

# Nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeits- berichterstattung von Unternehmen – Praxiserfahrungen und Politikempfehlungen

Fallstudie Textil – VAUDE Sport GmbH & Co. KG



TEXTE 63/2018

Umweltforschungsplan des  
Bundesministeriums für Umwelt,  
Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3714 15 100 0  
UBA-FB 002682

## **Nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Praxiserfahrungen und Politikempfehlungen**

Fallstudie Textil – VAUDE Sport GmbH & Co. KG

von

Daniel Weiss, Alexandra Skinner  
adelphi, Berlin

Thomas Hadjuk  
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Dr. Jutta Knopf  
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Andreas von Angerer  
oekom research

Professor Dr. Remo Klinger  
Geulen & Klinger Rechtsanwälte

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

## **Impressum**

**Herausgeber:**

Umweltbundesamt  
Wörlitzer Platz 1  
06844 Dessau-Roßlau  
Tel: +49 340-2103-0  
Fax: +49 340-2103-2285  
[info@umweltbundesamt.de](mailto:info@umweltbundesamt.de)  
Internet: [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de)

 [/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)  
 [/umweltbundesamt](https://twitter.com/umweltbundesamt)

**Durchführung der Studie:**

adelphi research gemeinnützige GmbH  
Alt Moabit 91  
10559 Berlin

**Abschlussdatum:**

Mai 2018

**Redaktion:**

Fachgebiet I 1.4 Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Umweltfragen,  
nachhaltiger Konsum  
Christoph Töpfer

**Publikationen als pdf:**

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4359

Dessau-Roßlau, August 2018

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den  
Autorinnen und Autoren.

## Fallstudie Textil – VAUDE Sport GmbH & Co. KG

### Die Outdoorbranche und Vaude

Die europäische Outdoorbranche realisierte 2014 einen Umsatz von 10,2 Milliarden Euro, wobei Deutschland (26 Prozent), Großbritannien und Irland (13 Prozent) sowie Frankreich (12 Prozent) zu den größten Absatzmärken gehören, und erzielte – gemessen an Großhandelspreisen – etwa 52 Prozent des Umsatzes mit Bekleidung, etwa 27 Prozent mit Schuhen und etwa sechs Prozent mit Taschen und Rucksäcken (EOG 2015).

Das 1974 gegründete Unternehmen VAUDE aus Tettnang-Obereisenbach entwickelt, produziert und vertreibt Funktionsbekleidung, Rucksäcke und Taschen, Schlafsäcke, Zelte, Schuhe und Campingzubehör. Seit seiner Gründung ist VAUDE kontinuierlich in Familienbesitz und wird derzeit von Antje von Dewitz geleitet. Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, „bis 2015 Europas nachhaltigster Outdoor-Ausrüster“ zu werden (VAUDE 2015a). Für sein bisheriges Engagement ist VAUDE 2015 u. a. mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Marken“ ausgezeichnet worden (Nachhaltigkeitspreis 2016).

### Lieferkette: Struktur und CSR-Themen

VAUDE hat 2014 etwas mehr als drei Millionen Produkte hergestellt (VAUDE 2015a). Fünf Prozent davon entfielen auf die Produktionsstätte in Obereisenbach (ebd.), etwa weitere 25 Prozent wurden von VAUDE Vietnam hergestellt (VAUDE 2015b).<sup>1</sup> Die restliche Produktion verteilt sich auf 61 unabhängige Lieferanten, die überwiegend in Asien beheimatet sind (VADUE 2015b); knapp die Hälfte aller Produzenten haben ihren Sitz in China (ebd.). Neben den Produzenten bzw. Konfektionären, also den direkten Zulieferern (Tier 1), berücksichtigt VAUDE innerhalb der Lieferkette auch die Materialhersteller, die von den Produzenten beauftragt werden, also vorgelagerte Zulieferer (Tier 2). Allerdings hat das Unternehmen etwa 150 Materialhersteller nominiert, von denen die Produzenten ihre Materialien beziehen sollten (ebd.). Die Materialhersteller sind v. a. in Asien ansässig, insbesondere in Taiwan, China und Südkorea (ebd.). Greifen die Produzenten nicht auf nominierte Materialhersteller zurück, sind sie vertraglich dazu verpflichtet, bei ihren Materialzulieferern die Einhaltung der VAUDE-Qualitätskriterien und -Schadstoffgrenzen zu gewährleisten. Die Ebene der Rohstoffproduzenten (3) wird momentan nicht berücksichtigt, allerdings informiert sich VAUDE bei kritischen Stoffen über deren Herkunft, etwa anhand des GOTS-Zertifikats für Baumwolle oder des RDS-Zertifikats für Daune (Delle 2015).

