

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.

In contributing to sustainable procurement, grievance mechanisms can play an important role in mitigating negative impacts in supply chains and in providing access to remedy for affected stakeholders.

7 Integration der Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess

7 Integrating sustainability into the procurement process

7.1 Aufbauen auf den bestehenden Prozess

7.1 Building on the existing process

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.

Clause 7 addresses the procurement process and how each process step can incorporate sustainable procurement practices. It is intended for individuals who are responsible for the actual procurement. Individuals who are responsible for procurement in associated functions might also find this clause of relevance. Sustainability should be integrated into existing procurement processes and the creation of a parallel process should be avoided.

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

Figure 4 illustrates a typical procurement process flow and is used as the structure of this clause.

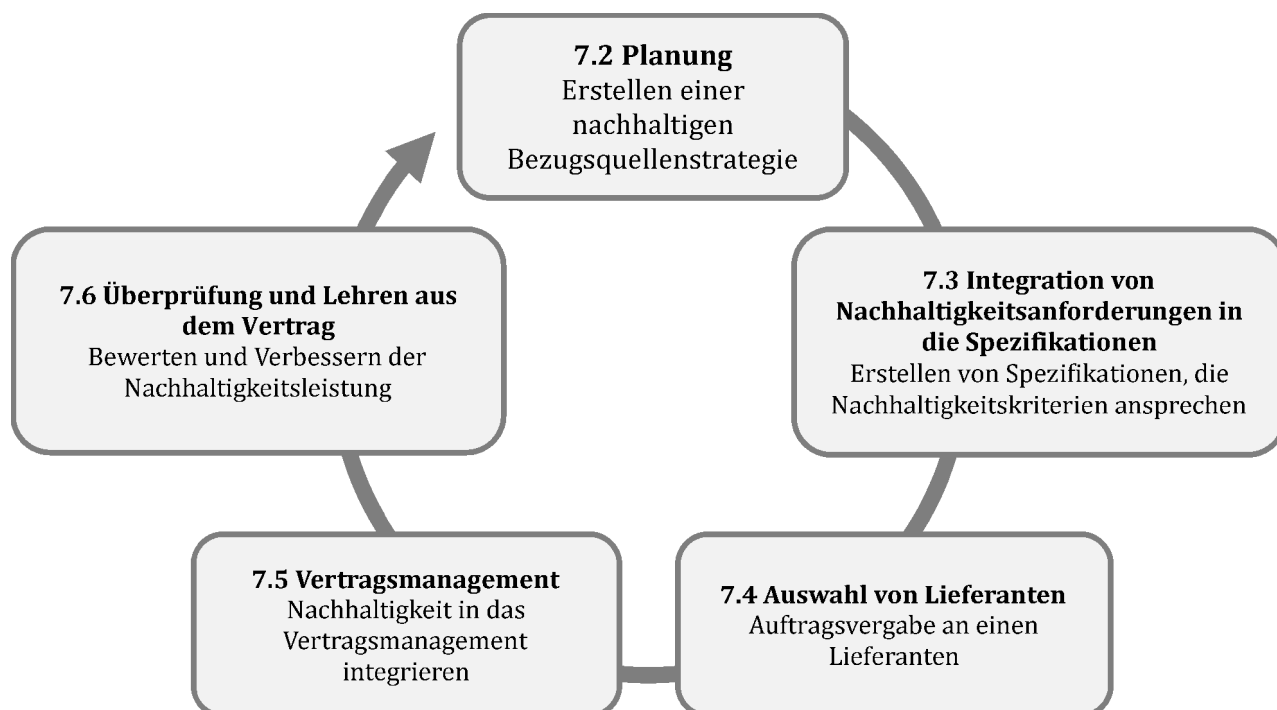


Bild 4 — Überblick über Abschnitt 7: Integration der Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess

