



Leitfaden Nachhaltige Beschaffung

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

1. Auflage

BME-Leitfaden

Nachhaltige Beschaffung

Version 1, 03.06.2019

Herausgeber: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.

Durchführung: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V./Hochschule Fulda

Autoren: Yvonne Jamal & Prof. Dr. Sandra Rochnowski,
JARO Institut für Nachhaltigkeit & Digitalisierung e.V.

Quelle Titelbild: fotolia.com/Romolo Tavani

Eschborn, Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Einleitung	5
1. Die Basis schaffen	6
1.1 Unterstützung des Topmanagements	7
1.2 Definition nachhaltiger Beschaffungsziele	8
1.3 Identifizierung der relevanten Stakeholder	9
1.4 Chancen & Risiken für eine nachhaltige Beschaffung	10
1.5 Wesentlichkeitsanalyse.....	10
2. Beschaffungsprozesse um nachhaltige Aspekte erweitern	12
2.1 Entwicklung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie.....	12
2.2 Erarbeitung nachhaltiger Beschaffungsmaßnahmen & Implementierung in die Einkaufsprozesse	16
2.3 Nachhaltigkeitslabels und Zertifizierungen	20
2.4 Der „wahre“ Beschaffungspreis	21
2.5 Klimaneutralität	22
2.6 Interner Handlungsleitfaden für die Umsetzung (Beschaffungsrichtlinie).....	24
3. Aktive Einbindung der Lieferkette	25
3.1 Nachhaltige Lieferantenauswahl	25
3.2 Nachhaltige Lieferantenbewertung	28
3.3 Nachhaltige Entwicklung von Lieferanten.....	33
4. Erfolgskontrolle	34
4.1 Die Sustainable Balanced Scorecard	34
4.2 Die Gemeinwohlmatrix	34
Literaturverzeichnis	36
Anhang: BME-Checkliste zur Einführung einer nachhaltigen Beschaffung	38

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Nicht erst der letzte Sommer in Deutschland hat deutlich gezeigt, welchen Herausforderungen wir uns zukünftig stellen müssen. Sinkende Flusspegel, massive Ernteaufschläge und Krisenherde aufgrund sozialer und politischer Spannungen gefährden die Lieferketten und damit die Wirtschaftskraft der Unternehmen. Das weltweite Ziel, bis 2050 die Erderwärmung auf maximal 1,5 °C zu begrenzen, rückt immer weiter in die Ferne. Diverse Organisationen weltweit fordern sofortiges Handeln von Politik und Wirtschaft – zu Recht! Zu lange schon wird das Thema Nachhaltigkeit als Nische betrachtet, es ist noch nicht in den Fokus der Wirtschaft gerückt.

Mittlerweile wird viel darüber gesprochen und noch mehr damit geworben, aber wo können und müssen Unternehmen tatsächlich handeln? Bis zu 80 % der CO₂-Emissionen eines Unternehmens entstehen im Rahmen der Beschaffung und deren Lieferketten! Der Gesetzgeber fordert die verbindliche Einhaltung der menschlichen Sorgfaltspflicht entlang der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette und prüft aktuell den Umsetzungsstand, um gegebenenfalls die Rahmenbedingungen zu verschärfen. Dem Einkauf kommt damit eine Schlüsselfunktion für nachhaltiges Wirtschaften zu. Als bereits viel diskutierter Schnittstellenmanager und Multiplikator hat er es in der Hand, gemeinsam mit dem Mandat der Unternehmensführung einen enormen Beitrag zu leisten. Nur wenige sind sich bisher ihrer Einflussmöglichkeiten bewusst oder kennen die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN (SDG's). Das wollen wir ändern.

Mit unserem Leitfaden „Nachhaltige Beschaffung“ und den zahlreichen Maßnahmen, die wir dieses Jahr gemeinsam mit dem JARO Institut für Nachhaltigkeit & Digitalisierung e.V. gestartet haben, möchten wir Beschaffungsverantwortliche motivieren und unterstützen, noch heute selbst aktiv zu werden. Wir zeigen Ihnen mögliche Handlungsoptionen, wo Sie zusätzliche Informationen finden und mit wem Sie sich vernetzen und Ihre Erfahrungen teilen können. Die digitalen Lösungen bieten zusätzliches Potenzial, Ihre Nachhaltigkeitsleistung zu steigern. Nutzen Sie das Netzwerk des BME und von JARO, um gemeinsam die Herausforderungen zu meistern. Bilden Sie Bündnisse, Initiativen und Kooperationen, um Ihr Wissen zu bündeln und den Einfluss zu erhöhen. Wir bieten Ihnen Veranstaltungen wie z.B. den BME Sustainability Summit, die Fachgruppe „Nachhaltige Beschaffung“, Weiterbildungsmöglichkeiten wie den „Sustainable Procurement Professional (JARO)“ und die Möglichkeit, sich als nachhaltige Einkaufsorganisation zertifizieren zu lassen.

Mit dem Leitfaden und der inkludierten Checkliste bekommen Sie das notwendige Rüstzeug, um die nachhaltige Transformation zu beginnen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei und freuen uns darauf, bald von vielen gelungenen Umsetzungsbeispielen zu hören.



Yvonne Jamal

Yvonne Jamal,
JARO Institut e.V.



Silviu Grobosch

Dr. Silviu Grobosch,
BME e.V.

Einleitung

Hintergrund

- Nachhaltigkeit ist das neue „Normal“ und findet zunehmend Beachtung im Topmanagement.
- Die Due Diligence im Rahmen neuer gesetzlicher Bestimmungen erfordert ein Umdenken, auch in der Beschaffung.
- Know-how und Ressourcen für eine 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 Größen und Branchen entstand die Idee, für alle BME-Mitglieder einen praxisorientierten Leitfaden für eine nachhaltige Beschaffung zu erstellen. Dieser Vorschlag wurde nun auf Bundesebene mit inhaltlicher Unterstützung durch das JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V. sowie durch diverse Gastbeiträge von Einkaufsexperten 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 voranzugehen. Er gibt Hilfsmittel an die Hand, um nicht nur eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, sondern diese auch erfolgreich umzusetzen und weiter zu optimieren. Praxisbeispiele und eine praktische Checkliste zur ersten Bestandsaufnahme bereichern diesen Leitfaden zusätzlich und finden sicher zeitnah Einzug in den Beschaffungsalldag.

