

DIN ISO 20400

ICS 03.100.10; 13.020.20

Einsprüche bis 2019-05-15

Entwurf**Nachhaltiges Beschaffungswesen –
Leitfaden (ISO 20400:2017);
Text Deutsch und Englisch**

Sustainable procurement –
Guidance (ISO 20400:2017);
Text in German and English

Achats responsables –
Lignes directrices (ISO 20400:2017);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2019-03-15 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an info@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg), 10772 Berlin, Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 126 Seiten

DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	4
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	5
Vorwort	6
Einleitung	7
1 Anwendungsbereich.....	9
2 Normative Verweisungen	9
3 Begriffe	9
4 Verständnis der Grundlagen	16
4.1 Konzept der nachhaltigen Beschaffung	16
4.2 Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung	17
4.3 Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung	18
4.4 Treibende Faktoren für die nachhaltige Beschaffung.....	18
4.5 Wesentliche Überlegungen für eine nachhaltige Beschaffung	20
4.5.1 Management von Risiken (einschließlich Chancen).....	20
4.5.2 Bewältigung negativer Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit mittels gebührender Sorgfalt.....	20
4.5.3 Setzen von Prioritäten für nachhaltige Beschaffung	20
4.5.4 Einflussnahme ausüben	21
4.5.5 Vermeiden von Mittäterschaft	22
5 Integration der Nachhaltigkeit in die Beschaffungspolitik und -strategie der Organisation	22
5.1 Selbstverpflichtung zur nachhaltigen Beschaffung.....	22
5.2 Klarstellen der Rechenschaftspflicht.....	23
5.3 Beschaffung mit den operativen und strategischen Zielen der Organisation abgleichen.....	23
5.4 Verstehen von Beschaffungspraktiken und Lieferketten	24
5.5 Management der Umsetzung.....	25
6 Organisatorische Ausrichtung der Beschaffungsfunktion auf Nachhaltigkeit.....	25
6.1 Lenkung der Beschaffung	25
6.1.1 Organisatorische Führung.....	25
6.1.2 Verfahren und Systeme	26
6.2 Befähigen von Menschen	26
6.2.1 Organisationskultur	26
6.2.2 Leistungsmanagement.....	26
6.2.3 Lernen durch Zusammenarbeit.....	26
6.2.4 Orientierungshilfen	27
6.3 Ermittlung und Einbindung der Anspruchsgruppen	27
6.3.1 Ermittlung wichtiger Anspruchsgruppen	27
6.3.2 Einbindung der Lieferketten	29
6.3.3 Einbindung externer Anspruchsgruppen.....	30
6.4 Festlegen von Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung	31
6.4.1 Management von Risiken	31
6.4.2 Verschiedene Ansätze für das Setzen von Prioritäten	31
6.5 Messung und Verbesserung der Leistung.....	34
6.5.1 Definition von Messgrößen und Kennzahlen.....	34

6.5.2	Berichterstattung.....	34
6.5.3	Benchmarking	35
6.6	Mechanismus für das Beseitigen von Missständen	36
7	Integration der Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess	37
7.1	Aufbauen auf den bestehenden Prozess	37
7.2	Planung.....	37
7.2.1	Einbeziehen wichtiger Elemente der nachhaltigen Beschaffung.....	37
7.2.2	Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen).....	38
7.2.3	Analyse der Kosten	39
7.2.4	Analyse der Bedürfnisse einer Organisation.....	40
7.2.5	Analyse des Markts	41
7.2.6	Fertigstellen der Bezugsquellenstrategie	42
7.3	Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen in die Spezifikationen.....	43
7.3.1	Festlegen von Beschaffungskriterien	43
7.3.2	Auswahl der Arten von Anforderungen	44
7.3.3	Verwendung von minimalen und optionalen Anforderungen.....	44
7.3.4	Recherchieren von Informationen für die Festlegung der Anforderungen	45
7.3.5	Bewerten der Erfüllung von Nachhaltigkeitsanforderungen.....	45
7.4	Auswahl von Lieferanten	47
7.4.1	Bewertung der Lieferantenkapazität.....	47
7.4.2	Vorauswahl von Lieferanten.....	47
7.4.3	Management von Ausschreibungen	48
7.4.4	Erteilung des Auftrags	50
7.5	Management des Vertrags	51
7.5.1	Management der Lieferantenbeziehung.....	51
7.5.2	Durchführen des Vertrags	52
7.5.3	Verwenden eines Vertragsmanagementplans.....	52
7.5.4	Management der Leistung und Beziehung.....	53
7.5.5	Förderung gemeinsamer Initiativen von Lieferanten und Kunden	54
7.5.6	Management von Pflichtverletzungen durch Lieferanten	54
7.5.7	Management der Entsorgung und des Endes der Nutzungsdauer	55
7.6	Überprüfung und Lehren aus dem Vertrag.....	55
	Anhang A (informativ) Handlungsfelder der nachhaltigen Beschaffung.....	56
	Anhang B (informativ) Übersicht über ISO 26000	63
	Anhang C (informativ) Beispiele für ein nachhaltigkeitsbezogenes Handlungsfeldkonzept.....	65
	Literaturhinweise	67

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 20400:2017, die vom Projektkomitee ISO/PC 277 „Sustainable procurement“ erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von AFNOR (Frankreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 175-00-03 AA „Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen“ im DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9000:2015	siehe	DIN EN ISO 9000:2015-11
ISO 14001	siehe	DIN EN ISO 14001
ISO 14020:2000	siehe	DIN EN ISO 14020:2002-02
ISO 14021	siehe	DIN EN ISO 14021
ISO 14024	siehe	DIN EN ISO 14024
ISO 14025	siehe	DIN EN ISO 14025
ISO 14031:2013	siehe	DIN EN ISO 14031:2013-12
ISO 14040	siehe	DIN EN ISO 14040
ISO 14044:2006	siehe	DIN EN ISO 14044:2006-10
ISO/IEC 17020	siehe	DIN EN ISO/IEC 17020
ISO/IEC 17021-2	siehe	DIN EN ISO/IEC 17021-2
ISO/IEC 17021-3	siehe	DIN EN ISO/IEC 17021-3
ISO/IEC 17024	siehe	DIN EN ISO/IEC 17024
ISO/IEC 17025	siehe	DIN EN ISO/IEC 17025
ISO/IEC 17065	siehe	DIN EN ISO/IEC 17065
ISO 26000:2010	siehe	DIN ISO 26000:2010-12
ISO 31000	siehe	E DIN ISO 31000

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9000:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*

DIN EN ISO 14001, *Umweltmanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

DIN EN ISO 14020:2002-02, *Umweltkennzeichnungen und –deklarationen — Allgemeine Grundsätze (ISO 14020:2000); Deutsche Fassung EN ISO 14020:2001*

DIN EN ISO 14021, *Umweltkennzeichnungen und –deklarationen — Umweltbezogene Anbietererklärungen (Umweltkennzeichnung Typ II)*

DIN EN ISO 14024, *Umweltkennzeichnungen und –deklarationen — Umweltkennzeichnung Typ I — Grundsätze und Verfahren*

DIN EN ISO 14025, *Umweltkennzeichnungen und –deklarationen — Typ III Umweltdeklarationen — Grundsätze und Verfahren*

DIN EN ISO 14031:2013-12, *Umweltmanagement — Umweltleistungsbewertung — Leitlinien (ISO 14031:2013); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14031:2013*

DIN EN ISO 14040, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Grundsätze und Rahmenbedingungen*

DIN EN ISO 14044:2006-10, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Anforderungen und Anleitungen (ISO 14044:2006); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14044:2006^{N1}*

DIN EN ISO/IEC 17020, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an den Betrieb verschiedener Typen von Stellen, die Inspektionen durchführen*

DIN EN ISO/IEC 17021-2, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren — Teil 2: Anforderungen an die Kompetenz für die Auditierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen*

DIN EN ISO/IEC 17021-3, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren — Teil 3: Anforderungen an die Kompetenz für die Auditierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen*

DIN EN ISO/IEC 17024, *Konformitätsbewertung — Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren*

DIN EN ISO/IEC 17025, *Allgemeine Anforderungen an die Kompetenz von Prüf- und Kalibrierlaboratorien*

DIN EN ISO/IEC 17065, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an Stellen, die Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zertifizieren*

DIN ISO 26000:2011-01, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)*

DIN ISO 31000, *Risikomanagement — Leitlinien*

N1 Ersetzt durch DIN EN ISO 14044:2018-05

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von ISO Technischen Komitees durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nicht staatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Insbesondere die für die verschiedenen ISO-Dokumententypen notwendigen Annahmekriterien sollten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO und IEC sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Projektkomitee ISO/PC 277, Sustainable procurement, erarbeitet.

Bei der Entwicklung dieses Dokuments wurde ISO Guide 82 für die Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen berücksichtigt.

Einleitung

Jede Organisation hat umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen.

Das Beschaffungswesen ist ein leistungsfähiges Instrument für alle Organisationen, die verantwortungsvoll handeln und zur nachhaltigen Entwicklung sowie zur Erreichung der Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung beitragen wollen. Organisationen können durch Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Beschaffungspolitik und -praxis, einschließlich der Lieferketten, Risiken (und auch Chancen) für die nachhaltige ökologische, soziale und wirtschaftliche Entwicklung steuern.

Ein nachhaltiges Beschaffungswesen stellt eine Chance dar, den Nutzen für die Organisation durch eine erhöhte Produktivität, die Beurteilung von Wert und Leistung, eine bessere Kommunikation zwischen Einkäufern, Lieferanten und allen Anspruchsgruppen sowie durch die Förderung von Innovationen zu steigern.

Dieses Dokument unterstützt Organisationen, ihre Verantwortung im Bereich der Nachhaltigkeit wahrzunehmen, indem sie vermittelt:

- was nachhaltige Beschaffung ist;
- welche Wirkungen und Fragen der Nachhaltigkeit in den verschiedenen Bereichen des Beschaffungswesens zu beachten sind:
 - Politik;
 - Strategie;
 - Organisation;
 - Prozess;
- wie ein nachhaltiges Beschaffungswesen umgesetzt wird.

Bild 1 gibt einen Überblick über den Aufbau dieses Dokuments.

Dieses Dokument ist für alle öffentlichen und privaten Organisationen ungeachtet ihrer Größe und Standortes geeignet. Es soll für alle Anspruchsgruppen verständlich sein, die in Beschaffungsentscheidungen und -prozesse einbezogen oder von ihnen betroffen sind. Bei der Umsetzung dieses Dokuments sollten das Umfeld und die Merkmale der jeweiligen Organisation so berücksichtigt werden, dass die Anwendung der Konzepte an die Größe der Organisation angepasst wird. Die Übernahme des Dokuments durch große Organisationen kann für kleine und mittlere Organisationen Chancen in ihrer Lieferkette eröffnen.

Abschnitt 4 gibt einen Überblick über das nachhaltige Beschaffungswesen. Darin werden die Grundsätze und Kernthemen des nachhaltigen Beschaffungswesens beschrieben und die Gründe dargelegt, die für eine nachhaltige Beschaffung durch Organisationen sprechen. Es werden wesentliche Überlegungen zum Management von Risiken (und Chancen), zur Bekämpfung negativer Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit durch gebührende Sorgfalt, zur Festlegung von Prioritäten, zur positiven Einflussnahme und zur Vermeidung von Mittäterschaft angestellt.

Abschnitt 5 bietet Leitlinien für die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Beschaffungsfunktion einer Organisation auf strategischer Ebene, um sicherzustellen, dass die Absichten, die Ausrichtungen und die zentralen Nachhaltigkeitsprioritäten der Organisation erzielt werden. Dieser

Abschnitt hilft der obersten Leitung bei der Ausgestaltung der Politik und Strategie für die nachhaltige Beschaffung.

In Abschnitt 6 werden die organisatorischen Voraussetzungen und Managementmethoden beschrieben, die für die erfolgreiche Umsetzung und fortlaufend Verbesserung einer nachhaltigen Beschaffung erforderlich sind. Die Organisation stellt damit sicher, dass solche Voraussetzungen und Praktiken vorhanden sind, um Verantwortliche für die Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen bei der Einbeziehung von Nachhaltigkeitserwägungen in den Beschaffungsprozess zu unterstützen.

Abschnitt 7 befasst sich mit dem Beschaffungsprozess und richtet sich an Personen, die für die in ihrer Organisation tatsächlich durchgeführten Beschaffungsmaßnahmen verantwortlich sind. Dieser Abschnitt kann auch für Personen aus damit verbundenen Funktionsbereichen interessant sein, da darin beschrieben wird, wie Nachhaltigkeitserwägungen in bestehende Beschaffungsprozesse einbezogen werden.