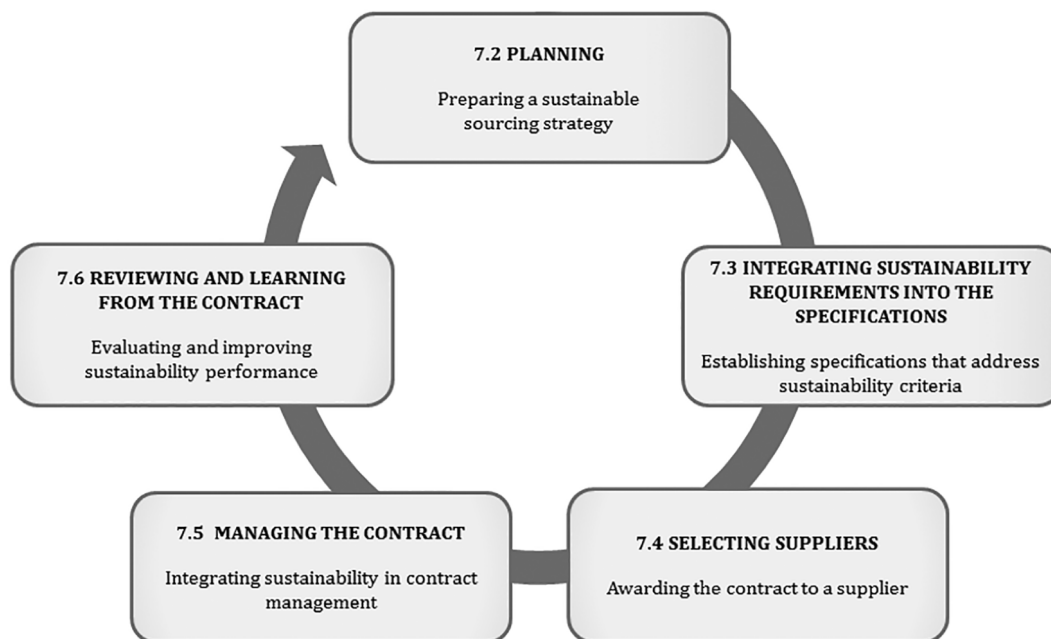


Figure 4 — Overview of Clause 7: Integrating sustainability into the procurement process

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.

NOTE An essential element of the procurement process is gathering organizational information to fulfil a business need. As defined in Clause 3, a requirement means a broad provision that conveys criteria to be fulfilled by goods or services, whereas a specification means a document, usually technical, that prescribes requirements to be fulfilled by goods, processes or services.

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;

7.2 Planning

7.2.1 Integrating key elements of sustainable procurement

Integrating sustainability into the sourcing strategy enables the organization to:

- address the significant sustainability risks (including opportunities) of goods or services, supplier practices and procurement activities, as described in Clause 5, and avoid focusing on details and minor issues;
- start a collaborative programme of work with stakeholders (e.g. internal clients, users, consumers, customers, suppliers beyond tier 1);

- Nachhaltigkeitskriterien festzulegen, die Lieferanten erfüllen können, und gleichzeitig ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen.

- define sustainability criteria that suppliers can respond to, while achieving value for money.

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

These elements should then be integrated in a sourcing strategy. This allows sustainability considerations to become part of strategic decision-making. Key elements of sustainable procurement planning are shown in Figure 5.

