

Nachhaltige Lieferkette

Schulungskonzept: Nachhaltiger Einkauf

Hintergrund, Zielgruppe & Einordnung des Schulungskonzepts

Das Schulungskonzept ist Teil der „Praxishilfe Nachhaltige Lieferkette“ und bietet über die Lieferkettenrisikoanalyse hinaus einen umfänglichen Einblick in die nachhaltige Gestaltung der Beschaffungsfunktion. Es richtet sich primär an Einkäufer kleiner- und mittelständischer sowie größerer Unternehmen.

Hintergrund & Zielgruppe

Hintergrund

- Stakeholder-Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Unternehmen und ihren Wertschöpfungsketten nehmen stetig zu, und sind durch den Einkauf in Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu operationalisieren.
- Das 2021 in Deutschland beschlossene Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gibt zudem einen rechtlich verbindlichen Anforderungsrahmen vor und verstärkt die Anforderungen an nachhaltigen Einkauf.

Zielsetzung

- Verdeutlichung der Rolle des Einkaufs im Nachhaltigkeitsmanagement
- Vermittlung von Fach- und Praxiswissen sowie Methodenkompetenz im Bereich Nachhaltige Beschaffung.

Zielgruppe

- Das Schulungskonzept richtet sich an Einkäufer (strategisch/ operativ).
- Die Unterlage adressiert Unternehmen unterschiedlicher Größe; Kleine und mittlere Unternehmen lernen, wie sie die Anforderungen der Kunden in ihr Lieferkettenmanagement integrieren können. Große Unternehmen können Methoden- & Toolkompetenz auf- und ausbauen.

Einordnung

Praxishilfe Nachhaltige Lieferkette

- Das vorliegende Schulungskonzept für den Einkauf ist Teil der Praxishilfe Nachhaltige Lieferkette, welche neben dem Starter-Kit weitere Arbeitshilfen beinhaltet.
- Während das Starter-Kit primär auf die Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette abzielt und Maßnahmen zu deren Abhilfe skizziert, bietet die vorliegende Schulungsunterlage einen umfänglichen Einblick in Nachhaltige Beschaffung.
- Lieferantenrisikomanagement, als wesentliches Element des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, stellt dabei einen Teilschritt im gesamten Einkaufsprozess dar.
- Die Umsetzung von Maßnahmen zur Risikoprävention und -abhilfe kann an verschiedenen Stellen im Beschaffungsprozess erfolgen; die Schulungsunterlage bietet vertiefte Einblicke, wo, wie und welche Maßnahmen implementiert werden können.

Starter-Kit



Arbeitshilfen

- Kurzinformation
- Betroffenheits-Check
- Verhaltenskodex
- Lieferantenbewertung
- Maßnahmenvorschläge
- **Einkäuferschulung**

Fokus: Einkäuferschulung

- Gesamtüberblick Einkaufsprozesse zur Verankerung von Nachhaltigkeit
- Fokus auf Maßnahmen im Lieferantenmanagementprozess
- Methoden & Tools zur Umsetzung der Maßnahmen im Einkauf
- Fallbeispiele & Praxiswissen



Aufbau der Schulung und didaktisches Konzept

Das Schulungskonzept ist modular aufgebaut, und bietet neben den vermittelten Inhalten Hinweise auf weiterführende, multimediale Referenzen. Die Schulung ist so konzipiert, dass sie sich sowohl für Vorträge als auch für das Selbststudium eignet.



Modularer Aufbau

- Die Schulungsunterlage ist in drei Module strukturiert, welche je in zwei Untermodule gegliedert sind.
- Der modulare Aufbau der Schulungsunterlage ermöglicht es Unternehmen mit unterschiedlichem Kenntnisstand schnell zu den für sie relevanten Informationen zu gelangen.



Weiterführende Informationen & Referenzen

- Die Seiten des Schulungskonzepts umfassen je eine Kernaussage sowie die entsprechend dargestellten Inhalte.
- Darüber hinaus finden sich in den Textboxen rechts weiterführende Hinweise zu interessanten und hilfreichen Richtlinien, Studien, Büchern, Fallbeispielen, Videos und Podcasts.
- Die weiterführenden Hinweise ermöglichen je nach Bedarf eine Vertiefung der gelernten Inhalte.



Didaktisches Konzept

- Das Schulungskonzept eignet sich als Vortragsformat sowie auch für das Selbststudium.
- Die Schulung kann sowohl im Rahmen einer Präsenzveranstaltung als auch im Rahmen eines Webinars oder E-Learning Formats umgesetzt werden.

Zielsetzung der Schulung

Zielsetzung dieser Schulungsunterlage ist die Vermittlung von Fach- und Praxiswissen für Einkäufer im Bereich Nachhaltigkeit. Wesentliche sozial-ökologische Anforderungen werden beschrieben und die Bedeutung und Rolle des Einkaufs im Nachhaltigkeitsmanagement herausgestellt.



1

Modul 1 – Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- Vermittlung eines **Wissensüberblicks** über **zentrale Nachhaltigkeitsherausforderungen** und deren Implikationen
- Skizzierung der **Anforderungen**, die von unterschiedlichen **Anspruchsgruppen** an die Unternehmen gerichtet werden
- Klärung der **Bedeutung des Einkaufs**, als Multiplikator und Treiber des **Business Cases** für Nachhaltigkeit

2

Modul 2 – Fachwissen & Methodenkompetenz

- Beschreibung der **Prozesse** und Stellschrauben als Fahrplan zur Verankerung von **Nachhaltigkeit** in der **Beschaffung**
- Vertiefung zum **Fokusthema Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz**
- Vermittlung eines Überblicks an hilfreichen **Methoden, Standards** und **Tools** zur nachhaltigen Gestaltung des Einkaufs

3

Modul 3 – Praktische Anwendung & Vernetzung

- Vermittlung von **praktischen Anwendungsmöglichkeiten** für Einkäufer im Rahmen von Fallbeispielen & Praxisaufgaben
- Schaffung von **Austauschmöglichkeiten** und **Vernetzung** für Einkäufer zum Thema der Nachhaltigen Beschaffung und weiterführende Hinweise auf hilfreiche Plattformen, Trainings und Weiterbildungen



Inhaltsverzeichnis

1

Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2

Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

3

Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen

Inhaltsverzeichnis

1

Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2

Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

3

Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen

Zentrale Nachhaltigkeitsherausforderungen – Einführung nachhaltiges Wirtschaftens

Die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility (CR) verändern unser Wirtschaftssystem langfristig. Nachhaltiges Wirtschaften wird zur strategischen Determinante und Voraussetzung für wettbewerbsfähige Unternehmen.



Weiterführende Informationen

- Eine [Studie](#) des Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021a) gibt Einblicke und Praxisbeispiele zum Stand nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland

Podcast Tipp

- Die Podcast-Reihe [Masters of Change](#) des Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021b) stellt Leuchttürme nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland vor

Zentrale Nachhaltigkeitsherausforderungen – Überblick

Unternehmen sind mit einer Vielzahl an ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen konfrontiert. Nur durch nachhaltiges und kollektives Handeln können diese globalen Herausforderungen gelöst werden.

Umweltschutz	Menschenrechte & Arbeitsnormen	Ethik & Korruptionsbekämpfung
<ul style="list-style-type: none"> • Energieverbrauch & Treibhausgasemissionen • Umgang mit Wasser und Abwasserbehandlung • Biodiversität • Luftverschmutzung • Giftige Substanzen, Chemikalien und Abfälle • Rohstoffnutzung & Kreislaufwirtschaft • Recyclingfähigkeit und Umgang mit Produkten am Ende ihrer Haltbarkeit • Kundengesundheit und -sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit & Sicherheit der Mitarbeiter (Arbeitsschutz) • Arbeitszeiten & -bedingungen • Löhne & Sozialleistungen • Vereinigungs- und Tariffreiheit • Karrieremanagement & Training • Zwangsarbeit, Kinderarbeit & Menschenhandel • Vielfalt, Diskriminierungsverbot & Inklusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Korruption (Schmier- und Bestechungsgelder) • Wettbewerbswidrige Praktiken • Interessenskonflikte, Geschenke, Bewirtungen und Einladungen • Verantwortungsbewusstes Informations- & Datenmanagement
Nachhaltige Beschaffung & Lieferketten		
<ul style="list-style-type: none"> • Umweltpraktiken von Lieferanten und Wertschöpfungspartnern • Sozialpraktiken von Lieferanten und Wertschöpfungspartnern • Ethische Praktiken von Lieferanten und Wertschöpfungspartnern 		

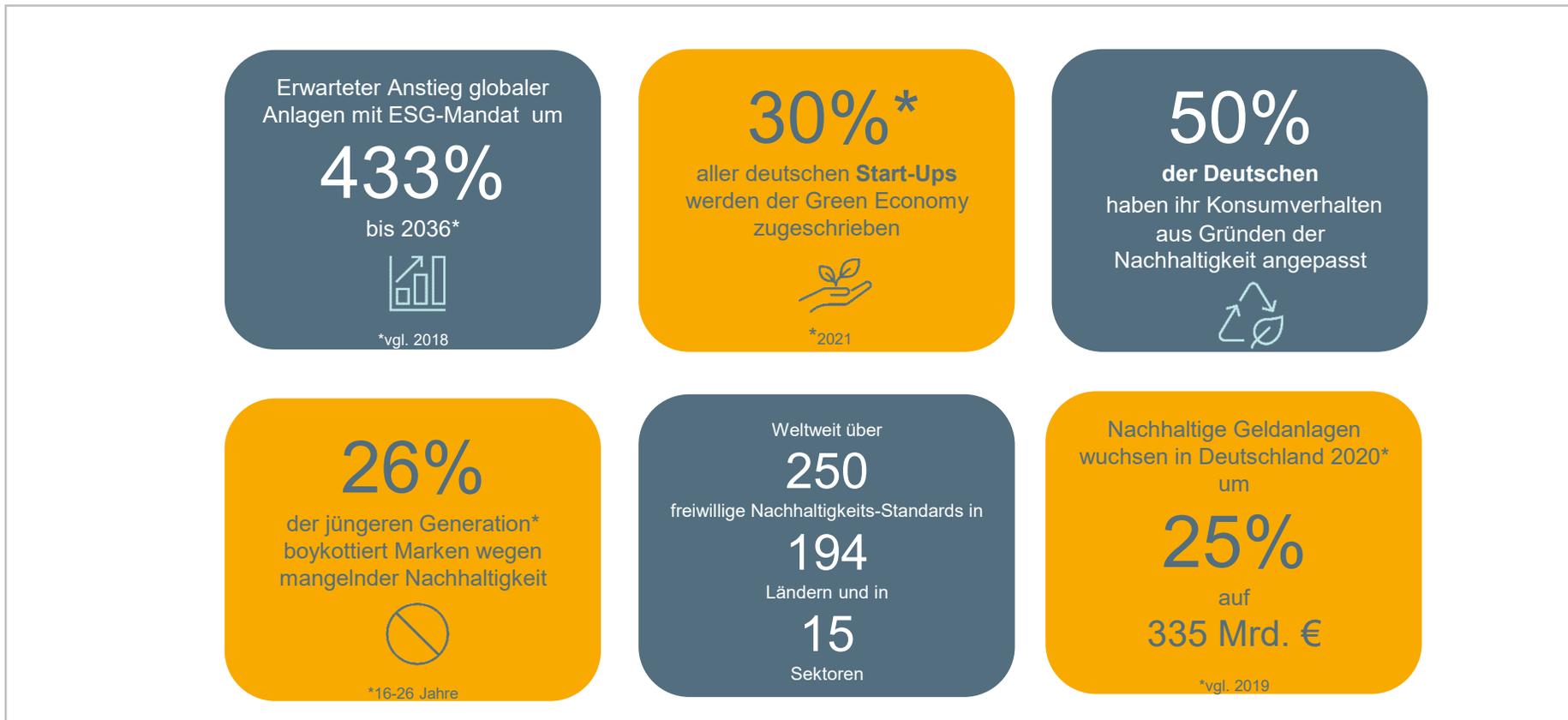
Weiterführende Informationen

- Das Rahmenkonzept der UN Sustainable Development Goals ([SDGs](#)) dient dazu, die Nachhaltigkeitsherausforderungen global zu bewältigen
- Der Leitfaden [Nachhaltigkeit in der Lieferkette](#) beschreibt, wie Nachhaltigkeitsherausforderungen durch die Beschaffung adressiert werden



Anforderungen an Unternehmen – Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen

Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit, die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten, Lösungen und Finanzinstrumenten sowie die Anzahl und der Umfang von regulatorischen Rahmenwerken nehmen stetig zu.