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 Augenhöhe 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 nichtfinanzieller Leistungsindikatoren geachtet.

Seitdem im Jahr 2017 das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR RUG) für kapitalmarktorientierte Unternehmen, Finanzinstitute und Versicherungen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kraft getreten ist, wird neben den Großkonzernen zunehmend auch von deren Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette erwartet, über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aktiv zu berichten.

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 Topmanagement 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. Doch was genau ist Nachhaltigkeit und wie unterscheidet sich der Begriff von Corporate Social Responsibility (CSR)?

Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit definiert Nachhaltigkeit auf seiner Website als eine „(...) *Entwicklung, die ökologisch vertäglich, 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) hat sich in den vergangenen Jahren durchgesetzt und findet sich in den meisten Berichterstattungen von Unternehmen wieder. Diese sind aufgrund des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR RUG) von 2017 für kapitalmarktorientierte Unternehmen, Finanzinstitute und Versicherungen mit mehr als 500 Mitarbeitern nun verpflichtet, über Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aktiv zu berichten. Hinzu kommen weitere Impulse aus der Politik, wie zum Beispiel das neue Verpackungsgesetz, der Entwurf des Klimaschutzgesetzes oder der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte.

Mit dieser Berichterstattung soll transparent gemacht werden, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung (auch als Corporate Social Responsibility – CSR bezeichnet) im Rahmen ihrer geschäftlichen Tätigkeit wahrnehmen. 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, den verwendeten Rohstoffen und dem klassischen Einkauf bei Lieferanten über Herstellung und Vertrieb bis hin zur Entsorgung bzw. zum 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 zunehmend auch Zulieferer gefordert, 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. Die Etablierung einer nachhaltigen Beschaffung ist leider mehrheitlich noch nicht als Toppriorität bei den Verantwortlichen angekommen. „*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. Bis zu 80 Prozent der CO₂-Emissionen von Unternehmen werden im Rahmen der Beschaffung (inkl. Verpackung und Logistik) verursacht (ClimatePartner 2018)!

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 diesen Leitfaden, um noch heute damit zu beginnen.

Dieser Leitfaden basiert auf dem nachhaltigen Beschaffungsprozess-Modell von Elisabeth Fröhlich (Fröhlich et al. 2013, S. 214), das die Implementierung einer nachhaltigen Beschaffung in vier Schritte unterteilt, die durch die Kapitel dieses Leitfadens 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 BEDEUTEN 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 Topmanagements

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/>.

1

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 – SDGs) orientieren (siehe Abbildung 1). 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 SDGs und binden diese in die Bericht-

erstattung ein. Schauen Sie sich die SDGs 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 SDGs 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 1: Die globalen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung



Quelle: Deutsche Bundesregierung 2018

Als Einkauf können Sie zum Beispiel Ziel 1 „Keine Armut“ beeinflussen, indem Sie in Ihren Lieferantenverträgen sicherstellen, dass immer die Zahlung von Mindestlöhnen eingehalten wird. Hinter jedem der 17 SDGs 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 zum Beispiel auf der Website des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (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, 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 die örtliche Bevölkerung eines neuen Produktions- oder Logistikstandortes.

1

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 – 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 Wesentlichkeitsanalyse

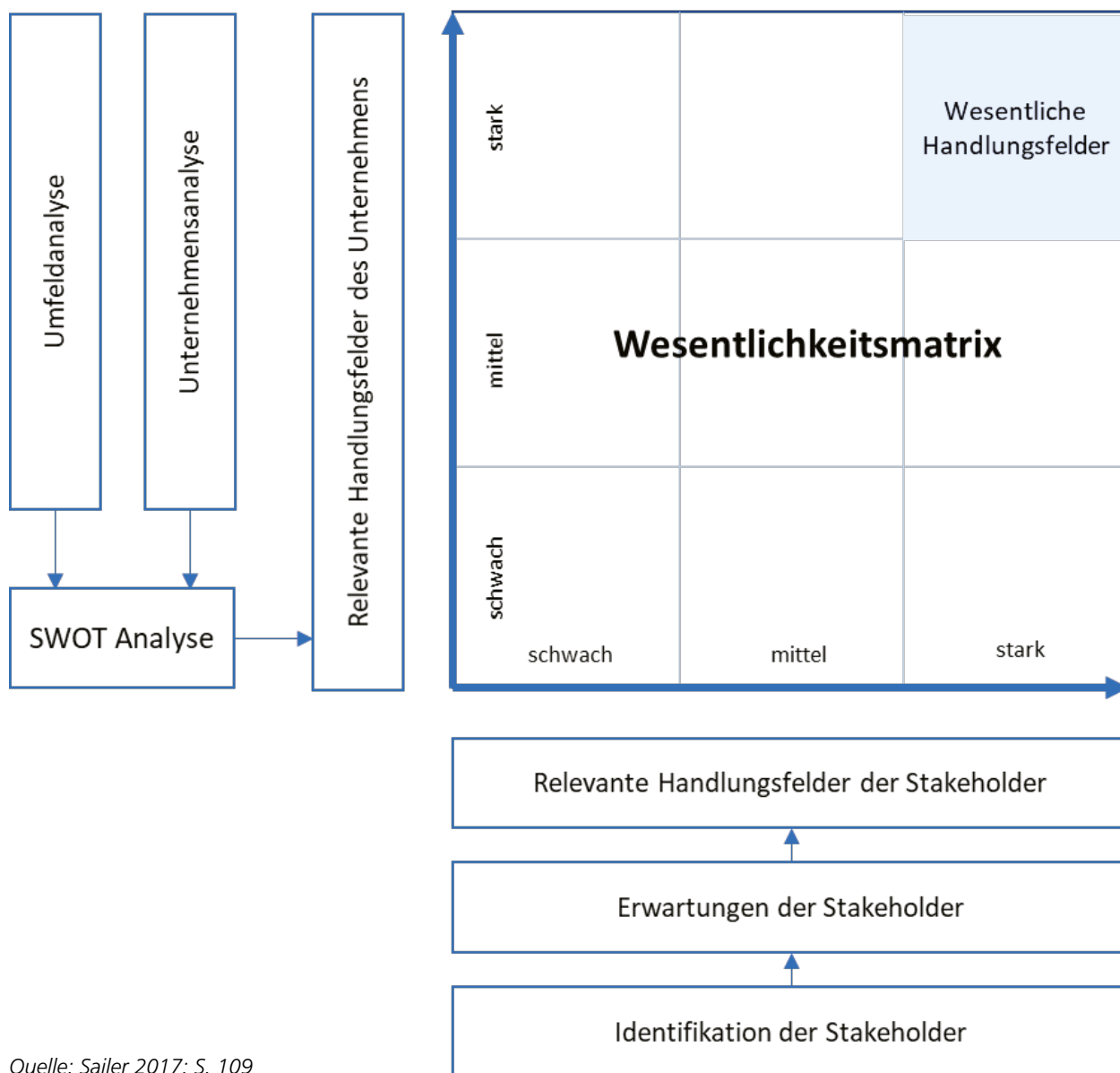
Fassen Sie alle generierten Informationen in einer Wesentlichkeitsanalyse zusammen, um die wesentlichen Handlungsfelder für Ihre nachhaltige Beschaffungsstrategie abzuleiten. Die Richtlinien der GRI (Global Reporting Initiative), einer der Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattungen, schlagen für 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 2 zeigt die Methodik (Sailer 2017; S. 109).