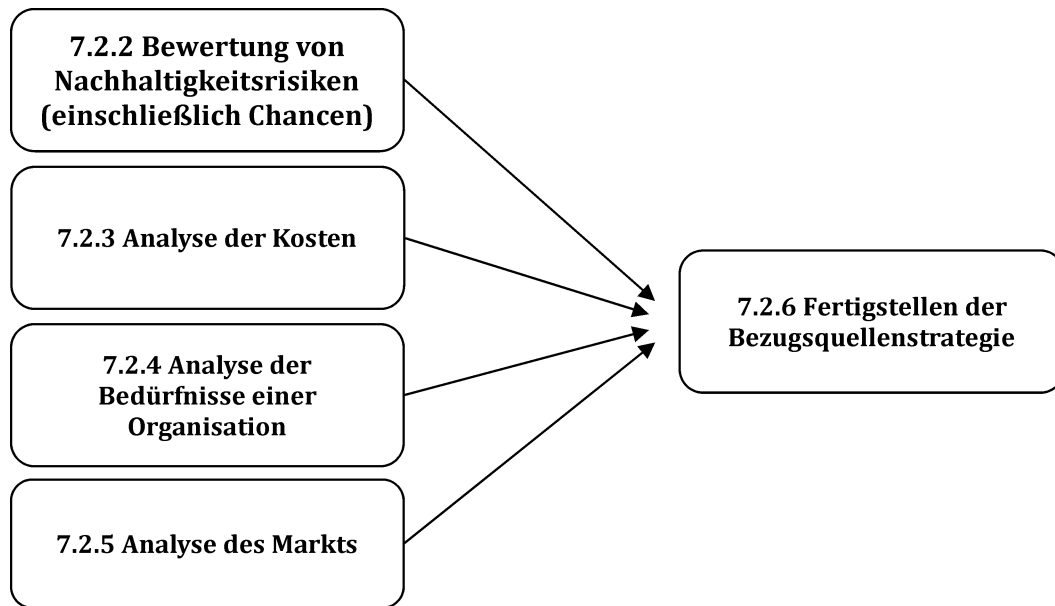


Bild 5 — Eingaben in eine Bezugsquellenstrategie

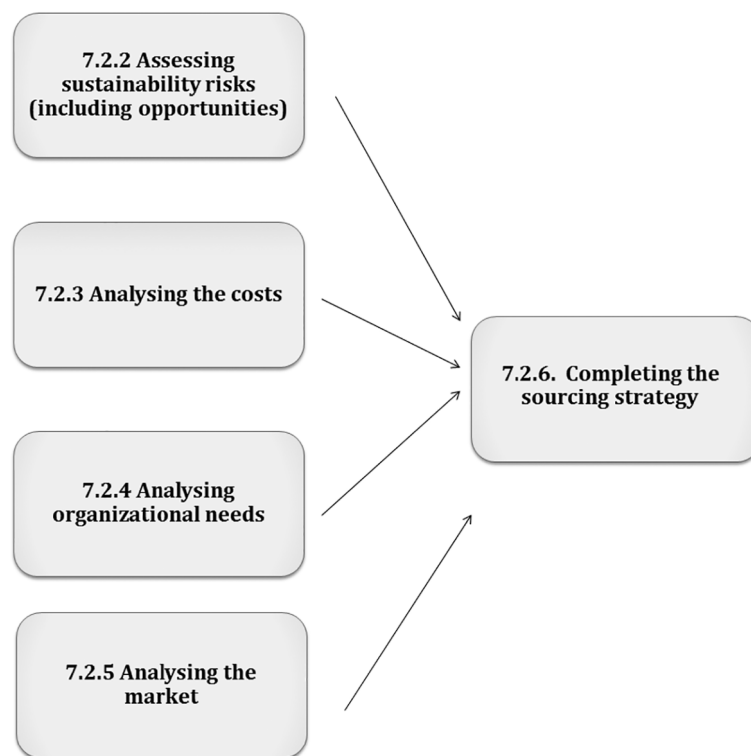


Figure 5 — Inputs into a sourcing strategy

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:

7.2.2 Assessing sustainability risks (including opportunities)

Sustainability risks (including opportunities) can vary significantly from one type of goods or service to another and from one supplier to another. Relevant considerations include technical aspects, compliance culture, sourcing locations and supply chain structures, with particular attention paid to suppliers below tier 1.

An organization should therefore assess and prioritize the most relevant and significant sustainability risks (including opportunities) for each procurement activity. The directions set previously, e.g. the organization's procurement policy and strategy, as well as priority setting, should be considered (see Clause 5 and 6.4).

This analysis leading to the sourcing strategy should not be done in isolation. Identifying the relevant sustainability issues requires a multidisciplinary approach in order to capture knowledge from:

- Fachleuten, die fundierte Kenntnisse darüber haben, wie die Waren oder Dienstleistungen hergestellt, verarbeitet, geliefert, usw. werden;
 - Nachhaltigkeitsfachleuten, die fachliche Beratung zu Angelegenheiten wie Arbeits- und Menschenrechte, Gesundheit und Sicherheit, Umweltmanagement und Rechtsfragen bieten können;
 - jenen mit Kenntnissen darüber, wie die Waren oder Dienstleistungen von der Organisation genutzt werden.
- technical experts who have a deep knowledge of how goods or services are manufactured, processed, delivered, etc.;
 - sustainability experts who can provide technical advice on matters such as labour and human rights, health and safety, environmental management and legal issues;
 - those with knowledge of how goods or services will be used by the organization.

