



Fürst, M. / Wieland, J.

Integrität und Wertemanagement in der Lieferantenbeziehung.
Zur Operationalisierung eines integritätsorientierten Lieferanten-
bewertungssystems.

KIEM

Konstanz Institut für
WertManagement

Fachhochschule Konstanz
University of Applied Sciences
Brauneggerstrasse 55
D 78462 Konstanz
Phone .49 .7531 206 404
Fax .49 .7531 206 187
e-mail: kiemgr@fh-konstanz.de

KIEM – Working Paper Nr. 05/2003

Working Paper Nr. 05/2003

**Integrität und Wertemanagement in der Lieferantenbeziehung.
Zur Operationalisierung eines integritätsorientierten Lieferantenbe-
wertungssystems.**

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KLeM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Oktober 2003 (Konstanz)

Integrität in der Lieferantenbeziehung. Zur Operationalisierung eines integritätsorientierten Lieferantenbewertungssystems.

1. Hintergrund
 2. Grundstruktur und Ziele des integritätsorientierten Lieferantenbewertungssystems
 3. Aufbau
 - 3.1. Kurzbeschreibung
 - 3.2. Ausführliche Beschreibung der Systematik
 4. Ausblick und Schluss
- Literatur

1. Hintergrund

Seit einigen Jahren befinden sich das ökonomische System, dessen Märkte und Organisationen in einem äußerst dynamischen Veränderungsprozess. Globalisierung ist das Stichwort, das im Allgemeinen als Treiber dieser Entwicklung identifiziert wird und dem dieser Umbruch zugeschrieben wird. Bei einer genaueren Inspektion des Globalisierungsphänomens finden sich zwei Aspekte, die unternehmensethische und wirtschaftsethische Problemstellungen auf die Agenda der Unternehmen gesetzt haben und die für das hier verhandelte Thema von außerordentlicher Bedeutung sind.

1. Zum einen vollzieht sich in der Gesellschaft ein Wandel hinsichtlich der Erwartungshaltung an verantwortungsvolles und moralisch integriertes Handeln von Unternehmen. Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship sind hier die Begriffe, die das Feld markieren. Dies geschieht vor der Folie einer enormen Veränderung in der Steuerungstektonik moderner Gesellschaften. Trotz des grundsätzlich hoheitlichen Charakters regulativer Wirtschaftspolitik nimmt die tatsächliche Steuerungsfähigkeit von Recht in der globalisierten Ökonomie tendenziell ab.¹ Es entwickeln sich durch den Prozess der Globalisierung dabei neue Konfliktfelder von internationaler Dimension wie beispielsweise Kinderarbeit und -Gefangenearbeit, Arbeitsstandards, Geldwäsche oder Menschenrechtsfragen, die sich der nationalen Gesetzgebung und Jurisdiktion in der heutigen Form entziehen. Zudem sind das Marktgeschehen und der Wettbewerb in der globalisierten Ökonomie vielfach zu dynamisch und komplex, als dass sie von nationalstaatlichen formalen Institutionen noch in adäquatem Maß abgebildet werden können. Dies hat zur Folge, dass rechtliche Regelungen, die selbstverständlich nicht Sinne eines einfachen Input-Output-Modells erklärt werden dürfen², in ihrer Anwendung immer plastischer werden. Die Auslegung materiellen Rechts nach Zweckorientierung und Interessenabwägung tritt somit aufgrund der beschriebenen Dynamik zunehmend stärker in den Vordergrund und diese „Normsetzung durch

¹ Vgl. Grimm (1990) oder Willke (1992).

² Vgl. hierzu Luhmann (2002).

Auslegung“³ trägt starke Unabwägbarkeiten bezüglich der Rechtssprechung in die Funktionssysteme der Gesellschaft hinein.⁴

Mit dem Verlust des traditionell großen Steuerungspotentials marktexterner formaler Institutionen wie Verfassungsrecht, Gesetzesrecht und Verordnungsrecht nimmt im Gegenzug die Bedeutung marktinterner formaler Institutionen⁵ wie privat bindende Verträge, Abmachungen oder Verbandsregelungen sowie informaler Institutionen zu. Die Letzteren sind zwar nicht legalrechtlich einklagbar, da sie sich eben nicht im Ausstrahlungsbereich des materiellen Rechts befinden, sie unterliegen aber dennoch einer machtvollen gesellschaftlichen und akteursbezogenen Sanktionierung und sind gerade deshalb unter der Berücksichtigung von Fragen der Legitimität unternehmerischen Handelns bedeutsam.⁶ Des Weiteren müssen Unternehmen eine Entwicklung zur Kenntnis nehmen, die dadurch gekennzeichnet ist, dass es durchaus eine Strategie des Gesetzgebers sein kann, ökonomische Themen mit öffentlicher Bedeutung direkt an die Systemlogik des ökonomischen Systems anzuschließen und der Selbststeuerung von Unternehmen zu überantworten. Der Gesetzgeber vermeidet damit letztlich, die Freiheit ökonomischen Handelns zu stark einzuschränken und mit einem systemfremden Code schwer kalkulierbare Irritationen oder im schlechtesten Fall sogar Destruktionen⁷ des Systems zu generieren.⁸

Aus all diesen Veränderungen erwächst den Unternehmen ein neuer, größerer Spielraum zur Gestaltung ihrer eigenen Handlungsräume in der Gesellschaft.⁹ Doch dieser Zuwachs an Gestaltungspotential ist für die Unternehmen nicht ohne Kosten zu haben. Diese bestehen in der Zuweisung von Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen sowie in der Frage nach der Legitimität des unternehmerischen Handelns und sie kristallisieren in der Notwendigkeit, Strukturen in Unternehmen zu etablieren, die strukturelle Kopplungen an diese „Umweltirritationen“ ermöglichen und den neuen Komplexitätsgrad reduktiv bewältigen können. Die Möglichkeit zur

³ Rüthers (1997).

⁴ Hierzu vgl. Luhmann (2002), S. 50f. Zur Auslegung von Rechtsnormen vgl. die Arbeiten des Rechtswissenschaftlers Bernd Rüthers, bspw. Rüthers (1997).

⁵ Wir beziehen uns hier in der Unterscheidung von marktexternen und marktinternen formalen Institutionen auf eine Unterscheidung, die sich ursprünglich bei Lachmann (1963) findet, der in der Ausdifferenzierung der Northschen Typologie auf den Punkt der Entstehung der Institutionen rekurriert. Vgl. auch Wegner (1998). Die grundlegende Typologie des hier zugrundegelegten Institutionenbegriffs findet sich bei North (1990).

⁶ Wir wollen ausgehend von diesem Befund nicht die Richtigkeit der These von Homann ablehnen, dass die gesetzliche Rahmenordnung ein wichtiger Wirkkanal zur Implementierung ethischer Normen ist, gehen jedoch davon aus, dass dies aus den oben genannten Argumenten nur eine Teillösung ist in Kombination mit der Strategie der Selbststeuerung über marktinterne formale Institutionen und informale Institutionen als Teil der Transaktionsatmosphäre. Vgl. hierzu das Forschungsprogramm der Governanceethik von Wieland (1996a), (1996b), (1999), (2003a).

