



Leitfaden Nachhaltige Beschaffung

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

2. Auflage

Impressum

Titel:

BME-Leitfaden Nachhaltige Beschaffung
Version 2, Oktober 2021

Wir danken unseren Autoren:

Kapitel 1 bis 4 verfasst von **Yvonne Jamal,**
JARO Institut für Nachhaltigkeit & Digitalisierung e.V.
Kapitel 5 verfasst von **Dr. Detlef Tietze Partner,**
h&z Unternehmensberatung AG

Wir danken:

Dem Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung Dr. Gerd Müller für sein Vorwort zur 2.
Auflage

Herausgeber/Durchführung

Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27, 65760 Eschborn
Telefon: 06196 / 58 28-0, E-Mail: info@bme.de

Ansprechpartner:

Sarah Baer
Telefon: +49 (0) 6196 / 5828 – 124
E-Mail: sarah.baer@bme.de

Gestaltung/Layout/Druck:

CitySatz GmbH

Lektorat:

Juliane Streicher, Textwirtschaft.net

Erscheinungsdatum: Oktober 2021

Quelle Titelbild: fotolia.com/Romolo Tavani

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Einleitung	5
1. Die Basis schaffen	6
1.1 Unterstützung des Top Managements.....	8
1.2 Wesentlichkeitsmatrix	9
1.3 Identifizierung der relevanten Stakeholder	10
1.4 Chancen & Risiken für eine nachhaltige Beschaffung	10
1.5 Wesentlichkeitsmatrix	11
2. Beschaffungsprozesse um nachhaltige Aspekte erweitern	12
2.1 Entwicklung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie.....	12
2.2 Erarbeitung nachhaltiger Beschaffungsmaßnahmen & Implementierung in die Einkaufsprozesse	15
2.3 Nachhaltigkeitslabel und Zertifizierungen	19
2.4 Der „wahre“ Beschaffungspreis	20
2.5 Klimaneutralität	21
2.6 Interner Handlungsleitfaden für die Umsetzung (Beschaffungsrichtlinie).....	22
3. Aktive Einbindung der Lieferkette	23
3.1 Nachhaltige Lieferantenauswahl	23
3.2 Nachhaltige Lieferantenbewertung	25
3.3 Nachhaltige Entwicklung von Lieferanten.....	27
4. Erfolgskontrolle	28
4.1 Die Sustainable Balanced Scorecard	29
4.2 Die Multi Capital Scorecard	30
4.3 Die Gemeinwohlmatrix	31
5. Digitale Lösungen für Nachhaltigkeit – Wegweiser durch den Tool-Dschungel	32
Literaturverzeichnis	34
Anhang: BME-Checkliste zur Einführung einer nachhaltigen Beschaffung	36

Vorwort

Vorwort des Bundesministers für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und designierten Generaldirektors der Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung (UNIDO)

Liebe Leserinnen und Leser,

mit diesem Leitfaden können Sie und Ihre Unternehmen Standards setzen: für Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Menschenrechte – weltweit.

Die Globalisierung hat in vielen Ländern zu bemerkenswerten Entwicklungsfortschritten beigetragen. Weltumspannende Lieferketten machen heute 80 Prozent des Handels aus. Aber Globalisierung bringt auch: Kostendruck, Lohn-Dumping, Umweltverschmutzung. 79 Millionen Kinder weltweit arbeiten unter ausbeuterischen Bedingungen – auch für unsere Produkte in Deutschland. Das können und wollen wir nicht länger hinnehmen.

Deshalb ist mir ein Stein vom Herzen gefallen, als wir das Gesetz über die Sorgfaltspflichten in Lieferketten endlich durchgebracht haben. Dieses Gesetz wird Millionen von Kindern und Familien in Entwicklungsländern ein Stück bessere Lebenschancen und Zukunftsperspektiven geben.

Es war ein zähes Ringen, und es gab viele Widerstände. Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) hat eine gesetzliche Regelung schon früh unterstützt. Dafür möchte ich danken. Der BME ist mit seinem Engagement für Transparenz und Nachhaltigkeit schon lange Vorreiter. Sie, die Einkäufer, haben eine wichtige Rolle, nachhaltige und faire Lieferketten weltweit Wirklichkeit werden zu lassen.

Sie haben verstanden, dass Nachhaltigkeit den längerfristigen Geschäftserfolg verspricht und Unternehmen widerstandsfähiger macht. Dass menschenrechtliche Sorgfalt eine moralische Verpflichtung ist, die heute auch von immer mehr Kundinnen und Kunden eingefordert wird. Und dass ein gesetzlicher Rahmen Raum für Innovation und höhere Qualitätsstandards bringt.

Wir müssen jetzt die Weichen für einen nachhaltigen Wiederaufbau nach der Corona-Krise stellen. Gut, dass der BME und seine Unternehmen sich heute schon auf den Weg machen. Denn „Made in Germany“ soll in Zukunft nicht nur für höchste Qualität, sondern auch für Verantwortung und nachhaltige Produktion stehen – in Deutschland und weltweit.



A handwritten signature in blue ink that reads "Gerd Müller". The signature is written in a cursive, flowing style.

Dr. Gerd Müller

Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
und designierter Generaldirektor der Organisation der Vereinten Nationen
für industrielle Entwicklung (UNIDO)

Einleitung

Hintergrund

- Nachhaltigkeit ist das neue „Normal“ und findet zunehmend Beachtung im Top Management
- Due Diligence im Rahmen neuer gesetzlicher Bestimmungen erfordert ein Umdenken, auch in der Beschaffung
- Know-how und Ressourcen für Nachhaltige Beschaffung sind oftmals nicht ausreichend in den Einkaufsorganisationen vorhanden
- Globale Lieferantennetzwerke stellen Einkäufer vor große Herausforderungen hinsichtlich einer transparenten Lieferkette

Seit vielen Jahren ist beim Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. in Berlin/Brandenburg die Regionale Arbeitsgruppe „Nachhaltige Beschaffung“ aktiv. In diesem Kreis aus engagierten Einkäufern verschiedener Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen, entstand die Idee, für alle BME Mitglieder einen praxisorientierten Leitfaden für eine nachhaltige Beschaffung zu erstellen. Dieser Vorschlag wurde auf Bundesebene mit inhaltlicher Unterstützung durch das JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V. sowie durch diverse Gastbeiträge in die Tat umgesetzt.

Der Leitfaden soll Einkäufern einen ersten Überblick zu den relevanten Nachhaltigkeitsthemen und möglichen Beschaffungsstrategien geben, sowie Mut machen, als Einkaufsverantwortlicher engagiert voran zu gehen. Er gibt Hilfsmittel an die Hand, um nicht nur eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, sondern diese auch erfolgreich umzusetzen und weiter zu optimieren. Diverse grafische Übersichten, Praxisbeispiele und eine praktische Checkliste zur ersten Bestandsaufnahme bereichern diesen Leitfaden zusätzlich und finden hoffentlich zeitnah Einzug in den Beschaffungsallday.

Die Beschaffungsfunktion wird durch die zunehmende Integration ökologischer und sozialer Aspekte in den Wertschöpfungsprozess immer komplexer. Einkaufsverantwortliche stehen vor der Herausforderung, diese Komponenten in ihre tägliche Aufgabenbewältigung einzubinden und sich durch eine konstante fachliche Weiterentwicklung über den neuesten Stand zu informieren. Auch die Ansprüche der Stakeholder nehmen zu: intern soll der Einkauf als Business Partner auf Au-

genhöhe agieren, Einsparungen generieren, Qualität und Innovationen vorantreiben und Versorgungsrisiken minimieren. Extern wird vor allem auf Material und Logistik sowie Transparenz und faire Handelspraktiken entlang der Lieferkette unter Berücksichtigung nicht-finanzieller Leistungsindikatoren geachtet.

Diverse Gesetzgebungen verlangen von Unternehmen mittlerweile deutlich mehr Transparenz zum Umgang mit ihren unternehmerischen Sorgfaltspflichten entlang der Wertschöpfungsketten (Auswahl):

- USA: Dodd-Frank Act zu Konfliktmineralien
- California Transparency in Supply Chains Act: Berichte über Maßnahmen gegen Sklaverei
- EU: Holzhandelsverordnung
- UK Modern Slavery Act 2015
- Frankreichs Loi de Vigilance: Überwachungs- und Berichtspflicht
- EU: CSR-Berichtspflichtenrichtlinie
- Australien: Modern Slavery Act 2018
- Niederlande: Wet Zorgplicht Kinderarbeid
- Schweizer Konzernverantwortungsinitiative
- Österreich: Entwurf eines Sozialverantwortungsgesetzes für die Textilbranche
- EU-Verordnung zu Konfliktmineralien

Quelle: Grabosch, R., Friedrich Ebert Stiftung (2019), Unternehmen und Menschenrechte

2021 kam das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG) dazu und auch auf EU Ebene wird bereits an einem Entwurf für den Due Diligence Act gearbeitet. Der vorliegende Leitfaden ist notwendig, da sich sowohl die Politik als auch die Gesellschaft in einem Wandel befinden, in dem die Beschaffungsverantwortlichen von Organisationen, sei es die öffentliche Hand oder die Privatwirtschaft, eine entscheidende Rolle spielen. Jetzt hat der Einkauf die Gelegenheit zu zeigen, welchen Mehrwert er bietet, indem er seinen Einfluss und sein Know-how nutzt, Transparenz zu schaffen und aktiv dazu beizutragen die Nachhaltigkeitsziele durch ethisch verantwortungsvolles Wirtschaften zu erreichen. Mit einer vollumfänglichen Unterstützung durch das Top Management steht einer nachhaltigen Beschaffung nichts mehr im Weg.

Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte aus Industrie, Handel und öffentlichen Institutionen (Einkauf, Logistik, Supply Chain Management, Sustainability and CSR-Management, Quality, Legal, Risk & Compliance).



1 Die Basis schaffen

Nachhaltigkeit ist einer der Megatrends unserer Zeit und wird zunehmend als Schlagwort für diverse Diskussionen verwendet. Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit definiert Nachhaltigkeit auf seiner Website als eine „(...) *Entwicklung, die ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich leistungsfähig ist.*“ (BMU 2014) Mit dieser Definition wird der Grundsatz der Nachhaltigkeit deutlich, ökologische, soziale und ökonomische Aspekte miteinander in Einklang zu bringen. Dieses sogenannte 3-Säulen-Modell (Triple Bottom Line) von John Elkington (Elkington 1999) findet sich in den meisten CSR - Berichterstattungen von Unternehmen wieder. Die drei Dimensionen wurden zwischenzeitlich als „Nested circles“ (Abbildung 1) weiterentwickelt, um die gegenseitige Abhängigkeit und Priorisierung stärker darzustellen.

Abbildung 1: Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen als Nested Circles



Quelle: JARO Institut 2021

Die Ökologie ist dabei die größte Ebene, auf der unsere Gesellschaft sowie unsere Wirtschaft basiert. Die natürlich gegebenen planetaren Grenzen werden seit Jahrzehnten überschritten werden und gefährden damit die Zukunft nachfolgender Generationen, worauf in den letzten Jahren immer wieder zivilrechtliche Organisationen wie die Fridays For Future Bewegung eindringlich hingewiesen haben. Auch das Bundesverfassungsgericht hat im Frühjahr 2021 die bisherigen

Klimaschutzstrategien als nicht ausreichend gerügt und Nachbesserung von der Deutschen Bundesregierung beim Klimaschutzgesetz gefordert, die sich auch auf die Wirtschaft auswirken. Auch wenn mittlerweile zahlreiche Unternehmen dem Klimaschutz offener gegenüberstehen, gilt es dabei die zweite (soziale) Dimension nicht zu vergessen. Zu lange blieben unzureichende Arbeitsbedingungen und Menschenrechtsverletzungen bei (Vor)Lieferanten insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern unbeachtet. In Zukunft muss der Einkauf zeigen, dass er gemeinsam mit seinen Geschäftspartnern und in Zusammenarbeit mit Marktbegleitern mehr Verantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte übernimmt.

Die Europäische Kommission hat bereits 2011 erklärt: *„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“* (Europäische Kommission 2011, S.4).

Auf freiwilliger Basis heißt, dass es nicht nur um die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen geht, sondern um Aktivitäten, die über das gesetzliche Maß hinausgehen. Dabei gerät die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens in den Fokus, von der Produktentwicklung über die verwendeten Rohstoffe hin zum klassischen Einkauf bei Lieferanten, aber auch bis zum Vertrieb und schließlich der Entsorgung bzw. dem Recycling. Doch nicht nur die zuvor genannten Großunternehmen stehen vor der Herausforderung Nachhaltigkeit in alle Prozesse zu integrieren – im Zuge der Berichterstattung für eine transparente Lieferkette, sind auch zunehmend Zulieferer aufgefordert, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Der Einkauf befindet sich seit Jahren im Wandel vom operativen Besteller zum strategischen Business Partner. Noch immer konzentriert er sich jedoch stark auf Effizienzsteigerungen durch den Einsatz digitaler Lösungen und auf weitere Verhandlungserfolge im Sinne klassischer Savings. Es bedarf jedoch neuer Kennzahlen, um den Wert der Einkaufsleistung zu ermitteln. Ein Beispiel, um auch externe Effekte (wie beispielsweise Treibhausgasemissionen) zu integrieren, ist die Festlegung einer internen CO₂ Bepreisung,

um Beschaffungs- und Investitionsentscheidungen nachhaltiger treffen zu können. Doch auch hier gilt es genau hinzuschauen, denn je nach Geschäftsmodell können andere Kriterien deutlich relevanter sein, als der CO₂ Verbrauch (z.B. Wasser oder Flächennutzung). Die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung muss mit deutlich mehr Tempo vorangetrieben werden. Eine „Beschaffung, die die bestmöglichen Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft über den gesamten Lebenszyklus hat.“ bezeichnet die ISO 20400 als nachhaltige Beschaffung (ISO 20400: 2017-04, S.3).

In vielen persönlichen Gesprächen stellen wir immer wieder fest, dass den Einkäufern der enorme Einfluss, den Sie für eine nachhaltige Entwicklung insbesondere in Ihrem Unternehmen, aber auch global betrachtet, haben, nicht klar ist. Etwa 80% der CO₂ Emissionen von Unternehmen werden je nach Branche im Rahmen der Beschaffung (inkl. Verpackung und Logistik) verursacht (World Economic Forum 2021)! 450 Millionen Menschen sind laut der International Labour Organization (ILO) in den globalen Wertschöpfungsketten tätig. Würden diese existenzsichernde Löhne erhalten, kann sich das Leben von einem Viertel der Weltbevölkerung deutlich verbessern und Kinderarbeit wirksam vorgebeugt werden. Eine hilfreiche Anleitung zum Thema „Living Income“ stellen dazu die Deutsche Gesellschaft für Internationale

Zusammenarbeit (GIZ) und The Living Income Community of Practice bereit: https://www.nachhaltige-agrarlieferketten.org/fileadmin/media/News/200629_RZ_GIZ_BRO_LivingIncome_A4q_ENG.pdf

Der Einkauf ist der Multiplikator, der das Wirtschaften tausender Lieferanten sowie des eigenen Unternehmens deutlich verändern und somit einen unvergleichbaren Mehrwert für den Klimawandel leisten kann! Jetzt hat die Beschaffung die Gelegenheit, sich strategisch auf Augenhöhe zu behaupten und auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene die Weichen zu stellen. Nutzen Sie Ihren Einfluss, Ihr Netzwerk und den Leitfaden, um noch heute damit zu beginnen.