Abbildung 2: 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 energiespar-

samer 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 die Mobiltelefone neuer Anbieter, bei denen einzelne Komponenten nachgerüstet bzw. ausgetauscht werden können.

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

Abbildung 3: 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 des Frauenanteils, Erhöhung der Anzahl an Ausbildungsplätzen, Verzicht auf Korruption
Suffizienz	Angebot von Share-Konzepten statt des Verkaufs einzelner Produkte (Car-sharing, Mitfahrzentralen, Mitwohntzentralen, Musikportale, gemeinsame Softwarenutzung, Maschinenringe in der Landwirtschaft)	Weniger Geschäftsreisen, Angebot langlebiger Produkte, gemeinschaftliche Nutzung von Produkten	Verringerung der Arbeitsbelastung und der Arbeitszeiten, familienge-rechte 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. Euro Umsatz, Verringerung der Fluktuationsrate, Verringerung der Beschwerdequote

Quelle: Sailer 2017, S.117

Abbildung 3 gibt eine Übersicht mit Beispielen für die strategische Ausrichtung (Sailer 2017, S.117).

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- und Wertschöpfungsketten erstmals fest verankert.

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.

FÄLLEN SIE EINE ENTSCHEIDUNG. KEINE BÄUME.

Der Traum eines jeden Einkäufers: Geld sparen
ohne Qualitätsverlust. Steinbeis Papiere sind in
ihrer Performance kaum von Frischfaserpapieren
zu unterscheiden und schonen dabei den Planeten
genauso wie Ihren Geldbeutel.





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 NACHHALTIGEN BESCHAFFUNGSSTRATEGIE:

- Offizielles Statement des Managements zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung mit Nutzenklärung für das Unternehmen
- Definition konkreter nachhaltiger Beschaffungsziele basierend auf den unternehmerischen Nachhaltigkeitszielen
- Uneingeschränkte Anerkennung der Menschenrechte
- Wesentlichkeitsprüfung: Auf welche Bereiche wird diese Beschaffungsstrategie angewendet (Warengruppen, Beschaffungsmärkte usw.)?
- Transparente Darstellung der identifizierten Chancen und Risiken in der Beschaffungsorganisation insbesondere unter Berücksichtigung der Lieferkette
- Formulierung konkreter nachhaltiger Beschaffungsmaßnahmen, um diesen Chancen und Risiken wirksam zu begegnen und die definierten Ziele zu erreichen (zum Beispiel feste Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferantenauswahl, -bewertung und in der Vergabeentscheidung)
- Festlegung konkreter Kennzahlen zur Steuerung und Erfolgskontrolle
- Analyse und Einbindung von Stakeholdern
- Begleitende Kommunikationsmaßnahmen intern und extern für den Stakeholder-Dialog

2

2.2 Erarbeitung nachhaltiger Beschaffungsmaßnahmen & Implementierung in die Einkaufsprozesse

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Beschaffungsstrategie ist es nun notwendig, konkrete nachhaltige Beschaffungsmaßnahmen zu erarbeiten und diese in die etablierten Beschaffungsprozesse zu integrieren. Grundsätzlich kann zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Maßnahmen unterschieden werden, die den Dreiklang der bereits in Kapitel 1 erwähnten Triple Bottom Line widerspiegeln.

Ökologische Maßnahmen

Unter ökologischen Maßnahmen werden Beschaffungsaktivitäten verstanden, die umweltfreundlicher als ihre Alternativen sind.

Einige Praxisbeispiele:

- Einkauf von regionalen, umweltfreundlichen Produkten (zum Beispiel aus Recyclingmaterial, energiesparend, ressourcenschonend, mit Nachhaltigkeitslabels zertifiziert, wie etwa Blauer Engel)
- Nutzung umweltverträglicher Verkehrsmittel (Bahn statt Flugzeug)
- Ermittlung und Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks der Lieferanten

Soziale Maßnahmen

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

Einige Praxisbeispiele:

- Weiterbildungsangebote für Angestellte und Lieferanten, insbesondere für eine stärkere Bewusstseinsbildung zur nachhaltigen Beschaffung
- gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit bei Männern und Frauen
- Zahlung nach Tarif/mindestens von Mindestlöhnen
- 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 Unterneh-

mens ausgerichtet sind. Dabei gilt es, auch die Lieferanten ausreichend zu berücksichtigen.

Einige Praxisbeispiele:

- Optimierung des Bedarfsmanagements, insbesondere von Beschaffungszyklen und Bedarfsspezifikationen
- langfristige und kooperative Lieferantenverträge
- faire Zahlungskonditionen für Lieferanten (zum Beispiel 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 un-



terstützen? 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 zum Beispiel in Vergabeentscheidungen zu nutzen und regelmäßig Ihren Lieferanten zu spiegeln. Die Kommunikation mit Ihren Lieferanten ist hier der entscheidende Erfolgsfaktor – arbeiten Sie gemeinsam mit ihren Vertragspartnern an der Verbesserung der Transparenz in Ihrer Lieferkette. Nutzen Sie das Innovationspotenzial Ihrer Lieferanten und bestehen Sie konsequent auf der Einhaltung der Menschenrechte, ggf. 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 ggf. durch Supplier Awards usw., 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 zum Beispiel beim Umweltbundesamt beschaffung-info.de, bei der Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) beschaffung.fnr.de oder bei der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung 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 sowie die Einbindung dieser Kriterien in die Bewertungsmatrix für die Entscheidungsfindung. Die Matrix sollte parallel zur Leistungsbeschreibung erstellt und den Lieferanten transparent kommuniziert werden.

