unternehmen bildet eine hervorragende Grundlage, vielen, in dieser Arbeit vorgeschlagenen Zielen näher zu kommen. Durch den Einfluss der Lieferanten auf die eigene Gemeinwohl-Bilanz werden Lieferanten entsprechend gewählt oder entwickelt. Das Streben nach einer hohen Anzahl von Gemeinwohlpunkten führt automatisch zum Ziel einer erfolgreichen Nachhaltigkeitskommunikation sowie zur Minimierung ökonomischer Risiken durch Systemirritationen.

## 6.2 DAS ENTSTEHEN EINER NEUEN NETZWERKGESELLSCHAFT

*„Ohne das Gelingen von Kooperationen kann nichts entstehen, was lebensfähig ist“ (Joachim Bauer<sup>286</sup>)*

Das Entstehen einer neuen Netzwerkgesellschaft ist offensichtlich. Menschen vernetzen sich über die neuen Möglichkeiten sozialer Netzwerke. NGO's bilden eine ernst zu nehmende zivilgesellschaftliche Kraft. Die Politik ist zur Lösung der heutigen komplexen Probleme in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales staatenübergreifend auf eine enge Vernetzung und Zusammenarbeit angewiesen. Mitarbeiter in Unternehmen sind global vernetzt, Unternehmen vernetzen sich mit ihren Kunden und kooperieren mit Mitbewerbern und eigenen Zulieferern. In der Vergangenheit wurden in der Automobilindustrie Kooperationen in der Entwicklung und Produktion primär geschlossen, um Kosten zu senken.<sup>287</sup> Mit der weiteren Verlagerung des Wertschöpfungsanteils vom OEM auf die Zulieferer während der letzten Jahre und den notwendigen Neuentwicklungen alternativer Antriebe, haben sich die Motivationsgründe Kooperationen einzugehen verändert. Abhängigkeitsverhältnisse wurden weiter entkräftet und es sind Kooperationen branchenübergreifend entstanden. Die Weltkarte der Kooperationen im Bereich alternativer Antriebe der Entwicklungspartner ist kaum noch überschaubar.<sup>288</sup> Stromkonzerne, Mobilitätsanbieter, Nah- und Fernverkehrsbetriebe, Universitäten und Elektrokonzerne sind nur einige der vielen Kooperationspartner, die die Zusammenarbeit mit den OEMs und den Zulieferern der Automobilindustrie aufgenommen haben. Zur Förderung der Nachhaltigkeitskommunikation in der Lieferkette ist eine enge Vernetzung aller Entwicklungspartner notwendig. Dazu gehören in der Zukunft Kooperationen, die einen Schritt weiter gehen als üblich.<sup>289</sup>

### 6.2.1 ZIEL: KOOPERATIONEN UND VOLLSTÄNDIGE TRANSPARENZ

Angestrebt wird eine neue Dimension der Vertrauensbildung durch vollständige Transparenz und Offenheit. Dieser Schritt verlangt von den Kooperationspartnern eine Bewusstseinsveränderung mit dem Hintergrundwissen, dass zukünftige Systemirritationen

<sup>285</sup> Vgl. (Felber, 2012), S. 51.

<sup>286</sup> Siehe (Bauer, 2008).

<sup>287</sup> Siehe (Kolberg, September 2009) S. 18.

<sup>288</sup> Vgl. (Alternative Antriebe - die Weltkarte der Kooperationen, 2011).

<sup>289</sup> Vgl. (Koplin, 2006), S. 175.

komplexer und damit viel schwieriger ohne Kooperationspartner zu lösen sein werden. Nachhaltigkeitsziele, die zu einer entsprechenden positiven Entwicklung von Kooperationen zwischen OEM und Zulieferer und unter den Zulieferern selber definiert werden, sind folgend aufgeführt:

- Vollständige Offenlegung der betriebswirtschaftlichen Zahlen und der Vereinbarung von Gewinnmargen bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
  - Fokussiert die Kooperationsziele auf die Sachebene und weg von finanziellen Interessen
  - Fördert Vertrauen und verteilt finanzielle Risiken gleichermaßen
- Das Streben zu einer langfristig orientierten Zusammenarbeit
  - Fördert Verlässlichkeit und Vertrauen
  - Verteilung der finanziellen Risiken zu gleichen Teilen über den gesamten Produktlebenszyklus
- Kostenlose Offenlegung und Nutzung von Patenten sowie die Vergabe von Nutzungsrechten an die Kooperationspartner
  - Fördert Innovationen und Vertrauen
  - Bedeutet die Übernahme ethischer Verantwortung (Das Zurückhalten von Wissen über Techniken im Bereich Gesundheit, Wasserversorgung, Landwirtschaft zum Beispiel für Hilfe in Drittweltländern ist unethisch)
- Produkthaftung und Verantwortungsübernahme aller Kooperationspartner durch langfristige Zusammenarbeit
  - Zum Beispiel nach den Serienanläufen von Fahrzeugen bei Entwicklungsaufträgen
- Austausch von Projektmitgliedern untereinander
  - Fördert Vertrauen und die Kommunikation durch eine schnelle Netzwerkbildung
- Bildung eines Risikofonds, der unvorhersehbare Kosten in allen Phasen der Kooperation abdeckt. Gemeinsame Vorfinanzierung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen.
  - Verteilt die finanziellen Risiken gleichermaßen und ermöglicht dadurch eine gleichberechtigte Partnerschaft

In der Vergangenheit wurden Kooperationen in der Automobilindustrie primär mit dem Kooperationsziel der Kostensenkung eingegangen. Durch die Verlagerung von weiteren Wertschöpfungsanteilen vom OEM zu den Zulieferunternehmen im Bereich der neuen, alternativen Antriebe, sind partnerschaftlichen Kooperationen entstanden, die primär technologie- und nicht kostengetrieben sind. Der nächste Schritt zur vollständigen Transparenz und Offenheit ist mit einer Haltungsänderung im Management der Automobilkonzerne verbunden, um die vorgeschlagenen Veränderungen umzusetzen. Die Zukunft der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen liegt in Kooperationen anstatt in der Konkurrenz.<sup>290</sup> Gemeinsam mit den Ideen der Gemeinwohlökonomie aus dem Kapitel 6.1.5, in der der Wettbewerb nicht aus Profitinteresse, sondern aus Gemeinwohlinteresse motiviert ist, würden die genannten Vorschläge zu Kooperationen führen, die langfristig Kosten einsparen, die Effizienz der Wertschöpfung steigern und gleichsam sinnvolle, ökologische Produkte und Dienstleistungen hervorbringen.