Verbunden mit der Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen) können verschiedene Ansätze wie das Lebenswegkonzept und die Lebenswegkostenrechnung verwendet werden.

Together with an assessment of sustainability risk (including opportunity), various approaches can be used, such as the life cycle approach and LCC.

Beim Lebenswegkonzept werden die Nachhaltigkeitsauswirkungen bewertet, die in allen Phasen auf dem Lebensweg eines Produkts „von der Wiege bis zur Bahre“, z. B. Rohstoffabbau, Werkstoffverarbeitung, Produktion, Vertrieb, Nutzung, Instandhaltung und Wartung sowie Entsorgung oder Recycling, auftreten.

The life cycle approach consists of assessing sustainability impacts associated with all the stages of a product's life from cradle to grave, e.g. raw material extraction, materials processing, manufacture, distribution, use, repair and maintenance, and disposal or recycling.

7.2.3 Analyse der Kosten

7.2.3 Analysing the costs

Es ist wichtig, alle Kosten zu berücksichtigen, die während der Lebensdauer einer Ware oder einer Dienstleistung anfallen. Die Lebenswegkostenrechnung ist eine Methode, die angewendet werden kann, um die Kosten zu analysieren. Sie umfasst:

It is important to consider all the costs that will be incurred during the lifetime of the goods or services. LCC is a method that could be used to analyse the costs. It consists of:

- a) Gesamtbetriebskosten, die Folgendes umfassen:
 - 1) Anschaffungspreis und alle zugehörigen Kosten (Lieferung, Installation, Versicherung, usw.);
 - 2) Betriebskosten, einschließlich Energie-, Kraftstoff- und Wasserverbrauch, Ersatzteile und Wartung;
 - 3) Kosten am Ende der Nutzungsdauer, wie Stilllegung oder Entsorgung;
 - b) positive oder negative externe Effekte, die monetarisiert werden können, einschließlich:
- a) total cost of ownership, including:
 - 1) purchase price and all associated costs (delivery, installation, insurance, etc.);
 - 2) operating costs, including energy, fuel and water use, spares, and maintenance;
 - 3) end-of-life costs, e.g. decommissioning or disposal;
 - b) positive or negative externalities which can be monetized, including:

- 1) für die Organisation: Kosten und Nutzen von Risiken (einschließlich Chancen), d. h. Beurteilung der mit der Minderung von Risiken (einschließlich Chancen) verbundenen Kosten sowie Realisierung von Vorteilen;
- 2) für die Gesellschaft: Kosten externer Umweltauswirkungen und Kosten externer gesellschaftlicher Folgen (z. B. Schaffung oder Verlust von Arbeitsplätzen).

- 1) for the organization: costs and benefits of risks (including opportunities), i.e. the evaluation of costs associated with risk (including opportunity) mitigation and benefit realization;
- 2) for society: the cost of environmental externalities and the cost of social externalities (e.g. job creation or job losses).

Bei der Bewertung der Kosten mithilfe der Lebenswegkostenrechnung sollte die Organisation in den Ausschreibungsunterlagen angeben, welche Daten die Bieter bereitstellen müssen und welche Methode zur Berechnung der Lebenswegkosten auf der Grundlage dieser Daten anzuwenden ist.

When assessing the costs using an LCC approach, the organization should indicate in the procurement documents the data to be provided by the tenderers and the method to be used to determine the life cycle costs on the basis of the data.

Die Lebenswegkostenrechnung wird in Bild 6 im Überblick dargestellt.

Figure 6 provides an overview of LCC.