Weiterführende Referenzen

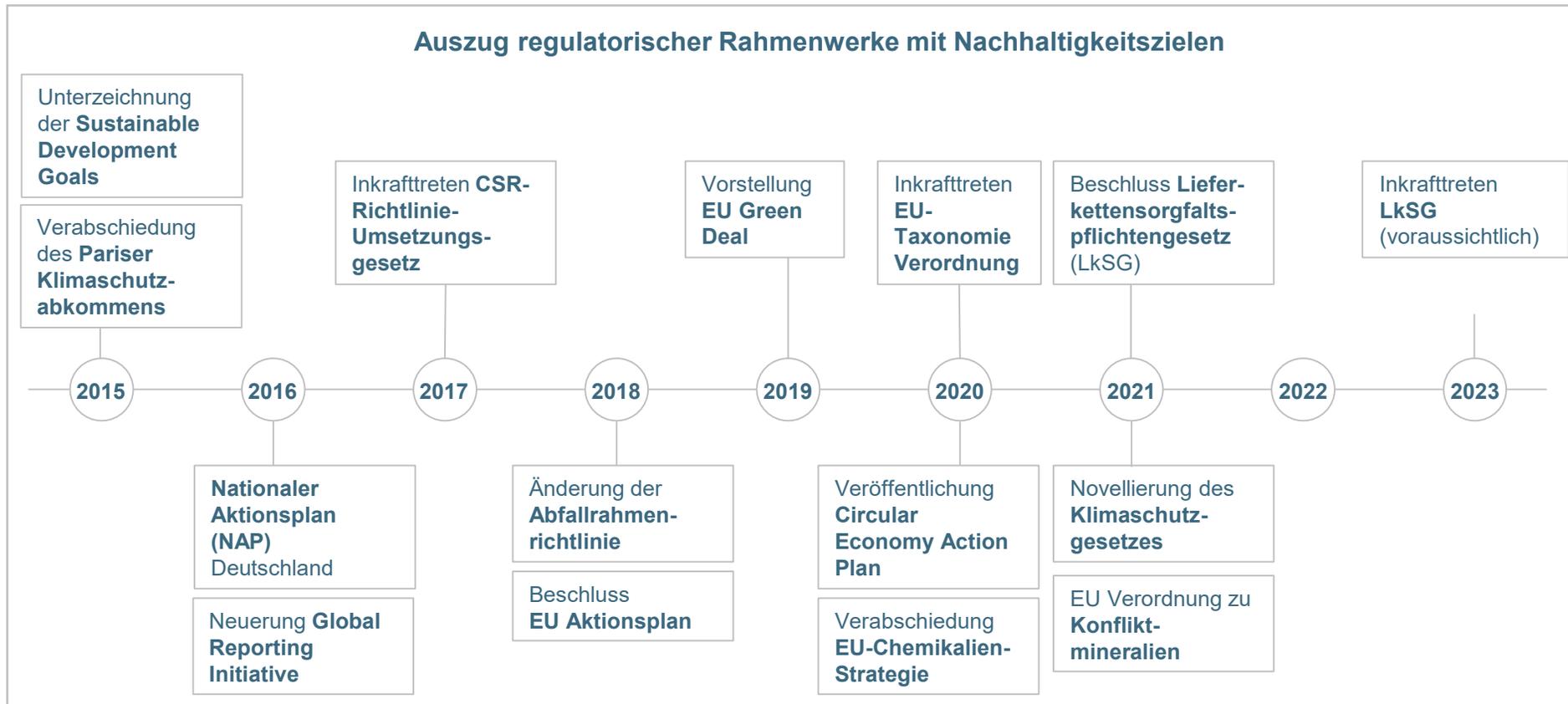
- EY (2020) [Umfrage](#) zu nachhaltigem Konsumverhalten in Deutschland

Buchtipp

- Michael von Hauff (2020): Nachhaltigkeit in Deutschland? Frag doch einfach!

Anforderungen an Unternehmen – Regulatorischer Rahmen

Die Anzahl an Gesetzen, Vorschriften und Vereinbarungen im Kontext von Nachhaltig nimmt auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene weiter zu, und stellt Unternehmen damit vor neue Herausforderungen.



i Weiterführende Informationen

- Das BMU bietet einen Überblick über Gesetze und Vereinbarungen in Bezug auf Nachhaltigkeit:
- [Katalog](#) über nationale, europäische und internationale Gesetze und Vorschriften
- [Lexikon](#) der Nachhaltigkeit

Anforderungen an Unternehmen – Erfahrungsaustausch



1. Mit welchen Herausforderungen zum Thema Nachhaltigkeit ist Ihre Einkaufsorganisation konfrontiert?
2. Welche Nachhaltigkeitsanforderungen werden an den Einkauf gestellt?
3. Welche Maßnahmen mit Fokus auf Nachhaltigkeit setzen Sie bereits heute im Einkauf um?

Inhaltsverzeichnis

1 Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2 Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

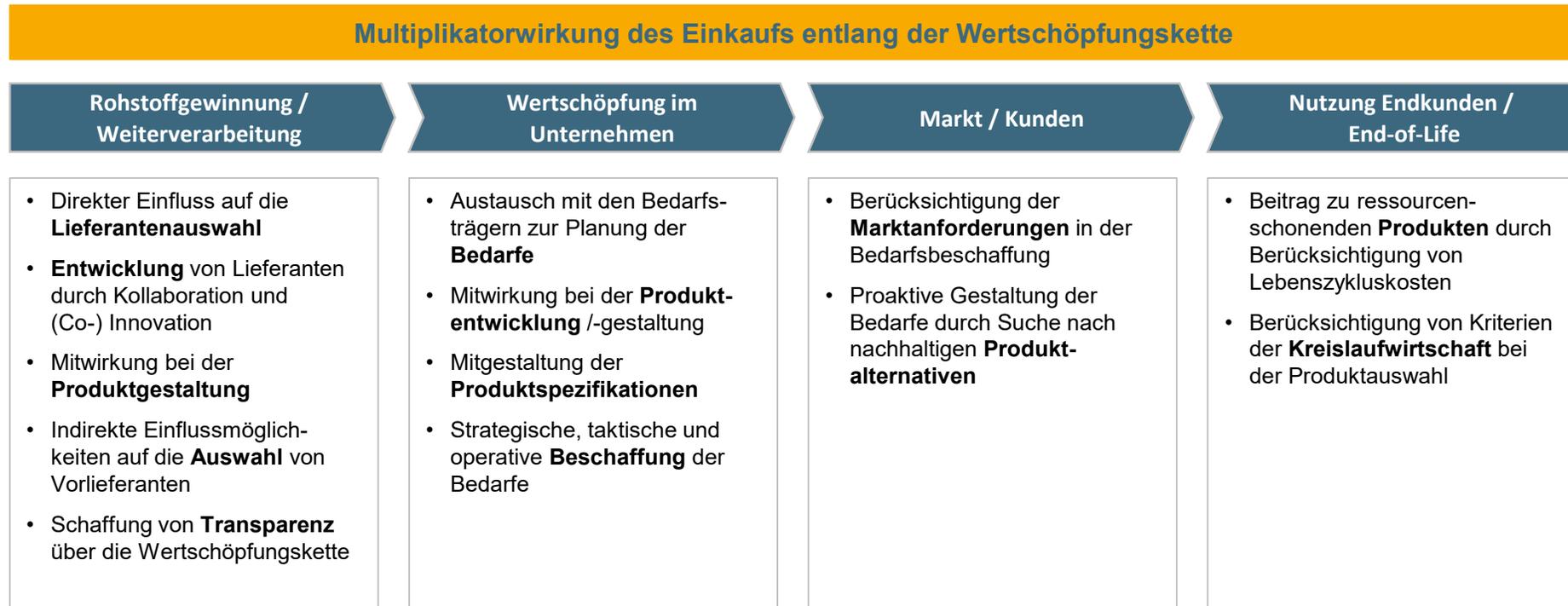
3 Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen



Die Beschaffungsfunktion als Multiplikator für Nachhaltigkeit – Überblick

Nachhaltige Beschaffung ist ein Multiplikator, der die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens und zahlreicher Lieferanten mitgestaltet, und somit einen bedeutenden Beitrag für Umwelt und Gesellschaft leisten kann.



i Weiterführende Informationen

- Laut ClimatePartner werden bis zu **80 %** der CO2-Emissionen von Unternehmen im Rahmen der Beschaffung verursacht ([BME](#) 2019)

🔗 Weiterführende Referenzen

- [WEF](#) (2015)
- [ICLEI](#) (2016)
- [Goette](#) (2019)
- [BME](#) (2019)

Die Beschaffungsfunktion als Multiplikator für Nachhaltigkeit – NH-Themen

Je nach Branche sind die Nachhaltigkeitsauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette unterschiedlich. Hot Spot Analysen machen die Auswirkungen sichtbar und können dem Einkauf als Entscheidungsinstrument dienen.

Verteilung der Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette (Beispiel Fahrzeugbau)

Stufen der Wertschöpfungskette	Rohstoff-gewinnung	Produktion von Vorprodukten	Direkte Lieferanten	Fahrzeugbau-unternehmen (eigene Standorte)	Gesamt
Treibhausgase	8 %	54 %	28 %	10 %	140 Megatonnen CO ₂ e
Luftverschmutzung	7 %	57 %	30 %	6 %	0,2 Megatonnen NO ₂
Wasserverbrauch	21 %	23 %	18 %	38 %	1800 Mio. m ³ Wasser
Landnutzung	91 %	4 %	3 %	2 %	3 Mio. ha

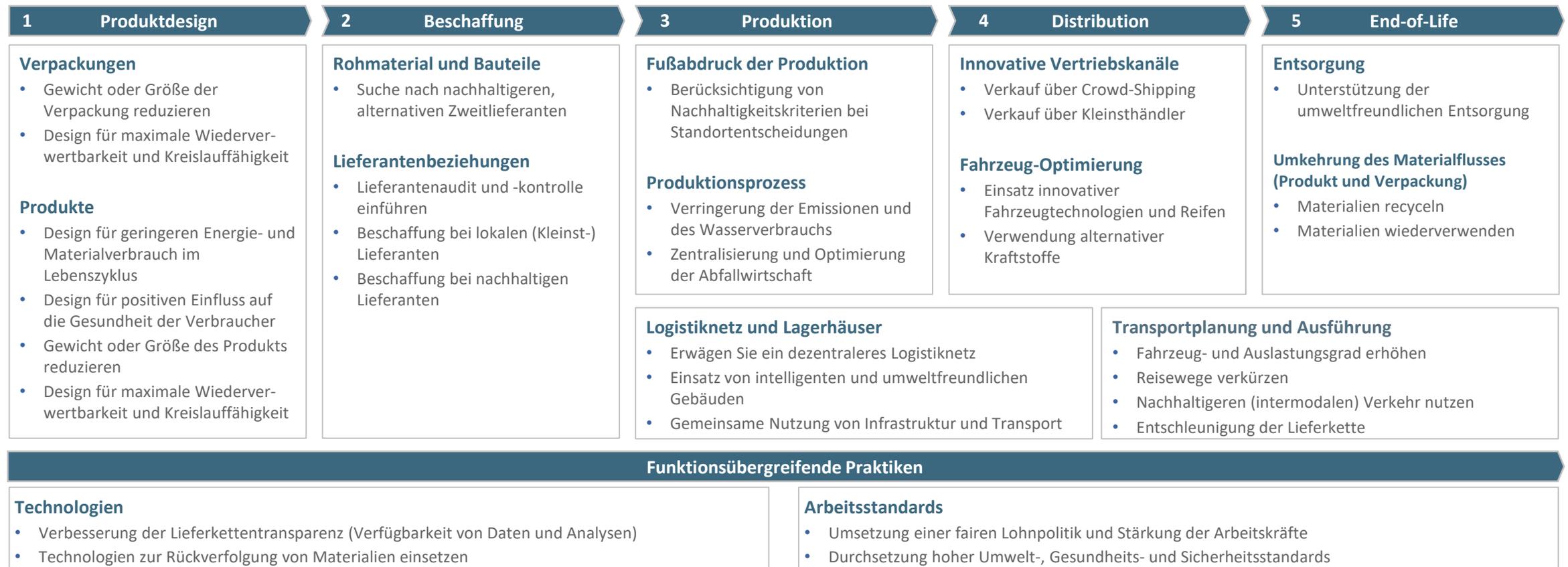
i Weiterführende Informationen

- Der [Umweltatlas Lieferkette](#) bietet Branchensteckbriefe zur Veranschaulichung der Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette
- eco-innovation stellt [Arbeitshilfen](#) zur Identifizierung von Hot Spots in der Lieferkette zur Verfügung



Die Beschaffungsfunktion als Multiplikator für Nachhaltigkeit – Praxisbeispiele

Entlang der Wertschöpfungskette existieren zahlreiche Maßnahmen und Praxisbeispiele, die den ökonomischen, ökologischen und sozialen Wertbeitrag („Triple Advantage“) von Einkauf und Supply Chain Management verdeutlichen.





Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung – Erfahrungsaustausch



1. Welche Vorteile sehen Sie durch nachhaltige Beschaffung?
2. Worin sehen Sie den Business Case für Nachhaltigkeit im Einkauf?