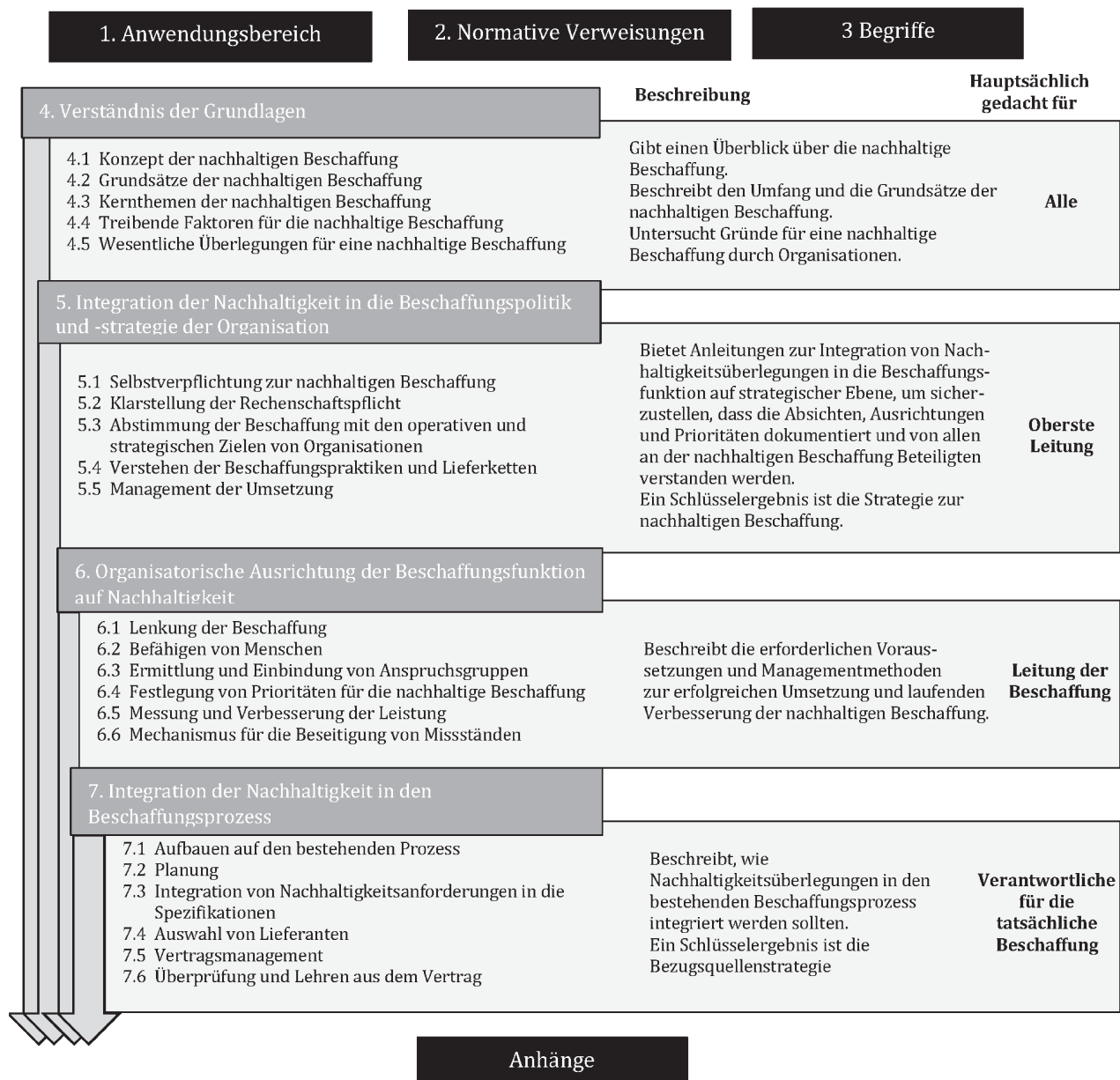


Bild 1 — Schematische Darstellung des Inhalts von ISO 20400

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet für jede Organisation, unabhängig von ihrer Aktivität und Größe, Orientierung für die Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Beschaffung wie in ISO 26000 beschrieben. Es richtet sich an Anspruchsgruppen, die in Beschaffungsentscheidungen und -prozesse eingebunden oder von ihnen betroffen sind.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Kreislaufwirtschaft

(en: circular economy)

Wirtschaft, die bewusst erhaltend und regenerierend gestaltet ist und darauf abzielt, die Gebrauchstüchtigkeit und den Wert von Produkten, Komponenten und Werkstoffen stets zu maximieren, wobei zwischen technischen und biologischen Kreisläufen unterschieden wird

[QUELLE: Abgeleitet von Ellen MacArthur Foundation [24]]

3.2

menschenwürdige Arbeit

(en: decent work)

unter den Bedingungen der Freiheit, Gleichheit, Sicherheit und in menschlicher Würde geleistete Arbeit

[QUELLE: Abgeleitet von ISO 26000:2010, 6.4.1.1, Box 8]

3.3

gebührende Sorgfalt

(en: due diligence)

Prozess der umfassenden, vorausschauenden Erfassung, Bewertung, Vermeidung, Verringerung und Rechenschaftslegung für tatsächliche und mögliche negative Auswirkungen als integraler Bestandteil der Entscheidungsfindung und des Risikomanagements (3.22) von Organisationen (3.16)

3.4

Umweltkennzeichnung

(en: environmental label)

Aussage, die auf die Umweltaspekte von Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) hinweist

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Umweltkennzeichnung oder -deklaration kann unter anderem in Form einer Erklärung, eines Symbols oder einer graphischen Darstellung auf einem Produkt oder der Verpackung sowie in Produktunterlagen, Merkblättern, Werbe- und PR-Unterlagen erfolgen.

[QUELLE: ISO 14020:2000, 2.1 modifiziert — Der alternative Begriff „Umweltdeklaration“ wurde gestrichen und die Wörter „Produkt oder Dienstleistung“ wurden in der Definition durch „Waren oder Dienstleistungen“ ersetzt]

3.5

ethisches Verhalten

(en: ethical behavior)

nach anerkannten Grundsätzen richtiges oder gutes Verhalten im Kontext einer bestimmten Situation, das mit internationalen Verhaltensstandards [3.9] im Einklang steht

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.7]

3.6

faire Betriebs- und Geschäftspraktiken

(en: fair operating practices)

Praktiken, die sich auf ethische Verhaltensweisen in einer Organisation (3.16) und im Umgang mit anderen Organisationen wie Lieferanten (3.30), mit denen sie in Beziehung steht, beziehen

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Zusammenhang mit der nachhaltigen Beschaffung (3.38) können sich faire Betriebs- und Geschäftspraktiken ggf. auch auf Beziehungen zwischen Organisationen, ihren Lieferanten sowie Organisationen und anderen, die mit den Lieferanten zu tun haben, erstrecken. Dazu gehören Interaktionen mit Regierungsbehörden, Partnern, Lieferanten, Unterauftragnehmern und Gemeinschaften mit dem Ziel, gesunde Beziehungen zwischen den Unternehmen, die Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) kaufen, und denjenigen, die diese liefern, zu fördern.

[QUELLE: Abgeleitet von ISO 26000:2010, 6.6]

3.7

Waren

(en: goods)

Artikel oder Materialien, die nach erfolgter Bestellung in den Lieferketten (3.32) zur Verwendung oder zum Verbrauch durch die Organisation (3.16) erzeugt, verarbeitet, umgeschlagen oder befördert werden

[QUELLE: ISO 28001:2007, 3.11 modifiziert — Das Word „Besteller“ wurde durch „Organisation“ ersetzt]

3.8

Kennzahl

En: indicator

messbare Darstellung des Zustands oder des Status von Funktionsabläufen, Management oder Bedingungen

[QUELLE: ISO 14031:2013, 3.15]

3.9

internationale Verhaltensstandards

(en: international norms of behavior)

Erwartungen bezüglich des gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens einer Organisation, die sich aus Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannten internationalen Rechtsgrundsätzen oder aus zwischenstaatlichen Abkommen ableiten, die allgemein oder größtenteils anerkannt sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Zwischenstaatliche Abkommen beinhalten Verträge und Konventionen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Auch wenn Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannte internationale Rechtsgrundsätze und zwischenstaatliche Abkommen sich primär an Staaten richten, stellen sie übergeordnete Ziele und Grundsätze dar, an denen sich alle Organisationen orientieren können.

Anmerkung 3 zum Begriff: Internationale Verhaltensstandards entwickeln sich im zeitlichen Verlauf weiter.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.11]

3.10

Leistungskennzahl

(en: key performance indicator (KPI))

Kennzahl (3.8) für die Leistung, die von einer Organisation (3.16) für wichtig erachtet wird und bestimmte Aspekte hervorhebt und auf sie aufmerksam macht

[QUELLE: ISO 14031:2013, 3.17]

3.11

Arbeitspraktiken

(en: labour practices)

Praktiken bezogen auf Arbeiten, die innerhalb, durch oder im Auftrag einer Organisation ausgeführt werden, einschließlich Arbeiten bei Unterauftragnehmern

[QUELLE: Abgeleitet von ISO 26000:2010, 6.4]

3.12

Lebensweg

Lebenszyklus

(en: life cycle)

aufeinander folgende und miteinander verbundene Stufen eines Waren- (3.7) oder Dienstleistungssystems (3.23) von der Rohstoffgewinnung oder Rohstoffherzeugung bis zur endgültigen Beseitigung

[QUELLE: ISO 14044:2006, 3.1, modifiziert — Das Wort „Produkt“ wurde durch „Waren oder Dienstleistungen“ ersetzt]

3.13

Lebenswegkonzept

Lebenszykluskonzept

(en: life cycle approach)

Berücksichtigung des Lebenswegs (3.12) bei der Entscheidungsfindung oder in Entwicklungsprozessen

3.14

Lebenswegkostenrechnung

Lebenszykluskostenrechnung

(en: life cycle costing (LCC))

Methode zur Berechnung der Kosten von Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) während ihres gesamten Lebenswegs (3.12)

3.15

Ziel

(en: objective)

angestrebtes Ergebnis

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.7.1, modifiziert — Die Anmerkungen zum Begriff wurden gelöscht]

3.16

Organisation

(en: organization)

Person oder Gruppe von Personen, die über eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen zur Erreichung ihrer Ziele (3.15) verfügt

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, sonstige Unternehmen, Behörden, Vereine, Wohltätigkeitsorganisationen oder Einrichtungen, Teile oder Kombinationen davon, gleichgültig ob sie eingetragen oder nicht eingetragen oder öffentlich oder privat sind.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde gelöscht]

3.17

Politik

(en: policy)

die von der obersten Leitung einer Organisation (3.16) verbindlich dargelegten Absichten und Ausrichtungen dieser Organisation

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.5.8, modifiziert — Anmerkung 1 zum Begriff wurde gelöscht]

3.18

Beschaffung

(en: procurement)

Aktivität zum Erwerb von Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) von Lieferanten (3.30)

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Beschaffungsprozess berücksichtigt den gesamten Lebensweg von der Ermittlung der Bedürfnisse bis zum Ende eines Dienstleistungsauftrags oder bis zum Ende des Lebenswegs von Waren, einschließlich der Entsorgung.

Anmerkung 2 zum Begriff: Sourcing ist ein Teil des Beschaffungsprozesses, der die Planung, Festlegung der Spezifikation (3.26) und Lieferantenauswahl umfasst.

3.19

Anforderung

(en: requirement)

Bestimmung, die Kriterien festlegt, die von Waren (3.7), Prozessen oder Dienstleistungen (3.23) zu erfüllen sind

[QUELLE: ISO/IEC Guide 2:2004, 7.5, modifiziert — Die Wörter „Waren, Prozesse oder Dienstleistungen“ wurden am Ende der Definition hinzugefügt]

3.20

Risiko

(en: risk)

die Wirkung von Ungewissheit auf die Ziele (3.15)

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Wirkung ist eine Abweichung vom Erwarteten – in positiver und/oder negativer Hinsicht.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Ziele umfassen einen maximierten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung (3.37).

Anmerkung 3 zum Begriff: Risiken werden häufig in Bezug auf potentielle Ereignisse und Konsequenzen oder eine Kombination daraus beschrieben.

Anmerkung 4 zum Begriff: Ein Risiko wird häufig als Kombination aus den Konsequenzen eines Ereignisses (einschließlich Änderungen von Gegebenheiten) und der entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeit dargestellt.

Anmerkung 5 zum Begriff: Ungewissheit ist der Zustand, der sich aus dem — selbst teilweisen — Mangel an Informationen, Verständnis oder Wissen über ein Ereignis, seine Konsequenzen oder seine Wahrscheinlichkeit ergibt.