---

<sup>290</sup> Siehe auch „Kooperation statt Konkurrenz“ (Felber, 2009).

### 6.3 DAS ENTSTEHEN EINES NEUEN BEWUSSTSEINS

Otto Scharmer nennt in seinem Buch Theorie-U, den Prozess des Umbruchs zu einem neuen Bewusstsein „*die kulturell-spirituelle Revolution*“. Seiner Meinung treiben drei Faktoren den globalen Wandel voran: „*die Entstehung der Zivilgesellschaft als globale Kraft, die Entstehung einer kreativen Klasse und ein neuer Umgang mit Spiritualität*“.<sup>291</sup>

Die schon im vorherigen Kapitel beschriebene Vernetzung ist zu einer zivilgesellschaftlich, wirkungsvollen Kraft geworden, wie zum Beispiel die Umweltbewegung, die den Ausstieg aus der Atomenergie in Deutschland bewirkt haben. Oder NGO's, wie zum Beispiel die Organisation *Campact*<sup>292</sup>, die innerhalb von Stunden in der Lage ist Tausende Protestunterschriften zu sammeln und an Politiker zu senden oder Kampagnen innerhalb von kurzer Zeit mit hohen Teilnehmerzahlen organisiert. Die zivilgesellschaftliche Kraft übt schon seit Jahren Druck auf die Automobilkonzerne aus, Fahrzeuge ökologisch herzustellen und auch zu betreiben. Es wird der Druck steigen, die vollständige Kette der biologischen- und technischen Kreisläufe zu berücksichtigen, wie beim „Cradle to Cradle“ Prinzip, siehe Kapitel 2.4.3. Parallel dazu wird der Druck auf die Unternehmen der Automobilindustrie wachsen, auch im sozialen Bereich ethische Verantwortung für die Menschen zu übernehmen, die in der Lieferantenkette weit am Ende stehen. Für die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten, die beispielsweise durch anonyme Rohstoffbörsen weit von jeglicher sozialer Nachhaltigkeitskommunikation abgeschnitten sind. Die Konsumgesellschaften der westlichen Industriestaaten entwickeln eine neue Kraft der Spiritualität, eine Nachdenklichkeit über die moralische Verantwortung den Menschen gegenüber, denen sie ihren Lebensstandard teilweise verdanken. Die neuen Nachdenklichen wollen wissen, wo und wie ihre Produkte gefertigt werden, ob faire Löhne bezahlt werden und sie wollen sicher sein, dass die Menschen, die diese Produkte herstellen nach westlichen sozialen Standards behandelt werden. Viele Menschen in den westlichen Konsumgesellschaften haben verstanden, dass Sozialkosten nicht auf virtuellen Schuldenbergen aufgetürmt, sondern internalisiert werden müssen. Die folgenden Generationen dürfen nicht weiter belastet werden, siehe Kapitel 3.3.4. Und was auch sehr wichtig ist, sie sind bereit diesen Mehrwert der Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen. In anderen Branchen als der Automobilindustrie, wie zum Beispiel in der Landwirtschaft zur Nahrungsmittelerzeugung, der Textilindustrie und neuerdings auch in der Elektronikbranche, ist dieser Bewusstseins Wandel schon stärker zu spüren. Einher geht diese neue Spiritualität durch die Veränderung von Lebensstilen und Denkweisen, die mit der Suffizienz- (Lebensstile) und der Konsistenzstrategie (Ökologie), im Kapitel 2.5 näher beschrieben worden sind.

Die Gesellschaft befindet sich in einem Prozess des Umbruchs. Es entsteht ein neues Bewusstsein und die Unternehmen in der Automobilindustrie können sich darauf vorbereiten. Teilweise erscheinen die Ideen zur *neuen Ökonomie* und den Ideen zu Kooperationen der *neuen Netzwerkgesellschaft* revolutionär und dem Leser wohlmöglich utopisch und nicht umsetzbar. Ich denke, es ist sehr schwierig aber machbar.

Nach der zivilgesellschaftlichen Kraft und den Wandel der Spiritualität beschreib Otto Scharmer noch die Kraft der Kreativität. Genau an dieser Stelle haben die Unternehmen die

<sup>291</sup> Siehe (Scharmer, 2009), S. 100.

<sup>292</sup> Siehe auch die Campact Homepage im Internet: „[www.campact.de](http://www.campact.de)“.

Möglichkeit anzusetzen um die schwierige Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen zu bewerkstelligen – Die Kreativität ihrer Mitarbeiter.

### 6.3.1 ZIEL: DIE KREATIVE KLASSE – MITARBEITER FÖRDERN

Im Kapitel 2.2.1 wurde die Erweiterung des „Drei Säulen Modells“ der Nachhaltigkeit durch die Ergänzung einer vierten Säule, der Bildung, erwähnt. Auf Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass ein Bildungskonzept zur nachhaltigen Entwicklung für die Weiterbildung der Mitarbeiter, als Nachhaltigkeitsziel definiert werden muss. Wie schon erwähnt geht es aber nicht nur um die klassische Weiterbildung durch Schulungen, sondern um eine Veränderung des Bewusstseins der Mitarbeiter. Eine Möglichkeit dieser Veränderung zu fördern, ist die von Otto Scharmer entwickelte Philosophie des Presencing. Es ist meiner Meinung nach gut geeignet, wenn es um tiefgreifende Veränderung geht und einen Wandel im Denken voraussetzt, entsprechend einer Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen. Auf eine Krise reagieren ist die häufigste Form des Lernens. Es erfolgt eine Veränderung der Handlung erst nach dem Schock, was auch tradiertes Lernen genannt wird.<sup>293</sup> Als nächste Stufe beschreibt Otto Scharmer die Restrukturierung, die auf einer Veränderung der bestehenden Strukturen basiert und eine Verbesserung des schon Ausprobieren darstellt. Eine weitere Stufe ist das Neuausrichten, dass zusätzlich neben den Veränderungen der Restrukturierung auch noch die Veränderung von Prozessen und Denkmustern beinhaltet. Als höchste Stufe des Lernens ist das Presencing, welches von einer authentischen Präsenz den Augenblicks her handelt, dem Jetzt. Die authentische Präsenz entsteht nach Scharmer aus einer bestimmten Art der Aufmerksamkeit und Erfahrung.<sup>294</sup>

Auf dieser Stufe des Lernens ist es möglich die Quellen der Intention und der Kreativität zu erschließen. Diese Zusammenführung führt zu Innovationen, die zur Entwicklung von Nachhaltigkeit notwendig sind. Das Erlernen dieser sozialen Technik des „Presencing“ Scharmers, ist ein Beispiel für ein konkretes Nachhaltigkeitsziel eines Unternehmens.