Vorteile Nachhaltiger Beschaffung für Unternehmen

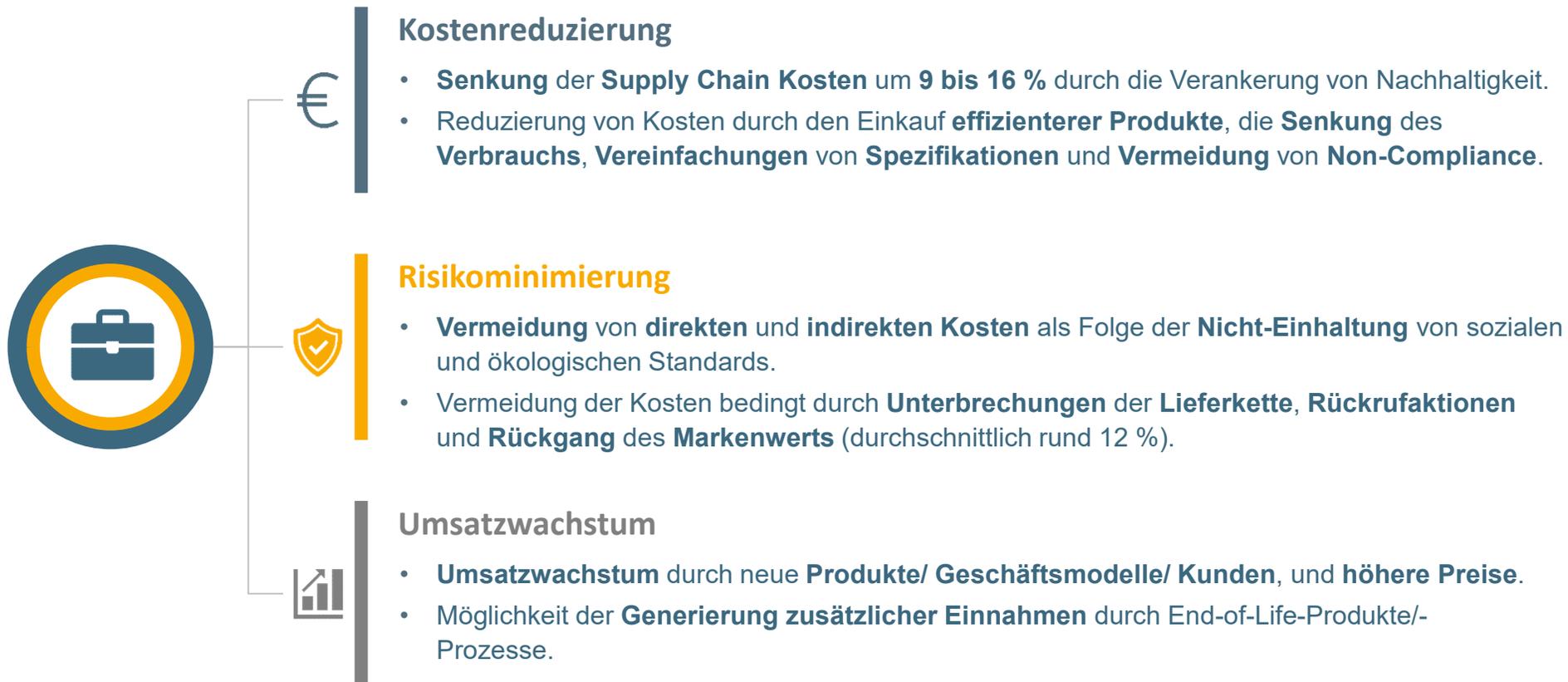


*399 Unternehmen wurden gefragt: „Wie hat Ihr Unternehmen von Ihrem nachhaltigen Beschaffungsprogramm profitiert?“



Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung – Überblick (1/3)

Nachhaltige Beschaffung ist ein Treiber für ökonomischen, sozialen und ökologischen Mehrwert. Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung basiert dabei auf drei wesentlichen Werttreibern.



i Weiterführende Informationen

- Weitere Vorteile von Nachhaltigkeit für Unternehmen sind eine bessere Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung, Innovationskraft, Resilienz und Marktkapitalisierung

📄 Weiterführende Referenzen

- [WEF](#) (2015)
- [ICLEI](#) (2016)
- [HBR](#) (2016)

📁 Fallbeispiele

- Eine Studie des [WEF](#) (2015) beleuchtet verschiedene Business Cases zu nachhaltigem Lieferketten-Management



Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung – Kostenreduzierung

Unternehmen können durch die Verankerung von Nachhaltigkeit ihre Supply Chain Kosten senken. Kostensenkungspotenziale bestehen sowohl bei den internen Betriebskosten als auch den Kosten für eingekaufte Produkte & Leistungen.



Senkung der Internen Kosten

- Durch den Einkauf **effizienterer Produkte** sowie die **Senkung des Verbrauchs**.
- **Fallbeispiel:** Einsparungen von 300 Millionen USD bei GE im Zuge der Reduktion von Treibhausgasemissionen (32 %) und des Wasserverbrauchs (45 %) (2006 bis 2013).

Vermeidung von Überspezifikationen

- Kostenreduzierung durch die **Vereinfachungen von Spezifikationen** und **Vermeidung von Überspezifizierungen**.
- **Fallbeispiel:** Einsparung von 3,4 Milliarden USD und 0,6 Millionen Tonnen CO2 durch die Reduzierung von Verpackungsmaterial bei Wal-Mart im Jahr 2007.

Verringerung von Non-Compliance & Kapitalkosten

- **Vermeidung** bzw. Verringerung von **Non-Compliance Kosten** infolge der **Nichteinhaltung** von **Regularien** und Gesetzen.
- **Senkung** der **Kapitalkosten** durch verbesserte **ESG-Performance**.

Weiterführende Informationen

- Mehr als 50% großer Unternehmen verzeichnen Kostenreduzierungen im Zuge Ihres Treibhausgas-Managements
- Weitere Informationen und Fallbeispiele zu Kosteneinsparungen durch Nachhaltige Beschaffung bieten:
 - [HEC](#) (2013)
 - [Ecovadis](#) (2020)



Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung – Risikominimierung

Die Nichteinhaltung von sozialen und ökologischen Standards kann direkte Folgekosten sowie eine Senkung des Markenwerts mit sich bringen. Durch eine Nachhaltige Beschaffung können diese Risiken reduziert werden.



Senkung Direkter Kosten

- **Vermeidung** von **direkten Kosten** durch **Unterbrechungen** der **Lieferkette** sowie **Rückrufaktionen** als Folge der Nicht-Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards.
- **Fallbeispiel:** Kosten für Rückrufaktionen und Kommunikationskampagnen für Mattel i.H.v. rund 119 Millionen USD durch die Bleibelastung von Spielwaren bei einem Tier-2-Lieferanten (2007).

Vermeidung Indirekter Kosten

- **Vermeidung** von **direkten Kosten** durch **einen Rückgang** des **Markenwerts** und der **Marktkapitalisierung** infolge des Auftretens sozialökologischer Missstände.
- **Fallbeispiel:** Rückgang des Aktienwerts von Baxter International um 13 % infolge der Kontamination von aus China importiertem Heparin (1. Quartal 2008).

Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

- Das LkSG sieht bei Nicht-Einhaltung von unternehmerischen Sorgfaltspflichten **Sanktionen** vor.
- Neben dem **Ausschluss** von der **Vergabe öffentlicher Aufträge** können **Zwangs- und Bußgelder** verhängt werden.

i Weiterführende Informationen

- Die weltweite Zunahme von Extremwetterereignissen führt zu hohen Kosten durch Unterbrechungen der Lieferkette
- Damit verbundene Verluste für Unternehmen beziffert [McKinsey](#) (2020) auf bis zu 200% des jährlichen Gewinns und 35% der Umsätze



Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung – Umsatzwachstum

Durch innovative, umweltfreundliche Produkte & Leistungen können neue Bedarfsgruppen adressiert und zusätzliche Umsätze generiert werden. Der Einkauf kann in seiner Multiplikatorfunktion diese Entwicklung vorantreiben.



Umsatzwachstum

- **Umsatzwachstum** durch **neue Produkte/Geschäftsmodelle**, neue/ loyale **Kunden** und/oder **höhere Preise**; Umsatzstabilität auch in Krisenzeiten.
- **Fallbeispiel:** Patagonia hat seinen Umsatz in den letzten 10 Jahren um das vierfache gesteigert (2020: mehr als 1 Milliarde USD).

Zusätzliche Einnahmen

- Möglichkeit der **Generierung zusätzlicher Einnahmen** durch End-of-Life Prozesse, beispielsweise Recycling-Produkte und End-of-Life Produkte.
- **Fallbeispiel:** Generierung zusätzliches Einkommen in Höhe von 28 Millionen USD durch Plastikrecycling-Programme in den Filialen bei Wal-Mart (2006).

Exkurs: Nachhaltige Innovationen & Geschäftsmodelle

- **Philips:** Produkt-als-Dienstleistung-Ansatz umfasst die **Nachrüstung, Modernisierung und Wiederverwendung** seiner medizinischen Geräte. **Umsatzwachstum von 9 %** in 2016.
- Geschäftsmodelle mit **zirkulären Strategien** können einen Umsatz von bis zu **\$4,5 Billionen** über die nächste Dekade erwirtschaften.

Weiterführende Informationen

- Laut Studie von [EY](#) (2020) würden ca. 70% der Konsumenten höhere Preise für umweltschonende Produkte in Kauf nehmen

Buchtipps

- Moratis (2018): Sustainable Business Models

Inhaltsverzeichnis

1

Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2

Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

3

Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen



Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Fahrplan

Um die Beschaffungsfunktion nachhaltig zu gestalten, gilt es zunächst die organisatorischen Weichen zu stellen, die strategischen Leitplanken zu setzen und anschließend Nachhaltigkeitsaspekte in wesentliche Prozesse zu integrieren.



I. Die Basis schaffen

Unterstützung durch Entscheidungsträger, Aufsetzen der organisatorischen Strukturen, Identifizierung und Einbindung relevanter Stakeholder



II. Strategische Leitplanken setzen

Ableitung von Prioritäten, Definition des Umfangs und Entwicklung einer Nachhaltigen Beschaffungsstrategie



III. Beschaffungsprozesse nachhaltig gestalten

Ableitung von Maßnahmen und Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Beschaffungsprozesse und Systeme



IV. Erfolge messen

Definition relevanter Kennzahlen für Nachhaltige Beschaffung, Fortschrittsmessung und Berichterstattung



i Weiterführende Informationen

- Die ISO 20400 Richtlinie beschreibt Vorgehensweisen zur Implementierung von Nachhaltiger Beschaffung
- Eine Checkliste zur Einführung Nachhaltiger Beschaffung findet sich in Modul 2.2



Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Strategische Leitplanken setzen

Eine Nachhaltige Beschaffungsstrategie gibt die Leitplanken vor für unternehmerisch verantwortliches Handeln im Einkauf, und sollte in Einklang stehen mit der übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens.



1. Basis: Übergreifende Nachhaltigkeitsstrategie & Wesentlichkeitsanalyse

- Auf Basis der unternehmensübergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie und Wesentlichkeitsanalyse kann die nachhaltige Beschaffungsstrategie abgeleitet werden.
- Verfügt das Unternehmen bislang über keine Nachhaltigkeitsstrategie, können die wesentlichen (Stakeholder-)Anforderungen an die Beschaffung analysiert werden.

2. Definition von Prioritäten & Umfang

- Entsprechend der Anforderungen sind Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung zu definieren.
- Der Umfang der nachhaltigen Beschaffungsstrategie ist festzulegen, beispielsweise in Bezug auf betroffene Warengruppen und Organisationseinheiten.

3. Formulierung eines Leitbilds und Ableitung Strategie & Handlungsfelder

- Das Leitbild formuliert die Grundsätze und Werte der Nachhaltigen Beschaffungsstrategie.
- Wesentliche Handlungsfelder geben den strategischen Rahmen vor zur Ableitung von Kernthemen.

4. Definition von Kennzahlen

- Um die nachhaltige Beschaffungsstrategie steuern zu können, sind Kennzahlen und entsprechende Zielsetzungen festzulegen.
- Diese dienen als Basis zur Ableitung von Maßnahmen, zur Verankerung in den Beschaffungsprozessen.

Weiterführende Referenzen

- [BME](#) (2019)
- [UNGM](#) (2020)

Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Überblick

Nachhaltigkeitsaspekte können an verschiedenen Stellen des Beschaffungsprozesses verankert werden, vom strategischen Einkauf über den taktischen Einkauf bis hin zur operativen Bestellung.



 **Weiterführende Referenzen**

- ISO (2017)

 **Buchtipp**

- Müller / Siakala (2020)

Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Nachhaltiges Lieferantenmanagement (1/2)

Nachhaltigkeitskriterien sollten bei der Lieferantenauswahl, im Ausschreibungsprozess, bei der Lieferantenbewertung und -entwicklung sowie im Lieferantenrisikomanagement berücksichtigt werden.



Lieferantenauswahl

- Definition und vertragliche Verankerung eines Lieferanten **Verhaltenskodex**¹⁾
- Integration von **Nachhaltigkeitskriterien** zur Lieferantenauswahl (z.B. Lieferantenselbstauskunft)
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Vergabeentscheidungen

Lieferantenentwicklung

- Berücksichtigung von **Nachhaltigkeitsaspekten** in Lieferanten-**Entwicklungsmaßnahmen**
- Durchführung von **Lieferanten-Trainings** zu Nachhaltigkeit
- **(Co-) Innovationsprozesse** zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen

Lieferantenbewertung

- Integration von **Nachhaltigkeitskriterien** zur Lieferantenbewertung
- Durchführung von **Lieferanten-Audits** (inkl. soziale und ökologische Aspekte)
- Definition von **Phase-Out-Kriterien** aus Nachhaltigkeitssicht

Lieferanten-Risikomanagement

- Herstellung von **Transparenz** und **Rückverfolgbarkeit** entlang der Wertschöpfungskette
- Durchführung von **Risikoanalysen** und **Risiko-monitoring** zur Identifizierung von Nachhaltigkeitsrisiken
- Verankerung der **unternehmerischen Sorgfaltspflichten** (z.B. LkSG²⁾)

i Weiterführende Informationen

- Der [BME](#) Leitfaden Nachhaltige Beschaffung skizziert einen Kriterienpool für eine nachhaltige Lieferantenbewertung
- [econsense](#) und [UNGC / BSR](#) geben einen Überblick über verschiedene Brancheninitiativen zu Nachhaltigkeit
- Modul 2.2 gibt einen Einblick, welche Nachhaltigkeitskriterien in der Beschaffung etabliert werden können

📖 Buchtipps

- Wellbrock / Ludin (2019)

1) Möglichst mit Weitergabeklausel
 2) LkSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz



Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Nachhaltiges Lieferantenmanagement (2/2)

Die Arbeitshilfen des IZU im Bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU) bieten Einkäufern hilfreiche Anleitungen und Werkzeuge zur Etablierung von Nachhaltigkeit im Lieferanten- und Lieferkettenmanagement.