⁷ Skizzenhafte, aber dennoch sehr verständliche Bemerkungen zu der systemtheoretischen Unterscheidung von Irritation und Destruktion sind in der „Einführung in die Systemtheorie“ von Niklas Luhmann (2002), herausgegeben von Dirk Baecker, zu finden.

⁸ Zu dem Argument der Irritation des Systems vergleiche Di Fabio in seinem sehr instruktiven Artikel „Unternehmerische Selbstbindung und rechtsstaatliche Fremdbindung“, Di Fabio (1999).

⁹ In den Staats- und Politikwissenschaften wird das Problem ausführlich diskutiert, das mit dem Verlust der Steuerungs- und Durchsetzungsfähigkeit nationalstaatlicher Rahmenordnungen und mit der Zunahme von privaten Steuerungsregimes bzw. dem Einfluss privater Akteure auf die Gesetzgebung ein demokratisches Legitimitätsdefizit entsteht. Vgl. Grimm (1990) oder Willke (1992).

Gestaltung und Steuerung sowie der simultane Auftrag zur Übernahme von Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen sind Dimensionen, die Unternehmen heute in der Lage sein müssen auszubalancieren, und zwar entlang von Legitimitäts- und Legalitätskriterien. Anderenfalls begeben sich Unternehmen in das Risiko, dass ihre „license to operate“ von der Gesellschaft in Frage gestellt wird. Wir wollen dies an einem Beispiel verdeutlichen. Ein Unternehmen im Textilhandel wird sich bei der Auswahl der Lieferanten nicht allein darauf beschränken können, zu prüfen, ob die Lieferanten aus einem Entwicklungsland alle dort gültigen – ggf. recht niedrigen - rechtlichen Regelungen bezüglich Kinderarbeit oder Arbeits- und Sozialstandards einhalten. Vielmehr sehen sie sich aufgrund des öffentlichen Drucks in westlichen Gesellschaften zusehends häufiger mit der moralischen Forderung konfrontiert, dafür Sorge zu tragen, dass sie nur mit denjenigen Lieferanten zusammenarbeiten, die höhere Standards einhalten, als dies die lokal gültigen Rechtsnormen vorgeben. Letztendlich wird ihnen dadurch Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung zugewiesen, die sie durch den Bau von Schulen oder Krankenhäusern, der besseren Entlohnung bei der Lieferanten oder der Einschränkung von Kinderarbeit zu erfüllen suchen.

2. Zum anderen entwickelten sich vor der Folie der Globalisierung eine Reihe neuer Governancestrukturen zur Abwicklung ökonomischer Transaktionen: ökonomische Netzwerke, die sich organisationsintern wie -extern entwickeln können, die Umstellung innerhalb einer Organisation von Hierarchie auf Markt, die Neugestaltung bislang rein marktlich abgewickelter Transaktionen auf eine hybride Form der Transaktion wie eine Supply Chain-Beziehungen¹⁰, virtuelle Teambildungen, strategische Allianzen, die Ausgliederung von Teilen der organisationalen Wertschöpfungskette auf sogenannte Wertschöpfungspartner¹¹ und somit die Reduktion der Fertigungstiefe, Cross-Border-Akquisitionen, um Wachstumspotentiale im Ausland nutzen zu können oder Global-Sourcing, um an lokales Know-how, Humankapital, Technologie und Produkte zu gelangen. Die grob skizzierten ökonomischen Dimensionen und Konsequenzen der Globalisierung kristallisieren in der These, dass Kooperation in verschiedenen Kooperationssphären¹² das entscheidende und prägende Element des zukünftigen ökonomischen Systems sein wird. Ökonomisch formuliert: Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit von kollektiven Akteuren entlang der gesamten Wertschöpfungskette und gegenüber den relevanten Stakeholdern werden die

¹⁰ Wir bezeichnen dies hier als eine hybride Form der Transaktion, da eine Supply Chain Beziehung gewisse klassische Elemente des vertikalen Marktgeschehens zwischen Unternehmen wie beispielsweise die autonome Kalkulation oder die nach außen intransparent gehaltene Preisbildung aufbricht und eine sehr enge Kooperation begründet, die jedoch noch nicht in der Auflösung der rechtlichen Eigenständigkeit der einzelnen Unternehmen und einer vertikalen Integration mündet. Das klassische Marktgeschehen zwischen Zulieferer und Abnehmer wird vielmehr sublimer und durch sehr enge und kooperative Marktbeziehungen ersetzt.

¹¹ Vgl. hierzu ausführlich die Arbeit von Pieper (2000).

¹² Beispielsweise gegenüber Lieferanten, der Gesellschaft, dem Staat, den Mitarbeitern etc.

zu ökonomisierenden Ressourcen sein, von deren Aktivierung der Erfolg gesamter Volkswirtschaften und einzelner Unternehmen abhängig ist.^{13;14}

Unterstellt, diese Analyse und das daraus abgeleitete Argument ist zutreffend, dann wird sehr schnell deutlich, dass sich hieraus enorme Konsequenzen für die Beziehung von Unternehmen zu seinen Lieferanten ergeben. Für Unternehmen gilt es demnach, sich in einer entwickelnden Kooperationsökonomie stärker als in vergangenen Perioden systematisch mit der Moralität ihrer Lieferanten auseinander zu setzen und nicht nur auf die eigene moralische Identität und die Qualität des eigenen moralischen Handelns zu fokussieren. Diese neue Herausforderung muss mittels hierfür geeigneter Governancestrukturen bearbeitet werden. Denn es ist unschwer zu erkennen, dass eine erhebliche Differenz besteht zwischen einer Kooperationsbeziehung zu einem Lieferanten, der neben den im klassischen Kanon des Lieferantenmanagements üblicherweise zu prüfenden Kriterien wie die Qualität der Produkte, der Liefertreue oder der logistischen Kompetenz zudem einen hohen Arbeitsethos und einen ausgebildeten Sinn für Vertragstreue und Integrität besitzt und einem Lieferanten, der mit einer Präferenz für opportunistische Vertragsausbeutung, Korruption, Bestechung und Bestechlichkeit ausgestattet ist. Ein Verhalten, das zu einem Verlust von Reputation oder materiellen Werten führen kann.