### 6.3.2 ZIEL: KLASSISCHE SCHULUNG ZUR NACHHALTIGKEIT

Ziel: Das Angebot an alle Mitarbeiter zur Teilnahme von Nachhaltigkeitsschulungen und der strategischen Integration, beispielsweise des „Cradle to Cradle“ Konzepts, in ein Geschäftsmodell, welches als Konsistenz-Strategie im Kapitel 2.5 behandelt wurde.

### 6.3.3 ZIEL: TRANSPARENZ VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Um die bislang vorgeschlagenen Ideen umzusetzen müssen Veränderungen vorgenommen werden. Jeder, der sich mit Veränderungen beschäftigt oder selber miterlebt hat, weiß welche schwierigen Prozesse bei Veränderungen in Unternehmen durchlaufen werden. Deshalb schlage ich als weiteres und letztes Nachhaltigkeitsziel, nach der Theorie Scharmers vor, zu lernen wie Veränderungsprozesse ablaufen und wie diese erfolgreich umgesetzt werden können.

---

<sup>293</sup> Vgl. (Peccei, 1979), S. 31.

<sup>294</sup> Vgl. (Scharmer, 2009), S. 72-74.

## 6.4 SCHLUSSGEDANKEN

Ziel der Arbeit war es, das komplexe Thema als soziales System zu beschreiben und mit Hilfe der soziologischen Systemtheorie den Status der ökologischen- und sozialen Nachhaltigkeitskommunikation der Lieferantenkette in der Automobilindustrie zu untersuchen. Ein weiteres Ziel war es das Verständnis um das Thema Nachhaltigkeit und ökologisch, sozialer Verantwortung zu klären und eine Begründung zu finden, warum eine erfolgreiche Kommunikation für alle Unternehmen in der Lieferkette wichtig ist. Im Kapitel 6 wurden aus den erarbeiteten Erkenntnissen Nachhaltigkeitsziele für Unternehmen der Automobilindustrie entwickelt, die ein Leitfadensystem zur weiteren Unternehmensentwicklung sein können.

Zu Beginn dieser Arbeit wusste ich aus Erfahrung, dass ökologische- und soziale Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie nicht gut funktioniert. Ich war davon überzeugt, dass es nach detaillierter Untersuchung nur der Einführung von neuen Methoden und Werkzeugen bedarf, um Nachhaltigkeitskommunikation erfolgreich zu machen. Schnell wurde aber klar, dass die globale Beschaffungspolitik der Automobilhersteller und die große Anzahl der Zulieferer eines Fahrzeuges, es ohne extrem hohen Ressourcenaufwand unmöglich machen, die Anforderungen der OEMs umzusetzen, zu entwickeln und zu kontrollieren. Diese Aussagen bestätigten auch einige Abhandlungen in der Literatur, wie beispielsweise bei Julia Koplín.<sup>295</sup> Zudem zeigte sich, dass auch eine soziale Marktwirtschaft oder der Verbraucherschutz in Deutschland, scheinbar keine Möglichkeiten bieten, die unsozialen, kapitalistischen Mechanismen des noch existierenden, globalen Marktes zu beeinflussen. Zwangsläufig endet die Transparenz in der Lieferantenkette und damit auch die Nachhaltigkeitskommunikation spätestens an den Rohstoffbörsen dieser Welt, wie die „*London Metal Exchange*“, die anonymisiert, ohne Rücksicht auf die Umstände der Rohstoffherstellung, Rohstoffe kaufen und verkaufen. Die Lösung für eine erfolgreiche Kommunikation in der Lieferantenkette und damit auch eine Lösung zum nachhaltigen Unternehmen, kann also nicht mit erhöhtem Ressourceneinsatz, mehr Kontrollen oder besseren Datenbanken erzwungen werden. Die Lösung muss eine Dimension größer sein. Die Lösung liegt wahrscheinlich in einem länger andauernden Prozess der freiwilligen Übernahme von ökologischer- und sozialer Verantwortung aller Beteiligten in der Automobilindustrie und auch der Gesellschaft allgemein. Eine Veränderung zu einer demokratischen, ökologischen-, sozialen- und gemeinwohlorientierten Marktwirtschaft. Dabei muss klar sein, dass dieser Weg auch eine Veränderung der Lebensentwürfe durch mehr Genügsamkeit und auch Einschränkungen im Konsumverhalten mit sich bringen wird und es zu einem kritischen, differenzierten Nachfrageverhalten von Gütern und Dienstleistungen kommen muss, wie es mit der Suffizienz-Strategie in dieser Arbeit an mehreren Stellen vorgestellt wurde. Diese Strategie wird zwar nach herkömmlicher Auffassung zu einer Abnahme des materiellen Lebensstandards der westlichen Industrienationen führen, aber es besteht auch die Chance zu einer gerechteren Welt, bei gleichzeitiger Steigerung der Lebensqualität.

Die ersten kleinen Schritte sind in diesem Kapitel vorgeschlagen worden. Damit besteht die Chance einer Veränderung, so dass sich die klassische Automobilindustrie zu einer Werte- und Wertschöpfungsgemeinschaft, zu sozial engagierten, umweltfreundlichen, hochgradig vernetzten Kooperationen mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen für die individuelle Mobilität der Menschen wandelt, in der die Gemeinwohlbilanz stimmt.

<sup>295</sup> Siehe (Koplín, 2006).

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

**Accountability. 2008.** AA 1000 Prüfungsstandards 2008. 2008. 978-1-901693-55-3.

Alternative Antriebe - die Weltkarte der Kooperationen. **Automobilwoche - Crain Communications GmbH. 2011.** [Hrsg.] Helmut Kluger. Oktober 2011, Oberpfaffenhofen : s.n., 2011, Automobilwoche. Einlage der Zeitung Automobilwoche.

**Barthel, Klaus. 2010.** Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Bonn : Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik, 2010. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilssektor ; Diskussionspapier der Arbeitskreise Innovative Verkehrspolitik und Nachhaltige Strukturpolitik der .

**Bauer, Joachim. 2008.** Prinzip Menschlichkeit-Warum wir von Natur aus Kooperieren. Hamburg, 2. Auflage : Wilhelm Heyne Verlag, 2008.