Bayerisches Landesamt für Umwelt

Maßnahmenvorschläge Lieferkette

Nachhaltige Lieferkette
Maßnahmenvorschläge zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette

Anwendungshinweis: Die folgende Liste soll eine Übersicht über **pragmatische Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung einer nachhaltigen Lieferkette** liefern. Die Arbeitshilfe ist keine abschließende Auflistung aller möglichen Maßnahmen. Unternehmen können insbesondere im Austausch mit anderen Unternehmen, auf Branchenebene und im Austausch mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (weiteren) Maßnahmen entwickeln.

Erfahrungsgemäß wählen Unternehmen zwischen **mehreren grundlegenden Handlungsfeldern** aus, wenn sie Maßnahmen des nachhaltigen Lieferkettenmanagements umsetzen. Die nachfolgende Maßnahmenliste orientiert sich daran. Sie ist eingebettet in die **Prozesslogik des Starter-Kits**.

- Einleitung: Präambel
- Anforderungen an Lieferanten
 - Soziale Verantwortung
 - Ökologische Verantwortung
 - Ethisches Geschäftsverhalten
- Umsetzung der Anforderungen
- Kennzeichnung und Einverständnis des Lieferanten

Verhaltenskodex Lieferanten

Nachhaltige Lieferkette
Verhaltenskodex für Lieferanten – ein Muster

Mit dem Verhaltenskodex (Code of Conduct, CoC) kommuniziert das Unternehmen seine Erwartungen an Lieferanten. Der Verhaltenskodex bildet die Fremdverpflichtung, die Schnittstelle zwischen den Nachhaltigkeitswerten und -zielen des eigenen Unternehmens und dem gewünschten Verhalten von Lieferanten. Überwiegend adressiert der Verhaltenskodex Direktlieferanten. Das Unternehmen kann jedoch von Direktlieferanten fordern, dass diese den Verhaltenskodex an Unterlieferanten ebenfalls beizubehalten ist. Die Umsetzung der Anforderungen von Unterlieferanten erfolgt.

Anwendungshinweis: Der vorliegende Verhaltenskodex stellt ein **branchenneutrales Muster** für Unternehmen dar. Die Textpassagen sind nicht als vorgefertigte Formulierungsvorlage zu verstehen, sondern als detaillierte Hinweise darauf, welche **Kerninhalte** relevant sind. Unternehmen sollten prüfen, welche weiteren alternativen Informationen für auf Branchen- und Unternehmensspezifika eingehender Verhaltenskodex enthalten sollte. Das Dokument enthält neben grundlegenden Inhalten eines Verhaltenskodex Kommentare **[C]** **[E]**, die Inhalte erläutern und Hintergründe darlegen. Sie sollen Unternehmen dabei unterstützen, den Verhaltenskodex an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Inhalt und Struktur des Kodex basieren auf öffentlich zugänglichen Verhaltenskodexen von Unternehmen, Vorlagen von Branchenverbänden und -initiativen sowie dem direkten Austausch mit UnternehmensvertreterInnen und -vertretern.¹

Inhalt – Der Verhaltenskodex beinhaltet folgende Elemente:

- Einleitung: Präambel
- Anforderungen an Lieferanten
 - Soziale Verantwortung
 - Ökologische Verantwortung
 - Ethisches Geschäftsverhalten
- Umsetzung der Anforderungen
- Kennzeichnung und Einverständnis des Lieferanten

¹ Neben dem Austausch mit Lieferanten und Vertretern der Betriebe des Pilotprojekts „Nachhaltige Lieferkette“ wurden ebenfalls folgende Organisationen konsultiert: Greenpeace, Greenpeace Germany, Greenpeace Austria, Greenpeace France, Greenpeace UK, Greenpeace Spain, Greenpeace Italy, Greenpeace Portugal, Greenpeace Ireland, Greenpeace Netherlands, Greenpeace Belgium, Greenpeace Switzerland, Greenpeace Austria, Greenpeace Germany, Greenpeace France, Greenpeace Italy, Greenpeace Spain, Greenpeace Portugal, Greenpeace Ireland, Greenpeace Netherlands, Greenpeace Belgium, Greenpeace Switzerland.

Nachhaltigkeitskriterien Lieferantenbewertung

Nachhaltige Lieferkette
Hinweise zur Lieferantenbewertung

Während Lieferantenbewertungen im klassischen Sinne vor allem auf Merkmale wie Produktqualität, Preis und Liefergrade abzielen, erfordert ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement, dass Unternehmen „Nachhaltigkeit“ im Kerngeschäft und damit auch in der Lieferantenbewertung berücksichtigen und messen. Das vorliegende Dokument unterstützt Unternehmen dabei, das bestehende System der Lieferantenbewertung zu überprüfen und nachhaltiger auszugestalten.

Generell ist zu bedenken, dass die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenbewertung – wie das gesamte Thema „nachhaltiges Lieferkettenmanagement“ – ein längerfristiger Prozess ist, bei dem es Schritt für Schritt vorangeht. In einigen Branchen ist das Thema „Nachhaltigkeit“ schon stärker ausgeprägt als in anderen. Dementsprechend einfacher ist es, Lieferanten zu finden, die sowohl die oben genannten „klassischen“ Qualitätsmerkmale als auch Nachhaltigkeitskriterien erfüllen können.

Die vorliegenden Leitlinien adressieren:

- die **Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien**, die vorgeplant und erläutert werden,
- die **Integration der Nachhaltigkeitskriterien** in das bestehende Lieferantenbewertungssystem, und
- die **Einbettung des Prozesses der Lieferantenbewertung** in das nachhaltige Lieferkettenmanagement.

1 Welche Nachhaltigkeitskriterien sollte das Unternehmen nutzen?

Grundätzlich kann das Thema „Nachhaltigkeit“ bei der Lieferantenbewertung entlang der etablierten Themenfelder „ökologische Verantwortung“, „soziale Nachhaltigkeit“ und „ethisches Geschäftsverhalten“ ausgerichtet werden. Darauf aufbauend sollte das Unternehmen prüfen, welche branchenspezifischen Themenfelder relevant sein können. Beispielsweise kann es für Unternehmen aus metallverarbeitenden Branchen (und auch anderen) sinnvoll sein, den Umgang mit sogenannten „Konfliktmineralien“ gesondert zu erfassen. Nachhaltigkeitskriterien sind in der Regel schon Teil eines Verhaltenskodex, den Unternehmen ihren Lieferanten zustellen.



Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Erfahrungsaustausch Lieferanten-Mgmt.



1. Haben Sie Nachhaltigkeitsaspekte bereits im Lieferantenmanagement integriert?
2. Welche Methoden & Tools nutzen Sie hierfür?



Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Weitere Beschaffungsprozesse

Leben dem Lieferantenmanagement können Nachhaltigkeitsaspekte auch in weiteren strategischen, taktischen und operativen Beschaffungsprozessen verankert werden.



Strategische Prozesse

- Integration von Nachhaltigkeitskriterien in ausgewählten **Warengruppenstrategien**
- Optimierung der **Bedarfsplanung** zur Vermeidung unnötiger Bedarfsmengen
- Identifikation von nachhaltigen Produkten/ Materialien durch **Beschaffungsmarktanalysen**
- Evaluierung Eigentumsmodelle (**Make or Buy**)

Operative Prozesse

- Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in den **Bedarfsanforderungen**
- Abruf von **Bestellungen** bei Lieferanten mit guter Leistungsbewertung im Bereich Nachhaltigkeit
- Angebot von **Supply Chain Finance** Programmen mit besseren Konditionen für nachhaltige Lieferanten

Taktische Prozesse

- Vereinfachung von **Spezifikationen** und Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der **Vergabeentscheidung** (Ausschreibungen)
- Kalkulation von **Life Cycle Costs (LCC)**
- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die **Lieferantenverträge**

Performance & Basis Prozesse

- Definition, **Erhebung** und **Reporting** von nachhaltigkeitsbezogenen **Leistungskennzahlen**
- Erstellung und Verabschiedung von **Guidelines** und **Verhaltenskodizes** für Nachhaltige Beschaffung
- **Training** von Einkäufern, Anspruchsgruppen und Lieferanten zu Nachhaltigkeitsthemen

i Weiterführende Informationen

- Das [Procura+](#) Manual und das [UN](#) Procurement Practitioner's Handbook beschreiben, wie Bedarfsspezifikationen nachhaltig gestaltet werden können
- Der [BME](#) Leitfaden Nachhaltige Beschaffung und das [Procura+ Manual](#) bieten Einblicke in die Kalkulation von Lebenszykluskosten (LCC)
- Der [BME](#) Leitfaden Nachhaltige Beschaffung und [SPP](#) (2021) veranschaulichen mögliche Ziele für Nachhaltige Beschaffung

Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess – Kennzahlen

Um die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffungsstrategie und -aktivitäten zu steuern und Fortschritte messen und berichten zu können, gilt es, geeignete Kennzahlen zu definieren.



Bereich	KPI Beispiele
Umweltbezogene Nachhaltigkeit	% Anteil der Lieferanten mit Umwelt- oder Arbeitsschutzmanagementsystemen
	% Anteil der Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden
	% Anteil der Lieferanten mit laufenden CO2-Reduktionsmaßnahmen
	% Anteil der Lieferanten, die ihre Nachhaltigkeitsleistung bei einer Folgebewertung verbessert haben
	% der Lieferanten, die ein bestimmtes Kriterium (z. B. Zertifikat) erfüllen
	% Anteil z.B. der natürlichen Ressourcen (Papierprodukte, Lebensmittel, Metalle), die aus nachhaltigen Quellen eingekauft werden
Soziale Nachhaltigkeit	% Anteil der Lieferanten, die dem Verhaltenskodex (Code of Conduct – CoC) zugestimmt haben
	% Anteil der Lieferanten, die anhand von Sozialkriterien überprüft wurden
	% Anteil der Lieferanten, für die bestimmte Audits (z.B. Sozial-Audits) durchgeführt wurden
	% Anteil des risikogeprüften Einkaufsvolumens
	% Anteil der relevanten Lieferanten, die das „Conflict Minerals Reporting“ Template ausfüllen (bzw. die entsprechenden Anforderungen erfüllen)
	% Anteil des Einkaufsvolumens mit lokalen Lieferanten
Finanzielle Nachhaltigkeit	% Anteil des Einkaufsvolumens für nachhaltige Produkte (basierend auf definierten Kriterien)
	% Anteil der Ausgaben für Produkten mit einem Lebenszyklus unter zwölf Monaten

i Weiterführende Informationen

- [SPP](#) bietet eine Vielzahl an Informationsmaterialien und Webinaren zu Kennzahlen für Nachhaltige Beschaffung



Nachhaltige Beschaffung – Fokus Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)



1. Ist Ihr Unternehmen direkt vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz betroffen?
2. Wie bereitet sich Ihr Unternehmen auf das Gesetz vor?
3. Welche Anforderungen werden seitens Ihrer Kunden bereits an Sie gestellt?





Nachhaltige Beschaffung – Fokus Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

Dem Einkauf kommt bei der Umsetzung des LkSG eine entscheidende Rolle zu. Die Arbeitshilfen des IZU, wie beispielsweise der Vorbereitungs-Check zum LkSG und das Starter-Kit bieten hilfreiche Anleitungen, wie die Risikoanalyse durchgeführt und Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden können.

Weiterführende Informationen

- Das [BMZ](#) informiert über wesentliche Fragen und Antworten zum LkSG



The slide features a dark blue header with the Bayerisches Landesamt für Umwelt logo and name. Below the header is a white box containing the title 'Nachhaltige Lieferkette' and the text 'Starter-Kit: Lieferkette abbilden – Nachhaltigkeitsrisiken bewerten – Maßnahmen umsetzen'. Logos for 'Umwelt + Klimapakt Bayern', 'IZU', and 'IHK' are visible at the bottom of the slide.