Dieser Leitfaden basiert auf dem nachhaltigen Beschaffungsprozess-Modell von Fröhlich (Fröhlich et al 2013, S.214), der die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung in vier Schritte unterteilt, die durch die Kapitel dieser Unterlage abgebildet werden:

1. Die Basis für eine nachhaltige Beschaffung im Unternehmen legen
2. Integration nachhaltiger Aspekte in die Beschaffungsprozesse
3. Kontinuierliche Leistungsüberwachung und -verbesserung bei Lieferanten
4. Steuern und Lernen

WAS IST NACHHALTIGKEIT, CSR UND NACHHALTIGES BESCHAFFEN EIGENTLICH?

Nachhaltigkeit

„Unter Nachhaltigkeit verstehen wir eine Entwicklung, die ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich leistungsfähig ist.“

Quelle: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2017)

CSR = Corporate Social Responsibility ...

„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um **auf freiwilliger Basis** soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren“

Quelle: Europäische Kommission (2011)

Nachhaltige Beschaffung

„Beschaffung, die die bestmöglichen Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft über den gesamten **Lebenszyklus** hat.“

Quelle: ISO 20400 (2017)



1.1 Unterstützung des Top Managements

Haben Sie bereits die Unterstützung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung? Gratulation, das sind die besten Voraussetzungen. Sollten Sie jedoch aus dem Einkauf heraus das Thema initiieren, ist es wichtig, aktiv diese Rückendeckung einzufordern. Bereiten Sie für einen Gesprächs- bzw. Präsentationstermin eine fundierte Argumentationskette vor. Neben einem eventuell vorhandenen CSR-Beauftragten im eigenen Unternehmen können Sie weitere Quellen zur Vorbereitung nutzen:

Ergebnisse von Kunden-, Lieferanten- oder Mitarbeiterbefragungen

Welche Anregungen oder Kritik gab es seitens Ihrer Kunden? Sprechen Sie mit Ihrer Vertriebsabteilung, inwiefern diese bereits zu Nachhaltigkeitsaktivitäten Ihres Unternehmens befragt wurde. Welche Empfehlungen geben Ihnen Ihre strategischen Lieferanten? Vielleicht haben diese nachhaltige Lösungsansätze, die sie Ihnen gern vorstellen möchten. Beziehen Sie aktiv Ihre Mitarbeiter ein – das Wissen und die Kreativität sind immens und Sie benötigen „Nachhaltigkeitsbotschafter“, um eine nachhaltige Beschaffung im Unternehmen erfolgreich zu etablieren.

Berichterstattungen aus den Medien zu Ihrem Unternehmen

Informieren Sie sich auch bei Ihrer Kommunikationsabteilung, welches Interesse die Medien bereits an Ihrem Unternehmen geäußert haben. Wurden das Geschäftsmodell, Geschäftspraktiken, Produkte oder Geschäftspartner hinsichtlich Nachhaltigkeit bereits thematisiert? Gab es Interviewanfragen zu den Nachhaltigkeitsbemühungen Ihres Unternehmens? Auch dies sind wertvolle Hinweise, die Sie in Ihre Argumentation gewinnbringend integrieren können.

Vergleich mit Ihren Mitbewerbern

Wie ist Ihre aktuelle Wettbewerbsposition? Was machen Ihre Mitbewerber bereits in Sachen Nachhaltigkeit, sehen Sie dort Anknüpfungspunkte? Können

Sie sich mit weitreichenderen Maßnahmen vielleicht differenzieren? Vielleicht haben Sie auch gemeinsame Interessen und können Koalitionen bilden, um für Ihre Branche das Nachhaltigkeitsthema weiter zu stärken und auszubauen? Ein gutes Best-Practice-Beispiel ist hier die Initiative der Chemiebranche „Together for Sustainability“ (TfS): <https://tfs-initiative.com/>.

Wissenschaftliche Studien

Noch immer fragen viele Entscheider nach dem Business Case für Nachhaltigkeit. Diverse Studien konnten mittlerweile belegen, dass sich nachhaltiges Engagement lohnt (Schaltegger, Hörisch & Freeman 2017; Schaltegger & Wagner 2017; Clark, Feiner & Viehs 2015; Friede, Busch & Bassen 2015; Schaltegger, Hansen & Lüdecke-Freund 2011, Schreck 2009). Das Weltwirtschaftsforum hat in einer Studie zum Beispiel herausgefunden, dass Unternehmen mit nachhaltiger Beschaffung Umsatzsteigerungen zwischen 5 und 20 Prozent, Kosteneinsparungen zwischen 9 und 16 Prozent und eine Steigerung der Markenbekanntheit zwischen 15 und 30 Prozent realisieren können (WEF 2015).

Empfehlungen von Branchenverbänden

Recherchieren Sie, welchen Branchenverbänden Ihr Unternehmen beigetreten ist bzw. welche Verbände für Ihre Branche generell aktiv sind. Viele verfügen über Wissensdatenbanken, die zum Teil kostenlose Materialien, Leitfäden u.Ä. zur Verfügung stellen. Aber auch publizierte Testergebnisse zum Beispiel von der Stiftung Warentest oder Erkenntnisse von Marktforschungsinstituten können Sie bei Eignung heranziehen. Nutzen Sie auch die Expertise von NGOs, wie z.B. WWF, Oxfam, Transparency International, Greenpeace, die auf aktuelle Herausforderungen in diversen Branchen verweisen und Lösungswege aufzeigen. Vielleicht ist für Ihr Unternehmen eine konkrete Partnerschaft bei der Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung ratsam, wie es zum Beispiel Edeka mit dem WWF realisiert hat.

1.2 Definition nachhaltiger Beschaffungsziele

Um später den Erfolg Ihrer Strategie bewerten und steuern zu können, formulieren Sie konkrete, möglichst messbare Ziele, die Sie aus den Nachhaltigkeitszielen Ihres Unternehmens ableiten. Sollte Ihr Unternehmen selbst noch keine Nachhaltigkeitsziele definiert haben, können Sie sich an den 17 UN Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDG's, siehe Abb.2) orientieren. Diese wurden 2015 im Rahmen der Agenda 2030 von allen 193 Ländern der Vereinten Nationen verabschiedet.

Die deutsche Bundesregierung hat darauf basierend Ihre Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Viele Unternehmen verknüpfen ihre Nachhaltigkeitsziele ebenfalls mit den SDG's und binden diese in die Berichter-

stattung ein. Schauen Sie sich die SDG's gemeinsam mit Ihren Kollegen an und überlegen Sie, auf welche Ziele Sie als Einkauf einen besonders großen Einfluss haben. Fokussieren Sie sich auf diese, doch verlieren Sie dabei die anderen Ziele nicht aus den Augen, denn für eine nachhaltige Entwicklung müssen alle SDG's verfolgt werden, da sie aufeinander aufbauen und somit unabdingbar miteinander verknüpft sind.

Berücksichtigen Sie dabei die gesamte Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens von der Produktentwicklung und Rohstoffgewinnung bis hin zur Nutzung und anschließenden Entsorgung bzw. Wiederverwertung und nutzen Sie das vorhandene Know-how Ihrer internen Stakeholder.

Abbildung 2: Die globalen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung



Quelle: Deutsche Bundesregierung 2018

Als Einkauf können Sie z.B. Ziel 1 – „Keine Armut“ beeinflussen, indem Sie in Ihren Lieferantenverträgen sicherstellen, dass existenzsichernde Löhne gezahlt werden. Hinter jedem der 17 SDG's stehen weitere Unterziele und konkrete Indikatoren, die Ihnen Anregungen geben können, welche Kennzahlen Sie selbst

im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung erfassen möchten. Weitere Informationen finden Sie z.B. auf der Seite des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ): http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html



1.3 Identifizierung der relevanten Stakeholder

Für die Einführung und Akzeptanz einer nachhaltigen Beschaffung ist es unumgänglich, die relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu kennen und diese im Planungs- und Umsetzungsprozess zu berücksichtigen. Sie benötigen deren Unterstützung und riskieren Ihre Glaubwürdigkeit, wenn Sie deren Bedürfnisse und Anregungen nicht beachten. Nachfolgend sind einige Stakeholder aufgeführt, die Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit einbinden sollten:

- **Topmanagement:** Die Unterstützung von ganz oben ist von größter Bedeutung (siehe Kapitel 1.1).
- **Interne Kunden & Wissensträger:** Abteilungen bzw. Kollegen, für die Sie als Beschaffung aktiv sind (Besteller und Kostenstellenverantwortliche) bzw. auf die eine nachhaltige Beschaffung Auswirkungen hat (CSR, Legal/Compliance, Vertrieb, Marketing, Accounting/Controlling, Qualitätsmanagement, Personal)
- **Einkaufsteam:** Vergessen Sie nicht das eigene Team!

- **Lieferanten und Vorlieferanten:** Denken Sie sowohl an die Lieferanten Ihrer direkten Beschaffung (Produktionsmaterial) als auch an die der indirekten Beschaffung (Nicht-Produktionsmaterial).
- **Weitere externe Anspruchsgruppen:** je nach Geschäftstätigkeit, zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Gewerkschaften, die örtliche Bevölkerung eines neuen Produktions- oder Logistikstandortes.

Überlegen Sie, auf wen Ihre Beschaffungsprozesse Auswirkungen haben, um die oben genannte Stakeholder-Aufstellung zu komplettieren, und konzentrieren Sie sich in Ihren Gesprächen zuerst auf die Stakeholder, bei denen sich die größten negativen Effekte abzeichnen. Danach binden Sie systematisch auch die anderen Anspruchsgruppen ein. Denken Sie nicht nur an Ihr direktes Umfeld, sondern an Ihre Geschäftstätigkeit entlang Ihrer Lieferkette. Gleichen Sie mit den Stakeholdern Erwartungshaltungen ab und berücksichtigen Sie dabei insbesondere eventuell benannte Risiken und Lösungsansätze.

1.4 Chancen & Risiken für eine nachhaltige Beschaffung

Sehen Sie sich Ihre Warengruppen und Lieferantenstruktur näher an und finden Sie heraus, was Sie bei welchen Lieferanten einkaufen, wo diese ihren Sitz haben und woher diese ihre Produkte bzw. ihre Dienstleistungen beziehen:

- Analyse der relevanten Warengruppen (direkte vs. indirekte Warengruppen)
- Betrachtung der Beschaffungsmärkte (Local vs. Global Sourcing)
- Untersuchung der Lieferkette (Single-Tier vs. Multi-Tier Supplier)

Für eine erste Risikobewertung gibt es bereits hilfreiche kostenfreie Tools, die Ihnen Orientierung bieten. So bietet die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung mit dem NAP Helpdesk – ein von der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH getragenes Projekt des BMZ – auf ihrer Website den CSR-Risiko-Check an:

<https://www.wirtschaft-entwicklung.de/nachhaltigkeit/csr-risiko-check/>.

Hier können Sie durch Eingabe der Materialien bzw. Warengruppen und des Landes der Herstellung eine sehr gute Ersteinschätzung sowie Handlungsempfehlungen als PDF erhalten. Diese Einschätzung ersetzt dennoch nicht eine umfassende Risikoanalyse Ihrer Lieferkette. Sind die Risiken definiert, heißt es, Maßnahmen zur Risikovermeidung oder -minimierung zu entwickeln.

Neben den definierten Risiken können Sie jedoch im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung auch konkrete Chancen formulieren. So ergeben sich zum Beispiel durch die effizientere Nutzung von Produkten und Materialien Kosteneinsparungen, durch Innovationspartnerschaften mit Lieferanten neue Wachstumsoptionen und durch Transparenz in der Lieferkette verbesserte Risikoprofile. Aber auch der Zugang zu Kapital wird optimiert, da zunehmend mehr Geldgeber Nachhaltigkeit in ihre Investitionsentscheidungen einbeziehen.

1.5 Wesentlichkeitsmatrix

Fassen Sie alle generierten Informationen in einer Wesentlichkeitsmatrix zusammen, um die wesentlichen Handlungsfelder für Ihre nachhaltige Beschaffungsstrategie abzuleiten. GRI (Global Reporting Initiative), einer der Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattungen, schlägt für eine solche Analyse vier Prozessschritte vor:

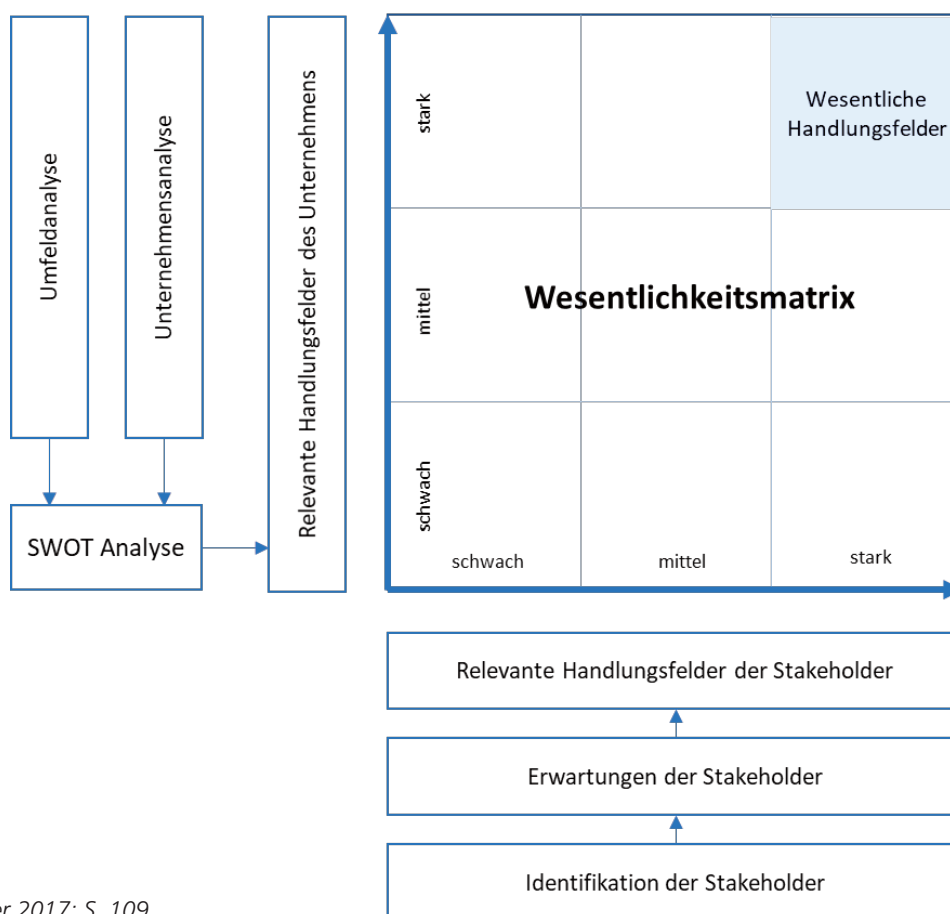
1. Ermittlung aller relevanten Themen
2. Priorisierung der wesentlichen Themen gemeinsam mit den Stakeholdern
3. Validierung der Vollständigkeit gemeinsam mit den Stakeholdern
4. Überprüfung des veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichts

Außerdem sollten Vision und Mission des Unternehmens ebenfalls in die Analyse einbezogen werden.