**Bay, Karl-Christian. 2010.** ISO 26000 in der Praxis. München : Oldenbourg Industrieverlag, 2010. 3835632221.

**Becker, Helmut. 2006.** Phänomen Toyota. Berlin-Heidelberg : Springer Verlag, 2006.

**Berghaus, Margot. 2011.** Luhmann leichtgemacht. Köln ; Wien u.a : Böhlau, 2011. 978-3-8252-2360-1.

**Braungart, Michael und McDonough, William. 2011.** Die nächste industrielle Revolution. Leipzig : CEP Europäische Verlagsanstalt, 2011. S. 245. Bd. 3. 978-3-86393-005-9.

**Braungart, Michael.** Vision "Cradle to Cradle". [Online] [Zitat vom: 24. März 2012.] <http://www.braungart.com/visionDE.htm>.

**Bund, Kerstin. 2011.** Käufer werden Nutzer. Zeit Online - Interview mit Robert Henrich. [Online] 19. Dezember 2011. [Zitat vom: 23. Dezember 2011.] <http://www.zeit.de/2011/51/Car2go-Carsharing-Daimler>.

**Bundesagentur für Arbeit - Arbeitsmarktberichterstattung. 2012.** Der Arbeitsmarkt in Deutschland- Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen. [Online] Januar 2012. [Zitat vom: 29. April 2012.] <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt-Nav.html>.

**Committee for Economic Development (CED). 1971.** Social responsibilities of business corporations. New York : OECD, 1971. LCCCN: 76-168378.

**Daimler AG. 2011a.** Daimler 360° Fakten zur Nachhaltigkeit 2011. Stuttgart, Deutschland : Daimler AG, 2011a. ISSN 2190-9091.

—. **2007.** Daimler Supplier Portal (MBST - 2007 Einkaufsbedingungen). Einkaufsbedingungen. [Online] Mercedes Benz Special Terms (MBST) - 2007, 2007. [Zitat vom: 11. Dezember 2011.] [https://daimler.portal.covisint.com/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0f50d42c-a4f7-44f3-b751-dfd4415b4b5a&groupId=5906812](https://daimler.portal.covisint.com/c/document_library/get_file?uuid=0f50d42c-a4f7-44f3-b751-dfd4415b4b5a&groupId=5906812).

— **2011c.** *Daimler Supplier Portal (MBST - Anhang 2011, Einkaufsbedingungen)*. Anhang zu den Einkaufsbedingungen. [Online] Anhang 2011 zu Mercedes Benz Special Terms 2007 (MBST), 01. April 2011c. [Zitat vom: 12. Dezember 2011.] Zugänglich über das Zulieferer Portal der DAIMLER AG.

[https://daimler.portal.covisint.com/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a7018e3b-c82f-472a-913c-da5f6d57f834&groupId=5782838](https://daimler.portal.covisint.com/c/document_library/get_file?uuid=a7018e3b-c82f-472a-913c-da5f6d57f834&groupId=5782838).

— **2007a.** *Grundsätze und Richtlinien*. [Online] Februar 2007a. [Zitat vom: 25. Dezember 2011.]

[http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2011/nb/German/pdf/202\\_verhaltensrichtlinie\\_g.pdf](http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2011/nb/German/pdf/202_verhaltensrichtlinie_g.pdf).

— **2011c.** *Interaktiver Nachhaltigkeitsbericht 2011*. [Online] Oktober 2011c. [Zitat vom: 12. Dezember 2011.]

<http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2011/nb/German/0/home.html>.

**Daimler Global Media. 2011b.** *Daimler Global Media Site*. car2go: Mobilitätsmillionär.

[Online] 22. November 2011b. [Zitat vom: 23. Dezember 2011.]

<http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-1193661-49-1442224-1-0-0-0-1-11701-0-0-1-0-0-0-0.html?TS=1324638262042>.

**DaimlerChrysler. 2005.** *Nachhaltigkeit: Archiv. Fakten zur Nachhaltigkeit 2005*. [Online] 2005. [Zitat vom: 12. Dezember 2011.]

[http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1688144\\_daimler\\_sust\\_2005\\_reports\\_nachhaltigkeitsbericht2005fakten\\_de.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1688144_daimler_sust_2005_reports_nachhaltigkeitsbericht2005fakten_de.pdf).

**Daly, Herman E. und Farley, Joshua C. 2004.** *Ecological economics - Principles and applications*. Washington : Island Press, 2004. Siehe Uni-Bibliothek, erhältlich als E-Book ([http://web.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/nlebk\\_118237\\_AN?sid=2c93780b-5340-40af-872f-5ebc20c86209@sessionmgr112&vid=4](http://web.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/nlebk_118237_AN?sid=2c93780b-5340-40af-872f-5ebc20c86209@sessionmgr112&vid=4)). 9781559633123.

**Die Welt-Online. 2012.** *Apple-Zulieferer- Inspektion deckt krasse Misstände bei Foxconn auf*. [Online] 2012. [Zitat vom: 02. April 2012.]

<http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article106136753/Inspektion-deckt-krasse-Misstaende-bei-Foxconn-auf.html>.

**Dierkes/Mützel. 2009.** *Unternehmensethik jenseits von Rhetorik*. [Buchverf.]

Rosenstiel/Regnet/Domsch(Hrsg.). Führung von Mitarbeitern, 6. Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2009, S. 721.

**EICC- Electronic Industry Citizenship Coalition.** *EICC Code of Conduct*. [Online]

[http://www.eicc.info/eicc\\_code.shtml](http://www.eicc.info/eicc_code.shtml).

**Enquete-Kommission - Deutscher Bundestag. 2011.** "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft". 12. Sitzung am 07.11.2011. [Online] 07. November 2011. [Zitat vom: 04. März 2012.]

<http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/gremien/enquete/wachstum/Protokolle/index.html>.

—. **1998.** Schutz des Menschen und der Umwelt. Berlin : Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH, 1998.

—. Textarchive 2011 zur Lesung 07.11.2011. [Online] [Zitat vom: 04. März 2012.] [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/36382202\\_kw45\\_pa\\_wachstum/index.html](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/36382202_kw45_pa_wachstum/index.html).

**Epcos TDK.** Corporate Responsibility. [Online] [Zitat vom: 05. Mai 2012.] <http://www.epcos.de/web/generator/Web/Sections/CorporateResponsibility/Overview/Page,locale=nn.html>.