Inhaltsverzeichnis

1

Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2

Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

3

Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen

Checkliste Nachhaltige Beschaffung – Fahrplan für den Einkauf (1/2)

Um Nachhaltigkeit strukturiert in der Beschaffung zu verankern, kann eine Checkliste als Fahrplan Anwendung finden. Die Schritte zur Umsetzung sollten dabei auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

Checkliste zur Einführung einer Nachhaltigen Beschaffung (1/2)		
Nr.	Beschreibung	Check
1	Die Basis schaffen	
1.1	Sicherstellung der Unterstützung durch das Topmanagement • Nutzung von Argumentationshilfen wie Stakeholder-Befragungen, Benchmarks mit Mitbewerbern, Empfehlungen von Branchenverbänden, regulatorische Rahmenbedingungen	
1.2	Integration der Beschaffung in bestehende organisatorische Strukturen zum Thema Nachhaltigkeit • Berücksichtigung bestehender Governance-Strukturen zu Nachhaltigkeit; Integration der Beschaffung in adäquate Strukturen	
1.3	Identifizierung und Einbindung der relevanten Stakeholder • z. B. Mitarbeitende unterschiedlicher Funktionen, Interessenvertreter, Brancheninitiativen, Lieferanten und Partner	
2	Strategische Leitplanken setzen	
2.1	Ableitung von Prioritäten und wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen • Wenn möglich, basierend auf der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie und Wesentlichkeitsanalyse	
2.2	Definition des Umfangs einer Nachhaltigen Beschaffungsstrategie • z. B. Festlegung der relevanten Warengruppen und organisatorischen Einheiten	
2.3	Entwicklung einer Nachhaltigen Beschaffungsstrategie • Formulierung der strategischen Positionierung, des Anspruchsniveaus und der wesentlichen Handlungsfelder, in Einklang mit der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie	

i Weiterführende Informationen

- Der [BME](#) Leitfaden Nachhaltige Beschaffung enthält eine Checkliste zur Einführung einer Nachhaltigen Beschaffung

Checkliste Nachhaltige Beschaffung – Fahrplan für den Einkauf (2/2)

Um Nachhaltigkeit strukturiert in der Beschaffung zu verankern, kann eine Checkliste als Fahrplan Anwendung finden. Die Schritte zur Umsetzung sollten dabei auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

Checkliste zur Einführung einer Nachhaltigen Beschaffung (2/2)		
Nr.	Beschreibung	Check
3	Beschaffungsprozesse nachhaltig gestalten	
3.1	Ableitung von Maßnahmen für die nachhaltige Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> • Basierend auf den Prioritäten und wesentlichen Handlungsfeldern 	
3.2	Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Beschaffungsprozesse und Systeme <ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenmanagementprozesse (z.B. Lieferantenauswahl, Lieferantenbewertung) • Ausschreibungsprozesse (z.B. Berücksichtigung bei Vergabeentscheidungen) • Weitere strategische, taktische und operative Beschaffungsprozesse 	
4	Erfolge messen	
4.1	Definition relevanter Kennzahlen für die Nachhaltige Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> • z. B. Kennzahlen wie Anteil der Lieferanten mit Akzeptanz des Verhaltenskodex, Anteil der nach Nachhaltigkeitskriterien bewerteten Lieferanten 	
4.2	Messung des Fortschritts und der Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> • z. B. durch Controlling-Instrumente wie die Sustainable Balanced Scorecard 	
4.3	Kommunikation und Berichterstattung der nachhaltigen Beschaffungsaktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Interne und externe Kommunikation im Rahmen des Stakeholderdialogs; Reporting im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung 	

i Weiterführende Informationen

- Der [BME](#) Leitfaden Nachhaltige Beschaffung enthält eine Checkliste zur Einführung einer Nachhaltigen Beschaffung



Standards & Rahmenwerke Nachhaltige Beschaffung – Überblick

Es gibt verschiedene Standards, Ratings & Rankings, Zertifizierungssysteme und Indizes, welche Einkäufer dabei unterstützen können die Nachhaltigkeitsanforderungen in Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten zu managen.

Managementsysteme & Richtlinien	Zertifizierungssysteme & Gütesiegel	Ratings & Rankings
<ul style="list-style-type: none"> Zertifizierte Managementsysteme für Umwelt, Energie, Arbeitsschutz und Nachhaltigkeit sind international anerkannte Normenwerke Richtlinien (z .B. von UN und OECD) beschreiben Arbeitsprinzipien und Vorgehensweisen für verantwortungsvolle Unternehmensführung Beispiele: EMAS (Umwelt), ISO 50001 (Energie); UN Global Compact, OECD Richtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> Zertifizierungssysteme und Gütesiegel beinhalten die Überprüfung bestimmter Sozial- & Umweltkriterien durch unabhängige Auditoren Unternehmen verwenden diese Zertifizierungen primär zur Markenpositionierung sowie zum Reputationsmanagement Beispiele: Forest Stewardship Council (FSC), B. Corp, Fair Trade, Better Cotton Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> Ziel der Verknüpfung der übergreifenden Unternehmensleistung mit ESG-Daten Nutzung vorrangig durch institutionelle Investoren zu Bewertung nachhaltiger Investments Kann zur Verbesserung des finanziellen und operativen Risikomanagements beitragen Beispiele: CDP, Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Sustainalytics, MSCI, Ecovadis
Standards Berichterstattung	(Risiko-/ Entwicklungs-) Indizes	Plattformen
<ul style="list-style-type: none"> Diese Standards definieren Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung Neben dieser primären Nutzung können die Indikatoren zur Verbesserung des finanziellen und operativen Risikomanagements beitragen Beispiele: CDP, Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) 	<ul style="list-style-type: none"> Risikoindizes bieten Vergleichswerte zur länderspezifischen Risikolage in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte Entwicklungsindizes berücksichtigen länderspezifische Fortschritte zu sozialökologischen Themenkomplexen Beispiele: Global Slavery Index, Global Rights Index, Child Labour Index, Sustainable Development Index, SDG Index 	<ul style="list-style-type: none"> Über Plattformen können nachhaltigkeitsrelevante Informationen von und über Lieferanten ermittelt und nachgehalten werden Je nach Anwendungsbereich der Plattform können u.a. die Nachhaltigkeitsleistungen der Lieferanten über definierte Fragebögen eingeholt und bewertet werden Beispiele: Ecovadis, IntegrityNext, riskmethods, SupplyShift, sustainabill

i Weiterführende Informationen

- Einen Überblick über relevante Standards, Ratings und Rankings bietet [Gartner](#) (2019)
- Eine Übersicht über wesentliche Standards und Zertifizierungen bietet [plant values](#) (2021)
- Einen Vergleich der wichtigsten Rating-Agenturen bietet [sustainerv](#) (2020)
- Der Kompass Nachhaltigkeit bietet einen [Gütezeichenfinder](#) mit umfangreichen Informationen zu Sozial- und Umweltsiegeln



Standards & Rahmenwerke Nachhaltige Beschaffung – Managementsysteme

Zertifizierte Managementsysteme für Umwelt, Energie, Arbeitsschutz und Nachhaltigkeit sind international anerkannte Normenwerke, und können bei Auswahl- und Einkaufsentscheidungen in Bezug auf Lieferanten berücksichtigt werden.

Norm / Standard	Titel	Kurzbeschreibung
Umweltmanagement		
ISO 14001	Umweltmanagementsysteme	Bedeutende internationale Norm zur systematischen Festlegung der Anforderungen von Umweltschutz in Unternehmen .
EMAS III Verordnung (EG) NR. 1221/2009	Verordnung über freiwillige Beteiligung	Umweltpolitisches Instrument zur fortlaufenden Verbesserung der betrieblichen Umweltleistung ; höchste Anforderungen und europäische Auszeichnung
QuB	Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe	Auf klein- und mittelständische Unternehmen zugeschnittenes Managementsystem für Umweltschutz .
Energiemanagement		
ISO 50001	Energiemanagementsysteme	Internationale Norm zur Einführung, Verwirklichung und Verbesserung des Energiemanagements von Unternehmen.
Nachhaltigkeitsmanagement		
SA 8000	Internationaler Standard zur sozialen Verantwortung	Internationaler, umfassender Standard für die Einhaltung sozial akzeptabler Praktiken am Arbeitsplatz entlang der Lieferketten .
Arbeitsschutz		
BS OHSAS 18001	Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme	Internationaler Standard zur Bewertung von Managementsystemen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz .
ISO 45001	Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsystem	Standard mit Anforderungen an das Arbeits- und Gesundheitsmanagement-systemen und der Vorbeugung von Arbeitsunfällen.

i Weiterführende Informationen

- Einen Überblick über normierte [Managementsysteme](#) bietet das StMWi (2019)
- Der [Leitfaden](#) EMAS in der öffentlichen Beschaffung des Umweltbundesamt (2019) gibt Einkäufern praktische Empfehlungen zur Nutzung von EMAS



Standards & Rahmenwerke Nachhaltige Beschaffung – Risikoindizes

Risikoindizes bieten Vergleichswerte zur länderspezifischen Risikolage in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte. Für Einkäufer stellen diese Indizes ein hilfreiches Instrument dar bei der Durchführung von Risikoanalysen in der Lieferkette.

Index	Entwicklung	Risikotyp	Kurzbeschreibung
Global Slavery Index (GSI)	Walk Free Foundation	Menschenrechte	Messung der Verbreitung von sklavenähnlichen Zuständen , der Anfälligkeit der Gesellschaft und der Reaktion der nat. Regierung.
Corruption Perception Index (CPI)	Transparency International	Verwaltung und Institutionen	Wahrnehmung von Geschäftsleuten und Länderexpert:innen über das Ausmaß der Korruption im öffentlichen Sektor .
Human Development Index (HDI)	UN Development Program	Menschenrechte	Messung der Erfüllung der 3 grundlegenden Dimensionen der menschlichen Entwicklung: Gesundheit, Wissen, Lebensstandard .
Gender Development Index (GDI)	UN Development Program	Geschlechterungleichheit	Messung geschlechterspezifischer Ungleichheiten anhand der drei grundlegenden Dimensionen der menschlichen Entwicklung: Gesundheit, Wissen, Lebensstandard .
Global Rights Index (GRI)	International Trade Union Confederation	Arbeitsrecht	Einstufung von Ländern auf einer Skala von 1 bis 5 nach dem Grad der Einhaltung der Arbeitnehmer:innen-Rechte .
Environmental Performance Index (EPI)	Yale University	Umweltverschmutzung	Festlegung von Zielgrößen für einzelne Umweltpolitikbereiche sowie Messung der Zielerreichung.
Child Labour Index (CLI)	Verisk Maplecroft	Kinderarbeit	Aufschluss über Risiken in Bezug auf Kinderarbeit .

i Weiterführende Informationen

- Einen Überblick über Ansätze zur Risikoanalyse und ausgewählte Tools und Risikoindizes bietet [proforest](#) (2017)

Systeme & Tools Nachhaltige Beschaffung – Supply Chain Sustainability Software

Die Landschaft von Supply Chain Sustainability Software umfasst verschiedene Anwendungsgebiete. Diese Systeme & Tools können Einkäufer dabei unterstützen die Nachhaltigkeitsanforderungen an ihre Lieferanten effizient zu managen.

Lieferketten Transparenz	Lieferanten Nachhaltigkeitsleistung	Lieferketten Risikomanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Nachverfolgbarkeit: Tracking der Herkunft und Weiterverarbeitung von Produkten und Materialien entlang der gesamten Wertschöpfungskette • CO2-Fußabdruck: Ermittlung von Lebenszyklusanalysen und/ oder CO2-Fußabdrücken von Lieferanten • Kreislaufwirtschaft: Erfassung von produkt-, komponenten- und materialbezogene Daten über den gesamten Lebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsfragebögen: Erhebung der CSR Leistungen und relevanter Zertifikate von den Lieferanten • Nachhaltigkeitsbewertung: CSR Bewertungen auf Basis der Lieferanten-Fragebögen • Audits: Erfassung von Daten zu Lieferanten CSR-Audits • Lieferantentrainings: (Online) Trainings für Lieferanten zu Nachhaltigkeits-Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikomanagement: Kontinuierliches Monitoring von Supply Chain Risiken und Warnungen in Echtzeit; beinhaltet CSR-Risiken sowie weitere, z. B. finanzielle und geopolitische Risiken

Weiterführende Informationen

- [sustainable AG](#) bietet Auskunft und Entscheidungshilfe bei der Auswahl geeigneter SSCM Tool Anbieter
- [SPP](#) bietet eine Vielzahl an Informationsmaterialien und Videos zu Technologien für Nachhaltige Beschaffung



Inhaltsverzeichnis

1

Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2

Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

3

Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen

Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Fallbeispiel Covestro (1/2)

Covestro zählt zu den weltweit führenden Herstellern von Hightech-Polymerwerkstoffen u.a. für die Automobil- und Bauindustrie. Der Einkauf schafft wichtige Wettbewerbsvorteile, indem eine nachhaltige Wertschöpfung durch Innovation und kaufmännische Exzellenz vorangetrieben wird.