Die Beziehung zu den Zulieferern, die selbst häufig KMU sind, sind langfristiger und partnerschaftlicher Natur; die Zulieferer arbeiten dabei eng mit VAUDE zusammen, um eine nachhaltige Produktion zu erreichen (ebd.). Die anfallenden Themen fasst das Unternehmen unter den Oberbegriffen „Produkt“, „Umwelt“ und „Menschen“ zusammen. Für die Lieferkette sind auf Produzenten-Ebene (Tier 1) die Arbeitsbedingungen und Schutz der Menschenrechte und auf Materialhersteller-Ebene (Tier 2) der Umweltschutz sowie das Schadstoffmanagement besonders relevant (Patzwall 2015).

### Nachhaltiges Lieferkettenmanagement des Unternehmens

#### *Interne Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements*

Das Nachhaltigkeitsmanagement bei VAUDE erfolgt durch ein interdisziplinäres CSR-Team, das aus Vertreterinnen und Vertretern aus neun Abteilungen besteht: Geschäftsleitung, Umweltmanagement,

---

<sup>1</sup> VAUDE Vietnam gehört nicht zur VAUDE Sport GmbH, sondern wurde 2008 vom früheren VAUDE-Geschäftsführer Albrecht von Dewitz als unabhängiges Unternehmen gegründet (VAUDE 2015a).

Qualitätsmanagement, Unternehmensentwicklung, Materialentwicklung, Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb, Kommunikation (VAUDE 2015c). Das Team trifft sich alle 14 Tage für zwei Stunden, um nachhaltigkeitsrelevante Fragestellungen, auch das Lieferkettenmanagement betreffend, zu diskutieren und Projekte zu koordinieren. Es gibt eine eigene CSR-Stabsstelle der Geschäftsleitung, die mit einer CSR-Managerin besetzt ist; sie moderiert und vermittelt im CSR-Team (VAUDE 2015c). Diese Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements soll dafür sorgen, dass CSR-Themen vollständig und in kontinuierlicher Auseinandersetzung holistisch integriert und nicht nur als add-on wahrgenommen werden. Dabei führen die unterschiedlichen Perspektiven der Fachexperten auf das Thema *Nachhaltigkeit* sowie auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele auch zu Konflikten. Diese werden – wie alle anderen Zielkonflikte im Unternehmen auch – unter Zuhilfenahme verschiedener Vorgaben und Instrumente diskutiert, die als Leitlinien für die Entscheidungsfindung fungieren (ebd.). Dazu gehören unternehmenseigene Policies bzw. Selbstverpflichtungen (etwa die „VAUDE Material Policy“ über erwünschte und unerwünschte Materialien und Technologien), allgemeine Unternehmensziele, in denen bereits Nachhaltigkeitsaspekte integriert sind, die Budgetplanung und das Ziel-Monitoring anhand der Vorgaben im Controlling und Reporting (ebd.). Wenn auf diese Weise keine Einigkeit über ein Thema hergestellt werden kann, wird es auf Wiedervorlage gesetzt oder vorerst abgelehnt.