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 1.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde geändert]

3.21

Risikobewertung

(en: risk assessment)

der gesamte Prozess zur Ermittlung, Analyse und Einschätzung von Risiken (3.20)

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.4.1]

3.22

Risikomanagement

(en: risk management)

koordinierte Tätigkeiten zur Leitung und Kontrolle einer Organisation (3.16) in Bezug auf Risiken (3.20)

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 2.1]

3.23

Dienstleistung

(en: service)

Ergebnisse von Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen einem Lieferanten (3.30) und einem Kunden und von internen Aktivitäten des Lieferanten zur Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden

[QUELLE: ISO 5127:2001, 5.5.01]

3.24

kleine und mittlere Organisation

KMO

SMO

(en: small and medium-sized organization)

Organisation (3.16), deren Beschäftigtenzahl oder deren Finanzmittel bestimmte Werte nicht überschreiten, deren Höhe von Land zu Land variieren

3.25

gesellschaftliche Verantwortung

(en: social responsibility)

Verantwortung einer Organisation (3.16) für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten (3.5), das

- zur nachhaltigen Entwicklung (3.37), Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen (3.28) berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards (3.9) steht und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Aktivitäten umfassen Waren (3.7), Dienstleistungen (3.23) und Prozesse.

Anmerkung 2 zum Begriff: Mit Beziehungen sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Organisation innerhalb ihres Einflussbereichs (3.27) entstehen.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.18, modifiziert — Das Wort „Produkte“ wurde durch „Waren“ in Anmerkung 1 zum Begriff ersetzt]

3.26

Spezifikation

(en: specification)

Dokument, das Anforderungen (3.19) festlegt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.8.7, modifiziert — Beispiele und Anmerkungen zum Begriff wurden gelöscht]

3.27

Einflussbereich

(en: sphere of influence)

Bereich bzw. Umfang politischer, vertraglicher, wirtschaftlicher oder anderer Beziehungen, innerhalb dessen eine Organisation (3.16) Entscheidungen oder Aktivitäten von Einzelpersonen oder Organisationen beeinflussen kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Fähigkeit zur Einflussnahme ist nicht automatisch mit der Verantwortung verbunden, diesen Einfluss auch auszuüben.

Anmerkung 2 zum Begriff: Druck auszuüben im Zusammenhang mit den Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte ist eine spezielle Form des Einflusses, wenn eine Organisation eine Änderung unrechtmäßiger Praktiken einer Entität, die zu Schaden führen können, bewirken kann.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.19 modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde geändert]

3.28

Anspruchsgruppe

Anspruchsträger

(en: stakeholder)

Einzelperson oder Gruppe, die Interessen an einer Entscheidung oder Aktivität einer Organisation (3.16) hat

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.20]

3.29

Unterauftragnehmer

(en: subcontractor)

Organisation (3.16) oder Einzelperson, die vom Lieferanten (3.30) beauftragt wurde, einen bestimmten Teil eines Auftrags auszuführen

3.30

Lieferant

(en: supplier)

Organisation (3.16), die Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) bereitstellt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.5, modifiziert — Die Wörter „ein Produkt oder eine Dienstleistung“ wurde durch „Waren oder Dienstleistungen“ ersetzt]

3.31

lokaler Lieferant

(en: local supplier)

Lieferant (3.30) einer Organisation (3.16), der in demselben geographischen Markt ansässig ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff „lokal“ kann sich auf die Betriebe in der umliegenden Gemeinschaft, auf eine Region innerhalb eines Landes oder auf ein Land beziehen.

3.32

Lieferkette

(en: supply chain)

Abfolge von Tätigkeiten oder Akteuren, durch die Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) für die Organisation (3.16) zur Verfügung gestellt werden

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.22 modifiziert — Das Wort „Produkte“ wurde durch „Waren“ ersetzt]

3.33

Nachhaltigkeit

(en: sustainability)

Zustand des globalen Systems, einschließlich umweltbezogener, sozialer und wirtschaftlicher Aspekte, bei dem die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können

Anmerkung 1 zum Begriff: Die umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekte stehen in Wechselwirkung zueinander, sind voneinander abhängig und werden häufig als die drei Dimensionen oder die drei Säulen der Nachhaltigkeit bezeichnet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Nachhaltigkeit ist das Ziel der nachhaltigen Entwicklung (3.37).

[QUELLE: ISO Guide 82:2014, 3.1]

3.34

Nachhaltigkeitsaspekt

(en: sustainability aspect)

Aspekt einer Aktivität oder von Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23), der während des Lebenszyklus (3.12) der Aktivität oder der Waren oder Dienstleistungen in einer positiven oder negativen Beziehung zur Nachhaltigkeit (3.33) steht

3.35

Nachhaltigkeitsaussage

(en: sustainability claim)

Aussage, die auf die Nachhaltigkeitsaspekte (3.34) von Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) hinweist

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Aussage kann unter anderem in Form einer Kennzeichnung, einer Deklaration, einer Erklärung, eines Symbols oder einer graphischen Darstellung auf einem Produkt oder der Verpackung sowie in Produktunterlagen, Merkblättern, Werbe- und PR-Unterlagen getätigt werden.

3.36

nachhaltigkeitsbezogenes Handlungsfeld

(en: sustainability issue)

in einem Nachhaltigkeitsaspekt (3.34) enthaltenes Thema

3.37

nachhaltige Entwicklung

(en: sustainable development)

Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können

Anmerkung 1 zum Begriff: Nachhaltige Entwicklung verbindet die Ziele hoher Lebensqualität, Gesundheit und Wohlstand mit sozialer Gerechtigkeit und hält die Fähigkeit der Erde, Leben in all seiner Vielfalt zu unterstützen, aufrecht. Diese sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ziele sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Nachhaltige Entwicklung kann als ein Weg angesehen werden, um die übergeordneten Erwartungen der gesamten Gesellschaft auszudrücken.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.23]

3.38

nachhaltige Beschaffung

(en: sustainable procurement)

Beschaffung (3.18), welche im Hinblick auf den gesamten Lebensweg (3.12) die positivsten umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen hat

Anmerkung 1 zum Begriff: Nachhaltige Beschaffung bezieht die Nachhaltigkeitsaspekte (3.34) der Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) und der Lieferanten (3.30) entlang der Lieferketten (3.32) ein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Nachhaltige Beschaffung trägt zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele (3.15) der Organisation und zur nachhaltigen Entwicklung (3.37) im Allgemeinen bei.

3.39

Tier-1-Lieferant

(en: tier 1 supplier)

Lieferant (3.30), der der beschaffenden Stelle direkt Waren (3.7) oder Dienstleistungen (3.23) bereitstellt

3.40

Transparenz

(en: transparency)

Offenheit in Bezug auf Entscheidungen und Aktivitäten, die sich auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt auswirken, verbunden mit der Bereitschaft, diese klar, präzise, zeitgerecht, aufrichtig und vollständig zu kommunizieren.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.24]

3.41

universelles Design

(en: universal design)

Gestaltung von Waren (3.7), Umgebungen, Programmen und Dienstleistungen (3.23), so dass sie für möglichst viele Menschen ohne weitere Anpassung oder Spezialisierung nutzbar sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Universelles Design darf gegebenenfalls benötigte Hilfsmittel für bestimmte Gruppen oder Personen mit Behinderungen nicht ausschließen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Begriffe wie universelles Design, barrierefreie Gestaltung, Design-for-all, integratives Design und generationsübergreifendes Design werden abwechselnd mit derselben Bedeutung genutzt

[QUELLE: ISO/IEC Guide 71:2014, 2.18, modifiziert — Das Wort „Produkt“ wurde durch „Waren“ ersetzt]

4 Verständnis der Grundlagen

4.1 Konzept der nachhaltigen Beschaffung

Nachhaltige Beschaffung bezeichnet eine Beschaffung, welche im Hinblick auf den gesamten Lebensweg die positivsten umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen hat und die Minimierung negativer Auswirkungen anstrebt.

Die nachhaltige Beschaffung stellt ein leistungsfähiges Instrument dar, wenn eine Organisation Anforderungen für die nachhaltige Entwicklung und ihren eigenen Beitrag zur Nachhaltigkeit beachtet.

4.2 Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung

Die wesentlichen Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung sind:

- Rechenschaftspflicht: Eine Organisation sollte über ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt Rechenschaft ablegen. Im Zusammenhang mit der Beschaffung gehört dazu insbesondere die Rechenschaftspflicht für Auswirkungen, die sich aus der Lieferkette der Organisation ergeben, unter Berücksichtigung des Lebenswegs von Waren oder Dienstleistungen.
- Transparenz: Eine Organisation sollte transparent sein in Bezug auf ihre Entscheidungen und Aktivitäten, die die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft beeinflussen. Im Zusammenhang mit der Beschaffung gehört dazu insbesondere Transparenz in Bezug auf Beschaffungsentscheidungen und -aktivitäten sowie das Ermutigen von Lieferanten zur Transparenz. Transparenz bildet die Grundlage für den Dialog und die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen.
- Ethisches Verhalten: Eine Organisation sollte ethisch handeln und ethisches Verhalten in ihrer gesamten Lieferkette fördern.
- Uneingeschränkte und faire Chance: Eine Organisation sollte bei allen Beschaffungsentscheidungen Bevorzugungen und Vorurteile vermeiden. Alle Lieferanten, einschließlich lokaler Lieferanten und kleiner und mittlerer Organisationen (KMO), sollten eine uneingeschränkte und faire Chance haben, sich um Aufträge zu bewerben.
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen: Eine Organisation sollte die Interessen der von ihren Beschaffungsaktivitäten betroffenen Anspruchsgruppen achten, berücksichtigen und auf sie eingehen.
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit und internationaler Verhaltensstandards: Eine Organisation sollte über Verstöße in den gesamten Lieferketten Bescheid wissen. Sie sollte ihre Lieferanten aktiv dazu anhalten, diese Regeln zu befolgen und ihre Einhaltung situationsgerecht anzugehen.
- Achtung der Menschenrechte: Eine Organisation sollte die international anerkannten Menschenrechte respektieren.
- Innovative Lösungen: Eine Organisation sollte nach Lösungen suchen, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und innovative Beschaffungspraktiken unterstützen, um nachhaltigere Resultate über die gesamte Lieferkette hinweg zu fördern.
- Schwerpunkt auf Bedürfnisse: Eine Organisation sollte ihren Bedarf überprüfen, nur das kaufen, was benötigt wird, und mehr nach nachhaltigeren Alternativen suchen.
- Integration: Eine Organisation sollte sicherstellen, dass die Nachhaltigkeit in alle bestehenden Beschaffungspraktiken einbezogen wird, um die Nachhaltigkeit der Resultate zu maximieren.
- Lebenswegkostenrechnung: Eine Organisation sollte auf die über den Lebensweg angefallenen Kosten, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Kosten und den Nutzen, der sich aus ihren Beschaffungsaktivitäten für die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft ergibt, Bedacht nehmen.
- Fortlaufende Verbesserung: Eine Organisation sollte darauf hinarbeiten, ihre Nachhaltigkeitspraktiken und -resultate laufend zu verbessern und Organisationen in ihrer Lieferkette ebenfalls dazu zu ermutigen.

4.3 Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung

Die sieben Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung sind:

- Organisationsführung: Prozesse und Strukturen der Entscheidungsfindung;
- Menschenrechte: gebührende Sorgfalt, Menschenrechte in kritischen Situationen, Vermeidung von Mittäterschaft, Beseitigung von Missständen, Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen, bürgerliche und politische Rechte, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit;
- Arbeitspraktiken: Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz, sozialer Dialog, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz;
- Umwelt: Vermeidung der Umweltbelastung, nachhaltige Nutzung von Ressourcen, Abschwächung des Klimawandels und Anpassung an diesen, Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume;
- faire Betriebs- und Geschäftspraktiken: Korruptionsbekämpfung, verantwortungsbewusste politische Mitwirkung, fairer Wettbewerb, Förderung der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette, Achtung von Eigentumsrechten;
- Konsumentenangelegenheiten: faires Marketing, sachliche und nicht irreführende Informationen, faire Vertragspraktiken, Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, nachhaltiger Konsum, Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren, Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten, Sicherung der Grundversorgung, Verbraucherbildung und Sensibilisierung;
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft: Einbeziehung der Gemeinschaft, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen und Kompetenzentwicklung, Entwicklung von Technologien und Zugang dazu, Schaffung von Wohlstand und Einkommen, Gesundheit, Investition zugunsten des Gemeinwohls.

ANMERKUNG Weiterführende Informationen sind in Anhang A und Anhang B angeführt.

4.4 Treibende Faktoren für die nachhaltige Beschaffung

Die Gründe, aus denen Organisationen ihr Beschaffungswesen nachhaltig gestalten, unterscheiden sich je nach Art der Organisation und dem Umfeld, in dem sie tätig ist. Die treibenden Faktoren für eine nachhaltige Beschaffung sollten analysiert werden, um die Festlegung der operativen und strategischen Nachhaltigkeitsziele für die Lieferkette und die interne Kommunikation zu unterstützen.