Diese ansteigende Bedeutung der unternehmensübergreifenden Kooperationsdimension in der Gestaltung der Wertschöpfungskette tritt zum Beispiel sehr deutlich in dem Konzept des Supply Chain Managements (SCM) zu Tage¹⁵, das sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der betrieblichen Praxis kontinuierlich an Bedeutung gewinnt. Wir wollen dies anhand der nachfolgenden Definition des Supply Chain Managements und einiger erläuternder Worte begründen:

„The supply chain encompasses all activities associated with the flow and transformation of goods from raw materials stage (extraction), through to the end user, as well as associated information flows. Material and information flow both up and down the supply chain. Supply chain (SCM) is the integration of these activities through improved supply chain relationships, to achieve a sustainable competitive advantage.“¹⁶

Wie diese Definition sehr klar vor Augen führt, ist die Weitergabe von *betriebsinternen* Informationen *über die Unternehmensgrenzen* hinweg geradezu ein konstituierendes und unverzichtbares Merkmal einer Supply Chain-Beziehung. Diese nun erforderliche Offenlegung bzw. Preisgabe von Informationen über Kostenstrukturen und Ertragssituation einzelner Produkte oder des gesam-

¹³ Zu dieser These vgl. die Argumentation in Wieland (1998).

¹⁴ Studien belegen, dass diese Konsequenzen, die sich aus der Globalisierung entwickeln, nicht nur für große Unternehmen von Bedeutung sind sondern ebenfalls für kleine und insbesondere mittelständische Unternehmen. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (1995).

¹⁵ Vgl. beispielsweise die Monographie zum Thema Supply Chain Management von Handfield/Nichols (1999).

¹⁶ Handfield/Nichols (1999), S. 2.

ten Unternehmens stellt jedoch sofort die Frage nach der Vertrauenswürdigkeit und Integrität - kurz: die Verhaltenspräferenzen - des Partners in ein helles Licht, denn kein Unternehmen wird sich zu einer derartigen Transparenz bereit erklären, wenn es von opportunistischem Verhalten bedroht ist. Ein Supply Chain Management muss diese kritischen Fragen und Faktoren behandeln und prozessieren können, anderenfalls werden die Erfolgs- und Wettbewerbsvorteile nicht vollumfänglich gehoben werden können.¹⁷

Theoretischer formuliert geht es bei der Auswahl der Lieferanten und bei der Gestaltung der Lieferantenbeziehung um die Simultanität und Ausbalancierung von klassischen ökonomischen (Logistik, Produktqualität etc.) und moralischen Kriterien (Integrität, Vertragstreue, Vertrauenswürdigkeit etc.). Moral wird somit zu einem Bestandteil des ökonomischen Allokationsproblems.¹⁸

Die Auswahl von Kooperationspartnern nach diesem simultanen und ausbalancierten Muster ist umso bedeutsamer, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass Gesellschaften das moralische Fehlverhalten von Kooperationspartnern und somit auch von Lieferanten vielfach dem kooperierenden Unternehmen zurechnen. Dieser Zurechnung liegt der Verdacht zugrunde, dass letztlich beide Unternehmen moralisch zweifelhafte Geschäftspraktiken verfolgen und die negativen Konsequenzen für die Gesellschaft externalisieren. Was hierbei sehr klar zu Tage tritt, ist die Tatsache, dass Reputation ein reziprokes Phänomen darstellt, das heißt in Verbindung mit der Reputation der gewählten Kooperationspartner entsteht. In den USA wird dieser Sachverhalt im negativen Fall knapp und präzise umschrieben: „guilt by association“. Das sich daraus entwickelnde Risiko für Reputation und nachhaltigen Geschäftserfolg ist offensichtlich.

Der Fokus einer integritätsorientierten Lieferantenbewertung muss entsprechend darauf gerichtet sein, dieses Risiko über die Instrumentierung einer geeigneten Governancessstruktur/Steuerungsregimes möglichst gering zu halten. Solche Governancessstrukturen müssen in der Lage sein, Screening und Signalling-Funktionen prozessieren zu können, um bei der Anbahnung und dem Verlauf von Lieferantenbeziehungen die moralischen Dispositionen der potentiellen und aktuellen Lieferanten einschätzen zu können.

Abschließend wollen wir dezidiert darauf hinweisen, dass es hierbei in erster Linie nicht um die Prüfung der individuellen moralischen Präferenzen der Mitarbeiter der Lieferanten geht¹⁹, son-

¹⁷ Wir wollen an dieser Stelle nicht unsere Verwunderung darüber verschweigen, dass dieses Thema bislang in keinem uns bekannten Buch über das Supply Chain Management ausführlich und systematisch bearbeitet sowie integriert worden sind. Ähnlich auch Müller/Seuring/Goldbach (2003).

¹⁸ Vgl. zu diesem Forschungsprogramm der Governancessethik die Arbeiten von Josef Wieland, bspw. Wieland (1996), Wieland (1999) und Wieland (2003a).

¹⁹ Tugendethische Überlegungen, die auf das Individuum zielen, sind selbstverständlich von Bedeutung; sie dürfen aber nicht zum systematischen Ansatzpunkt von unternehmensethischen Konzeptionen und Operationen gemacht werden, da dies vielfach zu einer moralischen Überforderung des Individuums im Marktgeschehen führt und nicht zur Realisierung moralischer Intentionen. Vgl. hierzu beispielsweise Wieland (1999).

dern um die Prüfung der Strukturen bei den Lieferanten, die moralisches oder eher unmoralisches Handeln befördern bzw. vermeiden. Wir werden darauf noch zurückkommen.

2. Grundstruktur und Ziele des integritätsorientierten Lieferantenbewertungssystems

Nach den einführenden Bemerkungen über die Hintergründe und zu der Notwendigkeit eines Instrumentariums, das in der Lage ist, die Integrität der Lieferanten zu überprüfen und zu bewerten, wollen wir nachfolgend die Grundstruktur und die Ziele eines integritätsorientierten Lieferantenbewertungssystems skizzieren, um uns daran anschließend im nächsten Kapitel dem Konzept eines integritätsorientierten Lieferantenbewertungssystems zuzuwenden.

Die Umsetzung einer integritätsorientierten Lieferantenbewertung zielt auf die Prävention von dolosem und moralisch zweifelhaftem Verhalten sowie auf die Sicherstellung von moralischen Werten in einer Lieferantenbeziehung. Letztlich geht es dabei um die Etablierung einer vertrauensvollen Kooperationsbeziehung zwischen den Lieferanten und dem Auftraggeber.²⁰ Aus welchen Gründen dies von herausragender Bedeutung ist und zukünftig sein wird, haben wir bereits erläutert.

²⁰ Zum Thema Vertrauen in Kooperationsbeziehungen vgl. Grüninger (2001).