Standards spielen eine wichtige Rolle in dem nachhaltigen Lieferkettenmanagement von VAUDE. Der erste externe für die Lieferkette relevante Standard, den das Unternehmen einführte, war bluesign. Dieser Standard soll Umwelteinwirkungen durch Schadstoffe entlang der gesamten textilen Lieferkette reduzieren und somit Mensch und Natur schützen (bluesign 2016). Als erste Outdoormarke begleitet VAUDE den Standard seit seiner Entstehung 2000 und wendet ihn seit 2007 an. Über die Jahre hat das Unternehmen viel Feedback zum Standard und dessen praktische Anwendung an den Standardhalter rückgemeldet. Insbesondere in den Anfangsjahren prägte eine starke konstruktive Zusammenarbeit zwischen Standardhalter und Standardanwendern die Weiterentwicklung des Standards. Man hat sich für bluesign entschieden, da es damals wie heute keine adäquate Alternative gab bzw. gibt (ebd.). bluesign gelte auch heute als „Goldstandard“ in der Branche (Delle 2015).

Während bluesign v. a. den Umgang mit Schadstoffen (und damit auch die gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen in der Produktion) sowie die Ressourceneffizienz bezüglich (Ab-)Wasser, Energie und Materialien betrifft, zielt die Mitgliedschaft bei der Fair Wear Foundation (FWF) auf soziale Aspekte in der Produktion ab. VAUDE ist seit 2010 FWF-Mitglied und hat sich seitdem selbst dazu verpflichtet, den „FWF Code of Labour Practices“ umzusetzen und seine Implementierung extern prüfen zu lassen (FWF 2016). Die Einführung des Standards war zunächst unternehmensintern umstritten und bedurfte Überzeugungsarbeit, da die Anforderungen der FWF aufwändig umzusetzen sind und Eingriffe Dritter in die eigene Geschäftstätigkeit mit sich bringen (Patzwall 2015).

VAUDE verwendet seit 2008 auch EMAS. Allerdings wird dieses Instrument nur auf den Unternehmenssitz in Deutschland angewandt. In Bezug auf das nachhaltige Lieferkettenmanagement hat EMAS einige Vorteile: Es fördert etwa den Austausch mit Unternehmen, Beratern und relevanten Organisationen, verhilft zu einer strategischen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen und macht klare Vorgaben, wo andere Standards Spielraum eröffnen (Patzwall 2015). Ein weiterer Vorteil von EMAS und anderen externen Standards liegt in der Hilfestellung, die die Standardhalter gewähren (ebd.).

Da bisher kein Standard alle gewünschten Nachhaltigkeitskriterien für das Produkt und die Produktion auf sich vereint, hat VAUDE Green Shape entwickelt. Dieser unternehmenseigene Standard, der zugleich ein Produktlogo ist, garantiert umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien und ressourcenschonender Herstellung (VAUDE 2015d). Seit der Kollektion Winter 2015/16 gibt es eine Weiterentwicklung des Standards: Green Shape 2.0. Er umfasst nunmehr den ganzen Produktzyklus, von Design bis zu Recycling und Entsorgung. Green Shape 2.0 integriert externe Standards wie bluesign und FWF und geht in den Anforderungen über diese hinaus. Zum Beispiel enthält er Kriterien für

Materialien, die bluesign nicht erfasst (ebd.). So berücksichtigt der Standard nicht nur die Hauptbestandteile eines Produkts, sondern auch Zusatzkomponenten wie Fäden, Reißverschlüsse und Drucke.

### ***Externe Umsetzung des nachhaltigen Lieferkettenmanagements***

VAUDE stellt sehr hohe Qualitätsanforderungen an seine Zulieferer und setzt auf langjährige Partnerschaften, statt Lieferantenhopping zu betreiben (Roth 2015). Das bedeutet, dass das Unternehmen Zulieferer auswählt, die willens und dazu fähig sind, die gewünschten Standards umzusetzen, und sie beim Aufbau entsprechender Kapazitäten unterstützt.