BEISPIEL Wenn für eine Organisation Wettbewerbsvorteile, öffentliche Politiken, Umweltschutz oder Menschenrechte die treibenden Faktoren darstellen, dann sind die operativen und strategischen Nachhaltigkeitsziele darauf abzustimmen.

Wenn die oberste Leitung ermittelt hat, inwieweit bestimmte treibende Faktoren auf eine nachhaltige Beschaffung in der Organisation hinwirken, können diese mit den Kernthemen (siehe 4.3), Handlungsfeldern und Aspekten verknüpft und anschließend operative und strategische Ziele erarbeitet werden.

Beispiele von treibenden Faktoren für eine nachhaltige Beschaffung sind:

- Kunden: Eingehen auf die Erwartungen der Kunden und Konsumenten in Bezug auf Nachhaltigkeit, z. B. Sicherheit, Vorteile für die Umwelt und universelles Design in den gesamten Lieferketten;

- Wettbewerbsvorteil: in umkämpften Märkten kann die Möglichkeit, Waren oder Dienstleistungen mit einem nachhaltigen Mehrwert anzubieten, ein Unterscheidungsmerkmal sein;

ANMERKUNG 1 Dies kann sowohl für den Lieferanten als auch den Käufer von Vorteil sein.

- Innovation: Einsatz der nachhaltigen Beschaffung zur Förderung von Innovation in den Lieferketten, um die gemeinsame Wertschöpfung zu steigern und neue Märkte zu schaffen;
- Erwartungen von Anspruchsgruppen: Eingehen auf steigende Erwartungen der Anspruchsgruppen hinsichtlich der Berücksichtigung von umweltbezogenen und sozialen Faktoren, um z. B. die gesellschaftliche Handlungsvollmacht (en: licence to operate) zu bewahren;
- Rechtsvorschriften und Regelungen: Einhaltung der Rechtsvorschriften in den gesamten Lieferketten;

ANMERKUNG 2 Regierungen fordern zunehmend ein nachhaltigeres Handeln von Organisationen, z. B. durch Beschränkungen für die Deponierung von Abfall, größere Lieferantenvielfalt, Offenlegung von CO₂-Emissionen, Bekämpfung von Menschenhandel und Sklaverei.

- öffentliche Politiken: Erreichen angestrebter Ziele, z. B. Fördern von Wettbewerbsfähigkeit, Schaffen von Chancen für kleine und mittlere Organisationen, effiziente Verwaltung öffentlicher Ressourcen, verantwortungsvolle Staatsführung oder soziale Eingliederung;
- Risikomanagement: nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder können Markenwert und -reputation, Marktanteil, Marktkapitalisierung, rechtliche Risiken, Preisschwankungen und Zugang zu Versorgung, finanzielle Verbindlichkeiten, moralische/ethische Risiken und Risiken in Verbindung mit Betriebsbewilligungen beeinflussen;
- Sicherheit von Lieferketten: Vermeiden von Störungen aufgrund von Produktrückrufen, Geldstrafen oder Lieferantenausfällen, Umsetzen fortlaufender Verbesserungsprozesse, Vermeiden der Erschöpfung von Ressourcen;
- Vertrauen von Investoren: nachhaltige Beschaffung kann die Bewertung durch Ratingagenturen verbessern und Investitionen anziehen;
- Arbeitnehmer: Aufmerksamkeit für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder, einschließlich der Förderung menschenwürdiger Arbeit, kann zu einer höheren Produktivität führen und Talente anziehen, motivieren und an die Organisation binden;
- Lieferantenbindung: Aufmerksamkeit für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder kann Lieferantenbeziehungen verbessern, was zu einem höheren Beitrag der Lieferanten zu den Zielen der Organisation führt;
- Kostenoptimierung: ein optimierter Ressourceneinsatz kann zu Kosteinsparungen und geringeren Umweltfolgen, Skaleneffekten und zu einer besseren Investitionsrendite führen;
- wirtschaftliche Wertschöpfung: die Auswertung umfassenderer Informationen zu Kosten und Nutzen über den gesamten Lebensweg kann der Organisation bei der Steigerung ihrer Effektivität helfen;
- persönliche Vorbildwirkung: engagierte Schlüsselpersonen aus der Organisation können nachhaltige Geschäftspraktiken, einschließlich der nachhaltigen Beschaffung, fördern;
- Ethik der Organisation: Aufmerksamkeit für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder kann das ethische Verhalten der Organisation verbessern und die Ausrichtung auf die Kultur und die Werte der Organisation steigern.

4.5 Wesentliche Überlegungen für eine nachhaltige Beschaffung

4.5.1 Management von Risiken (einschließlich Chancen)

Risikomanagement ist dynamisch, iterativ und anpassungsfähig. Organisationen sollten ihre nachhaltigkeitsbezogenen Risiken (einschließlich Chancen), die im Zusammenhang mit Beschaffungsmaßnahmen stehen, steuern.

Bei der nachhaltigen Beschaffung ist das Ziel des Risikomanagements das Ermitteln, das Priorisieren und das Management von internen und externen Risiken (einschließlich Chancen), die in Verbindung mit Beschaffungsmaßnahmen stehen. Dies beinhaltet auch Überlegungen, wie Lieferanten über die gesamte Lieferkette in der Lage sind, Nachhaltigkeitsanforderungen wie jene, die im Zusammenhang mit Überwachung und Auditierung stehen, zu erfüllen.

Richtig angewandt sollte das Risikomanagement sicherstellen, dass die erheblichen nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen angemessen gesteuert, die Ressourcen mit größtmöglicher Effizienz genutzt und getroffene Entscheidungen gerechtfertigt werden können.

Das Risikomanagement umfasst eine Risikobewertung (Ermittlung, Analyse, Evaluierung) und die Risikobehandlung. Es sollte in die Organisationsführung, einschließlich der Beschaffungsverfahren, integriert sein.

Mittels gebührender Sorgfalt kann das Risikomanagement auf negative nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen angewandt werden.

4.5.2 Bewältigung negativer Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit mittels gebührender Sorgfalt

Organisationen können negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit folgendermaßen verursachen oder zu ihnen beitragen:

- durch ihre Beschaffungspraktiken oder die Aktivitäten ihrer Lieferanten, Auftragnehmer, Geschäftspartner, Beteiligungsgesellschaften oder Vermittler in den gesamten Lieferketten;
- durch die Gestaltung, den Kauf, die Nutzung oder Entsorgung von Waren oder Dienstleistungen durch die Organisation und ihre Lieferketten.

Mittels gebührender Sorgfalt können negative Auswirkungen bewältigt werden:

- wenn eine Organisation feststellt, dass es in ihren Lieferketten potentielle negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit gibt, sollte sie diese verhindern oder kontrollieren;
- es in ihren Lieferketten tatsächlich negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit gibt, sollte sie sich bemühen, diese zu behandeln, zu beseitigen oder zu kontrollieren.

Die Organisation sollte einen Prozess für die Anwendung der gebührenden Sorgfalt umsetzen, um negative Auswirkungen zu bewältigen, und darüber Rechenschaft ablegen.

4.5.3 Setzen von Prioritäten für nachhaltige Beschaffung

Das Setzen von Prioritäten ermöglicht es der Organisation, ihre Bemühungen auf das Management von Risiken (einschließlich Chancen) zu konzentrieren und zur nachhaltigen Entwicklung größtmöglich beizutragen.

Organisationen sollten die Handlungsfelder (Beispiele sind in Anhang A angeführt) mit Hilfe des folgenden iterativen Prozesses in Konsultation mit Anspruchsgruppen priorisieren:

- a) Relevanz: Analysiere, inwieweit das nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfeld die Organisation betrifft. Die Relevanz wird bestimmt von Faktoren wie zum Beispiel:
 - 1) Verbindung zu Kernaktivitäten (Prozesse, Waren oder Dienstleistungen) der Organisation;
 - 2) Verknüpfung mit Rechtsvorschriften, Regelungen und internationalen Verhaltensstandards;
 - 3) Aktivitäten in den Lieferketten oder im Einflussbereich der Organisation;
 - 4) Brancheninitiativen, einschließlich Verhaltenskodizes.
- b) Signifikanz: Analysiere, welche relevanten nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfelder von den Aktivitäten und Entscheidungen der Organisation am stärksten betroffen sind. Die Signifikanz wird bestimmt von Faktoren wie zum Beispiel:
 - 1) Schwere der negativen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit zusammen mit ihrer Intensität, Häufigkeit und Verbreitung in den Lieferketten;
 - 2) potentielle Folgen für die Nachhaltigkeit und die Anspruchsgruppen durch das Setzen oder Unterlassen von Maßnahmen;
 - 3) gesellschaftliche Erwartungen an ein verantwortungsvolles Verhalten und Ausmaß der Besorgnis von Anspruchsgruppen über die Auswirkungen.
- c) Weitere Überlegungen können der Organisation bei der Priorisierung relevanter und signifikanter Handlungsfelder für die Nachhaltigkeit helfen. Dazu kann Folgendes gehören:
 - 1) nötige Anstrengungen zur Erreichung des erforderlichen Ergebnisses;
 - 2) Leistung hinsichtlich der Einhaltung von Rechtsvorschriften, internationalen Normen, internationalen Verhaltensstandards und vorbildlichen Praxislösungen;
 - 3) Beitrag zu Zielen der Organisation;
 - 4) Einflussmöglichkeit;
 - 5) Tragweite der Auswirkungen, die von anderen Organisationen oder Personen auf die Organisation selbst ausgehen.

Eine Organisation sollte die Handlungsfelder für die Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachten und darauf vorbereitet sein, mit Situationen umzugehen, in denen Maßnahmen in einem Handlungsfeld zu Zielkonflikten mit anderen Handlungsfeldern führen können.

4.5.4 Einflussnahme ausüben

Eine Organisation sollte ihre Fähigkeit, das Verhalten von Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen hin zur Nachhaltigkeit zu beeinflussen, so weit wie möglich nutzen.

Einflussmöglichkeiten können sich beispielsweise aus folgenden Faktoren ergeben:

- a) Maß an direkter Kontrolle zwischen der Organisation und den Lieferanten;
- b) Vertragsbestimmungen zwischen der Organisation und den Lieferanten;

- c) Anteil der Organisation am Gesamtumsatz des Lieferanten;
- d) Fähigkeit der Organisation, dem Lieferanten Anreize für eine Verbesserung der Leistung im Hinblick auf künftige Aufträge, Reputationsvorteile, Hilfe beim Aufbau von Kapazitäten usw. zu bieten;
- e) Reputationsvorteile für den Lieferanten durch die Zusammenarbeit mit der Organisation und Reputationsnachteile bei Beendigung dieser Beziehung;
- f) Möglichkeiten der Organisation, mit anderen Käufern, einschließlich Organisationen derselben Branche, zu kooperieren, um Anreize für eine verbesserte Leistung zu schaffen;
- g) Möglichkeiten der Organisation, Regierungsstellen bei der Forderung einer verbesserten Leistung des Lieferanten durch Umsetzen von Regelungen, Überwachung, Sanktionen usw. einzubinden.

Derartige Fälle werden dem Einflussbereich der Organisation zugerechnet.

4.5.5 Vermeiden von Mittäterschaft

Eine Organisation sollte vermeiden, dass sie sich durch ihre Beschaffungsmaßnahmen an unrechtmäßigen Handlungen anderer Organisationen, die sich negativ auf die Nachhaltigkeit auswirken, mitschuldig macht.

Obwohl ihre Abgrenzung ungenau ist und sich ständig weiterentwickelt, lassen sich drei Formen der Mittäterschaft beschreiben:

- direkte Mittäterschaft entsteht, wenn Organisationen wissentlich Hilfe bei unrechtmäßigen Handlungen leisten;
- nutznießende Mittäterschaft betrifft Organisationen, die von unrechtmäßigen Handlungen unmittelbar profitieren;
- stillschweigende Mittäterschaft ergibt sich daraus, dass eine Organisation es unterlässt, unrechtmäßige Handlungen aufzuzeigen.

ANMERKUNG Weiterführende Informationen sind in Anhang A angeführt.

5 Integration der Nachhaltigkeit in die Beschaffungspolitik und -strategie der Organisation

5.1 Selbstverpflichtung zur nachhaltigen Beschaffung

Die Selbstverpflichtung der obersten Leitung der Organisation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Beschaffung und es ist wichtig, dass die oberste Leitung versteht, wie die Beschaffung die Ziele der Organisation unterstützen und deren Leistung verbessern kann.

Ohne diese formelle Selbstverpflichtung haben Personen, die in der Beschaffung tätig sind, keinen offiziellen Auftrag, die Nachhaltigkeit in ihre Beschaffungsstrategien oder -prozesse einzubeziehen. Daher bliebe die nachhaltige Beschaffung auf Einzelfälle beschränkt und erhielte keine Ressourcen und keine Anerkennung auf Organisationsebene.