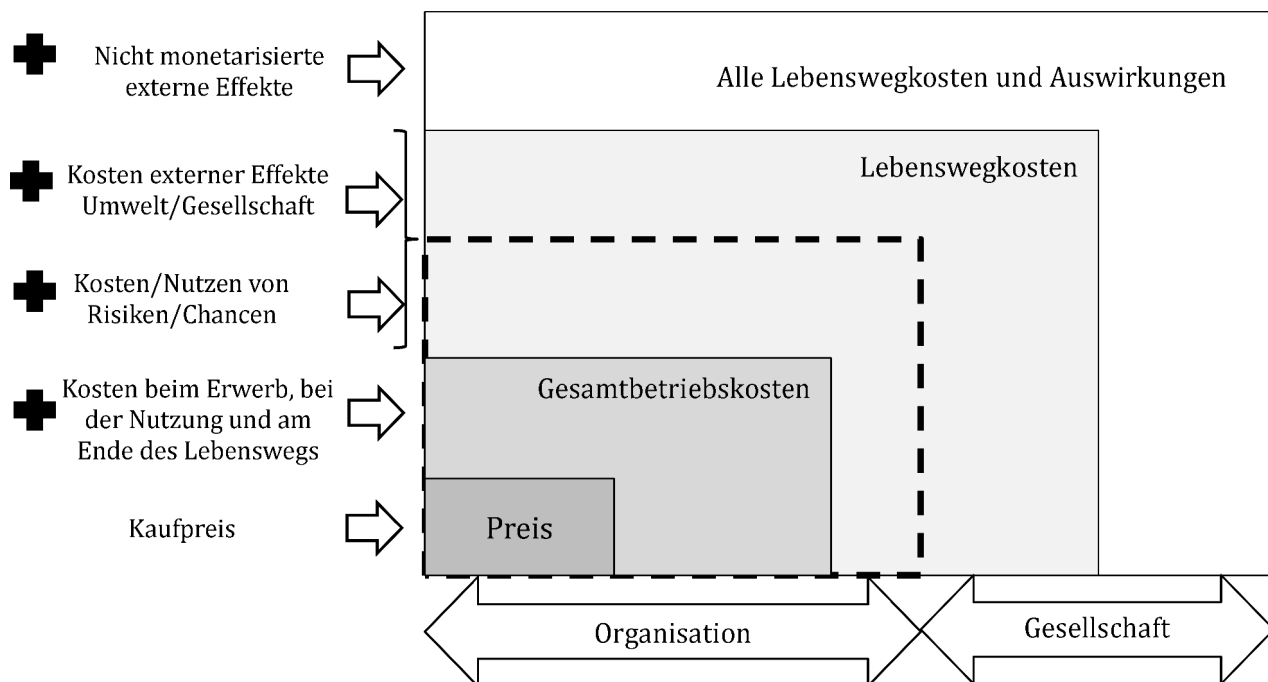


Bild 6 — Überblick über die Lebenswegkostenrechnung

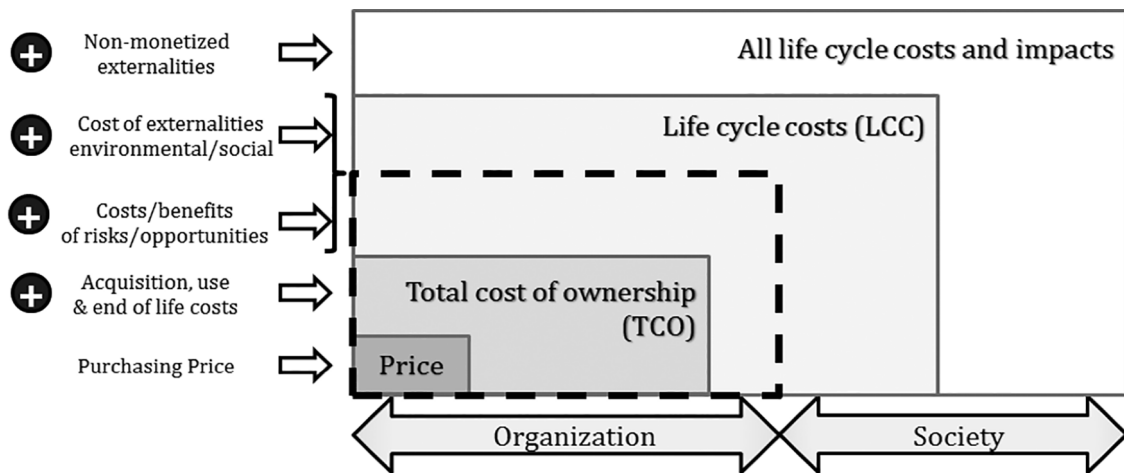


Figure 6 — Overview of LCC

7.2.4 Analyse der Bedürfnisse einer Organisation

Bei der Analyse des Bedarfs der Organisation an bestimmten Waren oder Dienstleistungen sollte die Organisation überlegen, welche alternativen Optionen es geben könnte, mit denen dasselbe Ergebnis auf bessere Weise erzielt wird, z. B.