Die Auswahl neuer Lieferanten der ersten Stufe, also der Produzenten, erfolgt einerseits auf Grundlage von internen Richtlinien – etwa der Restricted Substance List, zu deren Umsetzung sich Zulieferer vertraglich verpflichten – und andererseits auf Grundlage von zertifizierbaren Standards wie bluesign und FWF (VAUDE 2015e). Diese Selektionskriterien gelten für Zulieferer im Nicht-EU-Ausland; bei europäischen Unternehmen wird die Einhaltung nationaler Gesetze vorausgesetzt (Delle 2015). Durch die bluesign-Systempartnerschaft vieler Zulieferer, also der kontrollierten Einhaltung der bluesign-Kriterien, sowie die Anwendung des „FWF Code of Labour Practice“ kennt VAUDE die Schwachstellen und die Entwicklungsmöglichkeiten der Produzenten und Materialhersteller gut (VAUDE 2015e). Zertifizierungen nach externen Standards werden direkt von den Zulieferern erfragt und mit Datenbanken im Internet abgeglichen (etwa mit dem „bluesign blueguide“). Die Äquivalenz unterschiedlicher Standards wird im CSR-Team diskutiert, das neue Zertifikate berücksichtigt und mit den VAUDE-Anforderungen abgleicht (Delle 2015).

Bei den Zulieferern der zweiten Stufe, also den Materiallieferanten, mit denen keine direkte vertragliche Bindung besteht, nominiert VAUDE Unternehmen, die von den Produzenten genutzt werden sollen. Zulieferer werden bislang anhand der Kriterien „Produktqualität“, „Lieferzeiten“, „Produktionsmenge in Stück und Umsatz“, „FWF Audits“ und „Schadstoffmanagement“ bewertet, wobei alle Kriterien gleich gewichtet sind (VAUDE 2015e; Patzwall 2015). Dabei werden potenzielle Lieferanten in drei Leistungsgruppen eingeteilt: Während A- und B-Lieferanten eine gute bzw. teilweise verbesslungswürdige Nachhaltigkeitsperformance liefern, wird die Beziehung zu C-Lieferanten aufgrund ihrer unzureichenden Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien nur so lange aufrechterhalten, wie kein besserer Ersatz für das jeweilige Material gefunden werden kann (Delle 2015). Ein umfassenderes systematisches Bewertungssystem, das weitere ökologische Kriterien umfasst, ist im Aufbau begriffen. Die Herausforderung besteht hier darin, dass die notwendige Transparenz, etwa bei Wasser- und Energieverbräuchen, noch nicht gegeben ist (VAUDE 2015e).

Bei der Lieferantenauswahl werden ökologische und soziale Kriterien zusammen mit ökonomischen Kriterien und Qualitätsstandards betrachtet. Es gilt dabei, die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Umweltfreundlichkeit (bzw. Herstellungsbedingungen) zu finden (VAUDE 2015d). Preis und Funktionalität spielen eine große Rolle, da die Produkte für Verbraucher attraktiv sein müssen (Patzwall 2015). Ökologische und soziale Kriterien sind jedoch ebenso wichtig und daher gleich gewichtet, insbesondere wenn sie gesetzlich vorgeschrieben werden, bspw. REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)-Konformität, oder Teil von Green Shape 2.0 sind.

Das Qualitätsmanagement, das als Stabsfunktion der Geschäftsleitung für Qualität, Schadstoffmanagement und die Prüfung von Materialien zuständig ist, spielt bei der Auswahl und im Management von Lieferanten eine wichtige Rolle. Bei VAUDE hat diese Abteilung vielfältige Aufgaben und erfüllt daher eine Querschnittsfunktion, die auch für das Lieferkettenmanagement relevant ist (Roth 2015). Das Unternehmen verwendet ein Qualitätsmanagementsystem, das in Anlehnung an ISO 9001 aufgebaut wurde, jedoch nicht nach dem Standard zertifiziert ist. Mit Blick auf die Lieferkette strukturiert es Prozesse, bietet eine Systematik, nach der die Lieferkette erfasst werden kann, und leitet zu einem systematischen Lieferkettenmanagement statt punktuellen Maßnahmen an (ebd.). Als ebenfalls hilfreich

wird das von VAUDE eingesetzte Produktdatenmanagementsystem Assyst angesehen, das Prozesse der Lieferanten- und Materialbewertung unterstützt (Delle 2015).