Überlegungen zur Nachhaltigkeit sollten auf der höchsten und strategischsten Ebene der Beschaffungsfunktion einbezogen werden, um die Absichten, die Ausrichtungen und die Prioritäten im Bereich der nachhaltigen Beschaffung für die gesamte Organisation klar festzulegen.

Dies betrifft in der Regel zwei ggf. vorhandene Schlüsseldokumente für die Beschaffung, die mit der Nachhaltigkeitspolitik und -strategie der Gesamtorganisation verknüpft werden sollten:

- ein häufig als „Politik“ bezeichnetes Dokument, in dem die Beschaffungsabsichten, Ziele und Werte der Organisation durch die oberste Leitung formell zum Ausdruck gebracht werden. Darin werden für gewöhnlich Elemente wie die Vision, die Werte, die Selbstverpflichtungen und die Regeln der Organisation beschrieben.
- ein oft als „Strategie“ bezeichneter Plan, der umreißt, wie die Beschaffungsabsichten und die Ausrichtungen der Organisation verwirklicht werden. Darin sollten die wesentlichen strategischen und operativen Ziele und ein grundlegender Arbeitsplan enthalten sein.

Einige Organisation erstellen eventuell keine getrennten Dokumente. Letztendlich sollte das Ziel darin bestehen, die Nachhaltigkeit in bestehenden Beschaffungsdokumenten zu verankern.

5.2 Klarstellen der Rechenschaftspflicht

Es sollten klare Verantwortlichkeiten für die nachhaltige Beschaffung festgelegt werden. Ein Beispiel dafür zeigt Bild 2. Die Verantwortung auf der obersten Führungsebene liegt für gewöhnlich bei der Leitung des Beschaffungswesens. Diese Regelung kann zusammen mit der Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Ziele des Teams und in die Arbeitsplatzbeschreibungen ausreichend sein.

In einer KMO nimmt der Eigentümer oder Manager eine wichtige Rolle ein, insbesondere wenn es keine Beschaffungsabteilung und/oder Manager hierfür gibt.

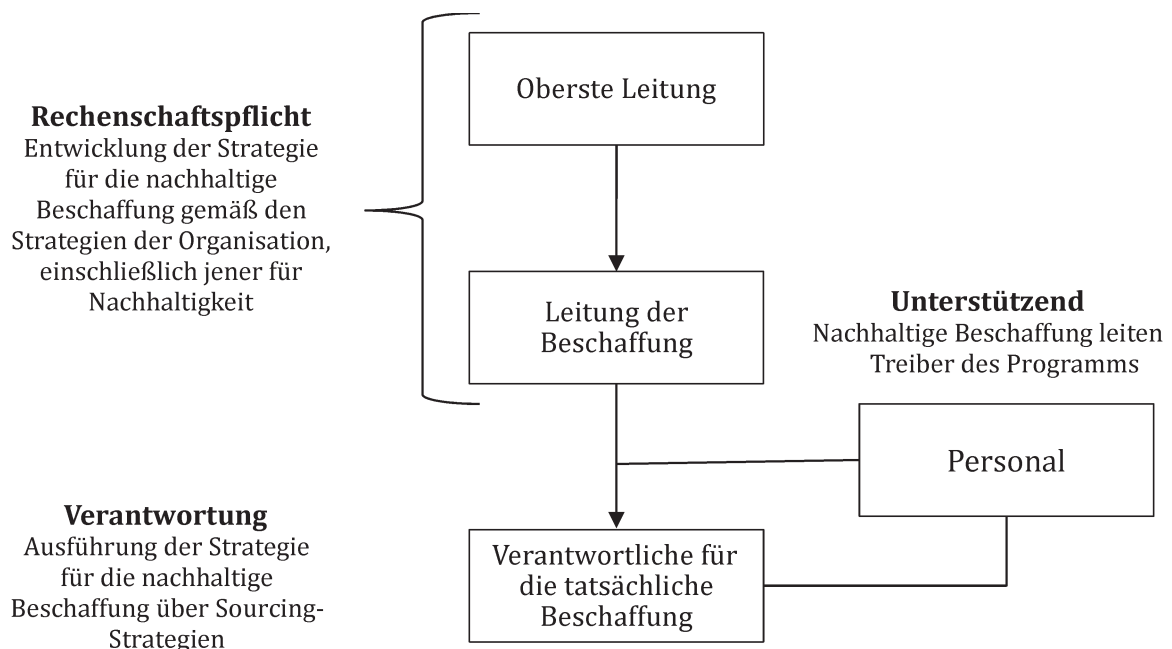


Bild 2 — Beispiel für Rollen und Stufen der Rechenschaftspflicht für die nachhaltige Beschaffung

5.3 Beschaffung mit den operativen und strategischen Zielen der Organisation abgleichen

Bei der Festlegung der Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung sollte die Leitung klare Nachhaltigkeitsziele für die Beschaffungspolitik und -strategie aus den Organisationszielen und -werten ableiten. Dabei sollten strategischen Entscheidungen der Organisation, die erhebliche Auswirkungen darauf haben können, wie die Organisation in Zukunft arbeiten könnte, wie z. B. externe Auftragsvergabe, vermehrte Zulieferung aus dem Ausland, Ausbau von Partnerschaften, Fusionen und Übernahmen, berücksichtigt werden. Dies

sollte zur Festlegung von spezifischen, messbaren, erreichbaren, realistischen und mit Datum versehenen Zielen für die wichtigsten Handlungsfelder, die für die nachhaltige Beschaffung ermittelt wurden, führen. Diese Ziele sollten die Organisationsziele voll und ganz unterstützen und auf diese abgestimmt sein. Die Beschaffung sollte klare operative Ziele vorgeben und die Leistung im Vergleich zu übergeordneten Nachhaltigkeitszielen messen.

Eine nachhaltige Beschaffungspolitik sollte:

- die Werte, die Grundsätze sowie die operativen und strategischen Ziele der Organisation widerspiegeln;
- die Selbstverpflichtung der Organisation zur Nachhaltigkeit wiedergeben;
- mit den Politiken der Organisation klar und eindeutig abgestimmt sein;
- die drei Säulen der Nachhaltigkeit – umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Überlegungen — berücksichtigen;
- die Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung ansprechen.

Wenn keine Organisationspolitik oder -strategie vorhanden ist, sollte die oberste Leitung danach streben, sich für die Nachhaltigkeit zu engagieren, die strategischen Absichten und Ziele formell festzulegen und klarzustellen, wie dies mit den Prioritäten der Organisation abgestimmt ist.

5.4 Verstehen von Beschaffungspraktiken und Lieferketten

Die Beschaffungsfunktion sollte die Politik und die strategischen Ziele der Organisation für die Nachhaltigkeit interpretieren und die Ziele mit den operativen Beschaffungszielen unter Anwendung des Risikomanagements abstimmen.

Um Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung zu setzen, sollte die Organisation einen Überblick haben über:

- ihre Beschaffungspraxis und
- ihre Lieferketten.

Es ist wichtig zu erkennen, dass sich aus den Praktiken der Organisation, welche die Beschaffung beeinflussen, selbst nachteilige Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit ergeben können.

BEISPIEL Verspätete Zahlungen, unrealistische Lieferanforderungen, aggressive Preisverhandlungen, Nichtbeachtung von geistigen Eigentumsrechten Dritter oder missbräuchliche Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum Dritter, unlauterer Wettbewerb und Konventionalstrafen sowie Verstöße gegen internationale Verhaltensstandards.

Dies kann wiederum den Ruf der Organisation schädigen und potentielle Auswirkungen auf das Vertrauen der Anspruchsgruppen und Investoren, die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie die Kundenzufriedenheit und die Lieferkontinuität haben. Ein wirkungsvolles Management dieser Themen kann zu einer besseren Leistung der Lieferanten und einer höheren Zufriedenheit der Anspruchsgruppen führen.

Einen Überblick über die Lieferkette könnte man sich durch folgende Überlegungen verschaffen:

- Kernprozesse;
- Komplexität und Anzahl der Stufen;
- Transparenz innerhalb der Lieferkette;

- wichtige Akteure und Partner;
- externe Beeinflussungen;
- Nachhaltigkeitsauswirkungen.

5.5 Management der Umsetzung

Bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele aus der Beschaffungspolitik sollte die Organisation:

- strategische Ziele durch geeignete Entscheidungsprozesse validieren;
- spezifische, messbare, ausführbare, realistische und termingebundene (SMART) operative Ziele zu jedem strategischen Ziel festlegen;
- die Billigung und Unterstützung der obersten Leitung erhalten;
- für eine effektive Kommunikation mit allen relevanten Anspruchsgruppen der Organisation, sowohl interne als auch externe, sorgen (siehe Tabelle 1);
- die Politik und Strategie in der gesamten Organisation (siehe Abschnitt 6) und den Beschaffungsprozess (siehe Abschnitt 7) bereitstellen und sicherstellen, dass klare Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt und die zum Erreichen der strategischen Ziele nötigen Ressourcen vorhanden sind;
- die Umsetzung bewerten und überwachen;
- alle relevanten Anspruchsgruppen über Selbstverpflichtungen, Fortschritte und Ergebnisse informieren und von den Fachkenntnissen und Erfahrungen der Anspruchsgruppen im Bereich der Nachhaltigkeit lernen;
- die Umsetzung überprüfen und fortlaufende Verbesserungen anstreben.

Die oberste Leitung sollte ihre Sicht der langfristigen Nachhaltigkeitsergebnisse darlegen und die für die jeweilige Beschaffung Verantwortlichen bei der Suche nach innovativen und nachhaltigen Lösungen fordern und fördern. Führungspersönlichkeiten sollten in der Lage und bereit sein, Anleitung, Betreuung und Beratung zu bieten. Zu beachten ist, dass Führungspersönlichkeiten aus allen Ebenen der Organisation stammen können.

6 Organisatorische Ausrichtung der Beschaffungsfunktion auf Nachhaltigkeit

6.1 Lenkung der Beschaffung

6.1.1 Organisatorische Führung

Die Beschaffungsfunktion sollte gründlich analysiert werden, bevor man sich auf das Umsetzen der nachhaltigen Beschaffung konzentriert. Dazu gehört eine Bewertung darüber, wie ausgereift die Beschaffungsfunktion ist und wie sie innerhalb der Organisation vertreten wird.

Es ist wichtig, die Nachhaltigkeit in bestehende Führungsmechanismen einzubeziehen und nicht ein neues Führungsprogramm zu entwickeln. Organisationen verfügen häufig über ein Gremium für die Regelung von Fragen wie die Genehmigung von Beschaffungsstrategien, Freigaben und Verpflichtungen, die Überwachung von Einsparungen und sonstiger funktionaler Leistungskennzahlen (KPI). Es sollte eine klare Verknüpfung zwischen der Art und Weise, wie die Beschaffung geregelt ist, und den in diesem Dokument beschriebenen nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfeldern und Auswirkungen geben. Personen aus der Beschaffung sollten auch in einem bestehenden Gremium oder internen Komitees zum Thema Nachhaltigkeit vertreten sein.

6.1.2 Verfahren und Systeme

Zur organisatorischen Führung sind Regeln erforderlich, die von den Personen einzuhalten sind. In den meisten Organisationen wird dies durch Verfahren und Instrumente unterstützt, wie z. B. Politiken, Satzungen, Systeme, Standards und Vorlagen usw., die mit den Nachhaltigkeits- und Beschaffungszielen der Organisation abgestimmt sind. Darüber hinaus verwenden einige Organisationen Systeme (z. B. elektronische Ausschreibungen, Vertragsverwaltungssysteme, Systeme für die Ressourcenplanung innerhalb der Organisation), um ihre Arbeitsabläufe und Verfahren zu unterstützen.

6.2 Befähigen von Menschen

6.2.1 Organisationskultur

Die wirkungsvolle Umsetzung der Politik und Strategie für die nachhaltige Beschaffung setzt voraus, dass Personen, die an Beschaffungsmaßnahmen beteiligt sind, einschließlich interner Anspruchsgruppen (z. B. Produktionspersonal, Budgetverantwortliche oder andere, die in jeglicher Funktion mit Lieferanten zu tun haben), die Gründe für die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung verstehen. Des Weiteren ist es wichtig, dass alle internen Anspruchsgruppen verstehen, wie sie ihre Rolle bei der Umsetzung wahrnehmen können, und die Mittel dafür erhalten. Dies kann auch eine Beratung der obersten Leitung umfassen, damit sie die Nachhaltigkeit besser versteht und unterstützt. Das Verhalten Einzelner ist ebenfalls von grundlegender Bedeutung für das erfolgreiche Umsetzen der nachhaltigen Beschaffung. Die Personen, die mit der Verwirklichung der nachhaltigen Beschaffung betraut wurden, sollten durch eine fördernde Organisationskultur, Leistungsmanagement, Aus- und Weiterbildung sowie Unterstützung dazu in die Lage versetzt werden.