Abbildung 3 zeigt die Methodik (Sailer 2017; S.109):

Der Mehrwert eines Stakeholderdialogs ist außerordentlich. Er stellt sicher, dass Sie die wirklich wesentlichen Handlungsfelder identifiziert und angemessene Ziele und Maßnahmen abgeleitet haben. Er bereichert Ihre Strategie um wertvolle externe Perspektiven und mit dem Austausch mit Ihren externen Stakeholdern können Sie zudem wertvolle weitere Informationsquellen, Kontakte und Erfahrungen erhalten, die ihre interne Überzeugungsarbeit deutlich unterstützen kann. Nicht zuletzt sorgt er für gegenseitiges Verständnis von vielleicht gegensätzlichen Positionen, indem Entscheidungen erläutert und Herausforderungen offen diskutiert werden können und trägt somit zu einer stärkeren Glaubwürdigkeit Ihres Nachhaltigkeitsengagements bei.

Abbildung 3: Herleitung der Wesentlichkeitsmatrix



Quelle: Sailer 2017; S. 109

2

2. Beschaffungsprozesse um nachhaltige Aspekte erweitern

2.1 Entwicklung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie

Wie bei jeder Strategieentwicklung gilt es auch bei der Erarbeitung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie, zunächst den eigenen Standort zu bestimmen. Vielleicht hat Ihre Organisation bereits eine übergreifende Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen definiert, dann verwenden Sie diese als Grundlage, damit Sie Ihre Herausforderungen daraus ableiten können. Informieren Sie sich, wer in Ihrem Unternehmen das Thema verantwortet, und suchen Sie den Austausch. Sollten Sie sich in Ihrem Unternehmen ganz neu mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, suchen Sie sich Kollegen, die Ihnen helfen und mit denen Sie für die Umsetzung eine Allianz bilden können. Besonders offen sind in der Regel die Bereiche CSR, Vertrieb, Marketing, Qualitätsmanagement, Compliance/Interne Revision oder auch Personal. Aber fragen Sie auch in Ihrem eigenen Einkaufsteam nach – gerade Young Professionals begeistern sich für das Thema Nachhaltigkeit und können Ihnen eine große Stütze sein.

Sie sollten aus den Informationen von Kapitel 1 einen ersten Handlungsbedarf ableiten und können diesen später im Rahmen der Umsetzung noch weiter ausdifferenzieren, indem Sie eine detaillierte Risikoanalyse durchführen. Für die Entwicklung Ihrer nachhaltigen Beschaffungsstrategie können Sie unter anderem drei bewährte Managementansätze nutzen, die am besten kombiniert verwendet werden sollten:

1. Effizienzstrategie
2. Konsistenzstrategie
3. Suffizienzstrategie

Bei der **Effizienzstrategie** fokussiert man sich klar auf die Reduktion des Ressourcen- und Energiebedarfs. Das bekannteste Beispiel ist hier sicherlich die Minimierung der Treibhausgasemissionen. Viele Unternehmen setzen sich konkrete Ziele für die Reduzierung, zum Beispiel von CO₂. Als Beschaffung können Sie in diesem Rahmen zum Beispiel beim Einkauf energiesparenderer Geräte oder auch bei der Reduzierung von

Verpackungsmaterial ansetzen. Hat Ihr Unternehmen bereits seinen CO₂-Fussabdruck erfasst? Fragen Sie zum Beispiel aktiv Ihre Lieferanten, ob diese bereits über einen CO₂-Fussabdruck verfügen oder für ihre Produkte berechnet haben. Hilfestellung für die Berechnungsmethodik erhalten Sie durch den Greenhouse Gas Standard (GHG) unter www.ghgprotocol.org bzw. im Rahmen der Initiative Science Based Targets unter www.sciencebasedtargets.org. Die Effizienzstrategie entspricht am ehesten dem traditionellen ökonomischen Ansatz.

Wählt man die **Konsistenzstrategie**, so konzentriert man sich auf die Beschaffung verbesserter Materialien und Technologien im gesamten Lebenszyklus, die langlebiger und umweltschonend sind. Bewährte Ansätze sind das Thema Kreislaufwirtschaft (Cradle-to-Cradle) vom Rohstoffeinkauf bis zur Entsorgung und Wiederverwertung, aber auch die Reparierbarkeit von Waren, um dadurch die Produktlebenszeit zu erhöhen. Ein prominentes Beispiel sind modulare Mobiltelefone, bei denen einzelne Komponenten nachgerüstet bzw. ausgetauscht werden können. Aber auch ein stärkerer Fokus auf Miet- statt Kaufmodelle kann durch eine gezielte Nachfrage das Angebot am Markt steigern und stärken und damit die erweiterte Produzentenhaftung (Extended Producer Responsibility) unterstützen, um Langlebigkeit und Reparierbarkeit zu fördern und den Ressourcenverbrauch zu reduzieren.

Die **Suffizienzstrategie** hat eine grundlegende Hinterfragung des aktuellen Konsumverhaltens zum Ziel. Im Rahmen des Bedarfsmanagements ist somit eine individuelle Verhaltensänderung bis hin zum vollständigen Verzicht auf bestimmte Produkte und/oder Dienstleistungen anzustreben. Hinterfragen Sie zum Beispiel, ob es tatsächlich sein muss, dass Mitarbeiter bereits nach zwei Jahren neue IT-Hardware erhalten, wenn diese noch völlig in Ordnung ist. Vielleicht lässt sich der Turnus auf drei Jahre verlängern. Flugreisen innerhalb Deutschlands könnten auf die Bahn umgeleitet und Farbausdrucke nur in Ausnahmefällen zugelassen werden. Es gilt, einen Wertewandel im

Abbildung 4: Beispiele für strategische Stoßrichtungen

Beispiele	Ökonomie	Ökologie	Soziales
Gesetze und Richtlinien	Rechnungslegungsvorschriften, aus dem Kapitalmarkt abgeleitete Mindestverzinsungsanforderungen, Publizitätspflichten, gesellschaftsrechtliche Vorgaben, Wettbewerbsrecht, Kartellgesetze	Emissionsvorgaben und -verbote, Naturschutzgesetze, Abfallgesetze, Batteriegesetz, Chemikaliengesetz, Gefahrstoffverordnung, Verordnung zum Verkehrslärm, Verordnung für genehmigungsbedürftige Anlagen	Arbeitsschutzgesetze, Mindestlohn, Kündigungsschutz, Antikorruptionsvorgaben, Antidiskriminierungsgesetz, Kinder- und Jugendschutz
Konsistenz/ Effektivität	Konzentration auf attraktive Geschäftseinheiten, Fokussierung auf Kernkompetenzen	Senkung des gesamten Energieverbrauchs, Verringerung des gesamten Wasserverbrauchs, Verringerung des CO ₂ -Verbrauchs für alle Geschäftsreisen	Erhöhung Frauenanteil, Erhöhung der Anzahl an Ausbildungsplätzen, Verzicht auf Korruption
Suffizienz	Angebot von Share-Konzepten anstatt Verkauf einzelner Produkte: Car-Sharing, Mitfahrzentralen, Mitwohntentralen, Musikportale, gemeinsame Softwarenutzung, Maschinenringe in der Landwirtschaft	Weniger Geschäftsreisen, Angebot langlebiger Produkte, gemeinschaftliche Nutzung von Produkten	Verringerung der Arbeitsbelastung und der Arbeitszeiten, familiengerechte Arbeitszeitmodelle, Aufwertung nicht betrieblicher Tätigkeiten
Effizienz	Optimierung bestehender Produkte und Dienstleistungen, Kostensenkung durch schlankere Prozesse, Verkürzung von Durchlaufzeiten	Verringerung des Energieverbrauchs je Produkt, Verringerung des Ressourceneinsatzes je Produkt, weniger Benzinverbrauch je Fahrzeug	Verringerung der Arbeitsunfälle je Mio. € Umsatz, Fluktuationsrate verringern, Verringerung der Beschwerdequote

Quelle: Sailer 2017, S.117

Unternehmen herbeizuführen, bei dem das individuelle Wohlbefinden von materiellen Gütern entkoppelt wird.

Nachfolgend in Abbildung 4 eine Übersicht mit Beispielen für die strategische Ausrichtung (Sailer 2017, S.117):

Effizienzoptimierung bestehender Produkte und Dienstleistungen, Kostensenkung durch schlankere Prozesse, Verkürzung von Durchlaufzeiten Verringerung des Energieverbrauchs je Produkt, Verrin-

gerung des Ressourceneinsatzes je Produkt, weniger Benzinverbrauch je Fahrzeug Verringerung der Arbeitsunfälle je Mio. € Umsatz, Fluktuationsrate verringern, Verringerung der Beschwerdequote.

Grundsätzlich steht die uneingeschränkte Anerkennung der Menschenrechte an oberster Stelle einer jeden Nachhaltigkeitsstrategie. Die Deutsche Bundesregierung hat 2016 einen Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) verabschiedet, der die Verantwortung deutscher Unternehmen für die Einhaltung der Menschenrechte in ihren Liefer-

2

und Wertschöpfungsketten verankert und 2021 zur Verabschiedung des Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten führte. Dieses Gesetz basiert im Wesentlichen auf den 5 Kernelementen Menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen:

- I. Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
- II. Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- III. Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- IV. Berichterstattung
- V. Beschwerdemechanismus

An verschiedenen Stellen des Gesetzes wird die Rolle der Beschaffung explizit gestärkt und deren Mitwirkung gefordert. Den vollständigen Text finden Sie auf den Seiten des Bundesgesetzblattes 2021, Teil I, Nr. 46 vom 22. Juli 2021 (Bundesgesetzblatt online). Ein Whitepaper speziell zur Umsetzung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten stellt auch der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) online bereit. Der BME hat bereits 2019 gemeinsam mit dem JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung ein ganzheitliches Zertifizierungssystem für nachhaltige Beschaffungsorganisationen entwickelt, was diese Kernelemente berücksichtigt und Sie bei der Erfüllung Ihrer Sorgfaltspflichten unterstützen will. In Anlehnung an die international gültige High-Level-Structure für ganzheitliche Managementsysteme wurde ein 3-Stufen Ansatz entwickelt. Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.bme-nachhaltigkeit.de>

Die Vereinten Nationen haben im Rahmen der Initiative **UN Global Compact** zehn universelle Grundprinzipien für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung definiert:

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.
7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Mehr Informationen zum UN Global Compact und wie Sie Mitglied werden können, finden Sie unter: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php>. Die deutsche Übersetzung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte finden Sie unter: <https://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf>



ZUSAMMENFASSUNG ZU DEN INHALTEN EINER BESCHAFFUNGSSTRATEGIE:

- Offizielles Statement des Managements zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung mit Nutzen-erklärung für das Unternehmen
- Erklärung zur uneingeschränkten Anerkennung und Einhaltung der Menschenrechte (Grundsatz-erklärung)
- Transparente Darstellung zu den identifizierten Chancen und Risiken in der Beschaffungsorganisation insbesondere unter Berücksichtigung der Lieferkette
- Wesentlichkeitsprüfung – auf welche Bereiche wird diese Beschaffungsstrategie angewendet (Waren-gruppen, Beschaffungsmärkte etc.)
- Analyse und Einbindung von Stakeholdern
- Definition konkreter nachhaltiger Beschaffungsziele basierend auf den unternehmerischen Nachhaltig-keitszielen
- Formulierung konkreter nachhaltiger Beschaffungsmaßnahmen, um diesen Chancen und Risiken wirksam zu begegnen und die definierten Ziele zu erreichen (z.B. feste Verankerung von Nachhaltig-keitskriterien in der Lieferantenauswahl, -bewertung und in der Vergabeentscheidung)
- Festlegung konkreter Kennzahlen zur Steuerung und Erfolgskontrolle
- Begleitende Kommunikationsmaßnahmen intern und extern für den Stakeholderdialog und ein erfolg-reiches Change Management

2.2 Erarbeitung nachhaltiger Beschaffungsmaßnahmen & Implementierung in die Einkaufsprozesse

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Beschaffungs-strategie ist es nun notwendig, konkrete nachhaltige Beschaffungsmaßnahmen zu erarbeiten und diese in die etablierten Beschaffungsprozesse zu integrieren. Grundlegend kann zwischen ökologischen, sozia- len und ökonomischen Maßnahmen unterschieden werden, die den Dreiklang der bereits in Kapitel 1 er- wählten Triple Bottom Line widerspiegeln.

Ökologische Maßnahmen

Unter ökologischen Maßnahmen werden Beschaf- fungsaktivitäten verstanden, die umweltfreundlicher als ihre Alternativen sind.

Einige Praxisbeispiele:

- Einkauf von regionalen, umweltfreundlichen Pro- dukten (z.B. aus Recyclingmaterial, energiespar- sam, ressourcenschonend, mit Nachhaltigkeitsla- bel zertifiziert wie z.B. Blauer Engel)

- Nutzung umweltverträglicher Verkehrsmittel (Bahn statt Flugzeug)
- Ermittlung und Reduzierung des Umwelt-Fußab- drucks der Lieferanten
- Festlegung einer internen CO₂ Bepreisung zur Be- rücksichtigung externer Effekte in Beschaffungs- entscheidungen

Soziale Maßnahmen

Mit sozialen Maßnahmen achten Sie insbesondere auf die Einhaltung der Menschenrechte innerhalb der Lieferkette bzw. auf die Arbeitsbedingungen der eigen- en Organisation.

