



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung und Problemstellung . . . . .	1
1.2 Forschungsbedarf . . . . .	3
1.3 Ziel der Arbeit . . . . .	9
1.4 Forschungsansatz . . . . .	11
1.5 Aufbau der Arbeit . . . . .	15
<b>2 Grundlagen</b>	<b>17</b>
2.1 Beschaffung in der Ernährungswirtschaft . . . . .	17
2.1.1 Branchenstruktur . . . . .	17
2.1.1.1 Überblick . . . . .	17
2.1.1.2 Landwirtschaft . . . . .	19
2.1.1.3 Lebensmittelverarbeitung . . . . .	25
2.1.1.4 Lebensmittelhandel . . . . .	28
2.1.1.5 Außer-Haus-Verpflegung . . . . .	29
2.1.1.6 Konsument . . . . .	31
2.1.2 Grundlagen Beschaffung . . . . .	32
2.1.2.1 Definition . . . . .	32
2.1.2.2 Dimension „Produkt“ in der Beschaffung . . . . .	35
2.1.2.3 Dimension „Prozess“ in der Beschaffung . . . . .	36
2.1.2.4 Dimension „Partner“ in der Beschaffung . . . . .	39
2.1.3 Besonderheiten der Beschaffung in der Ernährungswirtschaft . . . . .	42
2.1.3.1 Besonderheiten in der Dimension „Produkt“ . . . . .	42
2.1.3.2 Besonderheiten in der Dimension „Prozess“ . . . . .	44
2.1.3.3 Besonderheiten in der Dimension „Partner“ . . . . .	48
2.2 Ökologisch orientierte Beschaffung . . . . .	51
2.2.1 Definition Nachhaltigkeit . . . . .	51
2.2.2 Ökologie als Dimension der Nachhaltigkeit . . . . .	54
2.2.3 Ökologie in der Beschaffung . . . . .	56
2.3 Neues St. Galler Management-Modell . . . . .	62



2.3.1	Einführung . . . . .	62
2.3.2	Systemansatz . . . . .	63
2.3.3	Externe Einflüsse . . . . .	65
2.3.4	Interne Reaktionen . . . . .	68
<b>3</b>	<b>Erfassung des Praxisproblems</b>	<b>73</b>
3.1	Einführung . . . . .	73
3.2	Externe Einflüsse . . . . .	74
3.2.1	Globale ökologische Herausforderungen . . . . .	74
3.2.2	Betroffenheit der Unternehmen . . . . .	80
3.3	Interne Reaktion auf die Entwicklung . . . . .	88
3.4	Problembeschreibung . . . . .	97
<b>4</b>	<b>Modell- und Instrumentenentwicklung</b>	<b>101</b>
4.1	3-Stufen Modell . . . . .	101
4.2	Voraussetzungen im Managementprozess . . . . .	106
4.2.1	Normative Stufe . . . . .	106
4.2.2	Strategische Stufe . . . . .	108
4.2.3	Operative Stufe . . . . .	111
4.3	Rohstoffanalyse . . . . .	115
4.3.1	Ziel der Rohstoffanalyse . . . . .	115
4.3.2	Analysemethoden . . . . .	116
4.3.2.1	Hot-Spot Analyse . . . . .	116
4.3.2.2	Risikoanalyse . . . . .	119
4.3.3	Aufbau der Rohstoffanalyse . . . . .	121
4.3.3.1	Analyseraster zur Betrachtung der Umweltauswirkungen . . . . .	121
4.3.3.2	Analyseraster zur Betrachtung der Beschaffungsrisiken . . . . .	126
4.3.3.3	Vorgehen zur Bewertung der Analyse Kriterien . . . . .	135
4.4	Rohstoffportfolio . . . . .	137
4.4.1	Ziel des Rohstoffportfolios . . . . .	137
4.4.2	Portfoliomethode . . . . .	138
4.4.2.1	Entwicklung der Portfoliomethode . . . . .	138
4.4.2.2	Kritik an Portfolios . . . . .	145
4.4.3	Aufbau des Rohstoffportfolios . . . . .	146
4.5	Maßnahmen-Navigator . . . . .	150
4.5.1	Ziel des Maßnahmen-Navigators . . . . .	150
4.5.2	Maßnahmen der Dimension Produkt . . . . .	152
4.5.2.1	Zertifizierte Rohstoffe beziehen . . . . .	152
4.5.2.2	Rohstoff substituieren . . . . .	157
4.5.2.3	Umweltauswirkungen kompensieren . . . . .	158
4.5.3	Maßnahmen der Dimension Partner . . . . .	160
4.5.3.1	Lieferanten bewerten . . . . .	160
4.5.3.2	Strategische Umwelt- und Rohstoffpartnerschaften innerhalb der Lieferkette aufbauen . . . . .	161
4.5.3.3	Lieferanten entwickeln . . . . .	167
4.5.3.4	Lieferanten wechseln . . . . .	172
4.5.3.5	Lieferanten vollständig vertikal integrieren (Insourcing) . . . . .	173



4.5.3.6	Umweltzertifikat vom Lieferanten fordern . . . . .	175
4.5.3.7	Mit externen Institutionen zusammen arbeiten . . . . .	176
4.5.3.8	Überbetriebliche Beschaffungsk Kooperationen eingehen . . .	178
4.5.4	Maßnahmen der Dimension Prozess . . . . .	181
4.5.4.1	Logistik optimieren . . . . .	181
4.5.4.2	Regional beschaffen . . . . .	183
4.5.4.3	Rohstoffbedarf hedgen . . . . .	185
4.5.4.4	Gegen Naturkatastrophen versichern . . . . .	186
4.5.4.5	Geografisch diversifizieren . . . . .	187
4.5.5	Aufbau des Maßnahmen-Navigators . . . . .	188
4.5.5.1	Merkmale der Maßnahmen . . . . .	188
4.5.5.2	Determinanten der Anwendbarkeit und Ausgestaltung . .	190
<b>5</b>	<b>Modellanwendung</b>	<b>197</b>
5.1	Einführung . . . . .	197
5.2	Erfahrungen aus der Anwendung der Instrumente . . . . .	198
5.2.1	Durchführung der Rohstoffanalyse . . . . .	198
5.2.2	Erstellen des Rohstoffportfolios . . . . .	206
5.2.3	Einsatz des Maßnahmen-Navigators . . . . .	207
5.3	Abgleich mit Modellanforderungen . . . . .	210
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>213</b>
6.1	Zusammenfassung . . . . .	213
6.2	Weiterer Forschungsbedarf . . . . .	215
<b>A</b>	<b>Interviewleitfaden</b>	<b>217</b>
<b>B</b>	<b>Umwelt- und Risikoanalyse Palmöl</b>	<b>223</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>236</b>