2

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/resource/library/GRI_UNGC_Business-Reporting-on-SDGs_Analysis-of-Goals-and-Targets.pdf.

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.

EcoVadis Sustainability Intelligence Suite



Die EcoVadis Suite umfasst das gesamte Spektrum des Nachhaltigkeitsrisiko- und Performance-Managements mit breit angelegtem Risiko-Screening und -Mapping in Lieferketten, zuverlässigen Scorecards mit aussagekräftigen CSR-Bewertungen sowie einem vollständigen Audit- und Verbesserungsmanagement.



Ecovadis IQ

Umfassendes Risk-Mapping zu ethischen, sozialen und ökologischen Risiken Ihrer Lieferkette durch automatisierte, intelligente Datenanalyse.

- ✓ Sofortige vorausschauende Risikotransparenz über die gesamte Wertschöpfungskette
- ✓ Laufende Überprüfung und Überwachung
- ✓ Einfache Weiterleitung zum EcoVadis Rating (One-Click-Anfrage)



Ecovadis Ratings

Zuverlässige Nachhaltigkeitsbewertungen basierend auf fundierter Methodik und Analyse durch CSR-Experten.

- ✓ Bewertung der ökologischen, ethischen und sozialen Leistung in der Lieferkette
- ✓ Dynamische und umsetzbare CSR-Scorecards
- ✓ Korrekturmaßnahmenpläne und Verbesserungsbereiche
- ✓ Globales Netzwerk und kollaborative Plattform für Einkäufer und Lieferanten



Ecovadis Spotlight

Zentralisierte Verwaltungslösung für Audits vor Ort. Eine einzige Audit-Management-Plattform für alle Beteiligten - Kunden, Lieferanten, Standorte und Auditoren.

- ✓ Zentralisierte und transparente Kommunikation
- ✓ Planung, Speicherung und Freigabe von Audits
- ✓ Automatisierte Korrekturmaßnahmen

Mehr als 55.000 Kunden einschließlich über 350 globale Einkaufsorganisationen nutzen EcoVadis, um die Nachhaltigkeitsrisiken zu analysieren und die Nachhaltigkeitsleistungen in ihren Lieferketten zu bewerten, die Zusammenarbeit und den Schutz ihrer Marken zu verbessern und Innovation zu fördern.

BASF

L'ORÉAL

Coca-Cola
EUROPEAN PARTNERS

Johnson & Johnson

HEINEKEN



Deutsche Post

DHL

Henkel

SUBWAY

Continental

ING

2

2.3 Nachhaltigkeitslabels 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 über die verschiedenen Kriterienkataloge, die diversen Zertifizierungen, Normen und Labels zugrunde liegen, finden Sie in Abbildung 4, die diese Kataloge auf Basis der Zielsetzung kategorisiert.

Abbildung 4: Überblick über die Kriterienkataloge

	1	2	3	4
Basis	Politische Ziele	Standardisierung und Normierung	Vergleichs- und Bewertungsziele	Ziele zur Verbesserung der nachhaltigen Unternehmenssteuerung
Träger	- überstaatliche Institutionen - Staaten - Bundesländer - Kommunen	- Normungsinstitute - Internationale Organisationen	- Wirtschaftsprüfungsgesellschaften - Ratinginstitutionen - Fonds und Assetmanager	- Unternehmens- bzw. Branchenverbände - Forschungsinstitute - Beratungsunternehmen
Beispiele	- UN Agenda 2030 (SDGs) - UN Global Compact - OECD-Leitsätze - Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	- ISO (z.B. 14001, 14060, 26000) - ILO-Kernarbeitsnormen - Greenhouse Gas Protocol - Global Reporting Initiative (GRI) - BSCI	- Dow Jones Sustainability Index - Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) - FNG-Matrix und FNG-Siegel	- EcoVadis „True Values“-Konzept von KPMG - PwC TIMM - SA 8000 Sedex

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

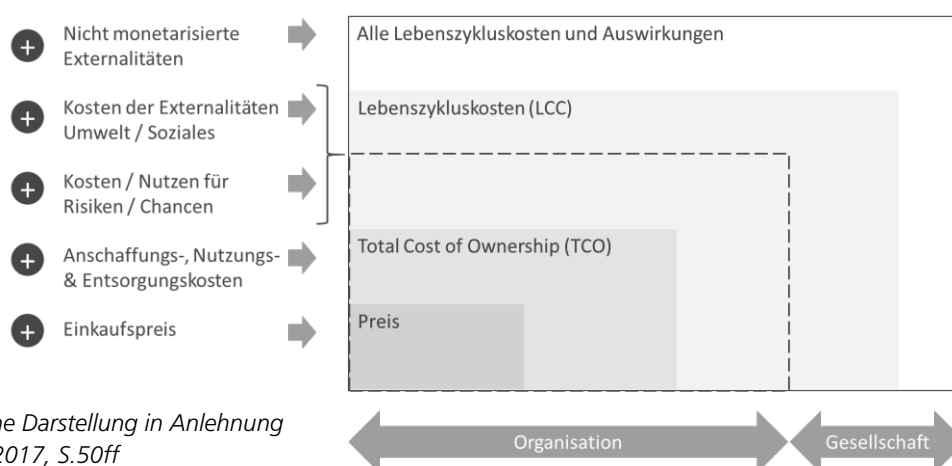
2.4 Der „wahre“ Beschaffungspreis

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 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 5 wird dies grafisch veranschaulicht.

Abbildung 5: Übersicht über die Lebenszykluskosten



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

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 (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): Eine umweltbelastende Produktion wird teurer, umweltschonende Verfahren werden hingegen durch eine niedrigere Steuerbelastung honoriert (z.B. die aktuell diskutierte 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>.