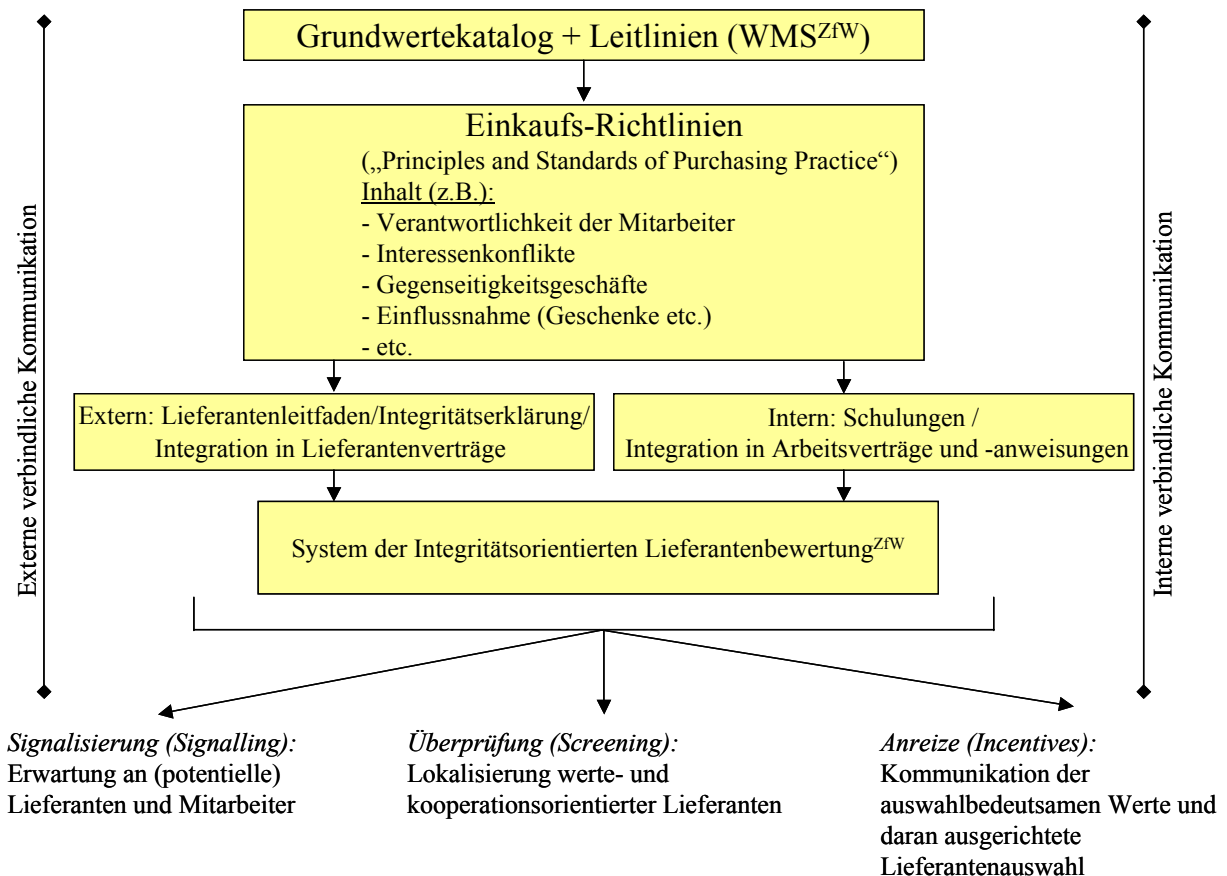


Abbildung 1: Der Prozess der integritätsorientierten Lieferantenbewertung.

Um diese Ziele erreichen zu können, ist es zwingend notwendig, dass sich das Auftragsunternehmen und dessen Lieferanten auf gegenseitig zu erwartende Verhaltensstandards einigen, die von Integrität, gegenseitigem Vertrauen, Einhaltung der Gesetze und Fairness in allen Belangen des Geschäfts geprägt sind. Hierfür gilt es einen Managementprozess zu initiieren und zu etablieren, der ausgehend von strukturellen Veränderungen die Umsetzung des gewünschten und geforderten Verhaltens ermöglicht, fördert und von den Geschäftspartnern fordert. Den Rahmen für diesen Managementprozess steckt das WerteManagementSystem^{ZfW} ab, in dessen Kontext ein integritätsorientiertes Lieferantenbewertungssystem im Unternehmen etabliert wird.²¹

Ausdruck hiervon sind die Grundwerte und die Leitlinien eines Unternehmens (vgl. Abbildung 1). Sie beschreiben die Identität des Unternehmens und geben zusammen mit den daraus abgeleiteten Dokumenten den Mitarbeitern Erwartungs- und Handlungssicherheit.²² Basierend auf diesen Grundwerten und obersten Leitlinien werden auf einer funktionsbezogenen Ebene für den Einkauf und die Lieferantenbeziehung sogenannte Einkaufsrichtlinien erarbeitet („Principles and Standards of Purchasing Practice“), in im Kontext der Kunden-Lieferanten-Beziehung unterschiedliche Themen beschrieben werden wie die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter und Lieferanten für einen integren Ablauf im Einkaufsprozess, Interessenkonflikte, Gegenseitigkeitsgeschäfte

²¹ Zur Erklärung der Grundlagen des WerteManagementSystems^{ZfW} vgl. Wieland (2003b).

²² Vgl. hierzu ausführlich Wieland/Fürst (2003).

oder Einflussnahme bei der Auftragsvergabe (Geschenke) etc. Die Einkaufsrichtlinien richten sich in erster Linie an die Mitarbeiter im Haus des Auftraggebers, und die Verpflichtung zur Einhaltung dieser Richtlinien sollte ausdrücklich im Arbeitsvertrag der Mitarbeiter ihren Niederschlag finden.²³ Begleitende Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter informieren diese über die Verhaltensstandards sowie ihren Handlungskorridor in Lieferantenbeziehungen, schulen sie hinsichtlich der Anwendung der Lieferantenbewertung und bereiten sie gezielt auf mögliche Konfliktsituationen vor. Ausgehend von den Inhalten der bereits erwähnten Dokumente, insbesondere aber der Einkaufsrichtlinien, werden auf einer nächsten Konkretisierungsstufe Lieferantenleitfäden erarbeitet, in denen für die Lieferanten die Grundwerte, die zu berücksichtigenden Verhaltensstandards, das System der integritätsorientierten Lieferantenbewertung und die Sanktionen bei Nichtbeachtung dokumentiert und erklärt sind. Die Lieferantenleitfäden werden extern verbindlich institutionell kommuniziert, d.h. alle aktuellen und zukünftigen Lieferanten müssen die Kenntnisnahme dieser Dokumente durch die Unterzeichnung einer Integritätserklärung bestätigen und sich hierdurch auf die Einhaltung der Verhaltensrichtlinien des auftraggebenden Unternehmens verpflichten. Wie bereits angedeutet, läuft die Verpflichtung der Mitarbeiter auf das Werteprogramm über eine arbeitsvertragliche Integration. Die gesamte Dokumentenlage mündet letztlich im System der integritätsorientierten Lieferantenbewertung, in der die Lieferanten hinsichtlich ihrer Integrität einer Prüfung unterzogen werden.