Auf die Vorauswahl der Zulieferer durch Zertifikate folgt die Probebeauftragung bzw. ein Vor-Ort-Besuch, der für eine langfristige Kooperation unerlässlich ist. Bei solchen Besuchen kommen eigene wie externe Standards zum Einsatz. So nutzt VAUDE etwa eine FWF-Checkliste und eigene Kriterien, wenn Mitarbeiter einen Betrieb besichtigen und bewerten (VAUDE 2015f). Auch formale Audits nach Vorgaben der FWF werden eingesetzt, damit mögliche Probleme bereits vor Produktionsbeginn identifiziert und behoben werden können; wenn solche Audits nicht möglich sind, besichtigt VAUDE selbst (ebd.). Die Besichtigungen werden jeweils gemeinsam mit lokalen VAUDE-Mitarbeitern durchgeführt, die den kulturellen Hintergrund der Zulieferer teilen, was eine Zusammenarbeit erleichtert (Roth 2015).

VAUDE verfolgt einen partnerschaftlichen Ansatz im Lieferkettenmanagement, ohne auf Kontrollen zu verzichten. Die erwähnten lokalen Qualitätskontrolleure überprüfen die Qualität der Produkte ebenso wie die Qualität der Produktion, d. h. die Einhaltung von Sozialstandards, die verwendeten Materialien, die Technologien, den Umgang mit Chemikalien, Energie und Abwasser (ebd.). Sie werden von der FWF aus- und weitergebildet und verbinden Auditierungs- (ohne formell Auditoren zu sein) mit Beratungsfunktionen, indem sie etwa den Zulieferern regelmäßige Trainings anbieten bzw. über Neuerungen bei den Standards informieren (ebd.). Neben den Qualitätskontrolleuren unterhalten auch VAUDE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter aus der Zentrale regelmäßigen Kontakt zu den Zulieferern. Dabei spielen interkulturelle Unterschiede eine Rolle: So bedarf es etwa einer Sensibilität dafür, dass Veränderungen oftmals Zeit brauchen und eigene Anforderungen an Zulieferer unrealistisch hoch sind (ebd.). VAUDE unterstützt diese Sensibilisierung durch interne Fortbildungsmaßnahmen.

Vorhandene Lieferanten werden regelmäßig auditiert. Die Auditform wird durch die verwendeten Standards bluesign und FWF vorgegeben, d. h. es handelt sich um „third party“-Audits (Delle 2015). So hat VAUDE 2010 erstmals Produzenten durch die FWF auditieren lassen (VAUDE 2015f; Patzwall 2015). Wo Verstöße festgestellt worden sind, bietet VAUDE seinen Lieferanten Unterstützung an, etwa durch die eigenen, von der FWF trainierten Qualitätskontrolleure vor Ort, die z. B. die Zulieferer bei der Umsetzung eines „Corrective Action Plan“ beratend begleiten (Roth 2015). Dabei werden auch die Standardhalter involviert. Wenn etwa ein Lieferant eine bluesign-Anforderung nicht erfüllt, informiert VAUDE bluesign darüber, um eine gemeinsame Lösung zu finden (Delle 2015). Grundsätzlich ist VAUDE bemüht, die Fähigkeiten seiner Zulieferer zur Erfüllung der Umwelt- und Sozialstandards zu fördern, und trennt sich nicht unmittelbar nach einem Verstoß von den entsprechenden Unternehmen (VAUDE 2015g), sondern erst wenn es zu keiner Besserung kommt bzw. das Management der Zulieferer dazu nicht gewillt ist. Im Jahr 2014 trennte sich das Unternehmen von vier Lieferanten (VAUDE 2015h).