Einige Praxisbeispiele:

- Weiterbildungsangebote für Angestellte & Liefe- ranten insbesondere für eine stärkere Bewusst- seinsbildung zur Nachhaltigen Beschaffung

2

- Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit bei Männern und Frauen
- Zahlung nach Tarif / Existenzsichernde Löhne
- Inklusion von benachteiligten Menschen
- Etablierung von Beschwerdemechanismen zur Meldung von Menschenrechtsverletzungen durch Lieferanten und Mitarbeiter

Ökonomische Maßnahmen

Diese Maßnahmen sind im Einkauf bereits tief verankert, da sie auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ausgerichtet sind. Dabei gilt es auch die Lieferanten ausreichend zu berücksichtigen:

Einige Praxisbeispiele:

- Optimierung des Bedarfsmanagements insbesondere Beschaffungszyklen und Bedarfsspezifikationen (mieten statt kaufen)
- Langfristige und kooperative Lieferantenverträge
- Incentivierung von nachhaltigen Innovationen und kreislauffähigen Produkten
- Faire Zahlungskonditionen für Lieferanten (z.B. Vermeidung langer Zahlungsziele)

Sammeln Sie diese Maßnahmen gemeinsam mit Ihrem Team, aber auch mit Ihren Lieferanten und anderen Stakeholdern und hinterfragen Sie den Wirkungsgrad und die Wesentlichkeit im Hinblick auf das Geschäftsmodell ihres Unternehmens.

Wenn Sie zum Beispiel ein Verlagsunternehmen sind, sollten Sie sich auf die Beschaffung Ihrer Kernprodukte wie Papier, Farben usw. konzentrieren anstatt auf zum Beispiel nachhaltigen Kaffee für Ihre Mitarbeiter. Bei einem Finanz- oder Versicherungsdienstleister kommen insbesondere Beschaffungsaktivitäten hinsichtlich IT-Sicherheit infrage, doch auch indirekte Warengruppen wie die Büroausstattung haben hier einen höheren Stellenwert.

Strategische und operative Einkaufsprozesse

Bei der Integration der nachhaltigen Beschaffungsmaßnahmen in die Einkaufsprozesse gilt es, die gesamte Prozesskette zu berücksichtigen. Das Lieferantenmanagement ist mit Sicherheit der Schwerpunkt nachhaltiger Beschaffungsprozesse, doch auch in anderen Bereichen gilt es, nachhaltige Maßnahmen zu implementieren.

Beginnen Sie beim **Bedarfsmanagement** Ihrer Organisation und hinterfragen Sie aktiv Bedarfsspezifikationen und Beschaffungszyklen. Können alternative Produkte eingesetzt werden, die umweltfreundlicher und/oder regional vorhanden sind? Muss bereits nach zwei Jahren das Handy ersetzt werden, wenn es noch voll funktionstüchtig ist? Ist die Bestellmenge noch angemessen (zum Beispiel bei Printprodukten)? Sind Änderungen in der Bedarfsplanung vielleicht sogar förderfähig (Thema E-Mobilität, nachhaltiges Bauen usw.) und können Ihre Argumentation zusätzlich unterstützen? Ist ein Kauf notwendig oder eignet sich auch Leasing für diesen Bedarf?

Im **Warengruppenmanagement** ist es entscheidend, die Risiken der Lieferketten einschätzen zu können. In Kapitel 1 haben wir bereits auf eine Risikoanalyse hingewiesen, die im Warengruppenmanagement weiter vertieft werden sollte. Vielleicht kann der Beschaffungsmarkt von global auf zumindest europaweit verändert werden oder von national auf regional. Analysieren Sie, welche Umwelt- und Sozialaspekte für die Warengruppe relevant sind, welche Lieferanten zur Auswahl stehen und wie deren Nachhaltigkeitsstrategie gestaltet ist, und informieren Sie sich regelmäßig, welche innovativen Entwicklungen und Märkte im Sinne der Nachhaltigkeit relevant sind.

Für eine nachhaltige Beschaffung benötigen Sie aktuelles Wissen zu umweltfreundlichen bzw. sozialverträglichen Produkt- und Dienstleistungsalternativen (vgl. Müller 2016, S.4). Dieses Wissen können Sie in die Produkt- bzw. Leistungsbeschreibung durch konkrete Anforderungsformulierungen einbinden. Das Umweltbundesamt beschreibt für eine Marktbeobachtung bzw. -analyse aktive und passive Möglichkeiten (vgl. Müller 2016, S. 8 f.):

a) passive Maßnahmen:

- Sichten von Produktkatalogen und technischen Datenblättern
- Sichten von Qualitätstests und Marktübersichten
- Sichten von Vergabekriterien für Umweltzeichen und der mit Umweltzeichen ausgezeichneten Produkte
- Sichten von Websites, die Empfehlungen und Informationen zur umweltfreundlichen Beschaffung enthalten



b) aktive Maßnahmen:

- Erfahrungsaustausch mit anderen Beschaffungsstellen (persönlich oder in Foren)
- Besuch von Messen, Konferenzen und Netzwerkveranstaltungen
- Anfrage nach Ergebnissen aus Praxistests/Testvorhaben
- Gespräche mit Anbietern

Das **Lieferantenmanagement** ist der wahrscheinlich komplexeste Beschaffungsprozess, da die gesamte Lieferkette zu berücksichtigen ist. Von der Lieferantenregistrierung über die Qualifizierung und Leistungsbewertung bis hin zur Lieferantenentwicklung spielt hier insbesondere das Thema Daten und Datenqualität eine entscheidende Rolle. Welche Daten fragen Sie bereits heute in der Lieferantenanlage ab? Welche Unterlagen, wie zum Beispiel den Nachhaltigkeitsbericht, Zertifizierungen und/oder CO₂-Fußabdrücke können zukünftig eingebunden werden? Wie werden die Daten verifiziert und aktualisiert? Nutzen Sie bereits Dienstleister, um Ihre Lieferanten hinsichtlich Risiken zu überprüfen?

Achten Sie darauf, die Lieferantendaten stets aktuell zu halten, diese aktiv z.B. in Vergabeentscheidungen zu nutzen und regelmäßig ihren Lieferanten zu spiegeln. Bedenken Sie, dass ein reines Abfragen von Zertifizierungen insbesondere KMUs und Start-Ups benachteiligen kann, da diese teils nicht über ausreichende Mittel verfügen, solche Zertifikate zu erwerben. Die Kommunikation mit ihren Lieferanten ist hier der entscheidende Erfolgsfaktor – arbeiten Sie gemeinsam mit ihren Vertragspartnern an der Verbesserung der Transparenz in ihrer Lieferkette und der Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung. Nutzen Sie das Innovationspotential ihrer Lieferanten und bestehen Sie konsequent auf die Einhaltung der Menschenrechte, ggfs. durch Überprüfung in externen Audits! Unterstützen Sie ihre Lieferanten bei der Umsetzung aktiv durch Schulungsangebote und regelmäßiges Feedback und honorieren Sie deren Engagement und Fortschritte im Rahmen der Bewertung und ggfs. durch Supplier Awards etc., um andere zum Nachmachen zu motivieren.

Für die **Ausschreibungsprozesse** (Sourcing) gibt es eine Fülle an Hilfsmitteln und Vorlagen für die Erstellung von Ausschreibungsunterlagen. Fündig werden Sie z.B. beim Umweltbundesamt [\[info.de\]\(http://info.de\), bei der Fachagentur nachwachsende Rohstoffe \(FNR\) \[www.beschaffung.fnr.de\]\(http://www.beschaffung.fnr.de\) oder bei der Kompetenzstelle nachhaltige Beschaffung \[www.nachhaltige-beschaffung.info\]\(http://www.nachhaltige-beschaffung.info\). Diese Plattformen sind zwar an die öffentliche Beschaffung gerichtet, aber dennoch auch für die Privatwirtschaft hilfreich. Wichtig ist die konkrete Formulierung von Nachhaltigkeitskriterien in der Leistungsbeschreibung bzw. in den Lieferantenanforderungen und die Einbindung dieser Kriterien in die Bewertungsmatrix für die Entscheidungsfindung. Die Matrix sollte parallel zur Leistungsbeschreibung erstellt und den Lieferanten transparent kommuniziert werden.](http://www.beschaffung-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Die **Vertragsgestaltung** ist von essenzieller Bedeutung, was die Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen angeht. Verankern Sie in allen relevanten Dokumenten die Nachhaltigkeitsaspekte – angefangen bei der Lieferantenselbstverpflichtung (Supplier Code of Conduct) über die allgemeinen Einkaufsbedingungen bis hin zu Lieferantenrahmenverträgen usw. Achten Sie auf die konsequente Einhaltung, insbesondere der Menschenrechte, und definieren Sie verbindliche Korrekturmaßnahmen und ggf. Sanktionen, falls dies nicht der Fall ist. Es gilt, auch faire Vertragsbedingungen für den Lieferanten zu verhandeln. Ein pauschales Zahlungsziel von 90 Tagen kann für KMU eine enorme Hürde bedeuten. Kurze Laufzeiten verhindern Planungssicherheit und somit sichere Beschäftigung auf Lieferantenseite. Kommen Sie Lieferanten entgegen und gewähren Sie ihnen zum Beispiel eine Abnahmegarantie für nachhaltigere Produkte.

Im Rahmen des **Beschaffungscontrollings** sollten Sie Ihre nachhaltigen Beschaffungsziele mit konkreten Key Performance Indicators (KPIs) verknüpfen und diese regelmäßig auswerten, um den Grad der gewünschten Veränderung messen und ggf. Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. Konzentrieren Sie sich auf eine limitierte, aber aussagekräftige Anzahl von Indikatoren, deren Datenverfügbarkeit realistisch ist. Berücksichtigen Sie dabei sowohl die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie als auch die verschiedenen Beschaffungsprozesse. Für die Auswahl geeigneter Kennzahlen und deren Verknüpfung mit den 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung können Sie unter anderem diese Publikation der UN und des GRI verwenden: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Business-Reporting-on-SDGs_Analysis-of-Goals-and-Targets.pdf.

2

Die Einbindung des **operativen Einkaufs** (P2P – Procure to Pay) in eine nachhaltige Beschaffung wird erfahrungsgemäß oft vernachlässigt. In einer aktuellen Umfrage des BME (März 2019) gaben nur acht Prozent der befragten Beschaffungsverantwortlichen an, nachhaltige Beschaffungsmaßnahmen im operativen Einkauf implementiert zu haben. Doch was nutzen Ihnen ein aufwendiger Lieferantenqualifizierungsprozess und detailliert ausgehandelte Verträge, wenn am

Ende der Bedarfsträger bzw. der operative Einkäufer nicht in die Kommunikation eingebunden ist oder nachhaltige Produkte oder Lieferanten nicht erkennen kann? Haben Sie zum Beispiel das Ranking Ihrer Beschaffungslösung nach nachhaltigen Aspekten eingerichtet? Werden nachhaltige Produkte oder Lieferanten extra kenntlich gemacht? Achten Sie ebenso auf einen fairen und transparenten Bezahlprozess für Ihre Lieferanten.

2.3 Nachhaltigkeitslabel und Zertifizierungen

Wie bereits zuvor erwähnt, können Nachhaltigkeitslabels und Zertifizierungen eine große Hilfe bei der Identifizierung nachhaltiger Produkte und/oder Lieferanten sein. Die Qualität der vorhandenen Labels ist jedoch sehr unterschiedlich und die Anzahl sehr groß. Einen guten Überblick gewährt Ihnen hier die Plattform www.label-online.de, bei der Sie sehr transparent eine Bewertung der einzelnen Labels erkennen und auch Informationen über deren Anwendbarkeit finden können. Leider gibt es immer wieder Labels, die als reines Marketinginstrument entwickelt wurden und nur eine geringe Aussagekraft zu Nachhaltigkeitsaspekten haben. Achten Sie bei Labels auf transparente Kriterienkataloge, anhand derer das Label verliehen wird – diese Kriterienkataloge müssen oftmals explizit angefragt werden. Ein weiteres Qualitätsmerkmal ist die externe und unabhängige Prüfung. Sofern die Einhaltung der Kriterien gar nicht

oder nur intern geprüft wird, ist das Qualitätsversprechen genauer zu hinterfragen.

Bei Zertifizierungssystemen sollten Sie auf einen integrierten Managementansatz achten, das heißt, inwiefern diese Zertifizierung in gängige Managementsysteme eingebettet und überwacht wird. Hinterfragen Sie bei Zertifikaten, ob diese an die Einhaltung von Mindestkriterien gekoppelt sind. Viele bekannte Zertifikate werden auch ohne Mindestkriterien vergeben und verlangen im ersten Schritt ausschließlich eine Bestandsaufnahme, das heißt, sie sagen noch nichts über die Nachhaltigkeit eines Unternehmens aus.

Einen Überblick zu den verschiedenen Kriterienkatalogen die diversen Zertifizierungen, Normen und Labels zugrunde liegen finden Sie in der nachfolgenden Abbildung 5, die diese Kataloge auf Basis der Zielsetzung kategorisiert.

Abbildung 5: Überblick über die Kriterienkataloge

	1	2	3	4
Basis	Politische Ziele	Standardisierung und Normierung	Vergleichs- und Bewertungsziele	Ziele zur Verbesserung der nachhaltigen Unternehmenssteuerung
Träger	<ul style="list-style-type: none"> • überstaatliche Institutionen • Staaten • Bundesländer • Kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Normungsinstitute • Internationale Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsprüfungsgesellschaften • Ratinginstitutionen • Fonds und Assetmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens- bzw. Branchenverbände • Forschungsinstitute • Beratungsunternehmen
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • UN Agenda 2030 (SDGs) • UN Global Compact • OECD-Leitsätze • Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO (z.B. 14001, 14060, 26000) • ILO-Kernarbeitsnormen • Greenhouse Gas Protocol • Global Reporting Initiative (GRI) • BSCI 	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index • Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) • FNG-Matrix und FNG-Siegel 	<ul style="list-style-type: none"> • EcoVadis • „True Values“-Konzept von KPMG • PwC TIMM • SA 8000 Sedex

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ahrendt 2017, S.50ff)

2

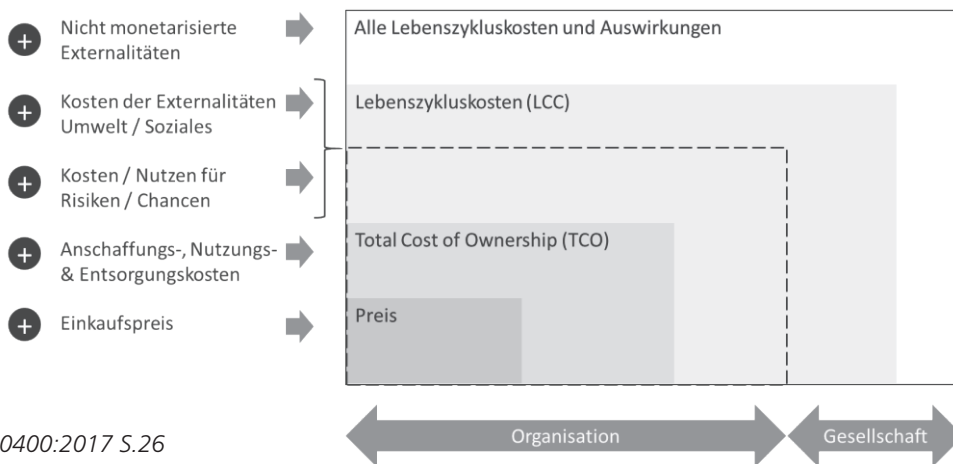
2.4 Der „wahre“ Beschaffungspreis

Der Beschaffungspreis ist das wahrscheinlich kritischste Kriterium in der Vergabeentscheidung. Traditionell wird der Einkauf noch immer an Bestpreisen gemessen und incentiviert. Budgetrelevante Einsparungen haben einen direkten positiven Einfluss auf die Gewinnermittlung eines Unternehmens und werden entsprechend hoch priorisiert. Eine nachhaltige Beschaffung muss den Bestpreis auf Basis erweiterter

Kriterien ermitteln und die Gesamtkosten in die Vergabeentscheidung mit einbeziehen.