Diese institutionalisierte Kommunikation hat in erster Linie zwei Funktionen: i) Signalling, d.h. das Unternehmen formuliert und signalisiert seine Verhaltenserwartungen an die Lieferanten und ii) Screening, d.h. es erfolgt mittels der Bestätigung der Grundwerte, der Einkaufsrichtlinien und der Integritätserklärung durch die Lieferanten eine Lokalisierung wert- und kooperationsorientierter Lieferanten.²⁴

Zusammenfassend können wir sagen, dass die Kommunikation mittels der beschriebenen Dokumente und Instrumente eindeutig dokumentiert, wie sich die Mitarbeiter und die Lieferanten in den Geschäftsbeziehungen zu verhalten haben. Die Einhaltung des gewünschten Verhaltens wird durch organisatorische Maßnahmen gesteuert und überprüft. Bestandteil hiervon sind Schulungsprogramme, Anreizsysteme und - ausgehend von der Integritätserklärung der Lieferanten - auch die Lieferantenbewertung, die eindeutig und transparent dokumentiert, welche Anforderungen an die Lieferanten gestellt werden und wie diese zu erfüllen sind. Nur die interne Transparenz und die Konsistenz der Bewertung der Lieferanten machen ein konsequentes Vorgehen möglich. Die Kommunikation und konkrete Instrumentierung dieser Maßnahmen fördern das

²³ Zur Notwendigkeit der Überführung von grundsätzlichen und abstrakten Werten in anwendungsbezogene und konkrete Policies and Procedures vgl. Wieland/Fürst (2003) bzw. Wieland (2003b).

²⁴ Eine genaue Erläuterung dieses Mechanismus der institutionalisierten Kommunikation findet sich in Wieland/Fürst (2003), Wieland/Grüninger (2000).

Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern und festigen deren guten Ruf. Dieses Vorgehen ist ein bedeutsamer Schritt zu einer transparenten Beziehung zwischen dem auftraggebenden Unternehmen und den Lieferanten.

3. Aufbau

In den beiden vorangegangenen Abschnitten haben wir uns zum einen mit den gesellschaftspolitischen und ökonomischen Veränderungen beschäftigt, vor deren Folie sich eine Kooperationsökonomie entwickelt, in deren Kontext die Bewertung der Integrität und der moralischen Disposition der Lieferanten ein wesentlicher Bestandteil der Lieferantenprüfung sein wird. Zum anderen haben wir die Ziele und den Gesamtprozess einer solchen integritätsorientierten Lieferantenbewertung skizziert sowie das Bewertungssystem in das gesamte Konzept des WertManagement-Systems^{ZAW} (Grundwerte, Leitlinien, Einkaufsrichtlinie, Integritätserklärung, Schulung und Instrumentierung etc.) des Auftraggebers eingeordnet. Im nun folgenden Kapitel wollen wir an die obigen Ausführungen anschließend die Systematik und den Aufbau einer integritätsorientierten Lieferantenbewertung erläutern. Wir beginnen dabei mit einer Kurzbeschreibung des Systems, um daran anschließend mit einer ausführlichen Darstellung fortzufahren.

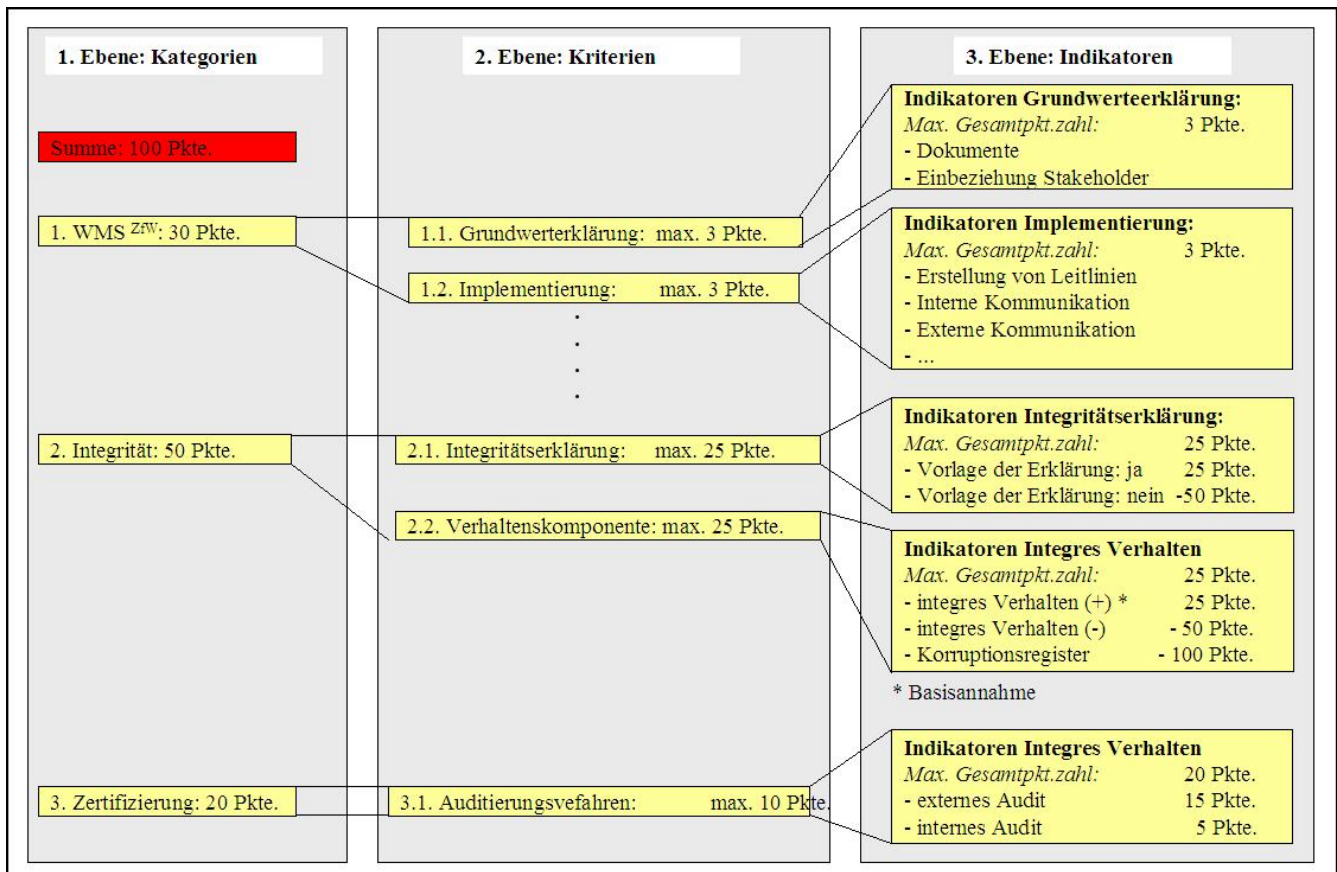


Abbildung 2: Das System der integritätsorientierten Lieferantenbewertung.

3.1. Kurzbeschreibung

Abbildung 2 und der als Anhang 1 beigefügte Bewertungsbogen zur Integritätsorientierten Lieferantenbewertung dienen zur Veranschaulichung dieser Beschreibung.

Für die Lieferantenbewertung sind vier Gestaltungsmerkmale wesentlich:

Merkmal 1

Der Aufbau der Lieferantenbewertung folgt einer einfachen Struktur: Es existieren lediglich drei Bewertungskategorien

1. WerteManagementSystem^{ZfW}
2. Integrität
3. Zertifizierung des WerteManagementSystems^{ZfW}

Diese drei Kategorien sind in Form von überprüfbaren Kriterien und Indikatoren operationalisiert.