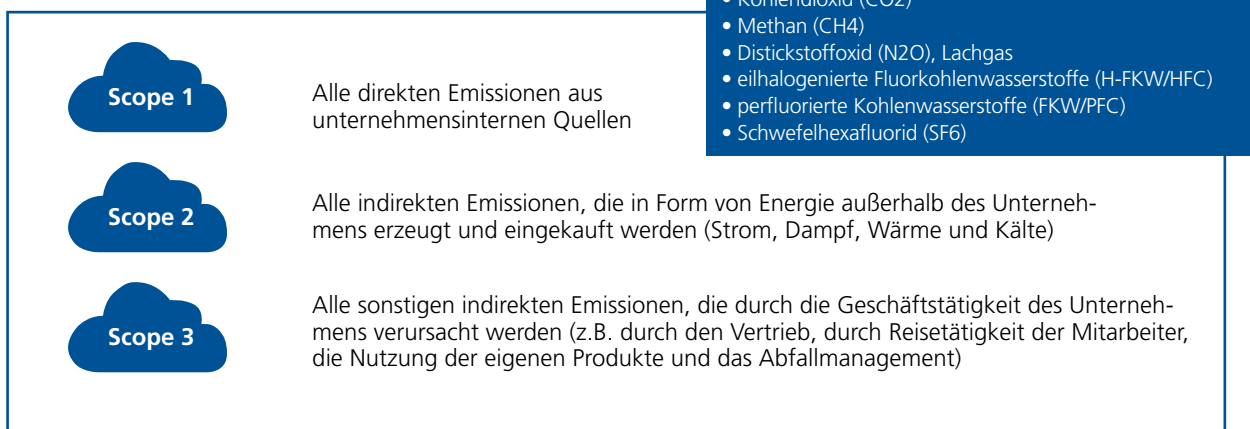
2

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 Treibhausgasemissionen gegenüber 1990 um bis zu 95 Prozent zu reduzieren und nahezu klimaneutral zu sein (vgl. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2018, SDG 13.1.a, S. 56).

Abbildung 6: Berichterstattung zu Treibhausgasemissionen



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

Grundlage jeder Klimaschutzstrategie ist die Bestandsaufnahme der aktuellen Treibhausgasemissionen des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeit. Dies schließt den gesamten Wertschöpfungsprozess ein.

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, ob bereits ein CO₂-Fußabdruck erstellt wurde bzw. klimaneutrale Produkte angeboten werden können, und heben sie solche Angebote auf Ihrer Beschaffungsplattform für Bedarfsträger hervor.

Ihr Partner für nachhaltige Verpackungslösungen

Die Anton Debatin GmbH entwickelt und produziert nachhaltige, individualisierbare, innovative und flexible Verpackungslösungen, wie Versand- und Sicherheitstaschen, selbstklebenden Dokumententaschen und kundenspezifisch entwickelte Transportverpackungen. Neben mit dem Blauen Engel ausgezeichneten Folientaschen aus Recyclingmaterial umfasst unser Portfolio, ganz neu, auch die Papierversandtaschen **DEBAPOST™ Second life** und **DEBAPOST™ Basic**.

Für die Produktion unserer Dokumententaschen verwenden wir ausschließlich FSC-zertifiziertes Papier. Recycelt, recycelbar und klimaneutral ermöglichen unsere Produkte unseren Kunden so einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Klima.

Wir sind uns unserer Verantwortung für die Umwelt und nachfolgende Generationen bewusst:

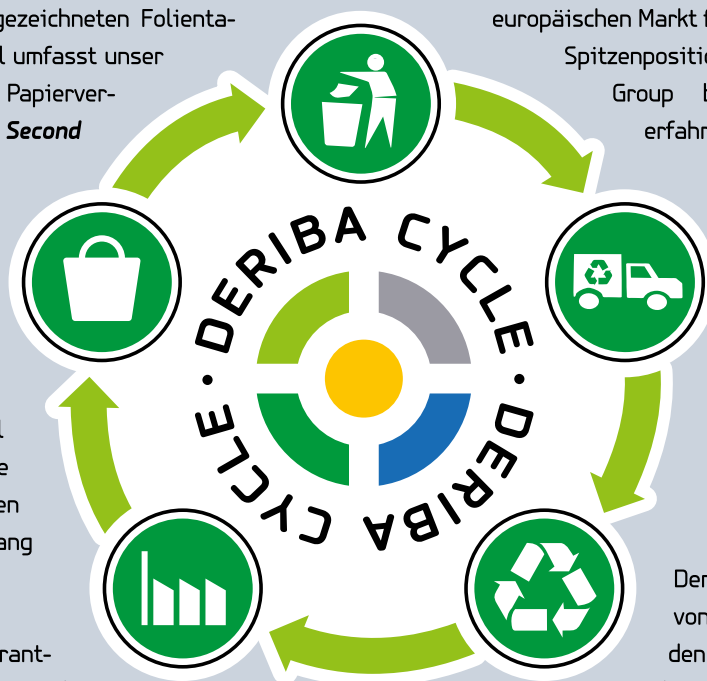
Sowohl die Anton Debatin GmbH und die Debatin S.A.R.L. als Unternehmen als auch die Produkte **DEBASAFE™**, **UNIPACK™/ DEBAPACT™** und **DEBAPOST™** sind klimaneutral gestellt. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsoffensive

unterstützen wir verschiedene soziale und Umweltprojekte in Togo und ein Wasserprojekt in Indien.

Im Sommer 2018 haben wir, gemeinsam mit fünf weiteren Unternehmen, die DERIBA Group gegründet, die auf dem europäischen Markt für flexible Verpackungen eine Spitzenposition einnimmt. In der DERIBA Group bündeln insgesamt sieben erfahrene und kompetente Spezialisten der Verpackungsbranche ihre Stärken und Kompetenzen. Der Anspruch: Entwicklung, Herstellung und Vertrieb flexibler und innovativer Verpackungslösungen, höchste Qualität, Nachhaltigkeit und ein eigener Recyclingkreislauf.

Der Schutz unseres Klimas ist von großer Bedeutung. Durch den Einsatz nachhaltiger Verpackungslösungen von DEBATIN positionieren Sie sich klar für den

Umweltschutz und bieten Ihren Kunden einen zusätzlichen Anreiz sich bewusst für Sie, Ihr Unternehmen und den verantwortungsvollen Umgang mit Umwelt und Ressourcen zu entscheiden.