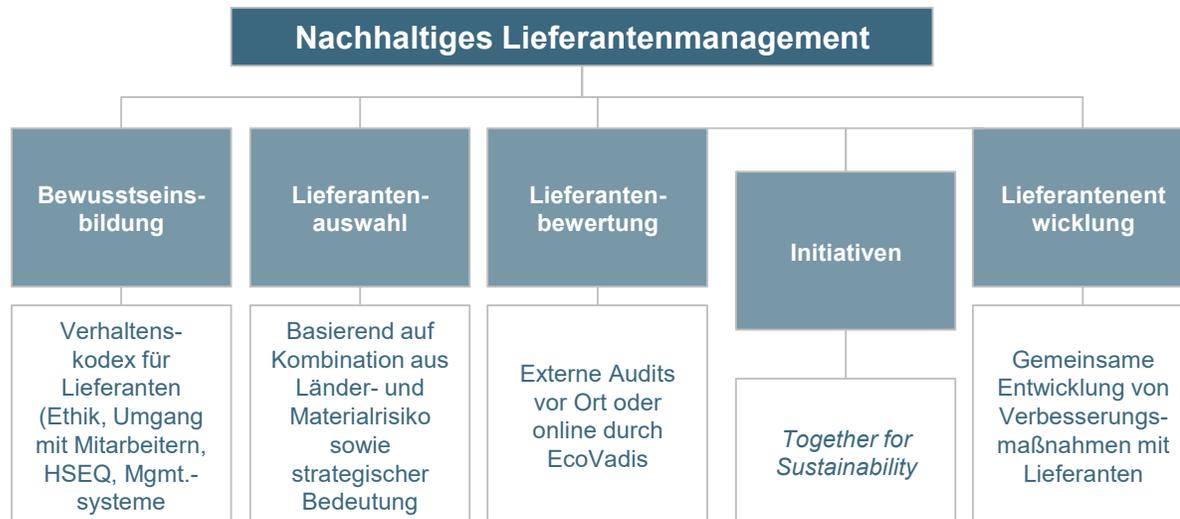


Strategische Leitlinien im Einkauf	
<p>Zuverlässigkeit Sicherung der Produktionskontinuität und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zusammen mit den Lieferanten durch hohe Standards für Sicherheit, Qualität und Zeitmanagement.</p>	<p>Nachhaltigkeit Verankerung hoher Nachhaltigkeitsstandards entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Zusammenarbeit mit den Lieferanten bei der Entwicklung neuer Lösungen für mehr Nachhaltigkeit.</p>
Wertbeitrag	
<p>Kostentransformation Erzielung dauerhafter Kosteneinsparungen durch die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und den Austausch von Know-how und Best Practices.</p>	<p>Innovation Verständnis der gegenseitigen Bedürfnisse und Bündelung des Innovationspotenzials für gemeinsame Geschäftsaktivitäten.</p>

Weg zum nachhaltigen Einkauf
<ul style="list-style-type: none"> • Deutliche Verbesserung in den Nachhaltigkeitsprozessen innerhalb Covestros Beschaffung im Laufe der letzten Dekaden. • Etablierung des Themas in der Kultur der Abteilungen und Stärkung des Bewusstseins auf den verschiedenen Ebenen in der Organisation. • Durchführung eines internen Nachhaltigkeits-Workshops zum besseren Verständnis und Entgegenkommen der Anliegen und Bedürfnisse der Lieferanten bei Covestro. • Einbringung der Perspektiven der Einkaufsexperten und Zulieferer im Workshop. • Entwicklung und Austausch von Best Practices als nächster Schritt. • Ziel der Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen von allen Zulieferern Covestros bis 2025. Steuerung und Priorisierung der Aktivitäten durch jährliche Zielvorgaben.

Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Fallbeispiel Covestro (2/2)

Covestro zählt zu den weltweit führenden Herstellern von Hightech-Polymerwerkstoffen u.a. für die Automobil- und Bauindustrie. Der Einkauf schafft wichtige Wettbewerbsvorteile, indem eine nachhaltige Wertschöpfung durch Innovation und kaufmännische Exzellenz vorangetrieben wird.



Verschiedene Programme und Aktivitäten

- **Programm zur Sensibilisierung von Lieferanten in China** („Supplier Awareness Program“)
 - Verbesserung der HSE Performance durch Sensibilisierung und Wissensaufbau
 - Stärkung der langfristigen Zusammenarbeit
- **Programm zur Förderung der Lieferantenvielfalt in Nordamerika** („Supplier Diversity Program“)
 - Plattform für kleine und vielfältige Organisationen, die mit Covestro Geschäftsbeziehungen aufbauen wollen
- **Lieferantentag** („Supplier Day“)
 - Fokusthemen Innovation, Nachhaltigkeit und Risikomanagement
- **Optimierung der Polyethylene (PE) Tasche durch enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und internen Stakeholder**
 - Koordinierte und kontinuierliche Kollaboration mehrerer Produktionsanlagen
 - Unterstützung durch mehrere Abteilungen
 - Unterstützung durch Lieferanten für nachhaltige Lösungen



Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Fallbeispiel Teekanne (1/2)

Teekanne ist ein global agierendes Tee-Unternehmen. Es ist das weltweit führende Unternehmen in der Produktion von Tee in Teebeuteln. Teekanne hat über 150 Lieferanten in ca. 50 Ländern und geht fast ausschließlich direkte Partnerschaften mit den Plantagen und Farmen ein.



Nachhaltige Lieferkette	
<p>Alles aus einer Hand</p> <p>Für die vielfältigen Teemischungen werden ca. 300 Rohwaren von über 150 Lieferanten bezogen. Mit ca. 80 % der Lieferanten besteht eine lange Partnerschaft. So wird größtmögliche Transparenz geschaffen.</p>	<p>Qualität</p> <p>Durch frühes Engagement in der Lieferkette und aufgrund der Tatsache, dass die Mischungen überwiegend selbst hergestellt werden, kann eine besondere Qualität der Produkte sichergestellt werden.</p>
Wertbeitrag	
<p>Mitarbeitende</p> <p>Beschäftigung von ca. 50 Mitarbeitenden im Einkauf und der Qualitätssicherung, die sich täglich mit den Lieferanten und den Rohwaren befassen. Größtmögliche Transparenz in allen Prozessen ist erforderlich.</p>	<p>Partnerschaft</p> <p>Langjährige Partnerschaften, Fairness und Transparenz in der Zusammenarbeit mit Lieferanten ist das höchste Gut. Eine Überprüfung der Einhaltung der sozialen Standards im Ursprung findet regelmäßig statt.</p>

Ziele für eine nachhaltige Rohwarenbeschaffung
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Ausweitung zertifizierter Rohwaren <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung wichtiger Umwelt- und Sozialstandards. • Rainforest Alliance als starker unabhängiger Partner zur Qualifizierung und Zertifizierung der Lieferanten. • Ziel bis 2024, alle Kräuter- und Früchte-Rohwaren zu 100 % Rainforest-Alliance-zertifiziert zu beziehen. • TEEKANNE Code of Conduct <ul style="list-style-type: none"> • Unterzeichnung des Code of Conducts aller Rohwarenlieferanten vor Beginn der Geschäftsbeziehung. • Themen umfassen u.a. Verbot jeglicher Form von Kinder- und Zwangsarbeit, Einhaltung wesentlicher Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und Gesundheit, Einhaltung von Umweltstandards. • Nachhaltigkeitsplattform Sedex <ul style="list-style-type: none"> • Austausch wichtiger Informationen zu Sozial- und Umweltrisiken in der Lieferkette.



Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Fallbeispiel Teekanne (2/2)

Teekanne ist ein global agierendes Tee-Unternehmen. Es ist das weltweit führende Unternehmen in der Produktion von Tee in Teebeuteln. Teekanne hat über 150 Lieferanten in ca. 50 Ländern und geht fast ausschließlich direkte Partnerschaften mit den Plantagen und Farmen ein.



Kernelemente für nachhaltigen Einkauf



Bio Rohwaren Beschaffung

- Kontinuierliche Erhöhung des Bezugs von **Bio-zertifizierten Rohwaren**.
- **EU-Bio-Logo zur Kennzeichnung** von Lebensmitteln, die aus kontrolliert ökologischer Landwirtschaft stammen.
- Schonung natürlicher Ressourcen und positiver Einfluss auf die Umwelt
- Förderung der **ökologischen Landwirtschaft**:
 - Aufbau von möglichst geschlossenem betrieblichen Nährstoffkreislauf (Futter- und Nährstoffgrundlage soll der eigene Betrieb sein)
 - Erhalt der Bodenfruchtbarkeit.
 - Verhindern der Belastung der Umwelt durch chemische Mittel durch das Verbot von Pestiziden und Herbiziden.



Hauptmaßnahmen

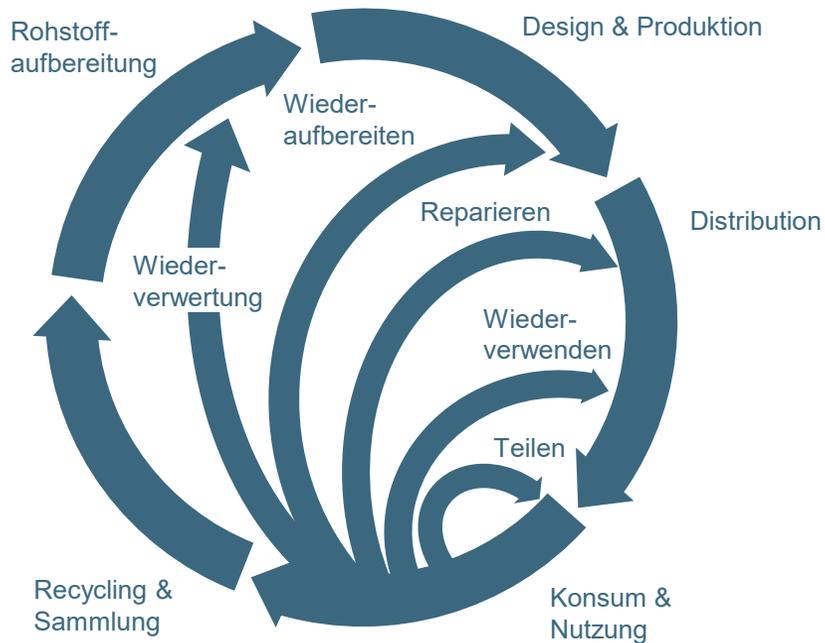
- **Keine** Verwendung leicht löslicher **mineralischer Düngemittel**.
- **Kein** Pflanzenschutz mit **chemisch-synthetischen Mitteln**.
- Abwechslungsreiche, weite **Fruchtfolgen** mit vielen Zwischenfrüchten.
- **Keine** Verwendung von **chemisch-synthetischen Wachstumsregulatoren oder von Hormonen**.
- **Pflege der Bodenfruchtbarkeit** durch ausgeprägte Humuswirtschaft.
- Ausbringung von **organisch gebundenem Stickstoff**.
- **Begrenzter**, streng an die Fläche gebundener **Viehbesatz**.
- **Starke Einschränkung** bei der Verwendung von **Zusatzstoffen** innerhalb des Fertigproduktes; die erlaubten Zusatzstoffe sind gelistet.
- **Keine Bestrahlung** von Lebensmitteln in der ökologischen Lebensmittelherstellung.



Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Fokus: Kreislaufwirtschaft (1/2)

Eine wesentliche Zielsetzung der Kreislaufwirtschaft ist die Minimierung von Abfällen und die Maximierung der Werterhaltung von Ressourcen und Materialien – ein ökologisches Prinzip mit ökonomischen und sozialen Vorteilen.

Kreislaufwirtschaft



Zirkuläre Beschaffung

- Prozess, bei dem ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Projekt nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft eingekauft wird.
- Berücksichtigung von „technischen“ Aspekten, die das Produkt kreislauffähig machen, z.B. Modularisierbarkeit, Langlebigkeit, Erweiterungsfähigkeit.
- Gewährleistung der zirkulären Nutzung mithilfe von Wartungs- und Rückgabepolitik am Ende des Nutzungszeitraums sowie finanziellen Anreizen.

Weiterführende Informationen

- Laut [Circularity Gap Report](#) ist die globale Wirtschaft nur zu **8,6%** (2021) zirkulär
- Nationale Klimaziele tragen lediglich zu 15% zur Erreichung des 2-Grad-Ziels bei, Kreislaufwirtschaft zu 85%

Podcasts & Webinars

- [Amcor](#) Sammlung von Podcasts und Webinaren

Buchtipps

- Lacy/ Long/ Spindler (2020): The Circular Economy Handbook



Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Fokus: Kreislaufwirtschaft (2/2)

Die Beschaffung kann einen wesentlichen Beitrag leisten beim Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft. Durch nachhaltige Einkaufsentscheidungen können Kreisläufe geschlossen und regeneratives Konsumverhalten gefördert werden.