**EU-Parlament.** 2006. REACH Verordnung 1907/2006, Chemikalienverordnung. [Online] 18. Dezember 2006. [Zitat vom: 11. Dezember 2011.] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:396:0001:0851:DE:PDF>.

—. **2000.** Verordnung 2000/53/EG über Altfahrzeuge. [Online] 18. September 2000. [Zitat vom: 11. Dezember 2011.] Allgemein verfügbare EU Richtlinie. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:269:0034:0042:DE:PDF>.

—. **2009a.** Verordnung 443/2009 Festsetzung von Emissionsnormen für neue Personenkraftwagen. [Online] 23. April 2009a. [Zitat vom: 11. Dezember 2011.] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:140:0001:0015:DE:PDF>.

—. **2009b.** Verordnung 1221/2009 (EMEAS-ÖkoAudit). Euro Lex - Der Zugang zum EU-Recht. [Online] 25. November 2009b. [Zitat vom: 30. Dezember 2011.] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32009R1221:DE:NOT>.

**Felber, Christian.** 2012. Die Gemeinwohl-Ökonomie. Wien : Zsolnay, Paul, 2012. Bd. Aktualisierte und erw. Neuaufl. 3552061886.

—. **2009.** Kooperation statt Konkurrenz. Wien : Deuticke im Paul Zsolnay Verlag, 2009. ISBN 978-3-552-06111-8.

**Friedrich, David.** 2005. Projektmarketing. Köln : VDM Verlag Dr. Müller, 2005.

**Gemeinwohl-Oekonomie - Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft.** Gemeinwohl Ökonomie. [Online] [Zitat vom: 9. April 2012.] [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org).

**Giese, Frank.** 2011. Kräfteverschiebung von Benz zu Bosch. Automobilwoche Edition. Sonderausgabe 125 Jahre Automobil, 2011, 29. August.

**Global Reporting Initiative.** Unsere Vision. [Online] [Zitat vom: 18. März 2012.] <https://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx>.

**Grünbuch; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN.** 2001. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel : European Union (EU), 2001.

**Habisch, André und Schmidpeter, René.** 2003. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin ;, New York : s.n., 2003. 9783540443353.

**Hagen, Wolfgang. 2005.** Warum haben sie keinen Fernseher, Herr Luhmann? *Berlin* : Kulturverlag Kadmos, 2005. 978-3-86599-70-9.

**IAO. 2008.** Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung. *Genf* : ILO, 2008. 978-92-2-721617-3.

**ICC. 1991.** ICC Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung - Grundsätze des Umweltmanagements. [Online] 1991. [Zitat vom: 16. März 2012.] <http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-umweltcharta.html>.

**ILO. 2007.** DIE I LO AUF EINEN BLICK. s.l. : ILO - Department of Communication and Public Information, 2007. 978-92-2-718961-3.

**ILO-Vertretung Deutschland.** ILO Kernarbeitsnormen. [Online] [Zitat vom: 16. März 2012.] <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/kernarbeitsnormen/index.htm>.

**International Labour Organization - Statistiken.** ILO Datenbanken. [Online] [Zitat vom: 30. April 2012.] <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/datenbanken/index.htm>.

**Jähnichen, Traugott. 2008.** Wirtschaftsethik. *Stuttgart* : Kohlhammer, 2008, S. 106-108.

**Jonker, Jan, Stark, Wolfgang und Tewes, Stefan. 2011.** Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. *Heidelberg* : Springer, 2011. ISBN 978-3-642-14688-6.

**Kolberg, Bernd. Juli 2009.** Analyse und Entwicklung eines international vernetzten Projekt-Teams. *Studienarbeit OS Modul 2* : s.n., Juli 2009.

— **September 2009.** Projektmarketing und Kooperationen in der Automobilindustrie. *Studienarbeit OS Modul 3* : s.n., September 2009.

**Koplin, Julia. 2006.** Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement. *Wiesbaden* : Deutscher Universitätsverlag, 2006. ISBN-10: 3835002708.

**Laurin, Stephan. 1997.** Interview mit Niklas Luhmann: Das Internet ist kein Massenmedium? Ruhrbarone, Journalisten bloggen für das Revier. [Online] Januar 1997. [Zitat vom: 7. April 2012.] <http://www.ruhrbarone.de/niklas-luhmann-%E2%80%99Edas-internet-ist-kein-massenmedium%E2%80%9C/>.

**Loske, Reinhard (BUND/MISEREOR). 1997.** Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. *Basel* : Birkhäuser, 1997. 3764357118.

**Luhmann, Niklas. 1998a.** Die Gesellschaft der Gesellschaft, Band I, Kapitel 1-3. *Frankfurt am Main* : Suhrkamp, 1998a. erste Auflage. 3-518-28960-8.

— **1997.** Die Kunst der Gesellschaft. *Frankfurt am Main* : Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1997. 978-3-518-28903-7.

— **2009.** Die Realität der Massenmedien. 4. Auflage. *Wiesbaden* : VS Verl. für Sozialwiss, 2009. 978-3-531-16666-7.

— **2008.** Ökologische Kommunikation - Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 5. Auflage. *Wiesbaden* : VS Verl. für Sozialwiss, 2008. 978-3-531-16145-7.

—. **1984.** Soziale Systeme. *Frankfurt am Main* : Suhrkamp, 1984. 978-3-518-28266-3.

—. **1990.** Soziologische Aufklärung 5. Opladen : Westdeutscher Verlag, 1990. 9783531120942.

**Meadows, Donella, Randers, Jørgen und Meadows, Dennis. 2009.** Grenzen des Wachstums - Das 30 Jahre Update. s.l. : 3. Aufl. Stuttgart: Hirzel., 2009. 9783777613840.

**Müller, Martin. 2011.** Online Ringvorlesung zum Thema: Unsere Städte - gestern, heute, morgen, 27. Januar 2011, Universität Ulm. Macht car2go eine Stadt nachhaltig? [Online] 27. Januar 2011. [Zitat vom: 23. Dezember 2011.] <http://www.online-ringvorlesung.de/wp-content/uploads/Folien-Mueller-Ulm.pdf>.

**Müller-Christ, Prof. Dr. Goerg. 2010.** Online-Ringvorlesung. Ringvorlesung Europa und Nachhaltigkeit. [Online] 10. Dezember 2010. [Zitat vom: 24. Januar 2010.] <http://www.online-ringvorlesung.de/wp-content/uploads/Folien-M%C3%BCller-Christ-Bremen.pdf>.