2

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:

- 1) Zunächst erfolgt eine generelle **Vorqualifizierung** des Lieferanten, zum Beispiel in Form einer Selbstregistrierung auf dem Lieferantenportal des Unternehmens, die mit der Beantwortung allgemeiner Fragen einhergeht. Hierzu zählen zum Beispiel 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, zum Beispiel ob das Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht (dieser sollte dann angefordert bzw. heruntergeladen werden), ob es bereits einen CO2-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 ggf. benachteiligte Unternehmen zu berücksichtigen, um eine ausgewogene Lieferantenstruktur sicherzustellen und basierend auf der Warengruppenanalyse die relevanten Beschaffungsmärkte abzudecken.
- 2) Die Auswahl geeigneter Lieferanten im Rahmen von **Ausschreibungen und Anfragen** bildet den zweiten Schritt 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 vergangenen Jahre (Umsatz, Gewinn, Eigenkapitalquote, Gewerbesteuern)
- Zertifizierungen
- Bonitätsauskunft
- Lieferfähigkeit (Zeit, Menge, Qualität, Preis)
- Flexibilität
- Kulanzverhalten
- Referenzprojekte / Referenzkunden
- Innovationskraft (Innovationspreise, Entwicklungszyklen/Product Roadmap)
- Vorlieferanten und Governance

Ökologisch

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

Sozial

- Faire Bezahlung zum Beispiel durch Tarife für Mitarbeiter des Lieferanten und in der gesamten Lieferkette (Nachweis mittels Lohnzettel-Stichprobe bzw. offener Kalkulation)
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und -partizipation

- Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter, auch zu Nachhaltigkeitsthemen wie zum Beispiel Menschenrechten
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Förderprogramme für Frauen, Inklusionsprogramme usw.
- 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 ggf. 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 an nachhaltigen Lösungen zu arbeiten.

Weitere Informationen zu Kriterien finden sich im „UN Procurement Practitioners' Handbook“: https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s05.html#sect_45.

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 Lieferantenbewertung einfließt.



INTEGRITY
NEXT

Supplier Sustainability & Compliance Monitoring

„ Durch unseren Fokus auf Nachhaltigkeit konnten wir neue Aufträge und Kunden gewinnen. IntegrityNext hilft uns dabei die Nachhaltigkeit in unserer Beschaffung zu verbessern. “

Markus Mirgeler, CPO, Clariant

IntegrityNext versetzt Unternehmen in die Lage 100% ihrer Lieferanten hinsichtlich Nachhaltigkeit und Compliance zu überwachen und damit gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Die IntegrityNext-Plattform holt automatisch die erforderlichen Selbstauskünfte und Zertifikate der Lieferanten ein und überwacht gleichzeitig die Sozialen Medien auf Fehlverhalten und Reputationsrisiken.

IntegrityNext GmbH
Salvatorplatz 3
80333 München

contact@integritynext.com
+49 89 4185-1990
www.integritynext.com

3

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 7).

Achten Sie bei der Bewertung auf die Berücksichtigung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen, das heißt auf ein ausgewogenes Verhältnis ökologischer, ökonomischer und sozialer Kriterien, wie bereits im Kapitel 3.1 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 (Fröhlich 2015, S. 26) entwickelt (siehe Abbildung 8).

Abbildung 7: 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

Abbildung 8: Kriterienpool für eine nachhaltige Lieferantenbewertung

Ökologische Leistungen	Soziale Leistungen	Ökonomische Leistungen
Umweltschutz	Kollektiververhandlungen	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).

Verbesserung der Lieferantenleistung durch Nachhaltigkeitsratings

Autor: Tanja Reilly, EcoVadis

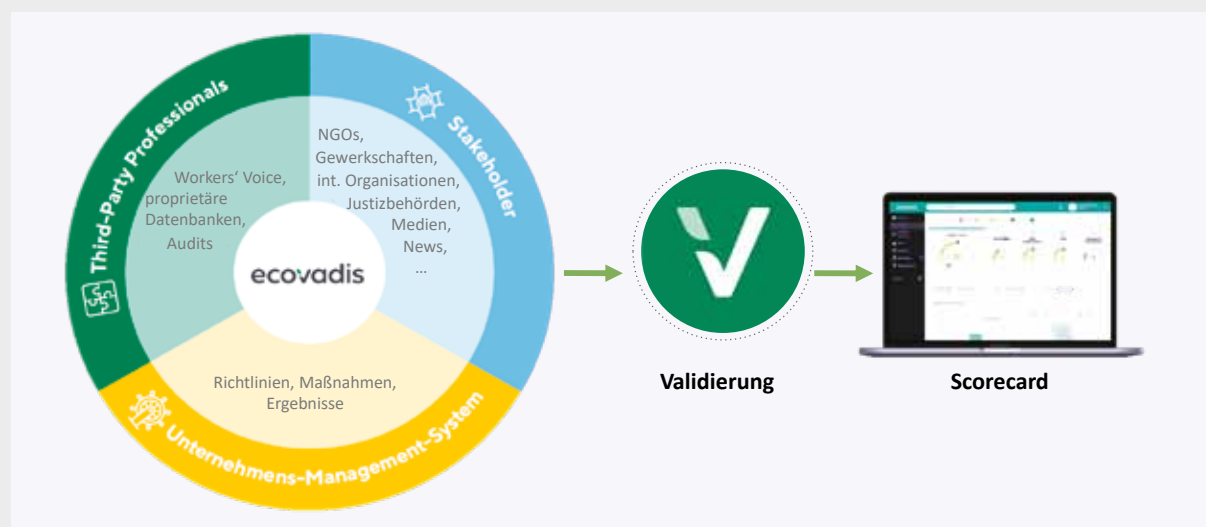
Preis, Qualität und Lieferzeit sind für viele Unternehmen zwar nach wie vor die entscheidenden Beschaffungskriterien, um jedoch Risiken entlang der Lieferkette zu reduzieren und den vielfältigen Anforderungen durch Stakeholder gerecht zu werden, ist das Thema Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette ein nicht mehr zu ignorierender Faktor für Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Die strategische Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien in den Beschaffungsprozess und die Bewertung der CSR-Leistung eines Unternehmens werden damit unerlässlich. Neben den Bewertungskriterien, die die ökologische, soziale und ethische Leistung eines Unternehmens definieren, muss auch die Wertschöpfung selbst und damit die CSR-Leistung der Lieferanten und Geschäftspartner in die eigene Analyse und Bewertung einfließen.