Es gilt alle Kosten zu berücksichtigen, die während der Lebensdauer von Produkten und Dienstleistungen anfallen – **die Lebenszykluskosten**. Diese setzen sich aus den Gesamtbetriebskosten und den Externalitäten zusammen (vgl. ISO 20400:2017 S. 26). In Abbildung 6 wird dies grafisch veranschaulicht:

Abbildung 6: Lebenszykluskostenübersicht



Quelle: ISO 20400:2017 S.26

Die **Gesamtbetriebskosten** (Total Cost of Ownership) werden in der Praxis bereits zunehmend umgesetzt und berücksichtigen neben dem Kaufpreis und den damit verbundenen Liefer-, Installations- und Versicherungskosten auch die Betriebskosten für Energie-, Kraftstoff- und Wasserverbrauch, Wartung und Verbrauchsmaterialien sowie die Kosten am Nutzungsende, z.B. Entsorgungskosten (vgl. ISO 20400:2017 S.26).

Bei der Lebenszykluskostenbetrachtung werden zusätzlich noch positive oder negative **Externalitäten**, die monetarisiert werden können, eingebunden. Diese monetarisierbaren Externalitäten beinhalten Kosten und Nutzen von Risikominderung und Nutzenrealisierung sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft ab (Umweltexternalitäten und Sozialexternalitäten).

Das Konzept der Externalität, auch als externe Effekte bezeichnet, erläutert grundsätzlich die Auswirkungen des Produktions- und Konsumverhaltens auf unbeteiligte Dritte, ohne dass diese Auswirkungen vom Verursacher entsprechend im Preis berücksichtigt werden. Das Gemeingut Umwelt wird ohne ausgleichende Steuerung somit als kostenloses Gut wahrgenommen

und ein umweltfreundlicheres, ggf. teureres Produktions- und Konsumverhalten nicht ausreichend gestärkt (vgl. Kohlhaas 1994). Für solch einen Ausgleich stehen verschiedene Steuerungselemente zur Verfügung, die diese externen Effekte internalisieren bzw. monetarisieren und somit für den Verbraucher transparent machen:

- Eigentums- bzw. Haftungsrechte
- Staatliche- Regulierung (z.B. durch Verbote)
- Steuern & Subventionen (vgl. Pigou 1920): umweltbelastende Produktion wird teurer und umweltschonende Verfahren werden hingegen durch niedrigere Steuerbelastung honoriert (z.B. CO₂ Steuer).
- Zertifikate: basierend auf sog. Schädigungsrechten in Höhe des vertraglichen Niveaus, darf mit dem Zertifikat gehandelt werden (Beispiel Emissionshandel)

Das Umweltbundesamt bietet auf seiner Website zahlreiche Hilfsmittel für die Berechnung der Lebenszykluskosten unterschiedlicher Warengruppen: <https://www.umweltbundesamt.de/dokument/berechnungswerkzeug-fuer-lebenszykluskosten>.

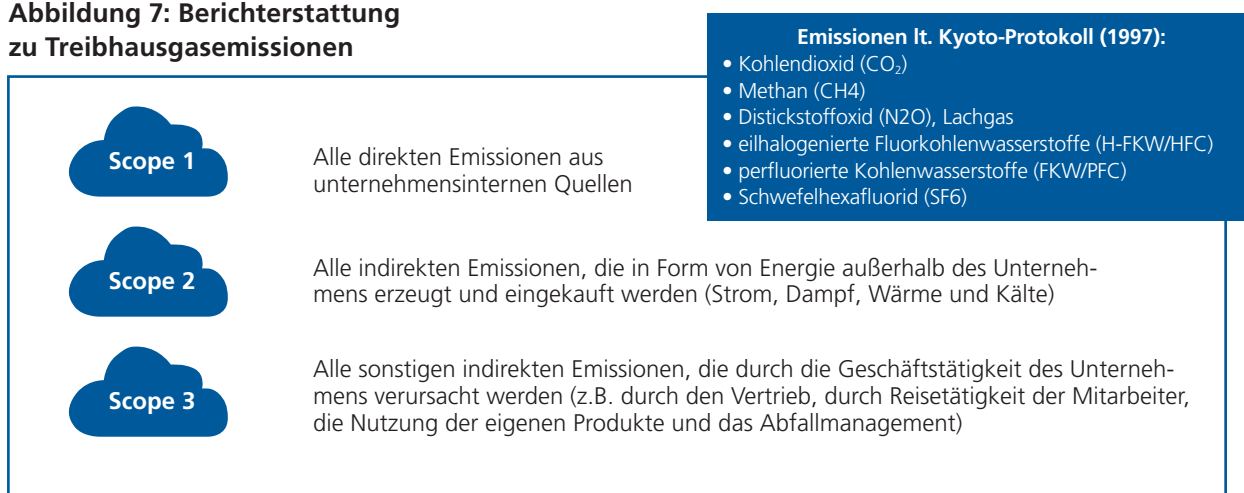


2.5 Klimaneutralität

Im Kyoto-Protokoll von 1997 wurde der Ausstoß der wichtigsten Treibhausgase erstmals in einem völkerrechtlichen Abkommen reglementiert. Die Treibhausgase sollen demnach international stark reduziert werden, um die Erderwärmung auf deutlich weniger als zwei Grad Celsius im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter zu begrenzen. Die Bundesregierung hat sich das Ziel gesetzt, bis 2050 die Treibhausgase-

missionen gegenüber 1990 um bis zu 95 Prozent zu reduzieren und nahezu klimaneutral zu sein (vgl. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2018, SDG 13.1.a, S. 56). Grundlage jeder Klimaschutzstrategie ist die Bestandsaufnahme der aktuellen Treibhausgasemissionen des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeit. Dies schließt den gesamten Wertschöpfungsprozess ein.

Abbildung 7: Berichterstattung zu Treibhausgasemissionen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Inhalte des Greenhouse Gas Protocol

Gemäß dem Greenhouse Gas Protocol, einem international akzeptierten Standard zur Bilanzierung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen, wird die Ermittlung in die in Abbildung 6 aufgeführten drei Kategorien (Scope 1–3) unterteilt. Hat man seinen Emissionsverbrauch ermittelt, sind daraus Maßnahmen abzuleiten, wie diese Emissionen reduziert und in konkrete, messbare Ziele transferiert werden können. Die Initiative „Science Based Targets“ ermutigt und unterstützt Firmen bei der korrekten Ermittlung der Treibhausgasemissionen unter anderem in Form von Schulungsangeboten und Unterlagen: <https://sciencebasedtargets.org/>.

Erst im dritten Schritt, nach der Reduzierung der vom Unternehmen verursachten Emissionen, werden mit

qualifizierten Anbietern die verbleibenden Emissionen durch für das Unternehmen geeignete und zertifizierte Klimaschutzprojekte mittels finanziellem Engagement neutralisiert. Ein „Freikaufen“ von Emissionen ohne Nachhaltigkeitsengagement ist nicht zielführend und wird unter anderem als „Green Washing“ verpönt. Auch ersetzt eine Klimaneutralitätsstrategie kein Nachhaltigkeitskonzept und sollte als ökologischer Beitrag Teil eines ganzheitlichen Ansatzes sein (siehe Kapitel 1).

Fragen Sie Ihre Lieferanten aktiv an, ob bereits ein CO₂ oder Umwelt-Fußabdruck erstellt wurde bzw. klimaneutrale Produkte angeboten werden können und heben sie solche Angebote auf ihrer Beschaffungsplattform für Bedarfsträger hervor.

3

2.6 Interner Handlungsleitfaden für die Umsetzung (Beschaffungsrichtlinie)

Nachdem Sie alle Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Rahmen Ihrer nachhaltigen Beschaffungsstrategie zusammengetragen und in die Prozesse integriert haben, sollten Sie diese nun hinsichtlich der Umsetzung überwachen. Stellen Sie sicher, dass Ihr Einkaufsteam ausreichend informiert und geschult ist und den Mehrwert hinter dieser Veränderung versteht und akzeptiert. Halten Sie die neuen Prozesse schriftlich fest, indem Sie diese verbindlich in Ihre Einkaufsrichtlinie aufnehmen und unternehmensweit an Ihre Bedarfsträger sowie an Ihre Lieferanten kommunizieren.

Nutzen Sie dafür alle Ihnen zur Verfügung stehenden Kanäle, wie zum Beispiel Onboarding-Unterlagen oder Veranstaltungen für neue Mitarbeiter, firmeninterne Wissensplattformen, Mailings, Printmaterialien, ggf. auch interne Schulungsreihen und Veranstaltungsformate. Die Kommunikation sollte dauerhaft sichergestellt werden, eine einmalige Ankündigung

ist nicht ausreichend. Stimmen Sie sich mit Ihren internen Experten dazu ab und nutzen Sie diese als Verbündete (zum Beispiel die Kommunikations-, Personal- und/oder Compliance-Kollegen).

Sind erste Erfolge zu verzeichnen, so sprechen Sie darüber! Heben Sie diese Leuchtturmprojekte hervor, holen Sie sich dazu Feedback ein und motivieren Sie konstant Ihre Kollegen, für Herausforderungen geeignete Lösungen zu finden. Der bereits erwähnte Stakeholder-Dialog, zum Beispiel mit NGOs, kann Ihnen wertvolle Anregungen liefern, Ihre Nachhaltigkeitsleistung konstant zu steigern. Nehmen Sie an Wettbewerben für Nachhaltigkeitskonzepte und deren Umsetzung teil, um sich mit anderen Unternehmen zu messen, professionelles Feedback zu erhalten und durch eventuelle Auszeichnungen weitere Rückendeckung von Kollegen und Vorgesetzten für Ihr Engagement in Ihrem Unternehmen zu erhalten.

3. Aktive Einbindung der Lieferkette

3.1 Nachhaltige Lieferantenauswahl

Die Auswahl von geeigneten Lieferanten ist im Rahmen der Wertschöpfung in der unternehmerischen Lieferkette von strategischer Bedeutung und sollte immer für alle Lieferanten offen, transparent und fair erfolgen. Die Lieferantenauswahl wird in der Regel in zwei Stufen durchgeführt:

- a) Zunächst erfolgt eine generelle **Vorqualifizierung** des Lieferanten, z.B. in Form einer Selbstregistrierung auf dem Lieferantenportal des Unternehmens, die mit der Beantwortung allgemeiner Fragen einhergeht. Hierzu zählen z.B. klassische Angaben zu Rechtsform, Adresse, Steuerrelevante Informationen (Stammdaten), Firmengröße, Standorte und Warengruppenangebot. All diese Angaben dienen der ersten *Einschätzung der Gesamtfähigkeiten* des Lieferanten. Im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung sollten hier auch erste Nachhaltigkeitskriterien abgefragt werden, z.B. ob das Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht (und diesen anfordern bzw. hochladen lassen), ob es bereits einen CO₂ oder Umwelt-Fußabdruck erstellt hat oder Managementsysteme (ISO; EMAS etc.) implementiert sind. Bereits an dieser Stelle sollten Lieferanten auf einen Supplier Code of Conduct verpflichtet werden, um die Einhaltung der Menschenrechte sicherzustellen. Alle Lieferanten, die die Mindestanforderungen erfüllen werden dann in den Lieferantenpool aufgenommen. Es gilt dabei, auch kleinere und ggfs. benachteiligte Unternehmen zu berücksichtigen, um eine ausgewogene Lieferantenstruktur sicherzustellen und basierend auf der Warengruppenanalyse die relevanten Beschaffungsmärkte abzudecken.
- b) Die Auswahl geeigneter Lieferanten im Rahmen von **Ausschreibungen und Anfragen** bildet den zweiten Schritt ab und berücksichtigt die vorqualifizierten Lieferanten des firmeneigenen Lieferantenpools. Dabei geht es um die *Erfüllung sehr detaillierter produkt- bzw. leistungsspezifischer Kriterien*. Dazu ist es dringend notwendig, über sehr gute Markt- und Produktkenntnisse zu verfügen, um die Kriterien ausreichend und ver-

bindlich je Warengruppe beschreiben zu können. Innovative, umweltfreundliche und sozialverträgliche Entwicklungen sind im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung zwingend zu integrieren. Einige beispielhafte Auswahlkriterien können sein:

Ökonomisch

- Wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre (Umsatz, Gewinn, Eigenkapitalquote, Gewerbesteuern)
- Zertifizierungen
- Bonitätsauskunft
- Lieferfähigkeit (Zeit, Menge, Qualität, Preis)
- Flexibilität
- Kulanzverhalten
- Referenzprojekte / Referenzkunden
- Innovationskraft (Innovationspreise, Entwicklungszyklen / Product Roadmap)
- Vorlieferanten & Governance

Ökologisch

- Energieverbrauch / Emissionsangaben der angebotenen Produkte (Material, Verpackung, Produktionsstandort, Transport, Gewicht...)
- Recyclingfähigkeit der Produkte / Wiederverwertung
- Lebensdauer
- Wartung / Reparierbarkeit
- Rücknahme
- Ökologisches Engagement (Vorreiter oder Mitläufer?), Umwelt-Auszeichnungen

Sozial:

- Faire Bezahlung z.B. existenzsichernde Löhne für Mitarbeiter des Lieferanten und in der gesamten Lieferkette (Nachweis mittels Lohnzettel-Stichprobe bzw. offener Kalkulation)
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen & -partizipation

3

- Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter, auch zu Nachhaltigkeitsthemen wie z.B. Menschenrechten
- Vereinbarkeit von Familie & Beruf, sowie Förderprogramme für Frauen, Inklusionsprogramme etc.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (u.a. Psychische Gefährdungsbeurteilung (PGB) im Rahmen des Arbeitsschutzes)
- Bekenntnis zur Einhaltung der Menschenrechte in der gesamten Lieferkette

All diese Beispiele sind nur ein Ausschnitt und sollen die Vielfalt der Möglichkeiten einer Einflussnahme einer nachhaltigen Beschaffung aufzeigen, die im Rahmen einer Vergabe berücksichtigt werden können und sollten. Bedenken Sie, dass gerade kleinere und mittlere Unternehmen i.d.R. nicht über vergleichbare Budgets verfügen, wie Großunternehmen und daher ggfs. Kriterien nicht erfüllt werden. Achten Sie dennoch auf Verbindlichkeit bei den Aussagen und fragen Sie ab, wie und bis wann der Lieferant zukünftig die Einhaltung dieser Kriterien umsetzen will. Bilden Sie Innovationspartnerschaften bzw. eigene Nach-

haltigkeitsinitiativen, um das Wissen mit diesen Lieferanten zu teilen, zu erweitern und gemeinsam mit den an nachhaltigen Lösungen zu arbeiten.