**Murata Manufacturing Co., Ltd. Corporate Social Responsibility.** [Online] [Zitat vom: 05. Mai 2012.] <http://www.murata.com/corporate/csr/index.html>.

**OECD. 2011.** Leitsätze der OECD für multinationale Unternehmen. [Online] Oktober 2011. [Zitat vom: 16. März 2012.] [http://www.oecd.org/document/3/0,3746,de\\_34968570\\_34968855\\_41979843\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/3/0,3746,de_34968570_34968855_41979843_1_1_1_1,00.html). 9789264122345.

—. **2012.** Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. [Online] 2012. [Zitat vom: 16. März 2012.] [http://www.oecd.org/document/3/0,3746,de\\_34968570\\_34968855\\_41979843\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/3/0,3746,de_34968570_34968855_41979843_1_1_1_1,00.html).

**Peccei, Aurelio. 1979.** Das menschliche Dilemma. München : Fritz Molden, 1979.

**Perspektiv Research. 2010.** Perspektiv. [Online] September 2010. [Zitat vom: 16. Dezember 2011.] [http://www.perspektiv.de/downloads/Per\\_Branchenrep\\_Automobil.pdf](http://www.perspektiv.de/downloads/Per_Branchenrep_Automobil.pdf).

Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung. **Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung. 1992.** Rio de Janeiro : Vereinten Nationen (UN), 1992. <http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>.

**Ruggie, John G. 2011.** Deutsche Gesellschaft der Vereinten Nationen e.V. Menschliche Entwicklung stärken. [Online] 14. Juli 2011. [Zitat vom: 26. Dezember 2011.] <http://www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie-statement-to-un-human-rights-council-30-may-2011.pdf>.

**Scharmer, Otto. 2009.** Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik (1.Auflage). Heidelberg : Carl-Auer, 2009. 978-3-89670-769-9.

**Schmid-Noerr, Gunzelin. 2006.** Geschichte der Ethik. Leipzig : Reclam, 2006, S. 11.

**Social Accountability International. 2008.** SA8000® Standard. [Online] 2008. [Zitat vom: 18. März 2012.] [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf). SA8000®: 2008.

**Stempkowski, R., Jodl, H.G. & Kovar, A. 2003.** Projektmarketing im Bauwesen. Wien, Mainz : s.n., 2003.

**STmicroelectronics. 2009.** Corporate Responsibility Report 2009. [Online] 2009. [Zitat vom: 05. Mai 2012.]

[http://www.st.com/internet/com/CORPORATE\\_RESOURCES/FINANCIAL/FINANCIAL\\_REPORT/cr09.pdf](http://www.st.com/internet/com/CORPORATE_RESOURCES/FINANCIAL/FINANCIAL_REPORT/cr09.pdf).

**STmicroelectronics.** Sustainable Development. [Online] [Zitat vom: 05. Mai 2012.]

[http://www.st.com/internet/com/about\\_st/sustainable\\_development.jsp](http://www.st.com/internet/com/about_st/sustainable_development.jsp).

**Süddeutsche.de. 2010.** Rückrufaktion. 10.000 Einzelteile in einem Auto - Viel Potenzial für Fehler. [Online] 03. März 2010. [Zitat vom: 2012. Januar 31.]

<http://www.sueddeutsche.de/auto/rueckrufaktionen-pfusched-ab-werk-1.16544-2>.

**Unger, Timo. 2011.** Reach-clp-helpdesk - Fachvorträge. [Online] 11. April 2011. [Zitat vom: 10. März 2012.]

Presentation eines Fachvortrages von Timo Unger von Hyundai Motor Deutschland GmbH. [http://www.reach-clp-helpdesk.de/de/Veranstaltungen/pdf/2011/110411/110411-08-Unger.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.reach-clp-helpdesk.de/de/Veranstaltungen/pdf/2011/110411/110411-08-Unger.pdf?__blob=publicationFile&v=2).

**United Nations - Global Compact.** The Ten Principles. [Online] [Zitat vom: 16. März 2012.]

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.

**VDA. 2011.** VDA-Jahresbericht 2011. [Online] 2011. [Zitat vom: 2012. Januar 31.]

<http://www.vda.de/de/publikationen/jahresberichte/index.html>. 1869-2915.

**Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie.** Gemeinwohl-Ökonomie. [Online] [Zitat vom: 19. Juni 2012.]

[http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/03/Gemeinwohl-Matrix\\_4.0\\_2012.pdf](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/03/Gemeinwohl-Matrix_4.0_2012.pdf).

**Vereinte Nationen (UN).** Bildung für nachhaltige Entwicklung - Portal. [Online] [Zitat vom: 04. März 2012.]

<http://www.bne-portal.de/>.

**VOLKSWAGEN AG. 2010b.** Alles im Fluss. Aller Projekt. [Online] 2010b. [Zitat vom: 06. Januar 2012.]

[http://www.volkswagen.de/de/Volkswagen/nachhaltigkeit/management\\_und\\_daten/artenschutz/Aller-Projekt.html](http://www.volkswagen.de/de/Volkswagen/nachhaltigkeit/management_und_daten/artenschutz/Aller-Projekt.html).

—. **2008.** Allgemeines Umweltlastenheft. VW Portal Supply.com. [Online] 9. Oktober 2008. [Zitat vom: 02. Januar 2012.]

[https://sso.volkswagen.de/portal01/myvw/kbp!/ut/p/c5/hY3JCslwFEU\\_6b0MtnnLEiTpYBEHbLMpWUgNdHAhfr\\_prgrqvctzDxccxE7-GXr\\_CPPkB2jAJZ1FI5nWaJQQKeYk6UhyJ0qZRN6uOT8LzG11MFIdcFSbP\\_ZI-fvtLxy\\_JMNP\\_-3BkiDazuMVWnDpamX5Nq5IYVVqhpzBCe5jg2F\\_618zyFg6/](https://sso.volkswagen.de/portal01/myvw/kbp!/ut/p/c5/hY3JCslwFEU_6b0MtnnLEiTpYBEHbLMpWUgNdHAhfr_prgrqvctzDxccxE7-GXr_CPPkB2jAJZ1FI5nWaJQQKeYk6UhyJ0qZRN6uOT8LzG11MFIdcFSbP_ZI-fvtLxy_JMNP_-3BkiDazuMVWnDpamX5Nq5IYVVqhpzBCe5jg2F_618zyFg6/).