Die Vermittlung eines relativ neuen Konzepts für Beschäftigte erfordert ein sorgfältiges Management der Integration in die Organisationskultur. Die Organisation sollte eine Kultur, die Veränderungen als Chance begreift, und ein Umfeld, in dem Zusammenarbeit, Innovation, wirkungsvolle Kommunikation und die Übernahme angemessener Risiken (sowie die Nutzung von Chancen) gefördert werden, entwickeln. Wichtige Anspruchsgruppen sollten ermutigt werden, sich zu vernetzen und sich in internen und externen Gremien zu engagieren. Dies kann Möglichkeiten für das Lernen und einen Leistungsvergleich eröffnen und zu gegenseitigem Nutzen führen.

Die Organisation sollte den Lern- und Entwicklungsbedarf der am Beschaffungsprozess Beteiligten ermitteln. Es sollte jedoch nicht von den am Beschaffungsprozess Beteiligten erwartet werden, dass sie Nachhaltigkeitsexperten sind; und professionelle Beratung und Unterstützung im Bereich der Nachhaltigkeit sollte ihnen bereitgestellt werden.

6.2.2 Leistungsmanagement

Um einen kulturellen Wandel herbeizuführen, sollte die Organisation sicherstellen, dass die nachhaltige Beschaffung im Leistungsmanagement verankert wird. Die operativen und strategischen Ziele der nachhaltigen Beschaffung sollten zum Beispiel aufgenommen werden in:

- allgemeine und/oder individuelle Leistungsvereinbarungen und -ziele;
- Mitarbeitergespräche und -beurteilungen;
- Anreizpläne oder andere Honorierungs- und Anerkennungsprogramme.

6.2.3 Lernen durch Zusammenarbeit

Es ist wichtig, dass die Organisation die Handlungsfelder und bewährte Verfahren im Bereich der Nachhaltigkeit aufmerksam verfolgt, da diese sich rasch wandeln können. Organisationen könnten zum Wissensaustausch und zur Entwicklung besserer Praktiken mit ihren Branchenkollegen und Lieferketten zusammenarbeiten. Schlechte Beispiele oder Worst-Case-Szenarien können ebenso nützlich sein, da man aus ihnen lernen kann. Berichte von Nichtregierungsorganisationen, Finanzinstitutionen oder Fachmedien könnten ebenfalls hilfreich sein.

6.2.4 Orientierungshilfen

Geeignete Werkzeuge und Leitlinien können Beschaffungsfachleuten bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele helfen. Beispiele dafür sind:

- Nachhaltigkeitsleitfäden je Produktkategorie oder Sektor;
- Leitfäden für soziale und ökologische Zertifizierungen;
- Managementsystem-Normen, Analysewerkzeuge und Leistungsberichte;
- Evaluierungswerkzeuge wie die Lebenswegkostenrechnung;
- Fallstudien;
- Lebenszyklusbewertung von Umwelt- und sozialen Auswirkungen.

6.3 Ermittlung und Einbindung der Anspruchsgruppen

6.3.1 Ermittlung wichtiger Anspruchsgruppen

Die Organisation sollte in Erwägung ziehen, ihre Anspruchsgruppen in Bezug auf die nachhaltige Beschaffung zu erfassen.

In Tabelle 1 wird ein typisches Spektrum von Anspruchsgruppen aus der Sicht der Beschaffung samt den Gründen für ihre Einbeziehung angeführt.

Tabelle 1 — Verschiedene Arten von Anspruchsgruppen mit Beispielen für ihre Interessen an der Organisation und ihren Auswirkungen auf sie

Arten von Anspruchsgruppen	Beispiele für Anspruchsgruppen	Beispiele für Interessen der Anspruchsgruppen
Interne Funktionsbereiche	Oberste Leitung/Unternehmer	Schutz des Images Verbesserung der Markenreputation Erzielen eines Wettbewerbsvorteils Unterstützung von Innovation Stärkung des Vertrauens der Anleger
	In der Beschaffung Beschäftigte	Behandlung von Beschaffungsrisiken (und Chancen) Senkung von Kosten Fördern von Innovationen Motivierung der Einkäufer
	Verantwortliche für Spezifikationen	Kauf oder Einsatz nachhaltigerer Waren oder Dienstleistungen Sicherstellung der Gebrauchstauglichkeit von Waren und Dienstleistungen Sicherstellung der Echtheit der Waren
	In der Produktion Beschäftigte	Einhaltung von Produktionszeitplänen Steigerung der Effizienz Kontrolle der Produktqualität
	Verantwortliche für die gesellschaftliche Verantwortung/Nachhaltigkeit	Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung Unterstützung von Innovation Wertschaffung durch gesellschaftliche Verantwortung
	Sonstige interne Verantwortliche (für Finanzen, Gesundheit und Sicherheit, Humanressourcen, Operatives usw.)	Verbesserung von Gesundheit und Sicherheit Überwachung der Zahlungsbedingungen Investitionsrendite
Lieferketten	Lieferanten (Tier-1, -2 usw.)	Prompte Bezahlung Erzielung eines fairen Preises Erkenntnisse über Kundenwünsche Faire Vertragsbedingungen Schaffung einer Nachfrage nach nachhaltigen Waren und Dienstleistungen
	Unterauftragnehmer (Arbeiter)	Faire Vertragsbedingungen Gesunde und sichere Arbeitsbedingungen
	Geschäftspartner, Berater	Verbesserung der Zusammenarbeit Entwicklung von Innovationen Schaffung gegenseitigen Nutzens

Arten von Anspruchsgruppen	Beispiele für Anspruchsgruppen	Beispiele für Interessen der Anspruchsgruppen
Sonstige Anspruchsgruppen	Kunden, Klienten und Anwender	Kauf oder Nutzung nachhaltigerer Waren oder Dienstleistungen
	Lokale Gemeinschaft	Unterstützung lokaler Beschäftigung Förderung von Wohlstand und Einkommen Leben in einer gesunden Umwelt
	Regierungsstellen, öffentlicher Sektor, Wissenschaft, internationale Agenturen	Schutz der Menschenrechte Förderung des Zugangs zur Grundversorgung Schutz der Umwelt Förderung der Forschungszusammenarbeit
	Nichtregierungsorganisationen (NRO)	Sensibilisierung für eine nachhaltigere Gesellschaft
	Gewerkschaften/Arbeitnehmer	Verbesserung der Arbeitsbedingungen
	Investoren, Finanzsektor, Ratingagenturen	Milderung negativer finanzieller Auswirkungen Verringerung der Ungewissheit Unterstützung einer verantwortungsvollen Investitionsrendite
	Branchenverbände	Motivation von Akteuren aus derselben Branche Förderung bewährter Verfahren für die Nachhaltigkeit

6.3.2 Einbindung der Lieferketten

Zum erfolgreichen Management nachhaltigkeitsbezogener Risiken (einschließlich Chancen) in den gesamten Lieferketten ist es eventuell erforderlich, dass die Organisation einen oder mehrere Lieferanten, Partner oder Unterauftragnehmer über die vertraglichen Anforderungen hinaus in Initiativen einbindet (siehe Abschnitt 7). Dazu kann Folgendes gehören:

- eine längerfristige Initiative, die über die Dauer des Vertrags oder der Verpflichtung hinausgeht; und/oder
- ein weiter gefasstes Tätigkeitsfeld, d. h. über verschiedene Verträge und Verpflichtungen und ggf. über Tier-1-Lieferanten hinaus.

Diese unternehmensübergreifenden Initiativen beruhen auf Treu und Glauben und gehen über die Öffentlichkeitsarbeit hinaus. Ihre Erfolgsaussichten sind aller Voraussicht nach besser, wenn:

- die Interessen, Bedürfnisse und Kapazitäten der Lieferanten (über Tier-1-Lieferanten hinaus), der Unterauftragnehmer, der Partner und der Organisation ermittelt wurden;
- sich aus diesen Interessen zwischen der Organisation und dem Lieferanten eine unmittelbare oder wichtige Beziehung ergibt;

- Einvernehmen über klare Aufgaben und Erwartungen für das Vorhaben herrscht;
- die Organisation und ihre Lieferanten über die für eine Beschlussfassung nötigen Informationen und Kenntnisse verfügen und
- für einen fairen und integrativen Prozess und eine ausgewogene, gegenseitige Kommunikation gesorgt wird.

Zur Entwicklung, zur Einbeziehung und zum Management von Nachhaltigkeitszielen in den Lieferketten können von einer Organisation verschiedene Methoden für die Einbindung genutzt werden. Beispiele dafür sind:

- Nachhaltigkeitsinitiativen für bestimmte Wirtschaftszweige oder Produkte;
- Entwicklungspläne für Lieferanten, wenn die Organisation Lieferanten einzeln bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten im Lauf der Zeit unterstützt, Nachhaltigkeit miteingeschlossen;
- Initiativen zum Management von Lieferantenbeziehungen, mit denen die Entwicklung strukturierter Geschäftsbeziehungen zu entscheidenden/strategischen Lieferanten, Unterauftragnehmern oder Partnern angestrebt wird, um mehr Nutzen und Innovation zu erzielen, Nachhaltigkeit miteingeschlossen;
- Programme zum Kapazitätsaufbau, die ggf. zur Verbesserung der Abstimmung zwischen der Organisation und den Lieferanten nötig sind und auf kleine und mittlere Organisationen besonders Bedacht nehmen;
- Initiativen im Bereich der Lieferantenvielfalt, mit denen Geschäftschancen für unzureichend genutzte Lieferantengruppen geschaffen werden, indem sie bei Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden.

6.3.3 Einbindung externer Anspruchsgruppen

Die Einbindung von Externen sollte mit dem Ansatz der Organisation abgestimmt sein und mit nach außen gerichteten Funktionsbereichen, z. B. für Kunden- und Investorenbeziehungen, Öffentlichkeitsarbeit und gesellschaftliche Verantwortung, koordiniert werden.

Als Regulierungsbehörden können Regierungsstellen bei der Förderung und Unterstützung einheitlicher Wettbewerbsbedingungen eine wichtige Anspruchsgruppe darstellen sowie insbesondere Anreize für die Verbesserung von Nachhaltigkeitspraktiken bieten, wenn Nachhaltigkeitsinitiativen nicht ausreichend wettbewerbsfähig sind. In solchen Fällen kann eine Organisation durch Zusammenarbeit mit der Regierung bei der Festlegung der Politik und von Standards Einfluss ausüben. Darüber hinaus kann die Regierung als öffentlicher Auftraggeber auch eine bedeutende Rolle bei der Beeinflussung des Verhaltens von externen Anspruchsgruppen spielen.

Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter können wichtige Anspruchsgruppen sein, indem sie einer Organisation bei der Sensibilisierung für nachhaltige Praktiken helfen. Das Einbinden dieser Organisationen kann die Voraussetzungen für einen positiven Dialog mit anderen Anspruchsgruppen wie der lokalen Gemeinschaft schaffen.

Die Einbindung von Externen kann einzeln oder – potentiell wirkungsvoller – durch die Zusammenarbeit mit Gruppen, wie Fachverbänden oder Branchenorganisationen, staatlich unterstützten Gruppen oder Nichtregierungsorganisationen sowie jenen, deren Schwerpunkt auf einer Verbesserung der Nachhaltigkeit liegt, erfolgen.

Bei einem direkten Dialog mit Partnern sollte darauf geachtet werden, dass jegliche Vereinbarungen ethisch vertretbar sind und nicht als wettbewerbswidrig erachtet werden können. Ferner sollte der Schutz von vertraulichen Informationen und geistigem Eigentum sowie der Schutz vor Bestechung oder Betrug gebührend berücksichtigt werden, um eine Mittäterschaft zu vermeiden (siehe 4.5.5).

6.4 Festlegen von Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung

6.4.1 Management von Risiken

Das Management von Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen) kann drei ergänzende Tätigkeiten umfassen:

- Identifizieren von kurz-, mittel- und langfristigen Risiken (einschließlich Chancen), einschließlich derjenigen, die sich aus Praktiken der Organisation mit Einfluss auf die Beschaffung ergeben, und Bewerten, wie kritisch diese für die Organisation sind;
- Integration angemessener Tätigkeiten für die Behandlung dieser Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen) in den Risikomanagementprozess;
- Umsetzung und Management von Maßnahmen zur Risikobehandlung.

Die Anwendung gebührender Sorgfalt lässt sich gut mit der Struktur von allgemeinen Risikomanagement-Rahmenwerken in Einklang bringen. Dies erlaubt ihre direkte Einbindung in bestehende Risikomanagement-verfahren neben anderen Risikofeldern, für deren Behandlung sich eine Organisation entschieden hat.