In der Praxis stehen Einkaufsorganisationen verschiedene Lösungen, Instrumente und Tools zur Verfügung, um diese Anforderungen zu erfüllen und die Daten der nicht-finanziellen Kennzahlen der Geschäftspartner abzufragen, zu analysieren und zu bewerten. Bei der Auswahl einer Lösung zur CSR-Bewertung der Geschäftspartner sollten einige

wichtige Kriterien miteinbezogen werden, um umsetzbare und vergleichbare CSR-Bewertungsergebnisse zu erhalten, die gleichzeitig Verbesserungen in der Wertschöpfung vorantreiben. [i]

1. Kriterium: Umfang und Abdeckung der Vielfalt

Der Umfang bezieht sich zum einen auf die Abdeckung der Einkaufskategorien und direkten sowie indirekten Ausgaben. Insbesondere die Einkaufskategorien variieren je nach Branche und Geschäftstätigkeit des Unternehmens und damit auch die kategoriebezogenen Risiken. Hinzu kommen länderspezifische Risiken inklusive CSR-Risiken, die an den Standort des Lieferanten geknüpft sind. Zusätzlich bestehen für jede Branche und jedes Land eigene und differenzierte Reglementierungen, Anforderungen und gesetzliche Vorgaben. Um diesen Umfang von Industrie-, Länder- und Regulierungsvielfalt abzudecken, müssen zusätzlich externe Datenquellen wie Nachrichten- und Regierungsquellen, NGOs, Branchenverbände, Compliance-Datenbanken, Gewerkschaften und andere externe Datenquellen analysiert und überwacht werden.



[i] Die Kriterien und Beschreibungen basieren auf dem White Paper: „Five Essential Criteria For Selecting A Supplier Sustainability & Risk Monitoring Solution“ von Michael Lamoureux von Sourcing Innovation

UMWELT	ARBEITS-UND MENSCHENRECHTE	ETHIK	NACHHALTIGE BESCHAFFUNG
Richtlinien - Maßnahmen - Ergebnisse			
• Energieverbrauch & Treibhausgasemissionen • Wasser • Biodiversität • Lokale und unfallbedingte Verschmutzung • Materialien, Chemikalien und Abfälle • Produktnutzung • Produkt Ende der Lebensdauer • Kundengesundheit und -sicherheit • Umweltdienstleistungen & Advocacy	• Gesundheit & Sicherheit der Mitarbeiter • Arbeitsbedingungen • Sozialer Dialog • Karrieremanagement & Training • Kinderarbeit, Zwangsarbeit & Menschenhandel • Vielfalt, Diskriminierung & Belästigung • Externe Stakeholder • Menschenrechte	• Korruption • Wettbewerbswidrige Praktiken • Verantwortungsbewusstes Informationsmanagement	• Umweltpraktiken von Lieferanten • Sozialpraktiken von Lieferanten

Abgedeckte CSR-Kriterien in der EcoVadis Methodik ©EcoVadis, 2019

2. Kriterium: Einbindung und Abdeckung der CSR-Kriterien

Die CSR-Bewertungsmethodik sollte alle wichtigen Themen aus den Bereichen Umwelt, Arbeits- & Menschenrechte, sowie Ethik und nachhaltige Beschaffung beinhalten und abdecken und sich nach internationalen Standards und Vorgaben richten.

Zwei weitere wichtige Aspekte sollten hier mit eingebunden werden: die Relevanz der einzelnen Kriterien für die Branche, Größe und Standort des zu bewertenden Unternehmens bei der Datenabfrage und Nachweiserbringung und daraus resultierend eine Gewichtung der Kriterien bei der Bewertung der CSR-Leistung. Die Relevanz bei der Datenabfrage ist ein wichtiger Faktor für das Engagement des Geschäftspartners zur Teilnahme an der Bewertung. Oftmals führen interne standardisierte Fragebögen zur Selbstbewertung bei Geschäftspartnern zu reduziertem Engagement und verminderter Qualität der Antworten. Kundenspezifische Fragebögen, angepasst an Branchen und Unternehmensgrößen unter Berücksichtigung der relevanten lokalen Gesetze, Vorschriften, Industriestandards u.a. hingegen führen in der Praxis zu einer höheren Akzeptanz und einem höheren Engagement und können positive Auswirkungen auf die Datenqualität haben. Des Weiteren ist es erforderlich, dass bei der Auswertung die Kriterien entsprechend der Branche gewichtet werden. Zum Beispiel hat das Managementsystem einer Unternehmensberatung hinsichtlich Treibhausgasemissionen ein anderes

Risikolevel als ein Logistikunternehmen und sollte dementsprechend skaliert werden.

3. Kriterium: Umsetzbare und benchmarkfähige Ergebnisse

Der Einkauf benötigt umsetzbare, vergleichbare und quantifizierbare Ergebnisse und messbare KPIs, um Risikopotenziale und Verbesserungsmaßnahmen der Geschäftspartner zu monitoren. Dies schließt mit ein, dass Einkäufer beispielsweise die CSR-Leistung eines Geschäftspartners mit anderen vergleichen können und Zugriff auf Branchen- oder Länderdurchschnitte haben, um die Ergebnisse einordnen zu können, Best-Performer und innovative Unternehmen zu identifizieren und die beste Sourcingentscheidung treffen zu können. Dies erfordert eine hohe Datenqualität für die Bewertung und zusätzliche 360° Echtzeitüberwachung externer Datenquellen.

Auch für das bewertete Unternehmen muss die CSR-Bewertung nachvollziehbare und umsetzbare Ergebnisse liefern, die einen detaillierten Einblick in die CSR-Leistung in den relevanten Themen inklusive Stärken und Verbesserungsbereichen geben. Zusätzliche Korrekturmaßnahmenpläne, basierend auf der Analyse der CSR-Leistung, bieten die Möglichkeit systembasiert Verbesserungsmaßnahmen aufzusetzen und automatisiert nachzuverfolgen. Für Lieferanten, die oftmals eine Vielzahl von unterschiedlichen Anfragen zur CSR-Bewertung von ihren Kunden erhalten, ist es zusätzlich wichtig, dass die

3

Fragebögen und Bewertungsergebnisse nicht auf kundenspezifischen Anforderungen und Auswertungen basieren, sondern die CSR-Leistung des Unternehmens anhand von vordefinierten, relevanten und gewichteten Kriterien und basierend auf internationalen Regulierungen und Standards anzeigen. Dies ermöglicht es den Lieferanten die Bewertung der CSR-Leistung auch direkt mit anderen Kunden zu teilen und als vorteiliger Nachweis bei Ausschreibungen und verbesserten Kreditkonditionen (z. B. Improvement Loan, Green Loan) zu nutzen und somit einen direkten Mehrwert zu erzielen. Gleichzeitig bietet dieser Ansatz den Lieferanten die Möglichkeit, ihre eigene Lieferkette analysieren und bewerten zu lassen, sodass sie ihren Kunden über Tier-1 hinaus Transparenz und CSR-Engagement vorweisen können.