Fallbeispiel 1: Stedin und Alliander (Netzbetreiber)

- Ausschreibung für „faire Zähler“ mit dem Ziel der Reduktion der Umweltbelastungen und Fokus auf Kreislauffähigkeit
- Erfolgreiche Ergebnisse des Zulieferers Landis+Gyr:
 - Reduzierung der Materialnutzung um 27 % (Plastik um 33 %)
 - Reduktion der Variation des Materialeinsatzes innerhalb der Materialstückliste um 50 %
 - Reduktion der Anzahl elektrischer Komponenten um 14 %

Fallbeispiel 2: Vaude (Outdoor-Bekleidung)

- Verwendung von recycelten Haushaltverpackungen zur Herstellung von Radtaschen: Verarbeitung von ca. 3 kg Verpackungsmüll, Einsparung von 54 % CO₂-Emissionen
- Sammlung und Verarbeitung von PET-Flaschen zur Herstellung von Polyester-Garn: Einsparung von 50% Energie und 50 % CO₂-Emissionen
- Wiederverwendung von Recycling-Daunen zu 100 % in Schlafsäcken

Fallbeispiel 3: Caterpillar (Baumaschinenhersteller)

- Verlängerung von Lebenszyklen und effizientere Nutzung von Materialien durch Generalüberholung und Aufarbeitung
- Entwicklung eines eigenen Unternehmensbereichs für die Generalüberholung
- Wiederverwendung von aufgearbeiteten Produkten durch Austauschsysteme
- Sammlung von 89 % der geeigneten Produkte nach Ende der Lebenszeit (2020)

Fallbeispiel 4: Signify (Lichttechnik)

- Entwickler und Anbieter von energieeffizienten und ressourcensparenden Produkten, Systemen und Dienstleistungen („Licht als Service“) rund um das Thema Beleuchtung
- Werterhalt und Vermeidung von Abfall mithilfe von Licht als Service, zirkuläre Komponenten, intelligente Systeme und zirkulären Dienstleistungen
- Bezahlung des verwendeten Lichts anstatt Investition in Materialien

Weiterführende Informationen

- Das Circular Economy Procurement [Framework](#) hilft Unternehmen Initiativen zu Kreislaufwirtschaft zu starten
- Der [Leitfaden](#) „Circular Procurement in 8 steps“ beschreibt

Videotipps

- Ellen MacArthur [TedTalk](#)
- [SPP](#) Sammlung von Einführungsvideos & Fallbeispielen
- [SPP](#) Ambassador Meeting (Juli 2021) zu Circular Procurement



Praktische Anwendungsmöglichkeiten für Einkäufer – Praxisaufgaben

Um die Lerninhalte mit der Praxis zu verknüpfen, können Praxisaufgaben Einkäufern dabei helfen, spezifische Aufgabenstellungen im Kontext der Nachhaltigen Beschaffung zu simulieren und zu modellieren.

Praxisaufgabe 1

Aufgabenstellung:

Sie möchten als Einkäufer in Ihrem Unternehmen die Nachhaltigkeitsleistungen Ihrer Lieferanten bewerten. Welche Kriterien ziehen Sie zur Bewertung heran? Wie gewichten Sie die Nachhaltigkeitskriterien im Vergleich zu anderen Kriterien, beispielsweise Preis, Qualität und Liefertreue? Was sind die Hintergründe für Ihre Auswahl und Gewichtung?

Hinweise zur Bearbeitung:

- Je nach Unternehmen, Branche und Lieferantentyp können die Bewertungskriterien und ihre Gewichtung unterschiedlich sein.
- Unternehmen können selbst Kriterien für die Nachhaltigkeitsleistungen definieren, oder auf etablierte Anbieter (Plattformen) am Markt zurückgreifen
- Beispiele für Nachhaltigkeitskriterien sind Umweltmanagementsysteme, Verpackungseffizienz, Arbeitssicherheit, Ressourcenersparnis (siehe auch weiterführende Hinweise in Modul 2.1).
- Die Auswahl der Kriterien und ihre Gewichtung sollte mit den beteiligten Funktionen (z .B. Einkauf, Qualität, Nachhaltigkeit) abgestimmt werden.

Praxisaufgabe 2

Aufgabenstellung:

Sie sind als Einkäufer in Ihrem Unternehmen verantwortlich für eine Warengruppe Ihrer Wahl. Ihr Unternehmen hat sich das strategische Ziel gesetzt, die Kreislauffähigkeit der verkauften Produkte zu erhöhen. Sie wurden, ggf. gemeinsam mit der Produktentwicklung, beauftragt, Ihre Warengruppe nachhaltiger zu gestalten, und entsprechende Anforderungen an und mit Ihren Lieferanten zu definieren.

Wie können Sie die Spezifikationen anpassen, um ein bezogenes Produkt kreislauffähiger zu gestalten?

Hinweise zur Bearbeitung:

- Für die Anpassung von Spezifikationen ist oftmals der enge Austausch mit der Produktentwicklung, den Bedarfsträgern sowie den Lieferanten nötig.
- Die Vermeidung von Verpackungsmaterial ist eine häufig angewendete Maßnahme.
- „Circular Design“ Kriterien sind beispielsweise Modularisierbarkeit, Langlebigkeit, Erweiterungsfähigkeit, Nutzung von Sekundärmaterialien und nachwachsenden Rohstoffen, Recyclefähigkeit und Wiederverwendung.



Inhaltsverzeichnis

1

Bedeutung der Nachhaltigen Beschaffung

- **Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen**
 - Zentrale Herausforderungen
 - Nachhaltigkeitstrends & -entwicklungen
 - Regulatorischer Rahmen
- **Die besondere Rolle des Einkaufs für Nachhaltigkeit**
 - Der Einkauf als Multiplikator
 - Der Business Case für Nachhaltige Beschaffung

2

Fachwissen & Methodenkompetenz

- **Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess**
 - Nachhaltige Beschaffungsstrategie
 - Nachhaltiges Lieferantenmanagement
 - Weitere Beschaffungsprozesse
 - Fokus: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- **Methoden, Standards & Tools für die Nachhaltige Beschaffung**
 - Checkliste Nachhaltige Beschaffung
 - Standards, Ratings & Rankings
 - Systeme & Tools

3

Praktische Anwendung & Vernetzung

- **Praktische Anwendung für Einkäufer**
 - Weitere Fallbeispiele
 - Fokus: Einkauf & Kreislaufwirtschaft
 - Praxisaufgaben
- **Austauschmöglichkeiten & Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf**
 - Austauschplattformen
 - Trainings & Weiterbildungen



Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf – Austauschplattformen & Weiterbildungen

Um Einkäufern die Möglichkeit zu geben, ihre Erfahrungen und Best Practices im Kontext Nachhaltiger Beschaffung zu teilen und zu vertiefen, können verschiedene Austauschplattformen und Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt werden.

Plattform	Kurzbeschreibung
Sustainable Procurement Pledge (SPP)	<ul style="list-style-type: none"> Plattform zur Vernetzung von Beschaffungsfachleuten aus der Industrie, Forschung und Wissenschaft, sowie Studierenden, die als „Sustainable Procurement Ambassadors“ Nachhaltigkeit im Einkauf forcieren. Bereitstellung und Sammlung von Informationen und Wissen von praktischen Leitfäden für nachhaltige Beschaffung bis hin zu Fallstudien im Bereich Kreislaufwirtschaft.
JARO Institut	<ul style="list-style-type: none"> Vernetzung von nachhaltig engagierten Lieferanten mit Beschaffungsverantwortlichen im Rahmen des sustainable supplier networks. Schwerpunkt liegt u.a. auf der angewandten Forschung für eine nachhaltige Beschaffung und dem Einfluss digitaler Entwicklungen. Wissenstransfer mithilfe von Schulungs- und Veranstaltungsformaten, bei denen das Netzwerk zur Verfügung gestellt wird. Im Rahmen der Jaro Academy bildet das Jaro Institut Beschaffungsverantwortliche durch ein Programm mit drei Modulen zu nachhaltigen Beschaffungsexperten aus.
Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.	<ul style="list-style-type: none"> Partner für Industrie, Handel, öffentliche Einrichtungen und Finanzbereich, für den Wissenstransfer durch Erfahrungsaustausch, Weiterbildungen und wissenschaftlichem Arbeiten an neuen Methoden, Verfahren und Techniken. Vernetzung zwischen Einkäufern, Logistikern, Supply Chain Manager, Nachwuchskräften und Wissenschaftlern. Vernetzungsmöglichkeiten bestehen in 38 Regionen sowie 25 Fachgruppen.
Green public procurement 2020	<ul style="list-style-type: none"> Ziel ist die Etablierung einer kohlenstoffarmen Beschaffung in Europa. Projektpartner führten bereits >100 kohlenstoffarme Ausschreibungen durch, welche direkt zu CO2-Emissionsreduktionen führten. Angebot und Veröffentlichung von Schulungen und Vernetzungsveranstaltungen für Einkäufer.
Sustainable procurement platform	<ul style="list-style-type: none"> Projekt und Leitung durch das ICLEI Local Governments for Sustainability. Plattform für aktuelle Nachrichten, Fallstudien, Veranstaltungen, Anleitungen und mehr zum Thema nachhaltige Beschaffung aus der ganzen Welt.



Vernetzung zu Nachhaltigem Einkauf – Brancheninitiativen und Verbände

Ein Vielfalt von Brancheninitiativen unterstützt Unternehmen dabei, neue Standards für Branchen zu entwickeln, den Austausch zu fördern und ökologische und soziale Rahmenbedingungen in den Lieferketten zu verbessern.

Initiative / Verband	Branche	Kurzbeschreibung
 TOGETHER FOR SUSTAINABILITY	Chemiebranche	Together for Sustainability (TfS) ist eine von Chemieunternehmen gegründete Brancheninitiative die sich das Ziel gesetzt hat, Audit- und Lieferstandards weltweit zu vereinheitlichen und durchzusetzen.
 Bündnis für nachhaltige Textilien	Textilbranche	Das Textilbündnis ist eine Multistakeholderinitiative, mit dem Ziel die soziale, ökologische und ökonomische Rahmenbedingungen in den Produktionsländern zu verbessern.
 asi Aluminium Stewardship Initiative	Aluminiumbranche	Die Aluminium Stewardship Initiative fördert die verantwortungsvolle Produktion, Beschaffung und den verantwortungsvollen Umgang mit Aluminium von der Gewinnung über die Herstellung und Verwendung bis hin zum Recycling.
 GLOBAL COFFEE PLATFORM for a sustainable coffee world	Lebensmittelindustrie	Global Coffee Plattform (GCP) bringt die Akteure der Kaffeebranche zusammen, um Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu forcieren und auf lokale Probleme einzugehen wie die Lebens-grundlage der Landwirte zu verbessern.
 drive sustainability	Automobilindustrie	Drive Sustainability ist ein Zusammenschluss von Automobilherstellern. Durch den Austausch von Erfahrungen und Informationen zu Nachhaltigkeit in der Automobilzulieferkette, sollen gemeinsame Standard entwickelt und angewendet werden.

Weiterführende Informationen

- Brancheninitiativen leisten einen Beitrag zu verbesserten sozialen und ökologischen Bedingungen in der Lieferkette (BMAS, 2017)
- Durch den Beitritt in Brancheninitiativen können Unternehmen erhöhten Einfluss auf Lieferanten nehmen (BMAS, 2017)

Weiterführende Referenzen

- [BMAS](#) (2017)
- [UPJ](#) (2019)



Herausgeber:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160
86179 Augsburg
Tel.: 0821 9071-0
E-Mail: poststelle@lfu.bayern.de
Internet: www.lfu.bayern.de

Bearbeitung/ Text/ Konzept:

sustainable AG
Michaela Goette-Köse
Dr. Albert Hans Baur
Corneliusstraße 10
80469 München
info@sustainable.de
www.sustainable.de

adelphi – Büro Berlin
Daniel Weiss
Alt-Moabit 91
10559 Berlin
office@adelphi.de
www.adelphi.de

Redaktion: LfU, Infozentrum UmweltWirtschaft

Stand: Mai 2022

Copyright:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)
Dieses Dokument ist Teil des Bausteins „Nachhaltige Lieferkette“ des „Online-Tools Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“. Die Arbeitsmaterialien wurden im Rahmen des Umweltpakts Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) erstellt.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