6.4.2 Verschiedene Ansätze für das Setzen von Prioritäten

6.4.2.1 Berücksichtigen verschiedener Ansätze

Durch Risikomanagement sollten aus den Nachhaltigkeitszielen der Beschaffungspolitik und -strategie operative Prioritäten für die Beschaffungsfunktion abgeleitet werden. Dafür können unterschiedliche Ansätze bzw. Konzepte verwendet werden, z. B.

- Kategorien, d. h. Gruppen von ähnlichen Waren oder Dienstleistungen;
- Lieferanten, d. h. vertrags- und standortübergreifend;
- nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder über Kategorien, Lieferanten und Verträge hinweg;
- Praktiken der Organisation mit Einfluss auf die Beschaffung, einschließlich Verträge, Umfeldanalyse, usw.

6.4.2.2 Kategoriekonzept

Das Ergebnis dieser Arbeit sollte in die Schlüsseldokumente der Organisation, z. B. in die Nachhaltigkeitsstrategie, die Beschaffungsstrategie, das Risikoregister und Kategoriepläne, einfließen.

Viele Beschaffungsfunktionen wenden ein Kategoriekonzept an. Daraus ergibt sich für gewöhnlich ein Kategorieplan, der nachhaltigkeitsbezogene Überlegungen einbeziehen sollte.

Dieser Kategorieplan sollte gemeinsam von den relevanten Einzelpersonen in der Organisation erstellt werden. Dazu könnten für die Beschaffung verantwortliche Fachkräfte, die über ein eingehendes Verständnis der Lieferkategorie verfügen, Nachhaltigkeitsspezialisten oder kundennahe Mitarbeiter, die die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden kennen, gehören. Die Organisation sollte folgendes berücksichtigen:

- das Einkaufsvolumen und/oder die Ausgaben für die Kategorie auf kurze, mittlere und lange Sicht;
- die Risiken (einschließlich Chancen), die mit den Waren oder Dienstleistungen, den Lieferantenpraktiken sowie den wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfeldern verbunden sind;

- die Kritikalität für den Betrieb;
- den landesspezifischen Kontext;
- die Veränderung der rechtlichen Anforderungen für die Nachhaltigkeit, einschließlich erwartete Veränderungen;
- künftige operative Anforderungen.

6.4.2.3 Lieferantenkonzept

Die Zuordnung der nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfelder zu Lieferanten ermöglicht es Organisationen zu ermitteln, welche Lieferanten (und deren Lieferketten) in hohem Maße zu jedem Handlungsfeld beitragen und daher beim Umsetzen der Politik und der Strategie sorgfältige Beachtung erfordern.

Diese Analyse kann je nach dem aktuellen Führungssystem und den verfügbaren Ressourcen der Organisation auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden:

- a) Verstehen der Lieferketten. Dabei kann es hilfreich sein
 - 1) zu verstehen, woher die wichtigsten Rohstoffe, Waren oder Dienstleistungen stammen;
 - 2) zu verstehen, woher die Arbeitskräfte stammen;
 - 3) zu verifizieren, wie und von wem die Waren transportiert werden;
 - 4) die bisherige Leistung der Lieferanten zu überprüfen.

Ein Verständnis der Lieferketten unterhalb Tier-1 kann durch Beachtung folgender Aspekte erleichtert werden:

- Ermitteln der Lieferanten unterhalb Tier-1, deren Reifegrad im Bereich der Nachhaltigkeit hoch ist und die einen positiven Beitrag leisten können bzw. deren Reifegrad niedrig ist und die ein Hindernis darstellen können;
- Transparentes Evaluieren und Zusammenarbeiten mit Lieferanten unterhalb Tier-1 beim Identifizieren von wesentlichen Risiken (einschließlich Chancen) im weiteren Verlauf der Lieferkette und Verbesserung der Lieferantenkapazitäten (siehe 6.3.2);
- Zusammenarbeiten mit Organisationen mit erheblichem Einfluss auf operative Beziehungen, z. B. Tier-1-Lieferanten, Groß-, Einzel- und Zwischenhändler, Vermittler, Distributoren;
- Analysieren, wie die Preise und Geschäftsbedingungen der Organisation den Lieferanten das Management der eigenen Lieferketten vereinfachen;
- Untersuchen, mit welchen Lieferanten die Organisation eine strategische Partnerschaft unter Berücksichtigung der Qualität und Tiefe aufgebaut hat;
- b) Prüfen der Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, die dort bestehen mag, wo die Organisation in der Lage ist, Veränderungen in den Praktiken der Lieferkette zu bewirken;
- c) Konzentrieren auf Risiken (einschließlich Chancen);
- d) Erfassen aller Lieferanten in Kategorien mit hoher Priorität;

- e) Hat die Organisation einer Strategie zur Auswahl von kritischen Lieferanten für das Management von Lieferantenbeziehungen, erfasse diese Lieferanten und behandle vorrangig nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder.

6.4.2.4 Konzept nachhaltigkeitsbezogener Handlungsfelder

Konsultationen mit Schlüsselpersonen, z. B. in den Bereichen Risikomanagement, gesellschaftliche Verantwortung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Umwelt, Diversitätsmanagement und geistiges Eigentum, können dadurch erleichtert werden, dass zu jedem nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfeld die vordringlichsten Kategorien, Lieferanten, Verträge und Praktiken der Organisation mit Einfluss auf die Beschaffung ermittelt werden.

Bild 3 zeigt ein Beispiel für die Zuordnung von Kategorien zu Handlungsfeldern für die Nachhaltigkeit.

Handlungsfelder für die Nachhaltigkeit Beschaffungskategorie	Handlungsfeld 1 (z. B. Klimawandel)	Handlungsfeld 2 (z. B. Gesundheit und Sicherheit)	Handlungsfeld 3 (z. B. lokale Arbeitsplätze)	Handlungsfeld n
Kategorie 1 (z. B. Reinigungsdienstleistungen)				
Kategorie 2 (z. B. Bauausführung)				
Kategorie 3 (z. B. Verpackungen)				
Kategorie n				

Starke Auswirkungen
 Mittlere Auswirkungen
 Geringe Auswirkungen

Bild 3 — Beispiel für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder nach Kategorie und Wirkung

Jedes nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfeld sollte:

- mit den Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung (siehe 4.3) abgestimmt werden; und/oder
- mit den in der Nachhaltigkeitspolitik der Organisation festgelegten Kernhandlungsfeldern abgestimmt werden.

Nachdem diese Erfassung abgeschlossen ist, kann sie durch eine Lebenszyklusanalyse vertieft werden. Umfang und Tiefe der Lebenszyklusanalyse sollte von der Organisation unter Berücksichtigung des Zwecks und der verfügbaren Ressourcen entschieden werden.

Es kann auch hilfreich sein, eine derartige Analyse unter Einbeziehung der Lieferanten, Verträge oder Organisationspraktiken mit Einfluss auf die Beschaffung durchzuführen.

ANMERKUNG In Anhang C sind detailliertere Beispiele enthalten.

6.5 Messung und Verbesserung der Leistung

6.5.1 Definition von Messgrößen und Kennzahlen

Um die Erfüllung ihrer Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung sicherzustellen, sollte die Organisation ein System für die Leistungsmessung umsetzen, das:

- eine Basismessung sowie dazugehörige Nachhaltigkeitsziele und Leistungskennzahlen festlegt;
- die Leistung überwacht, bewertet und laufend verbessert und ggf. Korrekturmaßnahmen ergreift;
- bei der Auswahl geeigneter Lieferanten unterstützt;
- Ergebnisse kommuniziert und Entscheidungsträger und interne Anspruchsgruppen einbindet;
- die Organisation mit Wettbewerbern und im Bereich der Nachhaltigkeit führenden Organisationen vergleicht;
- mit externen Anspruchsgruppen kommuniziert.

Messgrößen stellen die Rohdaten dar, die gesammelt werden, um die Leistung zu verstehen. Kennzahlen sind Informationen, die bei der Entscheidungsfindung helfen, zum Beispiel können Messgrößen für Energiequellen und -verbrauch in eine Kennzahl für CO₂-Emissionen umgewandelt werden.

Es gibt unterschiedliche Arten von Kennzahlen, die berücksichtigt werden können. Dazu gehören:

- Prozesskennzahlen für die Messung und Überwachung der Fortschritte bei der Verwirklichung der Politik sowie der strategischen und operativen Ziele der Organisation usw.;
- Outputkennzahlen für die Messung der Ergebnisse der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffungspolitik und des nachhaltigen Beschaffungsprozesses selbst;
- Ergebnis-/Outcomekennzahlen für die Leistung der Organisation, insbesondere hinsichtlich der Aspekte, die vom nachhaltigen Beschaffungsprozess beeinflusst werden: Diese Kennzahlen können auf die organisationsweiten nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfelder abgestimmt werden, damit die Organisation die Wirkung ihrer Nachhaltigkeitspraktiken besser überwachen kann;
- Auswirkungskennzahlen für erhebliche wirtschaftliche, ökologische und soziale Auswirkungen, die positiv/negativ, tatsächlich/potentiell, direkt/indirekt, kurz-/langfristig, beabsichtigt/unbeabsichtigt sein können.

Messungen können sowohl qualitativ als auch quantitativ sein und sowohl für Beschaffungsverfahren als auch Beschaffungsergebnisse angewandt werden. Aufmerksamkeit sollte Erhebungen und Feedback von für die tatsächliche Beschaffung Verantwortlichen und von Lieferanten geschenkt werden.

Es erfordert einige Zeit, bis sich die Auswirkungen eines nachhaltigen Beschaffungsprogramms von organisationsbezogenen Indikatoren über die Ergebnisse bis hin zu den Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft allgemein ausbreiten.

6.5.2 Berichterstattung

Die Berichterstattung kann auf einer Reihe von Ebenen erfolgen (siehe Tabelle 4) und eine hohe Anzahl an Anspruchsgruppen einbeziehen, einschließlich Lieferanten, die von einer Vielzahl an Kunden zunehmend nach nachhaltigkeitsbezogenen Daten gefragt werden.

Eine Organisation sollte sicherstellen, dass

- die durch diese Ebenen auszutauschenden Informationen verknüpft und übertragbar sind und
- die Berichtslast für die Lieferanten minimiert ist.

Tabelle 4 — Ebenen der Berichterstattung und Beispiele für Berichterstattungstätigkeiten

Berichtsebenen	Beispiele für Berichterstattungstätigkeiten
Externe Anspruchsgruppen	Jahresbericht, Nachhaltigkeitsbericht
Oberste Leitung der Organisation	Berichte an die oberste Leitung mit Zusammenfassung des Fortschritts bei Schlüsselinitiativen, Dashboards
Beschaffungsfunktion	Berichte an die Leitung der Beschaffung über spezifische Initiativen, Lieferanten-Dashboard
Lieferant/Vertrag	Überprüfung der Lieferantenleistung, Vertragskennzahlen

Verschiedene Maßnahmen können zur Verringerung der Berichtslast ergriffen werden, z. B.:

- Festlegen einer beschränkten Anzahl von Kennzahlen und Messgrößen von erheblicher Bedeutung, mit denen die für die Organisation und ihre Anspruchsgruppen wichtigen Aspekte wirkungsvoll vermittelt werden können;
- Übernahme von Nachhaltigkeitskennzahlen aus international anerkannten Berichtsrahmen für die Nachhaltigkeit, welche sicherstellen können, dass die von der Organisation angeforderten Daten international konsistent sind, was eine weltweite Sprache für die Vermittlung von Nachhaltigkeitsdaten schafft.

Es sollte auf vernünftige Berichte geachtet werden. Dazu gehört es:

- gleichermaßen über positive Ergebnisse und Erreichtes zu berichten wie auch über Negatives;
- die Vergleichbarkeit zwischen den Berichtsjahren sicherzustellen und nicht von einem Jahr aufs andere die Kennzahlen für die Ausgangslage oder die Darstellung der Informationen zu ändern;
- die Genauigkeit der Daten, über die berichtet wird, sicherzustellen;
- den Zeitraum, auf den sich die Daten beziehen, eindeutig anzugeben und in einem festen Zeitintervall (z. B. jährlich) zu berichten;
- sicherzustellen, dass die Informationen klar verständlich sind und Fachjargon vermieden wird;
- einen zuverlässigen und robusten Prozess für die Erhebung von Informationen und die Berichterstattung darüber sicherzustellen.

Die Kommunikation sollte vollständig, verständlich, verantwortungsvoll, genau, ausgewogen, zeitnah und zugänglich sein.

6.5.3 Benchmarking

Eine Organisation könnte beschließen, sich mit gleichartigen Organisationen zu vergleichen und dies zu dokumentieren. Eine Möglichkeit dafür ist ein Vergleich mit formell festgelegten Indizes. So ist beispielsweise eine Reihe von robusten Nachhaltigkeitsindizes verfügbar, die mehrere Aspekte von Praktiken einer

Organisation berücksichtigen, einschließlich wie sie ihre Lieferketten leitet und lenkt. Diese sind nicht auf Aktivitäten in Lieferketten beschränkt, sondern berücksichtigen viele Aspekte der Praktiken einer Organisation, einschließlich der Lieferketten.