Merkmal 2

Grundlage der Bewertung der Lieferanten ist die eindeutig nachvollziehbare Prüfung der Dokumentenlage bei den Lieferanten. Ziel dieser Dokumentenprüfung ist es, eine möglichst objektive Aussage darüber zu gewinnen, ob die Lieferanten auf struktureller Ebene die von dem Auftraggeber geforderten Maßnahmen ergriffen haben, die moralisch integrires Verhalten der Mitarbeiter ermöglichen, das den Verhaltensstandards entspricht.

Merkmal 3

Die Lieferantenbewertung folgt einer Bonus-Malus-Systematik: Für die Vorlage der geforderten Dokumente und die vollständige Erfüllung der Anforderungen erhalten die Lieferanten maximal 100 Punkte. Bei festgestelltem und dokumentiertem Fehlverhalten können negative Punkte vergeben werden, die die Punktzahl im Endergebnis verringern. Die zu erreichende Mindestpunktzahl beträgt 50. Erreicht das bewertete Unternehmen weniger als 50 Punkte, gilt die Empfehlung, das Unternehmen vertraglich nicht als Lieferant zu binden.

Merkmal 4

Grundsätzlich wird allen aktuellen und potentiellen Lieferanten vorgängig integrires Verhalten unterstellt, solange das auftraggebende Unternehmen keine dokumentierbaren Kenntnisse über Handlungen erlangt, die mit den Grundwerten, Leitlinien und Einkaufsrichtlinien im Widerspruch stehen beziehungsweise damit konfliktieren. Dies bedeutet, dass jedem Unternehmen unter diesen Voraussetzungen - vorbehaltlich neuer Erkenntnisse - ein „Vertrauensvorschuss“ in Höhe von 25 Punkten gewährt wird. Zusammen mit der verbindlich eingeforderten Integritätsklärung (25 Punkte) erreicht das zu bewertende Unternehmen die Mindestpunktzahl von 50 Punkten und kann somit in den Lieferantenpool aufgenommen werden.

3.2. Ausführliche Beschreibung der Systematik

Die Grundstruktur der Bewertungssystematik der Lieferanten basiert auf einer ersten Ordnungsebene auf einem Set von drei Kategorien (vgl. Abbildung 2):

1. WerteManagementSystem^{ZfW}
2. Integrität
3. Zertifizierung des WerteManagementSystems^{ZfW}

Die Leistung der Lieferanten hinsichtlich der geforderten Verhaltensstandards wird über diese drei Kategorien bewertet. Dabei werden den Kategorien folgende maximale Punktzahlen zugeordnet:

- | | |
|---|-----------|
| 1. WerteManagementSystem ^{ZfW} : | 30 Punkte |
| 2. Integrität: | 50 Punkte |
| 3. Zertifizierung des WerteManagementSystems ^{ZfW} : | 20 Punkte |

Jede der drei Kategorien wird durch ein Kriterienset inhaltlich genauer spezifiziert. Dabei besitzt jedes Kriterium eine festgelegte Maximalpunktzahl, die wie die tatsächlich vergebene Ist-Punktzahl auf der übergeordneten Ebene der drei Kategorien aggregiert wird. Daran anschließend werden die Kriterien auf einer dritten Ordnungsebene in Form von Indikatoren weiter operationalisiert. Die konkrete Bewertung der Lieferanten findet auf dieser dritten Ebene entlang der vorgegebenen Indikatoren statt.

Ad 1. Kategorie: WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW})

In dieser Kategorie wird das WerteManagementSystem^{ZfW} als Referenz für mögliche Werteprogramme genutzt und in die Lieferantenbewertung einbezogen. Bei einer vollständigen Implementation eines Werteprogramms nach dem Standard WMS^{ZfW} erhält der Lieferant in dieser Kategorie maximal 30 Punkte. Der Standard WMS^{ZfW} basiert auf 10 Bausteinen. Entsprechend können dem Lieferanten jeweils drei Punkte für jeden im Unternehmen des Lieferanten etablierten Baustein gutgeschrieben werden. Die Indikatoren definieren hierbei die einzelnen Anforderungen. Abgefragt werden die einzelnen Kriterien und Indikatoren durch den Fragebogen WMS^{ZfW}, der jedem Lieferanten im Vorfeld ausgehändigt und im Rahmen der Lieferantenbewertung ausgefüllt zurückgefordert wird (Anhang 2: Fragebogen WMS^{ZfW}). Anhand der Angaben im Fragebogen kann die Bewertung in der Kategorie WerteManagementSystem^{ZfW} entlang der einzelnen Indikatoren durchgeführt werden (Bewertungsbogen siehe Anhang 1).

Kann von dem Lieferanten eine Zertifizierung nach WMS^{ZfW} vorgelegt werden (vgl. Erläuterung hierzu in der Kategorie „Zertifizierung“), entfällt die Prüfung in der Kategorie „WerteManagementSystem^{ZfW}“.

Ad 2. Kategorie: „Integrität“

Die Kategorie Integrität stellt den Kern der Lieferantenbewertung dar und wird mit der maximalen Punktzahl von 50 Punkten innerhalb der gesamten Systematik am stärksten gewichtet. Diese 50 Punkte müssen erreicht werden, damit ein vertragliches Engagement zustande kommt und ein

Unternehmen in den Lieferantenpool übernommen wird. Aufgefächert wird die Kategorie Integrität in die beiden Kriterien 2.1. „Integritätserklärung“ und 2.2. „Verhaltenskomponente“. Jedes der beiden Kriterien wird mit maximal 25 Punkten bewertet. Auf der dritten Ebene wird dies durch folgende Indikatoren weiter konkretisiert:

a. Kriterium: Integritätserklärung:

- Indikatoren
- „Integritätserklärung liegt vor“
 - „Integritätserklärung liegt nicht vor“

Jedes Unternehmen muss wie in Kapitel 2 erläutert eine unterzeichnete Integritätserklärung vorlegen. Dies ist die Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung zwischen dem Auftraggeber und jedem Lieferanten. Liegt die Integritätserklärung vor, erhält das zu bewertende Unternehmen 25 Punkte. Wird die Unterzeichnung und Vorlage der Erklärung verweigert, werden dem betreffenden Unternehmen 50 Minuspunkte angerechnet. Die Abgabe der Integritätserklärung stellt somit ein Ausschlusskriterium in der Lieferantenbewertung dar, da der Malus in Höhe von -50 Punkten durch andere Boni in der Systematik der Lieferantenbewertung nicht mehr ausgeglichen werden kann. Dies führt zu dem Resultat, dass das Unternehmen im Endergebnis zwangsläufig unterhalb der als Mindestgrenze definierten Punktzahl von 50 Punkten bewertet wird.

b. Kriterium „Verhaltenskomponente“:

- Indikatoren
- „Integres Verhalten (+)“
 - „Integres Verhalten (-)“
 - „Korruptionsregister“

Hinsichtlich des Kriteriums Verhalten wird grundsätzlich jedem potentiellen und aktuellen Lieferanten ein Verhalten unterstellt, das den geforderten Grundwerten entspricht und das von Integrität und Fairness geprägt ist. Aus diesem Grund wird jedem Unternehmen sowohl im Vorfeld einer vertraglichen Bindung als auch bei bestehenden Geschäftsbeziehungen ein Verhaltensbonus von 25 Punkten gewährt. Erlangen Mitarbeiter des beauftragenden Unternehmens, die mit aktuellen oder potentiellen Lieferanten unmittelbar zusammenarbeiten (beispielsweise aus den Funktionsbereichen Einkauf, Bauleitung etc.), Kenntnis darüber, dass Mitarbeiter der aktuellen oder potentiellen Lieferanten eindeutig und gewichtig gegen Gesetze, Verordnungen, Grundwerte und Verhaltensstandards verstoßen, so ist das den mit der Lieferantenbewertung befassten Mitarbei-

tern in dokumentierter Form mitzuteilen. Das betreffende Unternehmen wird bei einem gewichtigen und dokumentierten Verstoß mit einem Malus von -50 Punkten bewertet.²⁵ Sollte ein Eintrag in ein Korruptionsregister vorliegen (Erklärung hierzu muss im Rahmen der Integritätserklärung vom Lieferanten abgegeben werden), wird der Malus auf -100 Punkte erhöht. Das Kriterium „Verhaltenskomponente“ stellt somit ebenfalls - identisch zur Systematik bei dem Kriterium „Integrität“ - im Falle einer negativen Bewertung ein Ausschlusskriterium innerhalb der Lieferantenbewertung dar.

Ad 3. Kategorie: „Zertifizierung“

Die Zertifizierung zielt auf die Verifizierung der Werteprogramme der Lieferanten und dokumentiert diese. Gegenstand der Zertifizierung nach dem WerteManagementSystem^{ZfW} ist, dass die Unternehmen organisationale Strukturen etabliert haben, die Verhalten entsprechend der Grundwerte und des Verhaltensstandards ermöglichen. Hinsichtlich der Existenz dieser Steuerungsstrukturen haben sich die Unternehmen einem Audit unterzogen. In diesem Audit wird explizit nicht testiert, dass ein Unternehmen generell moralisch sei, sondern lediglich, dass dort ein Prozess und Instrumente etabliert wurden, die die Einhaltung der Werte ermöglichen und das Risiko für doloses und moralisch zweifelhaftes Verhalten verringern.²⁶

Zertifizierungen setzen in der Regel ein Auditverfahren voraus. Diese Auditverfahren können entweder durch ein unabhängiges externes Audit-Institut (Indikator „Externe Auditierung“) oder vom Unternehmen selbst (Indikator „Interne Auditierung“) durchgeführt werden. Die externe Auditierung und Zertifizierung durch ein unabhängiges Audit-Institut wird im Rahmen der Lieferantenbewertung mit 15 Punkten bewertet, da diese Fremdkontrolle im Gegensatz zu einer reinen Selbstkontrolle durch eine interne Auditierung (5 Punkte) eine höhere Verlässlichkeit der Ergebnisse signalisiert.

Legt der Lieferant eine Zertifizierung nach dem WMS^{ZfW} vor, entfällt die Prüfung in der Kategorie „WerteManagementSystem^{ZfW}“.

²⁵ Im Bereich der Auftragsausschreibung und Auftragsvergabe entlang VOB stellt ein Verstoß gegen die Bestimmungen der VOB das Argument für einen Ausschluss dar. Im Vergabeprozess von Aufträgen der öffentlichen Hand ist die herausgehobene Bedeutung der VOB zu beachten, da deren Inhalte und Bestimmungen diejenigen Bezugspunkte darstellen, auf die bei einem Verstoß und dem daraus abgeleiteten Ausschluss juristisch rekurriert werden kann. Wir erwähnen dies nicht im Text sondern nur in dieser Fußnote, da die beschriebene Lieferantenbewertung sowohl für Organisationen im öffentlichen wie auch privaten Sektor anwendbar sein soll und die Beschreibung möglichst allgemein gehalten ist.

²⁶ Eine ausführliche Schilderung des Auditprozesses findet sich bei Wieland/Fürst (2003) oder Wieland/Grüniger (2000).

4. Ausblick und Schluss

Wir haben zuvor das Konzept und die Systematik einer integritätsorientierten Lieferantenbewertung vorgestellt, deren Ausgangspunkt beim Auftraggeber das WerteManagementSystem^{ZfW} ist, das auch den wesentlichen Bestandteil bei der Bewertung der Lieferanten darstellt. Die Lieferantenbewertung macht nur dann Sinn, wenn ausgehend von einem geeigneten Anreizregime mit einem solchen System Konsequenzen auf Seiten der Lieferanten wie auch bei den Auftraggebern verknüpft sind. Aus der vorgestellten integritätsorientierten Lieferantenbewertung sind negative wie auch positive Konsequenzen ableitbar. So kann die Systematik der vorgestellten integritätsorientierten Lieferantenbewertung beispielsweise zu dem Ausschluss eines Lieferanten aus dem Lieferantenpool führen, wenn er die geforderten Mindestkriterien und somit die Mindestpunktzahl unterschreitet. Durch die Wiederholung der Lieferantenbewertung kann es den einmal ausgeschlossenen Unternehmen gelingen, durch die Erfüllung der Mindestanforderungen in den Lieferantenpool übernommen zu werden.

Neben den negativen Sanktion verfolgt diese Bewertung jedoch auch das Ziel, anhand der Höhe der erreichten Punktzahl deutlich zu machen, welche Lieferantenbeziehungen kontinuierlich verbessert und auf welche Lieferanten möglichst hohe Auftragsvolumina verlagert werden sollten. Im Sinne einer gezielten Lieferantenentwicklung ist es sinnvoll und empfehlenswert, diejenigen Lieferanten in ein strategisches Lieferantenentwicklungsprogramm zu integrieren, die im Rahmen einer bestehenden Beziehung eine positive Entwicklung zeigen und mit einer besonders hohen Punktzahl aus der Bewertung hervorgehen. Darunter verstehen wir, dass mit diesen Lieferanten gemeinsame Projekte entwickelt und durchgeführt werden, die für beide Kooperationspartner von Vorteil sind und somit eine Win-Win-Situation generieren. Dies kann sich auf alle Wertschöpfungsstufen/Bereiche der Zusammenarbeit beziehen, also von der gemeinsamen, kooperativen Realisierung eines Just-in-Time-Programms oder einer umfangreichen Supply-Chain-Beziehung bis hin zu der Durchführung gemeinsamer Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Wertemanagement und Integrität.