—. **2011d.** Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern. VW Lieferanten Plattform Supply.com. [Online] 13. Juli 2011d. [Zitat vom: 30. Dezember 2011.]

[https://sso.volkswagen.de/cqpubl-kbp/content/doclib/vwkbcc.iddownload.html/id=d2802443-bff0-4345-94fe-e098b00b4c93/nidl\\_anford\\_\\_de.pdf](https://sso.volkswagen.de/cqpubl-kbp/content/doclib/vwkbcc.iddownload.html/id=d2802443-bff0-4345-94fe-e098b00b4c93/nidl_anford__de.pdf).

- . **2011e.** Nachhaltigkeit Bericht 2010. Wolfsburg : VOLKSWAGEN AG, 2011e. Art.-Nr. 115.1245.01.01.
- . **2006.** Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. [Online] Oktober 2006. [Zitat vom: 13. Januar 2012.] [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/publications/2006/10/nachhaltigkeit\\_in.bin.html/binarystorageitem/file/Nachhaltigkeit+in+den+Lieferantenbeziehungen.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2006/10/nachhaltigkeit_in.bin.html/binarystorageitem/file/Nachhaltigkeit+in+den+Lieferantenbeziehungen.pdf).
- . **2011c.** Nachhaltigkeit in Produktion und Produkt. Nachhaltigkeit und Verantwortung. [Online] 2011c. [Zitat vom: 1. Januar 2012.] [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability\\_and\\_responsibility.bin.html/marginalparsys/textandimage\\_1/downloadFile/110920+-+Zahlen+Daten+Fakten+-+Nachhaltigkeit+in+Produktion+und+Produkt+FINAL.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.bin.html/marginalparsys/textandimage_1/downloadFile/110920+-+Zahlen+Daten+Fakten+-+Nachhaltigkeit+in+Produktion+und+Produkt+FINAL.pdf).
- . **2011b.** Nachhaltigkeit und Verantwortung. [Online] 2011b. [Zitat vom: 29. Dezember 2011.] [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability\\_and\\_responsibility.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.html).
- . **2011a.** Nachhaltigkeit und Verantwortung/Daten und Fakten/Ziele. Ziele. [Online] April 2011a. [Zitat vom: 29. Dezember 2011.] [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/publications/2011/04/ausfuehrliche\\_darstellung.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/NHB\\_Online\\_Zieletabelle.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2011/04/ausfuehrliche_darstellung.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/NHB_Online_Zieletabelle.pdf).
- . **2010c.** Nachhaltigkeit und Verantwortung/Wirtschaft/Compliance. Compliance. [Online] Mai 2010c. [Zitat vom: 13. Januar 2012.] [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/publications/2010/06/verhaltensgrundsaeetze.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/28052010\\_Verhaltensgrunds%C3%A4tze%20des%20Volkswagen%20Konzerns.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2010/06/verhaltensgrundsaeetze.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/28052010_Verhaltensgrunds%C3%A4tze%20des%20Volkswagen%20Konzerns.pdf).
- . **2005.** Nachhaltigkeitsbericht 2005/2006. [Online] Dezember 2005. [Zitat vom: 29. Dezember 2011.] [http://www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/nachhaltigkeitsberichte/nachhaltigkeitsbericht20052006/\\_jcr\\_content/renditions/rendition.n.file/nachhaltigkeitsberichte\\_par\\_0002\\_file.pdf](http://www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/nachhaltigkeitsberichte/nachhaltigkeitsbericht20052006/_jcr_content/renditions/rendition.n.file/nachhaltigkeitsberichte_par_0002_file.pdf). Art.-Nr.: 515.1240.12.09.
- . **2009/12.** Operative Indikatoren des Umweltschutzes (VW-Norm 98000). Wolfsburg : s.n., 2009/12. VW 98000.
- . **2010a.** Selbstcheck Nachhaltigkeit. Erläuterungen zu den Anforderungen des Volkswagen-Konzerns zur Nachhaltigkeit (Selbstcheck). [Online] 15. März 2010a. [Zitat vom: 30. Dezember 2011.] [https://https://sso.volkswagen.de/cqpubl-kbp/content/doclib/vwkbk.iddownload.html/id=8d6697db-d068-4b73-80df-e43bb40ce12d/selbstcheck\\_de.pdf](https://https://sso.volkswagen.de/cqpubl-kbp/content/doclib/vwkbk.iddownload.html/id=8d6697db-d068-4b73-80df-e43bb40ce12d/selbstcheck_de.pdf).
- . **2011g.** VW 01155. VW Supply.com. [Online] Juni 2011g. [Zitat vom: 1. Januar 2012.] <https://sso.volkswagen.de/portal01/myvw/kbp/kbp-tools/onno/>. VW-NORM.
- . **2011f.** VW 99000. VW Supply.com. [Online] Mai 2011f. [Zitat vom: 1. Januar 2012.] <https://sso.volkswagen.de/portal01/myvw/kbp/kbp-tools/onno/>. VW-NORM.

**VOLKSWAGEN Leasing GmbH. 2011.** Carsharing für Hannover. [Online] 2011. [Zitat vom: 6. Januar 2012.] <https://web.quicar.de/>.

**Welge, Martin K. und Al-Laham, Andreas. 2008.** Strategisches Management. Wiesbaden : Gabler, 2008. 3834903132.

**Wetzel, Detlef und Weigand, Jörg . 2012.** Schwarzbuch Leiharbeit. Frankfurt am Main : IG Metall, 2012. Produktnummer: 23686-38209.

**Wikipedia/Integrität.** Integrität. "Wikipedia.de-Die freie Enzyklopädie". [Online] [Zitat vom: 23. Februar 2012.] [http://de.wikipedia.org/wiki/Integrit%C3%A4t\\_\(Ethik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Integrit%C3%A4t_(Ethik)).

**Wikipedia/Philanthropie.** Philanthropie. [Online] [Zitat vom: 25. Februar 2012.] <http://de.wikipedia.org/wiki/Philanthropie>.

**Wikipedia/Unternehmensethik.** Unternehmensethik. "Wikipedia.de-Die freie Enzyklopädie". [Online] [Zitat vom: 25. Februar 2012.] <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensethik>.

**World Commission on Environment (UN). 1987.** Our Common Future. s.l. : United Nation (UN Document), 1987.

Soziale und ökologische Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie – Wie kommuniziert das soziale System am Beispiel der Lieferantenkette?