Der Nutzen des Benchmarkings liegt im Verstehen aktueller Trends und im Vergleichen der Systeme, Prozesse und Leistungen der Organisation mit gleichartigen Organisationen. Das Benchmarking kann jedoch auch dazu führen, dass sich der Schwerpunkt von den wesentlichen Handlungsfeldern der Organisation weg verlagert, weil man sich auf Aspekte konzentriert, die von anderen außerhalb der Organisation für wichtig erachtet werden.

6.6 Mechanismus für das Beseitigen von Missständen

Anspruchsgruppen, insbesondere schutzbedürftige Gruppen, sollten in der Lage sein, die Organisation auf ihre Probleme, Beschwerden und/oder Vorschläge aufmerksam zu machen und Wiedergutmachung zu verlangen. Die Organisation sollte dies durch Schaffen eines Abhilfemechanismus, für den abhängig von den gemeldeten Nachhaltigkeitsproblemen verschiedene Verfahren genutzt werden, ermöglichen.

Dieser Mechanismus könnte über bestehende Verfahren hinaus zusätzliche Möglichkeiten für Entschädigung und Wiedergutmachung bieten. Nichtstaatliche Mechanismen könnten ebenso zur Stärkung staatlicher Institutionen beitragen.

Damit Mechanismen zur Beseitigung von Missständen wirksam werden können, sollten sie:

- a) auf Einbeziehung, Dialog und Vermittlung beruhen: Der Prozess sollte unter Einbindung aller Parteien einvernehmliche Lösungen anstreben, wobei ein Berufungsrecht vorzusehen ist;
- b) legitim sein: Die Mechanismen sollten für die Anspruchsgruppen, für die sie gedacht sind, vertrauenswürdig sein, und es sollte Rechenschaft über die faire Abwicklung der Beschwerdeprozesse gelegt werden;
- c) zugänglich und leicht verständlich sein: Sie sollten allen Anspruchsgruppen, für die sie gedacht sind, bekannt sein, wobei allen, die sich mit besonderen Zugangsbarrieren konfrontiert sehen könnten, angemessene Hilfestellung gegeben wird;
- d) sicher sein: Die Anspruchsgruppen sollten durch ein sicheres, anonymes, unabhängiges System der gegenseitigen Kommunikation vor potentiellen Drohungen und Vergeltungsmaßnahmen geschützt werden;
- e) vorhersehbar sein: Es sollte klare und bekannte Abläufe, ein ungefährer Zeitrahmen für jede Phase des Verfahrens sowie Eindeutigkeit bezüglich der Art des Verfahrens und der möglichen Ergebnisse sowie Mittel für das Überprüfen der Umsetzung des Ergebnisses geben;
- f) gerecht sein: Die Geschädigten sollten angemessenen Zugang zu den Informationsquellen, der Beratung und dem Expertenwissen haben, die für die Beteiligung am Beschwerdeprozess zu fairen, sachkundigen und respektvollen Bedingungen erforderlich sind;
- g) transparent sein: Es sollten die von einem Missstand betroffenen Parteien über den Fortgang des Prozesses informiert werden; ausreichende Informationen über seine Durchführung sollten bereitgestellt werden, so dass Vertrauen in seine Wirksamkeit aufgebaut wird und eventuell gefährdete öffentliche Interessen befriedigt werden;
- h) mit geltendem Recht vereinbar sein: Es sollte sichergestellt sein, dass die Ergebnisse und Abhilfemaßnahmen im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards stehen;
- i) eine Quelle des kontinuierlichen Lernens sein: Mit relevanten Maßnahmen sollten Lehren für die Verbesserung des Mechanismus gezogen und künftige Missstände und Schäden verhindert werden.

Durch ihren Beitrag zur nachhaltigen Beschaffung können Mechanismen zur Beseitigung von Missständen eine bedeutende Rolle bei der Milderung negativer Auswirkungen in Lieferketten und beim Zugang betroffener Anspruchsgruppen zu Abhilfemaßnahmen spielen.

7 Integration der Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess

7.1 Aufbau auf den bestehenden Prozess

Abschnitt 7 befasst sich mit dem Beschaffungsprozess und zeigt auf, wie Verfahren der nachhaltigen Beschaffung in jeden Schritt des Prozesses einbezogen werden können. Er wendet sich an Personen, die für den Beschaffungsprozess selbst verantwortlich sind. Für Personen, die in zusammenhängenden Funktionsbereichen für die Beschaffung verantwortlich sind, könnte dieser Abschnitt ebenfalls relevant sein. Die Nachhaltigkeit sollte in bestehende Beschaffungsprozesse eingearbeitet und die Schaffung eines Parallelprozesses sollte vermieden werden.

Bild 4 zeigt einen typischen Prozessablauf in der Beschaffung, der für den Aufbau dieses Abschnitts herangezogen wurde.

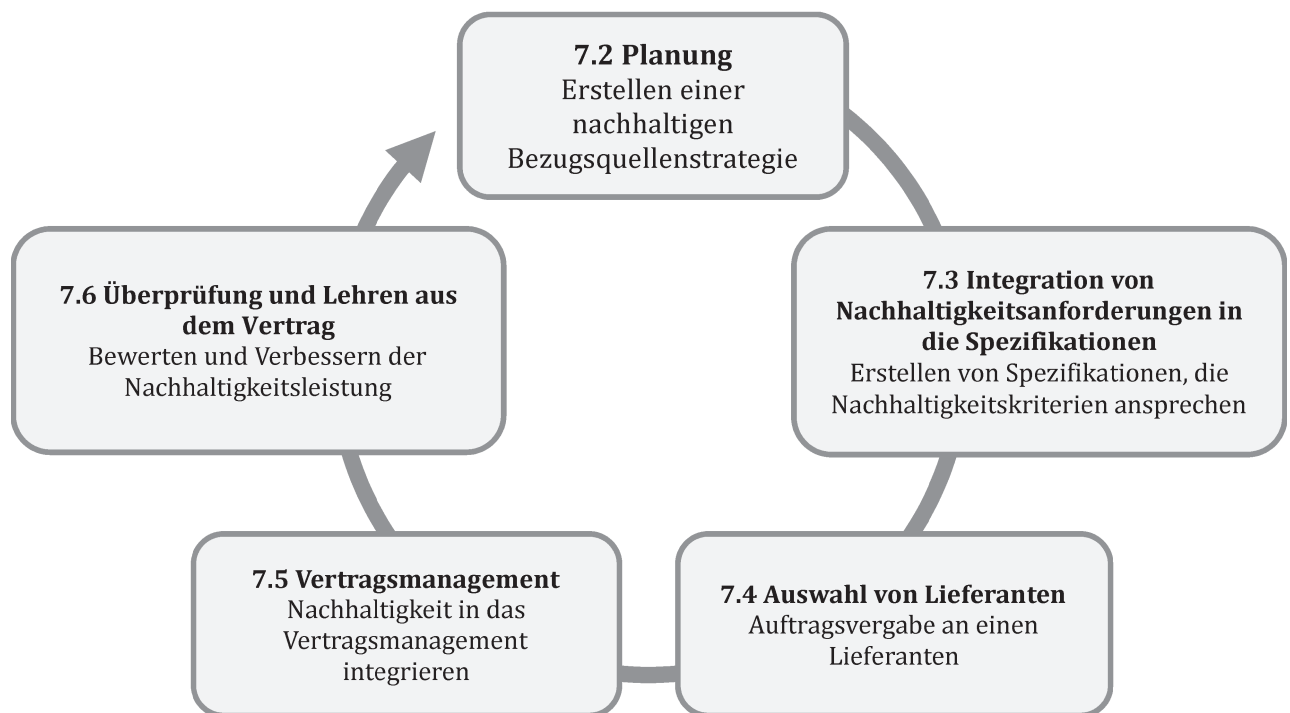


Bild 4 — Überblick über Abschnitt 7: Integration der Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess

ANMERKUNG Ein wesentliches Element des Beschaffungsprozesses besteht in der Sammlung von Informationen in der Organisation, um einen geschäftlichen Bedarf zu erfüllen. Wie in Abschnitt 3 definiert ist mit Anforderung eine breit gefasste Bestimmung gemeint, die Kriterien aufstellt, die von Waren oder Dienstleistungen zu erfüllen sind, während Spezifikation ein — in der Regel fachliches — Dokument bezeichnet, das Anforderungen vorgibt, die von Waren, Prozessen oder Dienstleistungen zu erfüllen sind.

7.2 Planung

7.2.1 Einbeziehen wichtiger Elemente der nachhaltigen Beschaffung

Die Verankerung der Nachhaltigkeit in die Bezugsquellenstrategie ermöglicht es der Organisation:

- erhebliche Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen) bei Waren oder Dienstleistungen, Lieferantenpraktiken und Beschaffungstätigkeiten, wie in Abschnitt 5 beschrieben, anzusprechen und sich nicht auf Einzelheiten oder unbedeutende Aspekte zu konzentrieren;
- ein Programm für die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen (z. B. interne Kunden, Anwender, Konsumenten, externe Kunden, Lieferanten über Tier 1) zu starten;
- Nachhaltigkeitskriterien festzulegen, die Lieferanten erfüllen können, und gleichzeitig ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen.

Diese Elemente sollten dann in eine Bezugsquellenstrategie aufgenommen werden, damit Nachhaltigkeits-erwägungen in die strategische Entscheidungsfindung einfließen können. Zentrale Elemente der nachhaltigen Beschaffungsplanung sind in Bild 5 dargestellt.

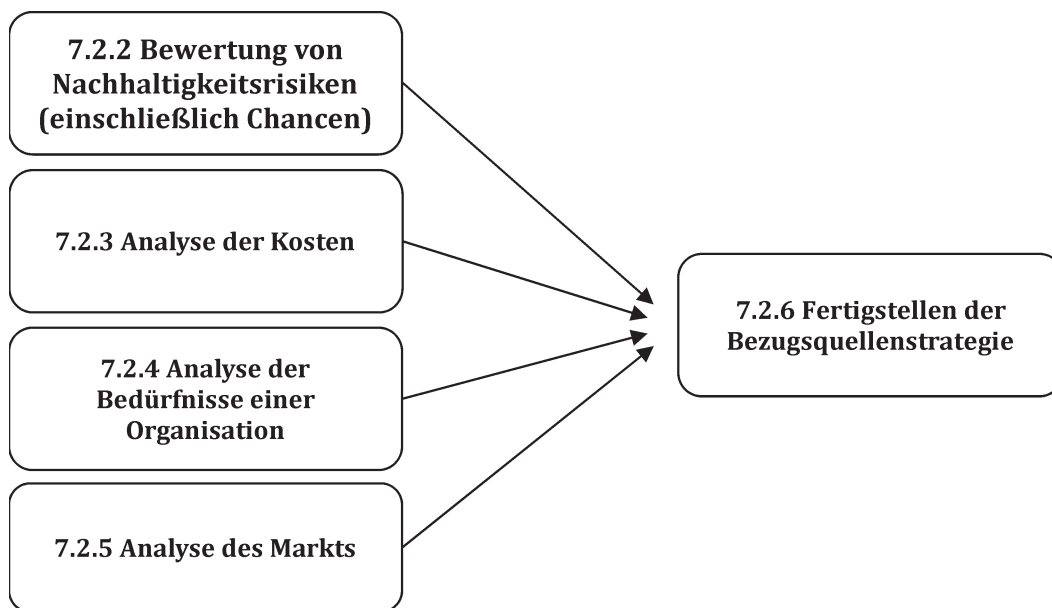


Bild 5 — Eingaben in eine Bezugsquellenstrategie

7.2.2 Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen)

Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen) können von einer Ware oder Dienstleistung zu einer anderen und von Lieferant zu Lieferant erheblich variieren. Relevante Überlegungen betreffen unter anderem technische Aspekte, Compliance-Kultur, Beschaffungsquellen und den Aufbau von Lieferketten, wobei Lieferanten unterhalb des Tier-1-Lieferanten besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Eine Organisation sollte daher die relevantesten und wesentlichsten Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen) für jede Beschaffungstätigkeit bewerten und priorisieren. Die zuvor festgelegten Ausrichtungen, wie die Beschaffungspolitik und -strategie der Organisation als auch Prioritätensetzung, sollten berücksichtigt werden (siehe Abschnitt 5 und 6.4).

Diese zur Bezugsquellenstrategie führende Analyse sollte nicht isoliert durchgeführt werden. Das Ermitteln der relevanten Handlungsfelder für die Nachhaltigkeit erfordert einen multidisziplinären Ansatz zur Einbeziehung des Wissens von:

- Fachleuten, die fundierte Kenntnisse darüber haben, wie die Waren oder Dienstleistungen hergestellt, verarbeitet, geliefert usw. werden;