Der Umgang mit Problemen und Verstößen bei Lieferanten wird im „VAUDE CSR-Report“ transparent offengelegt. Dies erfolgt sowohl in tabellarischen Übersichten, die die Anzahl aller Audits sowie die festgehaltenen Verstöße dokumentieren (VAUDE 2015h), als auch in Form von narrativen Berichtsteilen, etwa zu den Themen Mehrarbeit (VAUDE 2015i) und Kinderarbeit (VAUDE 2015g). Die Passagen nennen Anzahl und Herkunft der Zulieferer sowie die festgestellten Verstöße und geben die Maßnahmen wieder, die VAUDE zur Lösung ergriffen hat. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Risikoländern, in denen gemäß FWF besonders mit Verstößen gegen Arbeits- und Menschenrechte zu rechnen ist. So stellt VAUDE ausführlich die Beschäftigung syrischer Flüchtlingskinder in der Türkei dar, und wie es gemeinsam mit dem Lieferanten und der FWF eine Lösung fand (VAUDE 2015g).

VAUDE setzt sich aktiv mit verschiedenen lieferkettenspezifischen Stakeholdern auseinander. Dazu gehören etwa die Standardhalter bluesign und FWF, mit denen das Unternehmen eine partnerschaftliche und langjährige Kooperation unterhält. Bei der Überprüfung und Weiterentwicklung der „VAUDE

Material Policy“ berücksichtigt das Unternehmen die Sichtweise von Experten, Hochschulen, Organisationen und des WWF (VAUDE 2015j). Im Jahr 2014 hat VAUDE das Bündnis für nachhaltige Textilien der Bundesregierung mitgegründet und ist einigen Arbeitsgruppen beigetreten, wo es sich als KMU für die Notwendigkeit kollektiver, auch politischer Lösungsansätze (VAUDE 2015k) und anspruchsvolle Standards und Zielvorgaben einsetzt (Patzwall 2015b).

### **Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung**

In seinem Engagement für eine nachhaltige Lieferkette kann VAUDE eine Reihe interner und externer Erfolge verzeichnen. So hat das Unternehmen den Anteil der Kollektion, der nach dem strengen Green-Shape-Standard produziert wird, in drei Jahren von 38 Prozent (Sommerkollektion 2013) auf 56 Prozent (Sommerkollektion 2016) steigern können (VAUDE 2015d). Durch das aktive Engagement in der FWF erhielt VAUDE den Leader-Status für die Überwachung von 96 Prozent seiner Lieferkette (VAUDE 2015l). Auszeichnungen wie der Deutsche Nachhaltigkeitspreis weisen auf die Anerkennung dieses Engagements durch Stakeholder hin.

Gleichwohl betont VAUDE, dass die Balance zwischen Funktionalität, Preis und Nachhaltigkeit immer wieder ausbalanciert werden muss (Delle 2015). Trotz langjähriger Partnerschaften mit den Lieferanten kommt es gelegentlich zu Auseinandersetzungen mit Zulieferern, etwa wenn eine Kontrolle zeigt, dass ein Stoff verwendet wurde, der nicht mit der Richtlinie REACH (Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals) konform ist (Roth 2015). Zudem sind einige Themen der Lieferkette komplex und daher nicht schnell und einfach zu lösen. Existenzsicherende Löhne sind ein Beispiel, denn hier gibt es noch keine belastbaren Benchmarks und daher können nur erste Schritte zur Lösung unternommen werden (VAUDE 2015m).

Sich seiner begrenzten Ressourcen als mittelständisches Familienunternehmen bewusst, unterstützt VAUDE besonders kollektive Lösungen unter Beteiligung der Politik. Da nachhaltige Unternehmen keinen Wettbewerbsnachteil erleiden sollen, stellt das Unternehmen eine Reihe von Forderungen an die Politik. Dazu gehören eine nachhaltige öffentliche Beschaffung, die Kooperation von Behörden mit der Industrie und ihren Verbänden, um realistische Ziele festzuschreiben, verbindliche Standards für den internationalen Markt, die etwa im Rahmen von Handelsabkommen wie die Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) festgeschrieben werden, eine Förderung nachhaltig wirtschaftender Unternehmen durch finanzielle Förderprogramme und leichteren Zugang zu Krediten sowie eine Sensibilisierung der Konsumenten für nachhaltige Produktionskriterien (Roth 2015; Patzwall 2015).