Weiter Informationen: <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/SustainableProcurementIndicatorProject>

Erarbeiten Sie vor dem Versand der Ausschreibungsunterlagen eine Bewertungsmatrix, die alle Aspekte vorab bewertet und gewichtet und K.-o.-Kriterien definiert, und stellen Sie diese Matrix zusammen mit einer Vorgabe für das Preismodell den Ausschreibungsteilnehmern für die Angebotsabgabe zur Verfügung. Geben Sie nach der Entscheidung den unterlegenen Bietern Rückmeldung zur Bewertung, insbesondere zur Nachhaltigkeitsdimension, damit diese an ihrer Leistung arbeiten können und das Nachhaltigkeitsbewusstsein am Markt gefördert wird. Werden bestimmte Kriterien nicht erfüllt, so sollte die Vergabe mit einer dazugehörigen Auflage verbunden sein, die verbindlich in die Vertragsgestaltung und Lieferantenebewertung einfließt.

3.2 Nachhaltige Lieferantenbewertung

Die Bewertung der Lieferantenleistung ist für eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Zulieferern unerlässlich. Es werden systematisch die vereinbarten Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sowie die Stärken und Schwächen der Leistung des Lieferanten nach definierten Kriterien analysiert und diskutiert, um gemeinsam an einer konstanten Verbesserung zu arbeiten. Dabei ist bi-direktionales Feedback wichtig: Auch der Lieferant sollte sich zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen äußern bzw. das Unternehmen sich vom Lieferanten proaktiv Rückmeldung einholen. Im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung geht es auch darum, die Einhaltung von Standards, Verpflichtungen sowie vereinbarten Regeln zu überprüfen, zum Beispiel Umweltauflagen oder die Einhaltung der Menschenrechte.

Grundsätzlich kann in der Praxis zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren unterschieden werden (vgl. Glantschnig 1994), wobei die Verfahren auch kombiniert eingesetzt werden können (siehe Abbildung 8).

Achten Sie bei der Bewertung auf die Berücksichtigung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen, d.h. auf ein ausgewogenes Verhältnis ökologischer, ökonomischer und sozialer Kriterien, wie bereits im Kapitel Lieferantenauswahl erläutert. Ein möglicher Kriterienpool für die Bewertung von Nachhaltigkeitsleistungen von Lieferanten, aus denen je nach Priorisierung eine Auswahl zu treffen ist, wurde von der Cologne Business School entwickelt (Abb. 9, Fröhlich 2015, S.26):

Abbildung 8: Verfahren zur Lieferantenbewertung

Quantitative Verfahren	Qualitative Verfahren
Bilanzanalyse	Checklistenverfahren
Preis-Entscheidungsanalyse	Lieferantentypologien
Kosten-Entscheidungsanalyse	Portfolio-Methode
Optimierungsverfahren	Notensysteme
Kennzahlenverfahren	Punktbewertungsverfahren
	Matrix Approach
	Nutzwertanalyse
	Geldwertmethode

Quelle: Glantschnig 1994

3

Abbildung 9: Kriterienpool für eine nachhaltige Lieferantenbewertung

Ökologische Leistungen	Soziale Leistungen	Ökonomische Leistungen
Umweltschutz	Kollektiverhandlungen	Zertifizierungen
Ressourcenersparnis	Vereinigungsrecht	fairer Wettbewerb
Water Footprint	Antidiskriminierungsmaßnahmen	Informationssicherung
Carbon Footprint	Freie Mitarbeiter	Mitteilungsmöglichkeiten
Energieersparnis	Schutz vor Kinderarbeit	Sicherungssysteme
Tierschutz	Gerechte Entlohnung	Geldwäscheprävention
Verpackungseffizienz	Angemessene Arbeitsstunden	Kartellprävention
Sicherheitsmaßnahmen	Gesundheitsschutz	Berücksichtigung lokaler Lieferanten
Entsorgung schädlicher Abfallprodukte	Arbeitssicherheit	Innovationen
Umweltmanagementsysteme	Menschenrechte	
Recyclingbemühungen	Personalmanagement	
Lieferanten-Umwelt-Politik	Mitsprache im Betrieb	
Wareneingangsprüfung	Weiterbildung	

Quelle: Fröhlich 2015, S.26

Binden Sie die internen Stakeholder aktiv in die Bewertung ein und spiegeln Sie Ihrem Lieferanten transparent die Ergebnisse. Für die Durchführung der Lieferantenbewertung stehen verschiedene Optionen zur Verfügung, zum Beispiel:

- Interne Bewertung durch den Einkauf und die beteiligten Stakeholder
- Ratings & Standards für die externe Bewertung
- Audits

Auditierungen können unterschiedlich durchgeführt werden. Man unterscheidet dabei grundsätzlich drei Formen:

First party audits – auch als interne Audits bezeichnet, die im Unternehmen selbst prüfen, ob zum Beispiel in der Einkaufsabteilung die Prozesse eingehalten und dokumentiert werden.

Second party audits – sogenannte Lieferanten-audits, die vom einkaufenden Unternehmen beim Lieferanten durchgeführt werden, um die Einhaltung von (vertraglichen) Vereinbarungen zu überprüfen. Nach Analyse der Ergebnisse werden i.d.R. passende Maßnahmen definiert, um die Leistung des Lieferanten weiter zu verbessern.

Third party audits – Audits, die durch unabhängige Dritte durchgeführt werden (zum Beispiel im Rahmen von Zertifizierungen).

3.3 Nachhaltige Entwicklung von Lieferanten

Wie bereits erwähnt, sollten nachhaltige Lieferantenbeziehungen langfristig, transparent und fair sein. Der Dialog mit dem Lieferanten, basierend auf einer vertrauensvollen Kommunikation, ist dabei essenziell. Gemeinsam können so die Herausforderungen der globalen Lieferketten besser gemeistert werden. Mit Unterstützung der Bewertungsergebnisse können gezielte bi-direktionale Feedback-Gespräche durchgeführt werden, um Nachhaltigkeitsrisiken zu diskutieren und zu minimieren. Eventuell ergibt sich die Möglichkeit einer Innovationspartnerschaft, um mit dem Lieferanten an einer innovativen und nachhaltigen Lösung zu arbeiten. Empfehlenswert sind Schulungskonzepte, um Nachhaltigkeitsthemen zum Beispiel zur Einhaltung der Menschenrechte bei Lieferanten und Vorlieferanten zu adressieren. Dabei können digitale Formate helfen, das Wissen möglichst breit zu streuen. Ein breites Angebot stellt hier die JARO Academy zur Verfügung: www.jaro-academy.com. Hat man als Unternehmen bereits erste Erfahrungen mit nachhaltiger Beschaffung gesammelt, können auch Lieferantentage und -Awards dazu dienen, Lieferanten zu noch nachhaltigeren Leistungen zu motivieren und deren Ergebnisse entsprechend zu honorieren.

Steuerung von Vorlieferanten (Multi-Tier Supplier)

Eine der größten Herausforderungen für Einkaufsabteilungen ist die Ermittlung einer transparenten Lieferkette. Aufgrund der Globalisierung und ausgeprägter Vernetzung ist es zunehmend schwierig, die Herkunft der Vorprodukte bis zur Rohstoffgewinnung zurückzuverfolgen.

Grundsätzlich sind in einer solchen Lieferkettenanalyse drei Bereiche zu betrachten: die Lieferanten/Vorlieferanten der gesamten Lieferkette, alle beteiligten Produktionsstandorte und alle Produktbestandteile. Vielen Einkäufern sind die direkten Lieferanten (Tier 1) bekannt, deren Lieferanten jedoch nur eingeschränkt. Genau hier gilt es anzusetzen. Sprechen Sie zunächst mit Ihren direkten Lieferanten über Ihre Nachhaltigkeitsstrategie. Dafür eignen sich Lieferantentage, Webinare oder auch individuelle Jahresgespräche.

Machen Sie deutlich, dass dieses Thema zukünftig mehr Gewicht in der Zusammenarbeit hat, und seien Sie offen für den Dialog und die Äußerung eventueller Kritik oder Unsicherheiten. Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie Sie möglichen Gegenargumenten begegnen können, und überzeugen Sie die Lieferanten vom Mehrwert der Maßnahmen. Zeigen Sie auf, mit welchen Leistungen, zum Beispiel Schulungen, Sie den Lieferanten unterstützen können, selbst nachhaltiger zu wirtschaften und seine Vorlieferanten dabei einzubinden. Stellen Sie dem Lieferanten Dokumentationen, Informationsmaterial, Tutorials etc. zur Verfügung und bieten Sie ihm an, ihn bei der Kommunikation mit seinen Zulieferern zu unterstützen. Definieren Sie mit ihm gemeinsam einen Zeitplan, für die Umsetzung der Maßnahmen in seinem Unternehmen und bei seinen Vorlieferanten.

Testen Sie einen kaskadierenden Ansatz, das heißt, im ersten Jahr wählen Sie drei relevante Lieferanten aus und überzeugen Sie diese, ebenfalls drei Lieferanten auszuwählen und dies in deren Lieferkette weiterzuführen. Dokumentieren Sie die Ergebnisse und die jeweiligen Herausforderungen und bauen Sie den Erkenntnisgewinn in die nachfolgenden Aktivitäten ein. Sollten Sie die Lieferkette nicht durchdringen, weil zum Beispiel Lieferanten die Auskunft verweigern, versuchen Sie es auch „vom anderen Ende“, das heißt direkt bei der Rohstoffgewinnung: Welche Initiativen gibt es dort zum Beispiel für Kleinbauern, bei denen Sie sich engagieren können, um deren Rechte zu stärken und von beiden Seiten auf Zwischenhändler einzuwirken.

Für die Analyse Ihrer Lieferanten können Sie auch externe Dienstleister beauftragen. Diese kontaktieren in Ihrem Namen Ihre Lieferanten und fragen deren Nachhaltigkeitsleistungen ab. Sie analysieren deren Angaben und stellen Ihnen die Daten in Dashboards aufbereitet dar. Beachtet werden sollte auch hier, dass keine 100-prozentige Rücklaufquote erwartet werden kann. Der Kommunikationsaufwand mit den Lieferanten sollte daher nicht unterschätzt werden und ausreichend in Ihrer nachhaltigen Beschaffungsstrategie berücksichtigt sein.

3

4. Erfolgskontrolle

In Anlehnung an die gewählte Beschaffungsstrategie sind geeignete Steuerungsinstrumente auszuwählen, um den Erfolg der definierten Maßnahmen zu kontrollieren und zu kommunizieren. Im Controlling wird hier von KPI's (Relationskennzahlen) und Kennzahlensystemen gesprochen. Um mit KPIs wirklich steuern zu können, müssen die dafür notwendigen Basisdaten

- mit vertretbarem Aufwand ermittelbar sein
- einen direkten Bezug zum Geschäft haben
- in die Zielvereinbarungen der Manager integriert werden und
- mit konkreten Maßnahmen beeinflussbar sein (vgl. Gleich et. al 2012)

Kennzahlen dienen nicht nur der internen Erfolgskontrolle, sondern auch der externen Berichterstattung z.B. in Nachhaltigkeitsberichten, sowie der Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern. Nicht nur Großunternehmen, die der CSR-Berichtspflicht unterliegen,

sondern auch zunehmend Mittelständler und Kleinunternehmen sind zunehmend aufgefordert, über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu berichten. Als Berichtsstandard haben sich insbesondere der GRI (Global Reporting Initiative) und in Deutschland der DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex) durchgesetzt. Auch die Sustainable Development Goals (SDGs) werden mittlerweile in die Berichterstattung eingebunden.

Die 2020 gegründete Value Balancing Alliance ist eine Initiative diverser Großunternehmen, die einen neuen Reportingstandard etablieren möchte indem sie Nachhaltigkeitsengagement finanziell bewerten will. Deutlich weiter geht hingegen der systemische Ansatz, der im R 3.0 Blueprint 1: Reporting (Thum, 2017) vorgestellt wird und der verdeutlicht, wie wichtig eine Verknüpfung der Unternehmensleistung mit den Schwellenwerten der Umwelt und der Gesellschaft ist, die ausdrücklich kein Gegenrechnen der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen zulässt.

4.1 Die Sustainable Balanced Scorecard

Die Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) ist das wahrscheinlich bekannteste Instrument des Nachhaltigkeitscontrollings und eine Weiterentwicklung der in der Praxis häufig verwendeten Balanced Scorecard (BSC).

Die klassischen vier Perspektiven der BSC – Finanzperspektive, Prozessperspektive, Kundenperspektive und

Potenzialperspektive – werden hierbei um die Nachhaltigkeitsperspektive erweitert. Dies kann entweder über eine zusätzliche fünfte Dimension erfolgen oder durch die Integration der Nachhaltigkeit in die bestehenden vier Perspektiven. Wie dies praktisch aussehen kann, veranschaulicht Abbildung 10 (Sailer 2017, S.125).

Abbildung 10: Beispiele für Ziele in der integrierten Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)

	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
Ökonomie	Rentabilität, Cashflow, Unternehmenswert	Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Neukunden	Produktivität, Durchlaufzeit, Ausschussquote	Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterqualifikation
Soziales	freiwillige Sozialleistungen, Gewinnbeteiligung, Sozial-Sponsoring	Produktsicherheit, Informationspolitik, sozialer Zusatznutzen	Humanisierung der Arbeit, Arbeitsunfälle, Verbesserungsvorschläge	Aus- und Weiterbildungsaufwand, Partizipationsgrad, Flexibilisierung der Arbeitszeit
Ökologie	Umweltschutzinvestitionen, Ressourcenkosten, Umweltsponsoring, Umweltabgaben	Produktverantwortung, Rücknahme, Recycling, Langlebigkeit, Verkauf der Nutzung: Leasing, Miete	Ressourcen-/Energieeffizienz, Stoffströme, Flächennutzung	Umwelt-F&E, umweltorientierte Mitarbeiterschulung

Quelle: Sailer 2017, S.125

Für jede Perspektive werden ein Ziel, die passende Kennzahl mit konkreter Vorgabe und entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung definiert. Achten Sie dabei darauf, sich auf wenige ausgewählte, aber dafür relevante und aussagekräftige Kennzahlen zu konzen-

trieren und diese Kennzahlen langfristig zu erheben, um eine Entwicklung darstellen zu können. Unterziehen Sie die Kennzahlen einer regelmäßigen Kontrolle, um deren Nutzung und Wirkung zu überprüfen.