Gerade in Supply Chain-Projekten zeigt es sich häufig, dass gegenseitiges Vertrauen und Offenheit unabdingbare Bestandteile für den Erfolg der Projekte sind, denn anderenfalls wird beispielsweise die Offenlegung unternehmensinterner Daten immer ein kritischer Faktor in der Supply-Chain-Beziehung bleiben. Eine Möglichkeit zur Generierung des notwendigen Vertrauens und Transparenz kann die gegenseitige Verpflichtung auf ein Werteprogramm darstellen.

Letztlich führen die integritätsorientierte Lieferantenbewertung wie auch die angeschlossene Lieferantenentwicklung durch die Optimierung der Kooperationspartnerschaft sowohl zu einer Steigerung der Produktivität entlang der Wertschöpfungskette als auch zu einer Senkung der Transaktionskosten, da das Risiko von dolosen Handlungen wie beispielsweise Korruption, Beste-

chung und Bestechlichkeit sinkt und die Transaktionen durch gegenseitiges Vertrauen und Transparenz mit weniger Friktionen abgewickelt werden können.

Eine integritätsorientierte Lieferantenbewertung stellt somit einen wichtigen Baustein im Kontext der Instrumentierung eines WerteManagement-Prozesses dar, der die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst. Mittels dieses Instruments ist es möglich, die Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten neu zu definieren und somit für die Bedingungen der Kooperationsökonomie wetterfest zu machen.

Literatur

Di Fabio, U. (1999): Unternehmerische Selbstbindung und rechtsstaatliche Fremdbindung. In: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung. München und Mering: Hampp Verlag.

Grimm, D. (1990): Der Wandel der Staatsaufgaben und die Krise des Rechtsstaates. In: Grimm, D. (Hrsg.): Wachsende Staatsaufgaben – Sinkende Steuerungsfähigkeit des Rechts. Baden-Baden: Verlag?.

Grüninger, St. (2001): Vertrauensmanagement. Moral, Kooperation und Governance. Marburg: Metropolis.

Handfield, R. B./Nichols, E. L. Jr. (1999): Introduction to the Supply Chain Management. New Jersey (Prentice Hall).

Institut der Deutschen Wirtschaft (1995): Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland. Standortchwäche oder Überlebensstrategie? In: iw-trends, Heft 3.

Lachmann, L.M. (1963): Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Institutionen. In: ORDO, Vol. 14, S. 63-77.

Luhmann, N. (2002): Einführung in die Systemtheorie. Herausgegeben von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Müller, M./Seuring, St./Goldbach, M. (2003): Supply Chain Management – Neues Konzept oder Modetrend? In: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., Heft 4, S. 419 - 439.

North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: Verlag?

Pieper, J. (2000): Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften. Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Rüthers, B. (1997): Die unbegrenzte Auslegung. 5. überarb. Auflage. C.F. Mueller.

Wegner, G. (1998): Entstaatlichung der Umweltpolitik durch innere Institutionen? Verhandlungslösungen als Komplement regulativer Umweltpolitik. In: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen. Genese, Interaktion und Wandel. Marburg: Metropolis.

Wieland, J. (1996a): Ökonomische Organisation, Allokation und Status. Tübingen: Mohr Siebeck.

Wieland, J. (1996b): Ökonomik der Transaktionsatmosphäre. In: Priddat, B.P./Wegner, G. (Hrsg.): Zwischen Evolution und Institution. Neue Ansätze in der ökonomischen Theorie. Marburg: Metropolis.

Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen. Genese, Interaktion und Wandel. Marburg: Metropolis.

Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis.

Wieland, J. (2002): Unternehmensethik als Erfolgsfaktor in globalen Kooperationen. In: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2. über. Auflage, Berlin, Heidelberg et al.: Springer.

Wieland, J. (2003a): Governanceethik und moralische Anreize. In: Beschorner, T./König, M./Schumann, O.J. et al. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick, Ausblick, Perspektiven. München/Mering: Hampp Verlag (erscheint).

Wieland, J. (2003b): ValuesManagementSystemZfW: A New Standard for Values Driven Management. In: Wieland, J. (Ed.): Standards and Audits for Ethics Management Systems. The European Perspective. Berlin, Heidelberg et al.: Springer.

Wieland, J./Fürst, M. (2003): WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke. KIeM Working Paper-Series 04/2003. Konstanz.

Willke, H. (1992): Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentristischer Gesellschaften. Frankfurt: Verlag?.

Anhang 1

Bewertungsbogen - Integritätsorientierte Lieferantenbewertung			
<i>Kategorie</i>	<i>Ist</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>
1. WerteManagementSystem^{ZfW}		30	
2. Integrität		50	50
3. Zertifizierung		20	
Summe		100	50
1. WerteManagementSystem^{ZfW}			
	Σ	30	
<i>1.1. Grundwerteerklärung</i>		3	
- Dokumente			
- Einbeziehung der Stakeholder			
- keine Dokumente			
<i>1.2. Strategische Ausrichtung</i>		3	
- Einbettung in die Geschäftsstrategie			
<i>1.3. Implementierung</i>		3	
- Erstellung von Leitlinien			
- Interne und externe Kommunikation der Grundwerte			
- Operationalisierung der Grundwerte			
- Kommunikation der Leitlinien			
- Trainingsmaßnahmen			
- Informationen, Beratung für MA in Konfliktsituationen			
<i>1.4. Vorbild und Autonomie</i>		3	
- Zuständigkeit beim Topmanagement			
- Öffentliche Verpflichtung des Topmanagements auf WMS			
- Spezifische Trainingsmaßnahmen für MA			
<i>1.5. Ressourcen</i>		3	
- Spezifische Trainingsmaßnahmen für MA			
- Unternehmen > 1000 MA: 1 MA zu 100 %			
<i>1.6. Kommunikation</i>		3	
- Intern: mind. 2 Kommunikationswege, wobei Publikation zwingend			
- Extern: mind. 2 Kommunikationswege, wobei an GP zwingend			
<i>1.7. Motivation</i>		3	
- Aufnahme in Arbeitsverträge und -anweisungen			
- Sanktionsmaßnahmen bei Verstößen			
<i>1.8. Evaluierung</i>		3	
- Einrichtung eines Evaluierungs- und Dokumentensystems			
<i>1.9. Dokumentation</i>		3	
- des WMS ^{ZfW}			
- von das WMS betreffende Geschäftsfällen			
- der Erfahrungen und Ergebnisse der Evaluierung des WMS			
<i>1.10. Bewertung</i>		3	
- Jährliche Bewertung der Effektivität und Effizienz des WMS			
2. Integrität	Σ	50	50
<i>2.1. Integritätserklärung</i>			
- Integritätserklärung liegt vor		25	25
- Integritätserklärung liegt nicht vor		- 50	
<i>2.2. Verhaltenskomponente</i>			
- Integres Verhalten (+)		25	25
- Integres Verhalten (-)		-50	
- Eintrag in ein öffentliches Korruptionsregister		-100	
3. Zertifizierung	Σ	20	
<i>3.1. Auditierung WMS</i>			
- Externes Audit		15	
- Interne Auditierung		5	