4. Kriterium: Integration und kontinuierliche Risikoüberwachung

Zur effektiven Nutzung der CSR-Bewertungen und der 360° Live Überwachung ist eine Integration in SRM und Procurementsysteme unerlässlich. Dies ermöglicht dem Einkauf automatisiert auf aktuelle und umfassende Nachhaltigkeitskennzahlen zuzugreifen, Bewertungen anzufordern und die Bewertungsergebnisse aus ihrer Beschaffungssoftware heraus zu visualisieren.

Die Einbeziehung dieser Kriterien bei der Auswahl einer Lösung für Unternehmens-CSR-Bewertungen unterstützt dabei, einen ganzheitlichen Ansatz zu schaffen. Nachhaltigkeitskennzahlen werden immer mehr zu einem festen Bestandteil der Beschaf-

fung und je besser sie in Prozesse implementiert sind, desto schneller bewegen sich Unternehmen von einem Risk-Approach hin zu einem Value-Approach. Der Einkauf hat mit seiner Beschaffung den größten Hebel und kann maßgeblich zum strategischen Erfolg des Unternehmens beitragen. Seit 2007 nutzen mehr als 55.000 Kunden, darunter über 350 globale Einkaufsorganisationen EcoVadis, um die Nachhaltigkeitsrisiken zu analysieren und die Nachhaltigkeitsleistungen in ihren Lieferketten zu bewerten, die Zusammenarbeit und den Schutz ihrer Marken zu verbessern und Innovation zu fördern. Die EcoVadis Sustainability Intelligence Suite umfasst das gesamte Spektrum des Nachhaltigkeitsrisiko- und Performance-Managements mit breit angelegtem Risiko-Screening und -Mapping in Lieferketten, zuverlässigen Scorecards mit aussagekräftigen CSR-Bewertungen sowie einem vollständigen Audit- und Verbesserungsmanagement.

www.ecovadis.com/de

Über die Autorin:

Tanja Reilly ist Expertin für nachhaltige Beschaffung und verantwortet bei EcoVadis seit 4 Jahren die D-A-CH Region. Bevor sie zu EcoVadis kam, arbeitete sie langjährig im Compliance-Umfeld und betreute zuvor als Beraterin internationale SAP-Implementierungsprojekte. Tanja Reilly hält regelmäßig Vorträge und Workshops zu nachhaltiger Beschaffung und der Business Value-Steigerung durch verbesserte Nachhaltigkeitsperformance.

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. 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 usw. 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.

4

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 KPIs (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).

Laut dem Klöpfel-Gehaltsreport 2017 mit mehr als 1.700 Teilnehmern aus dem Einkauf werden die Einkäufer jedoch noch immer vornehmlich an der Erreichung von Einsparungen gemessen: Dies gaben 37 Prozent der befragten Einkäufer und 33 Prozent der befragten Einkaufsleiter an (Klöpfel 2017). In einer an-

deren Studie von BME und entero aus dem Jahr 2019 unter 410 Einkäufern wurden die Top 10 der Kennzahlen/KPIs im Einkauf ermittelt – Nachhaltigkeits-KPIs fehlen hier komplett, was die Notwendigkeit einer systematischen Integration dieser Daten in die bestehenden Reporting- und Zielsysteme verdeutlicht.

Die Kennzahlen dienen nicht nur der internen Erfolgskontrolle, sondern auch der externen Berichterstattung, zum Beispiel in Nachhaltigkeitsberichten, sowie der Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern. Nicht nur Großunternehmen, die der CSR-Berichtspflicht unterliegen, sondern zunehmend auch Mittelständler und Kleinunternehmen sind aufgefordert, über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu berichten. Als Berichtsstandard haben sich insbesondere die Richtlinien 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 (siehe Kapitel 1).

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 9 (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 konzentrieren 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.

4.2 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 9: 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

Abbildung 10: Gemeinwohlmatrix

WERT	MENSCHENWÜRDIGKEIT	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
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 Kind*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)



Literaturverzeichnis

- Ahrend, Klaus-Michael (2016):** Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online unter: <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4730776>.
- Bach, Stefan; Kohlhaas, Michael; Praetorius, Barbara (1994):** Ökologische Steuerreform auch im nationalen Alleingang! In: DIW (1994). Wochenbericht des DIW, Sonderheft/Sonderband, Ausgabe 24, S. 395–404.
- 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.
- Bogaschewsky, Ronald; EBig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Hrsg.; 2013):** Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Advanced Studies in Supply Management). Online unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-03061-2>.
- 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 Out-performance. 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.eblib.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>.
- Heymann, Philipp; Reetz, Carsten; Thelen, Sebastian; Schlicht, Doreen (2017):** Praxisstudie: Der Einkäufer-Gehaltsreport 2017 Deutschland – Auswertung nach Einkaufsleitern und Einkäufern. Kloeppel Holding GmbH (Hrsg.), Wien. Online unter: <https://www.kloeppel-group.com/downloads/Gehaltsreport2017-DE.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.
- 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\(9153fe5a-edd3-47fe-b71a-207681408e27.html](http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/business-cases-for-sustainability-and-the-role-of-business-model-innovation(9153fe5a-edd3-47fe-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.
- 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.

*basierend auf dem Modell des nachhaltigen Beschaffungsprozesses von Fröhlich (2013)

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.

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 (JARO)“** 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.



Impressum

Titel:

BME-Leitfaden Nachhaltige Beschaffung (1. Auflage)

Herausgeber:

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: August 2019

Notizen

[illegible]

Notizen

[illegible]

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.