- Beseitigen der Nachfrage durch Überprüfen der Bedürfnisse;
- Verringern der Nutzungshäufigkeit/des Verbrauchs;
- Ermitteln alternativer Methoden zur Erfüllung des Bedarfs, z. B. externe Dienstleistungen oder Leasen statt Kaufen;
- Aggregieren und/oder Konsolidieren der Nachfrage;
- gemeinsames Nutzen durch Abteilungen oder Organisationen;
- Fördern des Recyclings, der Reparatur, der Wiederverwendung oder der Umnutzung älterer Waren;
- Ermitteln der Notwendigkeit von Outsourcing und von Möglichkeiten zur Ausweitung der Verantwortlichkeiten für Umwelt- und Arbeitspraktiken in den Lieferketten;
- Nutzen von Recyclingmaterial/erneuerbaren Rohstoffen.

7.2.4 Analysing organizational needs

When analysing the organizational need for specific goods or services, the organization should consider what alternative options might exist to deliver the same outcome in a better way, e.g.

- eliminating the demand by reviewing the need;
- reducing the frequency of use/consumption;
- identifying alternative methods of fulfilling demand, such as outsourcing services or leasing rather than owning;
- aggregating and/or consolidating the demand;
- sharing use between divisions or organizations;
- encouraging recycling, repairing, reusing or repurposing of older goods;
- determining whether outsourcing is required and how to extend the scope of responsibility for environmental and labour practices throughout supply chains;
- using recycled/renewable materials.

Dies veranschaulicht das Konzept der Kreislaufwirtschaft.

Die Organisation sollte wichtige interne Anspruchsgruppen konsultieren, um die Umsetzbarkeit potentieller nachhaltiger Lösungen zu bewerten, Empfehlungen anzupassen und ihre Unterstützung für nötige Änderungen zu gewinnen. Wenn externe Anspruchsgruppen (z. B. staatliche Organisationen) an der Ermittlung des Bedarfs teilnehmen, kann es erforderlich sein, sie im Vorfeld in die Prüfung von Optionen einzubinden.

7.2.5 Analyse des Markts

Das Ziel besteht darin, eine umfassende Kenntnis darüber zu erlangen, inwieweit der Beschaffungsmarkt derzeit und in Zukunft in der Lage ist, die Nachhaltigkeitsbedürfnisse der Organisation bei einem gleichbleibenden oder besseren Niveau bei Preis, Funktionalität und Dienstleistungsqualität zu erfüllen. Die Marktanalyse ermöglicht der Organisation zu verstehen, ob die Nachhaltigkeitskriterien die Intensität des Wettbewerbs und/oder die Nachfragemacht der Organisation verringern oder steigern.

Eine Organisation kann ein einflussreicher Impulsgeber für die wirtschaftliche Einbeziehung aller Arten von Lieferanten sein. Wenn lokale Lieferanten, kleine und mittlere Organisationen und benachteiligte Bevölkerungsgruppen und Gemeinschaften (z. B. Lieferantenorganisationen, die Behinderten gehören oder diese beschäftigen, oder indigene Gemeinschaften) als wesentlich für die Prioritätensetzung erkannt werden, sollte die Organisation sicherstellen, dass der Schwerpunkt der Marktforschung insbesondere auf diesen Gruppen liegt.

Lieferanten können bei Kreativität und Innovation oft fortschrittlicher sein als ihre Kunden. Es ist wichtig, ein breites Spektrum von Lieferanten frühzeitig zur Teilnahme an diesem Prozess einzuladen, um festzustellen, ob die geschäftlichen Anforderungen durch Folgendes erfüllt oder übererfüllt werden könnten:

- neue Technologien;
- neue Waren oder Dienstleistungen;
- neue Lieferanten;

This illustrates the concept of a circular economy.

The organization should consult key internal stakeholders to assess the feasibility of potential sustainable solutions and adapt recommendations, and engage them to support the changes required. Where external stakeholders participate in determining the demand (e.g. government organizations), it might be necessary to engage them upfront in examining options.