Quellenverzeichnis 1/3

- Aachener Stiftung Kathy Beys (2015): Lexikon der Nachhaltigkeit. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/uebersicht_gesetze_programme_und_massnahmen_des_bm_1457.htm (Abruf am 09. September 2021).
- adelphi und Sustain Consulting (Hrsg.) (2017): Umweltatlas Lieferketten. Umweltwirkungen und Hot-Spots in der Lieferkette. <https://www.adelphi.de/de/system/files/mediathek/bilder/Umweltatlas%20Lieferkette%20-%20adelphi-Sustain.pdf> (Abruf am 09. August 2021).
- Aluminium Stewardship Initiative (2021): About us. <https://aluminium-stewardship.org/> Podcast (Abruf am 09. September 2021).
- Amcor (2021) Big Ideas. Stay Connected in a New Age. <https://www.amcor.com/insights/big-ideas?tag=Podcast> (Abruf am 09. September 2021).
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi) (Hrsg.) (2019): Aktuell normierte Managementsysteme. Qualitäts-, Umwelt-, Energie-, Arbeitsschutz-, Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement. Ein Überblick für kleinere und mittlere Unternehmen. 2. Auflage. https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2019/2018-01-15_Managementsysteme.pdf (Abruf am 09. August 2021).
- Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2021): Green Startup Monitor 2021. <https://deutschestartups.org/wp-content/uploads/2021/03/GreenStartupMonitor2021.pdf> (Abruf am 09. August 2021).
- Bundesgesetzblatt (BGBl) (2021): Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=//%5B@attr_id=%27bgbl121s2959.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1631177881978 (Abruf am 09. September 2021).
- Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174> (Abruf am 09. September 2021).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2017): Potenziale von Brancheninitiativen zur nachhaltigen Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb483-potenziale-von-brancheninitiativen.pdf;jsessionid=51E574037F012411EC7605CE2AFC487F.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1 (Abruf am 09. September 2021).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2015): Gesetze, Vorschriften und Vereinbarungen. <https://www.bmu.de/ministerium/gesetze-und-verordnungen> (Abruf am 09. September 2021).
- Bundesministerium für Zusammenarbeit (BMZ) (2021): Fragen und Antworten zum Lieferkettengesetz. <https://www.bmz.de/resource/blob/60000/69fe0aac1e4e7062790db534885e1f5f/faq-lieferkettengesetz> (Abruf am 09. September 2021).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME, Hrsg.) (2019): BME-Praxis-Leitfaden Nachhaltige Beschaffung erschienen. <https://www.bme.de/bme-praxis-leitfaden-nachhaltige-beschaffung-erschieden-3036/> (Abruf am 09. September 2021).
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME.) (2021): Willkommen beim Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. <https://www.bme.de/start/> (Abruf am 09. September 2021).
- Caterpillar (2021a): 2020 Sustainability Report. https://reports.caterpillar.com/sr/2020_Caterpillar_Sustainability_Report.pdf (Abruf am 09. September 2021).
- Caterpillar (2021b): Kreislaufwirtschaft. <https://www.caterpillar.com/de/company/sustainability/remanufacturing.html> (Abruf am 09. September 2021).
- Circle Economy (2021): The Circularity Gap Report. <https://drive.google.com/file/d/1MP7EhRU-N8n1S3zpzqIshNWxqFR2hznd/edit> (Abruf am 09. September 2021)
- Circular economy procurement framework (2021): Introduction. <https://emf.gitbook.io/circular-procurement/-MB3yM1RMC1i8iNc-VYj/> (Abruf am 09. September 2021)
- CBS International Business School (2020): Unlocking The Power Of Sustainability In Procurement. Case Study: Covestro. <https://www.iso20400.org/unlocking-the-power-of-sustainability-in-procurement-case-study-covestro/?lang=de> (Abruf am 09. September 2021).
- Covestro (2021): Nachhaltigkeitspraktiken in der Lieferkette verbessern. <https://www.covestro.com/de/company/profile/procurement/sustainability-in-procurement/our-approach> (Abruf am 09. September 2021).
- Copper8 (2018): Circular Procurement in 8 Steps. <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/media/documents/Circular-Procurement-in-8-steps-oktober2018.pdf> (Abruf am 09. September 2021).
- Die Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174> (Abruf am 09. September 2021).
- Drive Sustainability (2021): About us. <https://www.drivesustainability.org/> (Abruf am 09. September 2021).
- Eco-innovation (2017): Manual. Identify sustainability hotspots across the value chain. http://unep.ecoinnovation.org/wp-content/uploads/2017/03/Eco%E2%80%94Manual_Identify-sustainability-hotspots-across-the-value-chain_PR4.pdf (Abruf am 09. September 2021)
- Econsense (Hrsg.) (2013): Orientierungshilfe für Unternehmen. https://econsense.de/app/uploads/2018/06/econsense-Diskussionsbeitrag_Nachhaltigkeit-in-globalen-Lieferketten_Orientierungshilfe-f%C3%BCr-Unternehmen_2013.pdf (Abruf am 13. August 2021).



Quellenverzeichnis 2/3

- EcoVadis (2020): Spotlight 3: Cost Saving. <https://resources.ecovadis.com/whitepapers/roi-sustainability-cost-savings> (Abruf am 09. September 2021).
- EcoVadis und NYU Stern Center for Sustainable Business (Hrsg.) (2019): 2019 Sustainable Procurement Barometer: From Compliance to Performance. <https://resources.ecovadis.com/sp-barometer/2019-sustainable-procurement-barometer> (Abruf am 11. August 2021).
- Ellen MacArthur Foundation (2015): The surprising thing i learned sailing solo around the world. Ted Talk. <https://www.youtube.com/watch?v=oolxHVXgLbc> (Abruf am 09. September 2021)
- Ellen MacArthur Foundation (2021): Business and the circular economy. <https://ellenmacarthurfoundation.org/resources/business/overview> (Abruf am 09. September 2021)
- EMAS (2019): Neuer Leitfaden: EMAS in der öffentlichen Beschaffung. <https://www.emas.de/aktuelles/news/03-04-19-beschaffungsleitfaden> (Abruf am 09. September 2021)
- Enable2grow (2021): Was ist Nachhaltigkeit im Unternehmen. <https://www.enable2grow.com/nachhaltigkeit-im-unternehmen/> (Abruf am 09. September 2021).
- Ernst & Young (Hrsg.) (2020): Nachhaltiger Konsum. Befragungsergebnisse. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/05/ey-nachhaltiger-konsum-2020.pdf (Abruf am 09. September 2021).
- Exxeta AG (Hrsg.) (2019): Sustainable Finance & ESG-Investments. <https://www.exxeta.com/de/branchen/financial-services/asset-management/sustainable-finance-und-esg-investments/> (Abruf am 09. August 2021).
- Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) (Hrsg.) (2021): Pressemitteilung FNG-Marktbericht 2021 – Deutschland. https://www.forum-ng.org/fileadmin/Marktbericht/2021/PM_FNG-Marktbericht_2021_DE.pdf (Abruf am 09. August 2021).
- Gartner (Hrsg.) (2019): Supply Chain Brief: Making Strategic Chices for Measuring and Reporting Sustainability Performance. Online: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/doc/documents/349093-supply-chain-brief-make-strategic-choices-for-measuring-and-reporting-sustainability-performance.pdf> (Abruf am 09. August 2021).
- Global Coffe Platform (2021): Sustainability is a shared responsibility. <https://www.globalcoffeplatform.org/> (Abruf am 09. September 2021).
- Goette (2019): Nachhaltige Beschaffung. <https://sustainnet-consulting.com/leistungen/nachhaltige-beschaffung/> (Abruf am 11. August 2021).
- Green Public Procurement 2020 (2021): GPP 2020 results. <https://gpp2020.eu/home/> (Abruf am 09. September 2021).
- Harvard Business Review (HBR) (2016): The Comprehensive Business Case for Sustainability. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability> (Abruf am 09. September 2021).
- HEC Paris (2013): Sustainable Procurement: Time to measure value creation. <https://www.iqpc.com/media/1003792/57845.pdf> (Abruf am 09. September 2021).
- ICLEI European Secretariat (Hrsg.) (2016): The Procura+ Manual. A Guide to Implementing Sustainable Procurement. 3rd Edition. https://procuraplus.org/fileadmin/user_upload/Manual/ManualProcura_online_version_new_logo.pdf (Abruf am 13.08.2021).
- International Institute for Sustainable Development (IISD) (Hrsg.) (2020): Sustainable Investing. Shaping the future of finance. <https://www.iisd.org/system/files/publications/sustainable-investing.pdf> (Abruf am 09. August 2021).
- ICLEI (2021): Who we are. <https://iclei-europe.org/who-we-are/> (Abruf am 09. September 2021).
- Jaro Institut (2021): Become a certified sustainable procurement professional. <https://jaro-institut.de/en/jaro-academy/> (Abruf am 09. September 2021).
- Kompass Nachhaltigkeit (2016): Gütezeichen weisen den Weg zur Nachhaltigkeit. <https://www.sustainable.de/2021/03/26/worum-geht-es-beim-sorgfaltspflichtengesetz/> (Abruf am 09. September 2021).
- Lacy, P. et al. (2020): The Circular Economy Handbook. Realizing the Circular Advantage.
- McKinsey Global Institute (2020): Could climate become the weak link in your supply chain?. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/could-climate-become-the-weak-link-in-your-supply-chain> (Abruf am 09. September 2021).
- Moratis, L. et al. (Hrsg.) (2018): Sustainable Business Models. Principles, Promise and Practice. Springer.
- Müller, M, Siakala, S (2020): Nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Von der Strategie zur Umsetzung. De Gruyter Oldenbourg. 1. Auflage.
- plant values GbR (Hrsg.) (2021): Siegel + Zertifikate zu Nachhaltigkeit – der große Überblick für Unternehmen. <https://plant-values.de/siegel-zertifikate-und-nachweise-nachhaltigkeit-in-unternehmen/7584/> (Abruf am 09. August 2021).
- Proforest Limited (Hrsg.) (2017): Quantifying sustainability risks among suppliers and certificate holders. Best practices and lessons learned. A study commissioned by ISEAL Alliance. https://www.isealalliance.org/sites/default/files/resource/2019-02/ISEAL_Proforest%20Risk%20study_report_Jan2017_Final.pdf (Abruf am 09. August 2021).



Quellenverzeichnis 3/3

- Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2021a): Stand nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2021/05/2105012_Studie_Stand_nachhaltiges_Wirtschaften_Deutschland.pdf (Abruf am 09. September 2021).
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2021b): Nachrichten. Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland. Was wir (nicht) wissen. <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/nachhaltiges-wirtschaften-in-deutschland-was-wir-nicht-wissen/?cn-reloaded=1> (Abruf am 09. September 2021).
- Signify (2021): Philips Lighting Circular Lighting Service-Modell – Licht als Dienstleistung. <https://www.signify.com/de-de/our-company/news/press-release-archive/2016/20161221-pacific-led-circular-lighting> (Abruf am 09. September 2021).
- SPP (2021): Sustainable Procurement Pledge. Funding Sustainable Procurement. <https://spp.earth/> (Abruf am 09. September 2021).
- SPP (2021a): Category: Supplier Engagement. https://spp.earth/challenges/category/challenges/4_supplier-engagement/ (Abruf am 09. September 2021).
- SPP (2021b): Category: Metrics for Sustainable Procurement. https://spp.earth/challenges/category/challenges/6_metrics/ (Abruf am 09. September 2021).
- SPP (2021c): Category: Technology. https://spp.earth/challenges/category/challenges/5_technology/ (Abruf am 09. September 2021).
- SPP (2021d): Introduction Videos and Case Examples about the Circular Economy <https://spp.earth/challenges/introduction-videos-case-examples-about-the-circular-economy/> (Abruf am 09. September 2021).
- SPP (2021e): An outstanding case example for circular value chain solutions. <https://spp.earth/challenges/an-outstanding-case-example-for-circular-value-chain-solutions/> (Abruf am 09. September 2021).
- Statista Global Consumer Survey (Hrsg.) (2021): Nachhaltiger Konsum in Deutschland 2021 Report. https://de.statista.com/statistik/studie/id/88296/dokument/nachhaltiger-konsum-report/?utm_source=Statista+PR&utm_campaign=ddd6fbc434-20200924_GCS_Sparen_DE_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_4271fca45-ddd6fbc434-307635901 (Abruf am 09. August 2021).
- Sustainable Procurement Platform (2021): Towards sustainable, circular & Strategic Procurement. <https://sustainable-procurement.org/sustainable-public-procurement/> (Abruf am 09. September 2021).
- Sustainable AG (2021): Worum geht es beim Sorgfaltspflichtengesetz? <https://www.sustainable.de/2021/03/26/worum-geht-es-beim-sorgfaltspflichtengesetz/> (Abruf am 09. September 2021).
- Sustainerv (2020): ESG Ratings und Ranking: Warum sie wichtig sind und wie man damit umgeht. <https://sustainerv.com/de/insights/esg-ratings-und-rankings-warum-sie-wichtig-sind-und-wie-man-damit-umgeht/> (Abruf am 09. September 2021).
- Teekanne (2021): Teekanne Nachhaltigkeit. Gut Fühlen Schmeckt. <https://www.teekanne.de/de-de/> (Abruf am 09. September 2021).
- Textilbündnis (2021): Bündnis für nachhaltige Textilien. <https://www.textilbuenndnis.com/> (Abruf am 09. September 2021).
- Together for Sustainability (2021): What is Tfs? <https://tfs-initiative.com/> (Abruf am 09. September 2021).
- United Nations Global Compact (UNGC) und Business for Social Responsibility (BSR) (Hrsg.) (2012): Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FSupplyChainRep_DE.pdf (Abruf am 13.08.2021).
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (Hrsg.) (2020): The Trade Impact of Voluntary Sustainability Standards: A review of empirical evidence. https://unctad.org/system/files/official-document/ser-rp-2020d9_en.pdf (Abruf am 09. August 2021).
- United Nations Global Marketplace (UNGM) (2017): UN Procurement Practitioner's Handbook. <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/PPH2> (Abruf am 09. September 2021).
- UPJ (2019): Brancheninitiativen. <https://www.csr-praxistage.de/wissen/lieferketten/brancheninitiativen/> (Abruf am 09. September 2021).
- Vaude (2021a): Fischernetze, Kaffeesatz, PET-Flaschen. <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/produkte/recycelte-materialien.php> (Abruf am 09. September 2021).
- Vaude (2021b): Vaude Produkte aus recycelten Materialien. https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri-wAssets/pdf/BPC-2020/FAQs_Recycelte-Materialien_DE.pdf (Abruf am 09. September 2021).
- Vaude (2021c): Recycling Daune. Wie geht das? <https://www.vaude.com/de-DE/Herren/Eco-Fair/Nachhaltige-Materialien/Recycling-Daune/> (Abruf am 09. September 2021).
- Von Hauff, M. (2020): Nachhaltigkeit in Deutschland? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand. UTB.
- Wellbrock, W., Ludin, D. (2019): Nachhaltiges Beschaffungsmanagement. Strategien – Praxisbeispiele – Digitalisierung. Springer.
- World Business Council (WBCSD, Hrsg.) (2017): CEO Guide To the circular economy. https://docs.wbcd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf (Abruf am 09. September 2021).
- World Economic Forum (WEF) (Hrsg.) (2015): Beyond Supply Chains. Empowering Responsible Value Chains. http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf (Abruf am 11. August 2021).