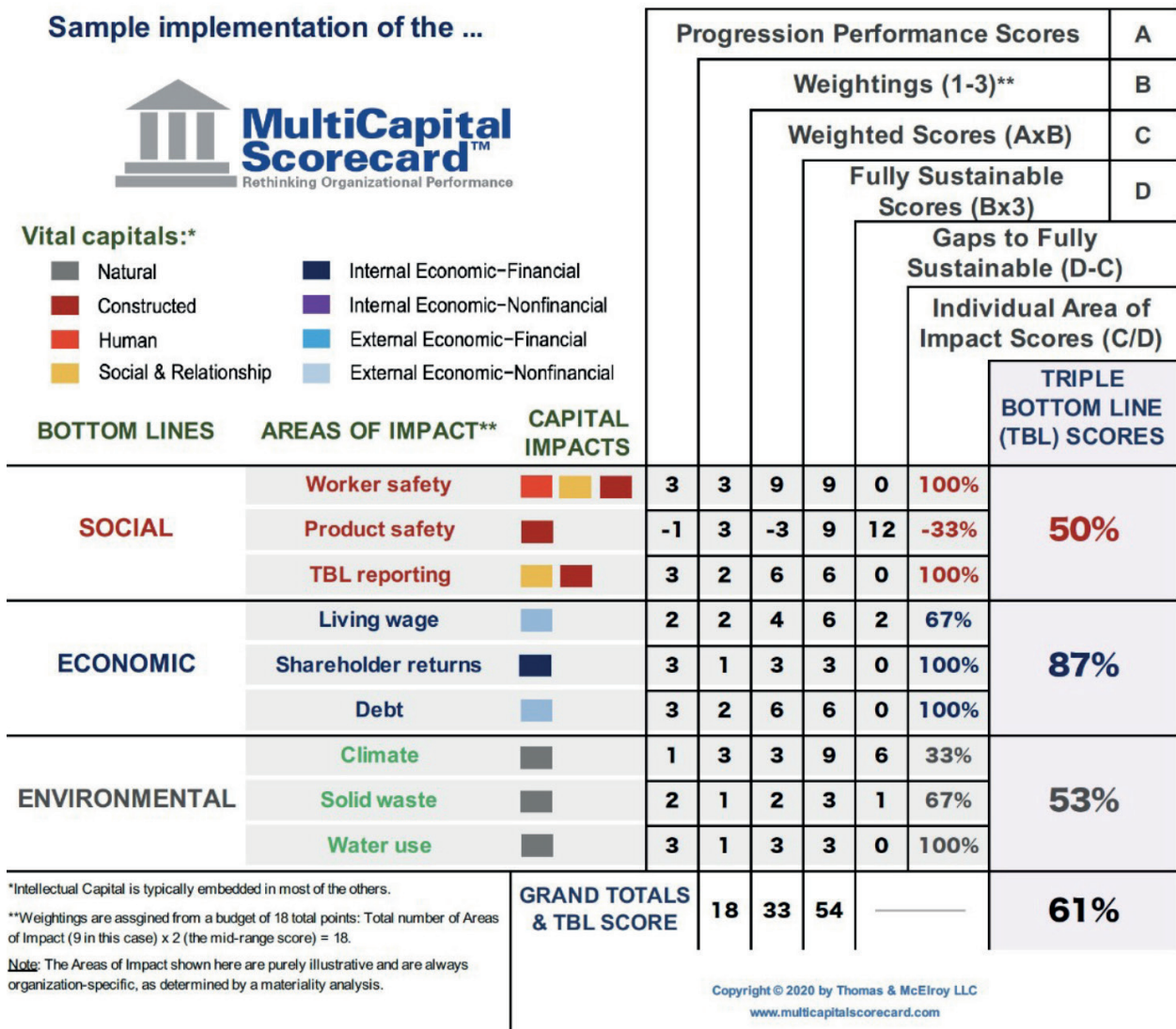
4

4.2 Die Multi Capital Scorecard

Thomas and McElroy haben mit Ihrer Multi Capital Scorecard eine bedeutende Weiterentwicklung der bestehenden Kennzahlensysteme geleistet. Mit ihrem Ansatz werden Kennzahlen nicht länger losgelöst betrachtet, sondern mit konkreten Schwellenwerten (Unter- und Obergrenzen) verknüpft, die sowohl die planetaren Belastungsgrenzen als auch die sozialen Grundwerte berücksichtigen. Dies schließt die bis-

herige Lücke zwischen den klassischen Kennzahlen, die die reine Unternehmensleistung isoliert darstellen und die langfristige, globale Perspektive außen vor lassen (Sustainability Context Gap). Mit der Multi Capital Scorecard wird die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung somit mit seinem Umfeld abgebildet und eine holistische Bewertung ermöglicht (Thomas & McElroy L.L.C., Abb.11):

Abbildung 11: The Multi Capital Scorecard



Quelle: Thomas & McElroy LLC, 2020

4.3 Die Gemeinwohlmatrix

Die Gemeinwohlmatrix stellt die 20 Gemeinwohl-Themen der Gemeinwohl-Ökonomie dar, die mit jeweils 50 Punkten gleich gewichtet werden, und bildet die Basis für den Gemeinwohl-Bericht. Mit der Gemeinwohl-Bilanz wird der Fokus auf die Wirkung von Unternehmen gelegt, sowohl im Unternehmen selbst als auch auf den Markt und die Gesellschaft. Die Gemeinwohl-Ökonomie bewertet den Erfolg von Unternehmen mit konkreten Werten und sieht sich als Alternative zum aktuellen klassischen Wirt-

schaftssystem. „Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung sind dabei die zentralen Werte.“ (Auszug aus der Gemeinwohl-Vision: <https://www.ecogood.org/de/vision/>)

Auch bei der Gemeinwohlmatrix müssen die Kennzahlen mit der Strategie und den Maßnahmen im Einklang stehen und regelmäßig geprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Abbildung 12: Gemeinwohlmatrix

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MIT-ENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGS-GRUPPE				
A LIEFERANTEN	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
B: EIGENTÜMER & FINANZPARTNER	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITER	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUNDEN & MITUNTERNEHMER	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Quelle: <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/> (2019)



5. Digitale Lösungen für Nachhaltigkeit – Wegweiser durch den Tool-Dschungel

h&z Die Beratung mit Hirn, Herz & Hand

It's tool time. Digitale Werkzeuge helfen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Themen. h&z hat den boomenden Markt der Sustainability-Tools genauer betrachtet und über 100 verschiedene Lösungsanbieter in einer Marktstudie analysiert.

Nicht erst seit der Verabschiedung des Lieferkettengesetzes und dem European Green Deal steht das Thema Nachhaltigkeit in den Einkaufsabteilungen ganz oben auf der Agenda. Wie der Einkauf dazu beitragen kann, Unternehmen ökologischer, sozial verträglicher und gleichzeitig wirtschaftlicher zu machen, ist bereits seit den 2000er Jahren ein Top-Thema. Die neue Ausrichtung und der Umbau der Lieferketten sind daher vielerorts bereits im Gange – schreiten aber bisher eher gemächlich voran. Damit ist jetzt Schluss. Das Lieferkettengesetz und die verschärften Klimaschutzziele greifen, Deutschland muss seinen CO₂-Ausstoß im Vergleich zu 1990 bis 2030 um 65 Prozent reduzieren und bis 2045 Klimaneutralität erreichen. Außerdem fordern immer mehr Kunden und weitsichtige Investoren von den Unternehmen eine deutliche Beschleunigung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Maßnahmen. Digitale Lösungen, die bei dieser Aufgabe helfen, sind gefragt denn je.

Mit Digitaltools den CO₂-Fußabdruck bestimmen

Der Markt für solche digitalen Tools rund um Einkauf & Supply Chain ist mit mehr als 100 Anbietern allerdings unübersichtlich und wächst zudem stetig. Für Unternehmen ist es daher sehr aufwändig herauszufinden, welche Lösung für die eigenen Bedürfnisse die richtige Wahl ist. Dieser Umstand spiegelt sich auch in einer Erhebung unter Teilnehmern eines h&z-Webinars zum Thema „Digital tool solutions for Sustainability“ wider. Die Umfrage zeigt, dass für mehrere Nachhaltigkeits-Themen passende Toollösungen gesucht werden. Die Webinar-Teilnehmer gaben mehrheitlich an, vor allem Digitaltools für die Bestimmung des CO₂-Fußabdrucks zu suchen. Weitere Nennungen sind vor allem die Suche nach digitalen Lösungen, die Transparenz und Nachhaltigkeit in der Lieferkette adressieren.

Digitale Lösungen als Unterstützung

Um Unternehmen die Auswahl einer passenden IT-Lösung leichter zu machen, hat sich h&z die Anbieter-Landschaft genauer untersucht. In einer Marktstudie haben wir einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Funktionalitäten der Tool-Anbieter erarbeitet und die Marktstruktur analysiert. Die Lösungsanbieter lassen sich dabei zunächst in drei Altersklassen einteilen:

- In Firmen, die bereits länger als sieben Jahre am Markt sind – die „Evergreens“. Dazu gehören beispielsweise der französische Lieferketten-Experte Ecovadis und die ETH Zürich-Ausgründung south pole
- In die etablierten Anbieter, die höchstens sieben Jahre alt sind, wie Integrity Next oder &Wider
- In Firmen, die es erst seit drei Jahren oder kürzer gibt. Ihr Anteil wächst aktuell sehr stark. Junge Startups wie klima.metrix, ecotrek oder Global Climate gehören zu den Newcomern und entwickeln technologie- und datengetriebene Nachhaltigkeits-Lösungen

Aber nicht nur die Newcomer, die meisten Anbieter setzen auf Cloud-Lösungen, Big Data Analysen, AI, IoT oder Blockchain-Technologien. Auffällig ist, dass die Anbieter über alle drei Klassen hinweg in der Mehrheit einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und mit den Themenfeldern „Environmental, Social und Governance“ (ESG) alle der drei Nachhaltigkeitsdimensionen abdecken wollen. Ebenso setzen die meisten Digital-Tools auf ein breites Spektrum an Branchen. Trotz des breiten und oftmals ähnlichen Ansatzes der meisten Anbieter lassen sich die IT-Lösungen bei genauer Betrachtung in vier große Kategorien unterscheiden:

- Lösungen, die in „Enterprise Sustainability Management“ anbieten und damit die verfügbaren Daten aus den Unternehmensprozessen sammeln und für interne Analysen aufbereiten



- Tools im Bereich „Enterprise ESG Analytics“, die Performance Daten und Risiken für Ratings und Reporting-Zwecke bereitstellen
 - „Tools in „Supplier Transparency“, blicken hingegen auf die Lieferkette außerhalb der Unternehmen und ermöglichen Transparenz, Nachverfolgbarkeit und Riskmanagement
 - Lösungen, die den „Carbon & Environmental Footprint“ adressieren und CO₂-Werte über das Unternehmen und die Lieferkette abbilden sowie spezifische Lösungsanbieter für die Kompensation.
- Welche der mehr als 100 am Markt befindlichen Lösungen in welche der vier Kategorien fallen, zeigt die nachstehende Abbildung.

Überblick digitaler Lösungsanbieter



Die Weiterentwicklung der Tools im Blick behalten

Der Einkauf sollte auch innerhalb der Kategorien genau prüfen, auf welche Lösung sie setzen wollen. Dabei gilt es nicht nur die aktuelle Passgenauigkeit des Tools auf die Unternehmensbedürfnisse im Blick zu haben. Wichtig ist auch zu analysieren, wie sich die IT-Lösungen weiterentwickeln werden. Wir erwarten, dass auch bestehende Nachhaltigkeitslösungen weiter ihr Angebot auf ein breiteres Spektrum an Funktionalitäten ausweiten. Gleichzeitig werden die Kernsysteme für den Einkauf um den Bereich Nach-

haltigkeit erweitert. In den nächsten Jahren werden sich unserer Einschätzung nach pro Kategorie dominante Lösungen herausbilden. Auf ein Tool zu warten, dass alle Bedürfnisse eines Unternehmens erfüllt, ist keine erfolgversprechende Strategie: So ein One-Stop-Shop ist in absehbarer Zeit nicht in Aussicht. In der Praxis kombinieren die Vorreiter in der Nutzung digitaler Tools daher für Nachhaltigkeit verschiedene Lösungen. Das wird auch für andere Unternehmen der beste Ansatz sein, um möglichst viele Themenfelder der Nachhaltigkeit abdecken zu können.

6

Literaturverzeichnis

- Ahrend, Klaus-Michael (2016):** Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4730776>.
- Bach, Stefan; Kohlhaas, Michael; Praetorius, Barbara (1994):** Ökologische Steuerreform auch im nationalen Alleingang! DIW Wochenbericht 24 / 1994. Available online at: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.625771.de/94-24-1.pdf
- Beverung, Maren; Jamal, Yvonne (2021); Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW):** Unternehmerische Sorgfaltspflichten. Verantwortungsvolles Management der Lieferkette in der Praxis. Leitfaden des Expertenkreises Nachhaltigkeit. Available online at https://www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Nachhaltigkeit/Expertenkreis_Nachhaltigkeit/Leitfaeden/20210706_Unternehmerische_Sorgfaltspflichten.pdf
- Bogaschewsky, Ronald; EBig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Eds.) (2013):** Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2013. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden (Advanced Studies in Supply Management). Available online at <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-03061-2>.
- Bundesgesetzblatt Online (2021):** Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Available online at: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*\[@attr_id=%27bgbl121s2959.pdf%27\]#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1633772773730](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*[@attr_id=%27bgbl121s2959.pdf%27]#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1633772773730)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018):** Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017. Online unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html>.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2014):** Was ist Nachhaltige Entwicklung? Online unter: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/was-ist-nachhaltige-entwicklung/>.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2018):** Internationale Ziele. Die Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung. Online unter: http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html.
- Burian, Laureen; Fröhlich, Lisa; Sievers, Kenneth (2013):** Development of a Guideline for Implementing Sustainability into Procurement Processes of SMEs: An Empirical Investigation. In: Bogaschewsky, Ronald; EBig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Hrsg.): Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Advanced Studies in Supply Management), S. 197–221.
- Clark, Gordon L.; Feiner, Andreas; Viehs, Michael (2014):** From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. In: *SSRN Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.2508281.
- Deutsche Bundesregierung (2018):** Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Aktualisierung 2018. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), Berlin. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/1559082/a9795692a667605f652981aa9b6cab51/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-aktualisierung-2018-download-bpa-data.pdf?download=1>.
- Elkington, John (1999):** Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.
- entero AG; BME (2019):** Einkaufscontrolling in Deutschland 2019. Strategien, Systeme und Organisationsformen.
- Europäische Kommission (2011):** Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Online unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE>.
- Friede, Gunnar; Busch, Timo; Bassen, Alexander (2015):** ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. In: *Journal of Sustainable Finance & Investment* 5 (4), pp. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.
- Fröhlich, Elisabeth (Hrsg.; 2015):** CSR und Beschaffung. Theoretische wie praktische Implikationen eines nachhaltigen Beschaffungsprozessmodells. Berlin: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Online unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1080789>.