Anhang I. Auswertung Nachhaltigkeit - Handlungsfelder und Kategorien (Tabelle)

Handlungsfelder der Nachhaltigkeit	DAIMLER AG				VOLKSWAGEN AG				Gesamt Priorität
	NB	LA	ZI	Summe DAI	NB	LA	ZI	Summe VW	DAI + VW
<b>01 Nachhaltigkeitsmanagement</b>	10	2	5	17	7	2	3	13	2,1
Nachhaltigkeitsstrategie	1	-	-	1	1	-	-	1	2
Nachhaltigkeitsvision	1	-	-	1	1	-	-	1	2
Stakeholder Dialog Management	1	-	1	2	1	-	1	2	4
Risikomanagementsystem Nachhaltigkeit	1	-	-	1	1	-	-	1	2
Umweltmanagement	1	1	-	2	1	1	-	2	4
Internationales Sozialmanagement	-	-	-	0	-	-	-	0	0
Integrität und Compliance	1	-	1	2	1	-	1	2	4
Langfristige Beziehungen zu Stakeholder	-	-	-	0	-	-	-	0	0
Personalmanagement	1	-	1	2	-	1	-	1	3
Supply Chain Management	1	-	1	2	1	-	1	2	4
Datenschutz	1	-	1	2	-	-	-	0	2
Kooperationsmanagement	-	-	-	0	-	-	-	0	0
Ökobilanzierung	1	1	-	2	1	-	-	1	3
Gemeinwohlbilanzierung	-	-	-	0	-	-	-	0	0
<b>02 Produktverantwortung</b>	7	0	4	11	6	0	5	11	3,1
Antriebstechnologien	1	-	-	1	1	-	1	2	3
Kraftstoffe der Zukunft	1	-	-	1	1	-	1	2	3
Kraftstoffverbrauch	1	-	1	2	1	-	1	2	4
Schadstoffemissionen*	1	-	1	2	1	-	1	2	4
Fahrzeug- und Verkehrssicherheit	1	-	1	2	1	-	-	1	3
Umweltgerechte Produktrecycling*	1	-	-	1	1	-	1	2	3
Kundenorientierung und Verbraucherschutz	1	-	1	2	-	-	-	0	2
<b>03 Umweltschutz (betrieblich)</b>	11	6	2	19	10	5	6	21	3,6
Energieeffizienz	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Luftreinhaltung	1	-	-	1	1	-	-	1	2
Wasserverbrauch	1	1	-	2	1	1	1	3	5
Abfallvermeidung und Rohstoffrecycling	1	1	-	2	1	1	1	3	5
Logistik und Verkehr	1	-	-	1	1	-	-	1	2
Lärmschutz	1	-	-	1	-	-	-	0	1
Naturschutz, Flächennutzung und Artenvielfalt	1	1	1	3	1	-	-	1	4
Rohstoff- und Materialeinsatz	1	-	-	1	1	1	1	3	4
Einbeziehung Klimaschutz	1	1	-	2	1	1	1	3	5
Schutz und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume	1	1	-	2	1	-	-	1	3
Biodiversität	1	-	-	1	1	-	1	2	3
<b>04 Gesellschaftliche Verantwortung</b>	9	2	5	16	9	2	1	12	2,0
Gesellschaftliches Engagement u. Investition in das Gemeinwohl	1	-	1	2	1	-	-	1	3
Menschenrechte	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Politischer Dialog	1	-	-	1	-	-	-	0	1
Ethisches Verhalten	1	1	-	2	1	1	-	2	4
Fairer Handel und Wettbewerb	-	-	-	0	-	-	-	0	0
Schaffung von Arbeitsplätzen	1	-	1	2	1	-	-	1	3
Vereinfachter Patentzugang	-	-	-	0	-	-	-	0	0
Work-Life Balance der Mitarbeiter	1	-	-	1	-	-	-	0	1
Förderung Ehrenamt	-	-	-	0	1	-	-	1	1
Lokalisierung	-	-	-	0	1	-	-	1	1
Frauenförderung	1	-	1	2	1	-	-*	1	3
Förderung Beruf und Familie	1	-	1	2	1	-	-	1	3
Beitrag der Belegschaft	-	-	-	0	1	-	-	1	1
Mobilitätskonzepte	1	NA	-	1	-**	NA	-	0	1

Soziale und ökologische Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie – Wie kommuniziert das soziale System am Beispiel der Lieferantenkette?

Handlungsfelder der Nachhaltigkeit	DAIMLER AG 				VOLKSWAGEN AG 				Gesamt Priorität  
	NB	LA	ZI	Summe DAI	NB	LA	ZI	Summe VW	DAI + VW
<b>05 Arbeitspraktiken</b>	7	3	4	14	7	3	3	13	 3,4
Arbeitsbedingungen	1	1	-	2	1	1	-	2	 4
Sozialer Dialog	-	-	-	0	1	-	-	1	 1
Weiterentwicklung der Mitarbeiter	1	-	1	2	1	-	1	2	 4
Arbeits- und Gesundheitsschutz	1	1	1	3	1	1	1	3	 6
Beschäftigungsverhältnisse	1	-	1	2	-	-	-	0	 2
Arbeitsplatzsicherheit und Mitbestimmung	1	1	-	2	1	1	-	2	 4
Rücksicht auf demographischen Wandel	1	-	-	1	1	-	-	1	 2
Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter	1	-	1	2	1	-	1	2	 4
<b>06 Angewendete Standards</b>	9	3	0	12	12	4	0	16	 1,9
ISO 26000	-	-	-	0	-	-	-	0	 0
ISO 14001	1	-	-	1	1	1	-	2	 3
ISO 14062	1	-	-	1	1	-	-	1	 2
ISO 14040	1	1	-	2	1	-	-	1	 3
EMAS Eco-Management & Audit Scheme	1	-	-	1	1	1	-	2	 3
ICC Charta	-	-	-	0	1	*	-	1	 1
UN Global Compact Member	1	-	-	1	1	-	-	1	 2
ILO-Kernarbeitsnormen	1	1	-	2	1	-	-	1	 3
OECD Guidelines	1	-	-	1	1	-	-	1	 2
SA 8000 Social Accountability	-	-	-	0	-	-	-	0	 0
AA1000 AccountAbility	-	-	-	0	1	-	-	1	 1
GRI	1	-	-	1	1	-	-	1	 2
BS 8800/OHSAS 18001	-	-	-	0	-	-	-	0	 0
Codes of Conducts	1	1	-	2	1	1	-	2	 4
Proprietäre Unternehmens Normen	-	-	-	0	1	1	-	2	 2