### **Fazit**

VAUDE ist ein ambitioniertes Unternehmen und verfolgt sein Ziel, das nachhaltigste Unternehmen der Outdoorbranche zu werden, konsequent und transparent. Es zeigt, dass nachhaltiges Lieferkettenmanagement auch für ein mittleres Unternehmen eine realistische Option sein kann. VAUDE mag in seinem umfassenden Engagement eine Ausnahme sein, dennoch arbeitet die Fallstudie viele Ansatzpunkte für Unternehmen ähnlicher Größe heraus: von der interdisziplinären Zusammenarbeit im Lieferkettenmanagement über den Umgang mit externen und internen Standards bis hin zur Zusammenarbeit mit Lieferanten und Stakeholdern.

## Quellenverzeichnis

bluesign (2016): bluedesign. Online verfügbar unter: [http://www.bluesign.com/de/in-  
dustry#.VrytVXpKbwY](http://www.bluesign.com/de/in-<br/>dustry#.VrytVXpKbwY), aufgerufen am 11.02.2016

Lara Delle (2015): Telefonisches Gespräch mit Lara Delle (Materialien bei Vaude), durchgeführt von Thomas Hajduk am 23.11.2015.

EOG (2015): European Outdoor Group. Online verfügbar unter: [http://www.europeanoutdoor-  
group.com/research/current-project/overview-of-the-european-outdoor-market/](http://www.europeanoutdoor-<br/>group.com/research/current-project/overview-of-the-european-outdoor-market/), aufgerufen am 12.03.2015.

FWF (2016): Fairwear. Online verfügbar unter: [http://www.fairwear.org/528/com-  
pany/vaude\\_sport\\_gmbh\\_and\\_co\\_kg/?companyId=140](http://www.fairwear.org/528/com-<br/>pany/vaude_sport_gmbh_and_co_kg/?companyId=140), aufgerufen am 12.03.2016.

Nachhaltigkeitspreis (2016): Nachhaltigkeitspreis. Online verfügbar unter: [https://www.nachhaltig-  
keitspreis.de/2015\\_marke\\_vaude\\_detail-2/](https://www.nachhaltig-<br/>keitspreis.de/2015_marke_vaude_detail-2/), aufgerufen am 12.03.2016.

Hilke Patzwall (2015): Telefonisches Gespräch mit Hilke Patzwall (Umweltmanagement, Sustainability & CSR, Arbeitssicherheit bei Vaude), durchgeführt von Thomas Hajduk am 24.11.2015.

Bettina Roth (2015): Telefonisches Gespräch mit Bettina Roth (Umweltmanagement, Sustainability & CSR, Arbeitssicherheit bei Vaude), durchgeführt von Thomas Hajduk am 24.11.2015.

VAUDE (2015a): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/vaude/unserе-organisation.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/vaude/unserе-organisation.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015b): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/vaude/unsere-lieferkette.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/vaude/unsere-lieferkette.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015c): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/vaude/csr-team.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/vaude/csr-team.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015d): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/produkte/greenshape-konzept.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/produkte/greenshape-konzept.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015e): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/produkte/lieferanten.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/produkte/lieferanten.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015f): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/menschen/menschenrechte.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/menschen/menschenrechte.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015g): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/menschen/kinderarbeit.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/menschen/kinderarbeit.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015h): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/menschen/produktion-in-risikolaendern.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/menschen/produktion-in-risikolaendern.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015i): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/menschen/arbeitszeiten.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/menschen/arbeitszeiten.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015j): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/produkte/material-policy.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/produkte/material-policy.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015k): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/vaude/buendnis-fuer-nachhaltige-textilien.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/vaude/buendnis-fuer-nachhaltige-textilien.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015l): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: [http://nachhaltigkeitsbe-  
richt.vaude.com/gri/menschen/audits-externer-produzenten.php](http://nachhaltigkeitsbe-<br/>richt.vaude.com/gri/menschen/audits-externer-produzenten.php), aufgerufen am 12.03.2016.

VAUDE (2015m): Nachhaltigkeitsbericht. Online verfügbar unter: <http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/existenzsicherung.php>, aufgerufen am 12.03.2016.