- Glantschnig, Elisabeth (1994):** Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Dissertation. Fördergesellschaft Produkt-Marketing (Hrsg): Beiträge zum Beschaffungsmarketing, Band 11.
- Gleich, Ronald (2012):** Nachhaltigkeitscontrolling. Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung. Freiburg: Haufe-Lexware (Haufe Fachbuch, Band 01493). Online unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1003360>.
- Global Compact Netzwerk Deutschland:** Die 10 Grundprinzipien des UN Global Compact. Online unter: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf>.
- Grabosch, R., Friedrich Ebert Stiftung (2019):** Unternehmen und Menschenrechte. Available online at: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/15675.pdf>
- Heymann, Philipp; Reetz, Carsten; Thelen, Sebastian; Schlicht, Doreen (2017):** Praxisstudie: Der Einkäufer-Gehaltsreport 2017 Deutschland – Auswertung nach Einkaufsleitern und Einkäufern. Klopffel Holding GmbH (Hrsg.), Wien. Online unter: <https://www.klopffel-group.com/downloads/Gehaltsreport2017-DE.pdf>.
- International Labour Organization (ILO) Integrated Strategy on Fundamental Principles and Rights at Work 2017-2023:** https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@ipecc/documents/publication/wcms_648801.pdf
- ISO 20400:2017-04 (2017):** Sustainable procurement – Guidance. Online unter: http://gpp.golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/ISO_20400_2017E-Character_PDF_document.pdf.
- Jamal, Yvonne; Fröhlich, Elisabeth (2021). JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung:** JARO Studie Nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten 2020. Available online at: <https://jaro-institut.de/publikationen/>
- Müller, Ria (2016):** Umweltfreundliche Beschaffung: Schulungsskript 4. Strategische Marktbeobachtung und -analyse. Umweltbundesamt (Hrsg).
- Pigou, Arthur C.; Aslanbeigui, Nahid (2017):** The economics of welfare. London, New York: Routledge (Classics in economic series).
- Sailer, Ulrich (2017):** Nachhaltigkeitscontrolling. Was Controller und Manager über die Steuerung der Nachhaltigkeit wissen sollten. Berlin: UVK Verlagsgesellschaft. Online unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4804835>.
- Schaltegger, Stefan; Hörisch, Jacob; Freeman, R. Edward (2017):** Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. In: *Organization & Environment*, 20 (12), 108602661772288. DOI: 10.1177/1086026617722882.
- Schaltegger, Stefan; Lüdeke-Freund, Florian; Hansen, Erik G. (2011):** Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation. Developing a Conceptual Framework. Lüneburg: Centre for Sustainability Management. Online unter: [http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/business-cases-for-sustainability-and-the-role-of-business-model-innovation\(9153fe5aed3-47fe-b71a-207681408e27.html](http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/business-cases-for-sustainability-and-the-role-of-business-model-innovation(9153fe5aed3-47fe-b71a-207681408e27.html).
- Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus (Hrsg., 2017):** Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. New York: Routledge.
- Schreck, Philipp (2009):** The Business Case for Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance. Heidelberg: Physica-Verlag HD (Contributions to Management Science). Online unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2118-5>.
- Smith, Bryan (2004):** The greenhouse gas protocol. A corporate accounting and reporting standard. Washington, D.C., Conches-Geneva: World Resources Institute; World Business Council for Sustainable Development.
- Thomas & McElroy L.L.C. (2020):** The MultiCapital Scorecard. Available online at <https://www.multicapitalscorecard.com/multicapital-scorecard/> Thum, Ralph (2017): R 3.0 Blueprint 1: Reporting. A principles-based approach to reporting serving a green, inclusive & open economy. Available online at: <https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2019/07/R3-BP1.pdf>
- Thum, Ralph (2017):** R 3.0 Blueprint 1: Reporting. A principles-based approach to reporting serving a green, inclusive & open economy. Available online at: <https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2019/07/R3-BP1.pdf>
- World Economic Forum (2021):** Net-Zero Challenge: The supply chain opportunity, S.9, Available online at <https://www.weforum.org/reports/net-zero-challenge-the-supply-chain-opportunity>
- World Economic Forum (2015):** Beyond Supply Chains. Empowering Responsible Value Chains. Online unter: http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf.

Checkliste zur Einführung einer nachhaltigen Beschaffung*

Wir freuen uns, dass Sie eine nachhaltige Beschaffung in Ihrem Unternehmen etablieren wollen und möchten Ihnen mit dieser Checkliste einen Fahrplan für eine strukturierte Umsetzung an die Hand geben.

Schritte	Beschreibung	
1	Die Basis schaffen	
1.1	Unterstützt Sie das Topmanagements (des Vorstands/der Geschäftsführung) bei der Einführung und Weiterentwicklung einer nachhaltigen Beschaffung? Tipp: Nutzen Sie als Argumentationshilfen z.B.: - aktuelle Umfrageergebnisse (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) - Vergleich mit dem Mitbewerber - aktuelle wissenschaftliche Studien - Berichterstattung der Medien zu Ihrem Unternehmen/Branche - Empfehlungen von Branchenverbänden	
1.2	Sind für Ihr Unternehmen nachhaltige Beschaffungsziele definiert? Tipp: Nehmen Sie die Nachhaltigkeitsziele Ihres Unternehmens als Basis (falls vorhanden) bzw. orientieren Sie sich an den 17 UN-Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) und untersuchen Sie, welchen Einfluss Sie darauf als Beschaffung nehmen können.	
1.3	Sind alle relevanten Stakeholder identifiziert, um sie von Beginn an einbinden zu können (Change Management)? Tipp: Denken Sie hier z.B. an Ihre Mitarbeiter, Lieferanten, Vereine/Verbände/Interessenvertreter (Umweltschutz, Anwohner, Politik usw.) und auch Kooperationspartner sowie ggf. Medien/Öffentlichkeit.	
1.4	Haben Sie eine Chancen-Risiko-Analyse für eine nachhaltige Beschaffung durchgeführt? Tipp: Analysieren Sie Ihre Warengruppen, Beschaffungsmärkte und Lieferantenstruktur bzw. Lieferkette.	
2	Beschaffungsprozesse um nachhaltige Aspekte erweitern	
2.1	Wurde eine nachhaltige Beschaffungsstrategie entwickelt? Tipp: Prüfen Sie dazu nachhaltige Strategieansätze, wie z.B. die Effizienz-, Konsistenz- oder Suffizienzstrategie.	
2.2	Haben Sie nachhaltige Beschaffungsmaßnahmen definiert und dabei ausreichend ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt?	
2.3	Sind diese Maßnahmen in die strategischen und operativen Einkaufsprozesse verbindlich integriert?	
2.4	Haben Sie basierend auf der Strategie und den Maßnahmen ein Nachhaltigkeitsprogramm für die Beschaffung im Sinne eines Handlungsleitfadens formuliert und kommuniziert? Tipp: Hilfestellung geben Leitfäden und Managementsysteme. wie z.B. die ISO 20400:2017.	
3	Aktive Einbindung der Lieferkette	
3.1	Haben Sie nachhaltige und transparente Kriterien für die Lieferantenauswahl implementiert?	
3.2	Bewerten Sie Ihre Lieferanten nach transparenten Nachhaltigkeitskriterien?	
3.3	Entwickeln Sie Ihre Lieferanten aktiv nachhaltig weiter? Tipp: Beispiele für Entwicklungsmaßnahmen sind z.B. Innovationspartnerschaften, Schulungskonzepte und Lieferanten-Awards.	
3.4	Binden Sie Ihre Vorlieferanten (Multi-Tier Supplier) aktiv ein, um die Transparenz in der Lieferkette zu steigern?	
4	Erfolgskontrolle	
4.1	Werten Sie Ihre Nachhaltigkeitskennzahlen bzw. Zielerreichung aus und analysieren diese, um Aussagen über die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhalten? Tipp: Nützliche Controllinginstrumente sind z.B. die Sustainable Balanced Scorecard, die Ökobilanz oder die Gemeinwohlmatrix.	
4.2	Haben Sie Optimierungsmaßnahmen definiert, kommuniziert und eingeleitet?	
4.3	Kommunizieren Sie Ihre nachhaltigen Beschaffungsaktivitäten und -ergebnisse transparent im Stakeholderdialog bzw. binden Sie diese in den Nachhaltigkeitsbericht Ihres Unternehmens ein?	

Anmerkung: Diese Checkliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ersetzt keine individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema nachhaltige Beschaffung. Wir hoffen jedoch, dass Sie Ihnen als Hilfe für den Einstieg dient.

Eine starke Gemeinschaft für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik

Der 1954 gegründete **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)** ist der führende **Fachverband für Einkäufer, Supply Chain Manager und Logistiker** in Deutschland und Kontinentaleuropa. Wir verstehen uns als Dienstleister für unsere Mitglieder, die allen Branchen und Sektoren angehören: Beispielsweise der Industrie, dem Handel, den öffentlichen Einrichtungen oder dem Finanzbereich. Zu unseren Zielen gehören der Transfer von Know-how durch einen ständigen Erfahrungsaustausch, die Aus- und Weiterbildung von qualifiziertem Personal und die wissenschaftliche Arbeit an neuen Methoden, Verfahren und Techniken. Außerdem unterstützt der BME seine Mitglieder bei der Erschließung neuer Märkte und gestaltet wirtschaftliche Prozesse und globale Entwicklungen mit.

Der BME blickt auf eine über 60 Jahre lange Geschichte zurück, in der seine Mitgliedszahl auf **9.750 Mitglieder** (Stand: 31.12.2018) angewachsen ist – von der Einzelperson bis zum Großunternehmen. Das Volumen der von den Mitgliedern eingekauften Waren und Dienstleistungen beträgt jährlich rund **1,25 Billionen Euro**. Das entspricht ungefähr der Hälfte des deutschen Bruttoinlandsprodukts.

38 Regionen schaffen ein Netzwerk und veranstalten jährlich etwa 400 Treffen mit Fachvorträgen, Diskussionen oder Firmenbesuchen. Mehr als **30 Fachgruppen** erarbeiten zukunfts- und praxisorientierte Konzepte, die der BME seinen Mitgliedern und der Fachöffentlichkeit zur Verfügung stellt. **4 Sektionen** bündeln die Aktivitäten in verschiedenen Tätigkeitsgebieten. Neben **den Beschaffungskategorien** zählen die **Bereiche Öffentliche Beschaffung, Logistik und Dienstleister dazu**.

Seit der Gründung konnte der BME in seinen Aus- und Weiterbildungsangeboten rund **200.000 Teilnehmer** begrüßen. Rund **900 Veranstaltungen** werden jedes Jahr im In- und Ausland vom Verband und seinen Tochtergesellschaften ausgerichtet. Die Palette reicht von zertifizierten **Lehrgängen, Seminaren und Managementforen** bis hin zu großen **Kongressen**. Auf dem **BME-Symposium in Berlin**, Europas größtem Einkäuferkongress, kommen Jahr für Jahr weit mehr als 2.000 Einkaufsentscheider, Supply Chain Manager und Logistiker zum fachlichen Austausch und zum Networking zusammen.

Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Telefon: 06196 / 58 28-0
E-Mail: info@bme.de



Nachhaltiges Handeln als Standard für die Wirtschaft

Das **JARO Institut für Nachhaltigkeit & Digitalisierung e.V.** wurde 2018 in Berlin gegründet, um das Ziel nachhaltiges Handeln als Standard zu etablieren, gemeinsam mit der Wirtschaft zu erreichen. Wir vermitteln dafür relevantes Wissen, verbinden Menschen und Organisationen und arbeiten mit ihnen gemeinsam an der Umsetzung der 17 Sustainable Development Goals (SDGs). Eine fundierte und praxisnahe Qualität wird durch unseren Beirat mit anerkannten Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Als Kooperationspartner des BME e.V. setzen wir uns gezielt für eine nachhaltige Beschaffung ein. Unser Weiterbildungsangebot **„Certified Sustainable Procurement Professional“** unterstützt Einkäufer, sich systematisch für die aktuellen Herausforderungen im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung zu qualifizieren. Zusätzliche **Workshops** und **individuelle Studien und Projekte** begleiten Unternehmen dabei, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Mit unserer Initiative **„Sustainable Supplier Network“** möchten wir gezielt nachhaltig engagierte Unternehmen mit Beschaffungsverantwortlichen vernetzen, um den gegenseitigen Austausch für einen verantwortungsvollen Einkaufs zu fördern. Wir verstehen uns als Brückenbauer zwischen der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft und möchten Jeden ermutigen, bestehende Prozesse neu und verantwortungsbewusster zu denken und sich nachhaltig zu engagieren.

JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V.

Yvonne Jamal

Köpenicker Str. 325, Haus 11

12555 Berlin

Tel.: +49 (0)177 6178912

E-Mail: y.jamal@jaro-institut.de

www.jaro-institut.de, www.jaro-academy.com



Verankerung von Nachhaltigkeit im Einkauf

h&z berät mit Hirn, Herz und Hand. Hirn für durchdachte Konzepte und Hand für die Umsetzung – vor allem wirkt h&z auf der Herz-Ebene. h&z setzt auf Nähe und schafft Vertrauen auf allen Ebenen. So werden die Potentiale der Mitarbeiter freigesetzt – denn echte Transformation findet an der Basis statt. Im Endeffekt werden außergewöhnliche Ergebnisse erzielt und unmöglich erscheinendes möglich gemacht. Internationale Konzerne und renommierte Mittelständler gehören gleichermaßen zu den Kunden. h&z wirkt als Teil der Transformation Alliance mit 1000 Beratern und 19 Büros weltweit. Neben dem Great Place to Work-Gütesiegel als bester Arbeitgeber Deutschlands wurde h&z 2020 als dreifacher Hidden Champion unter den Managementberatungen in den Kategorien „Transformation“ „Einkauf & Beschaffung“ sowie „Retail Performance Management“ ausgezeichnet.

H&Z Unternehmensberatung AG

Dr. Detlef Tietze

Max-Joseph-Str. 6, 89333 München

Tel.: +49 (0)172 2499862

E-Mail: detlef.tietze@huz.de, www.huz.de



BME e.V.

Frankfurter Straße 27

65760 Eschborn

Telefon: 06196 / 5828-0

Telefax: 06196 / 5828-199

info@bme.de

www.bme.de



Bundesverband
Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V.