7.2.5 Analysing the market

The objective is to gain a thorough understanding of the existing and future capability of the supply market to support the organization's sustainability needs, while providing the same or an improved level of price, functionality and quality of service. Market analysis can enable the organization to understand whether the sustainability criteria reduce or increase the level of competition and/or the organization's buying power.

An organization can be a powerful enabler of economic inclusion for all types of supplier. If local suppliers, SMOs and disadvantaged populations and communities (e.g. suppliers owned and/or employing people with disabilities, or indigenous communities) are identified as significant in the prioritization, the organization should make sure that the market research focuses particularly on these groups.

Suppliers can often be more progressive than their clients in terms of creativity and innovation. It is important to engage with a diverse range of suppliers early on in the process to determine whether business requirements could be met or exceeded by:

- new technologies;
- new goods or services;
- new suppliers;

- Fortschritte bei nachhaltigen Geschäftspraktiken;
 - neue Geschäftsmodelle;
 - innovative Beziehungen zwischen Käufer und Lieferanten;
 - Anwendung geeigneter Nachhaltigkeitsstandards und -Gütesiegeln.
- advances in sustainable business practices;
 - new business models;
 - innovative buyer/supplier relationships;
 - use of appropriate sustainability standards and labels.

Zu beachten ist die Marktposition der auftraggebenden Organisation auf dem Markt. Die in Bild 7 dargestellte Matrix kann als Richtschnur benutzt werden.

Consider the position of the purchasing organization within the market. The matrix in Figure 7 can be used as a guide.

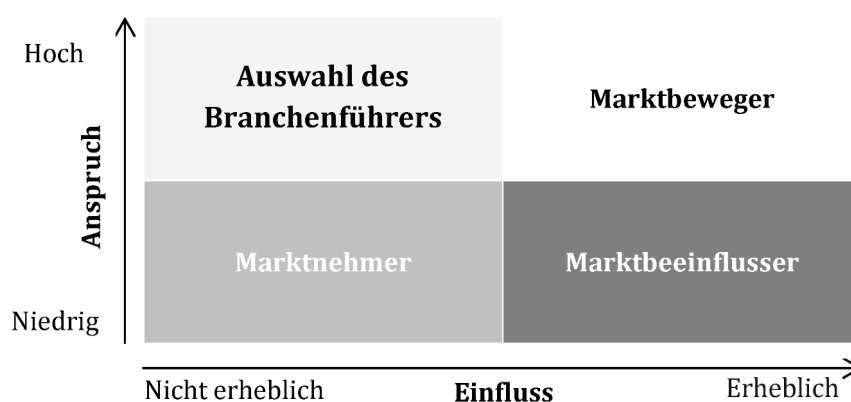


Bild 7 — Marktmatrix

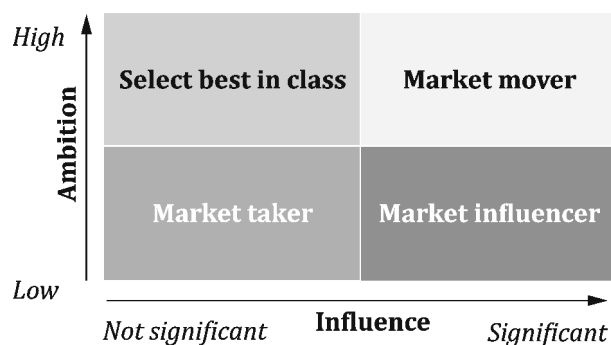


Figure 7 — Market engagement matrix

Die Matrix hat den Zweck, für die Beschaffung verantwortliche Personen dabei helfen zu verstehen, welche Nachhaltigkeitsergebnisse auf dem Beschaffungsmarkt in Abhängigkeit vom Markteinfluss der auftraggebenden Organisation und von ihrem Nachhaltigkeitsanspruch erreicht werden können.

This matrix aims to help individuals responsible for the actual procurement to understand what sustainability outcomes might be achieved from the supply market, depending on the purchasing organization's market influence and sustainability ambition.

- **Marktbeweger:** In Bereichen, in denen ein erheblicher Einfluss in Verbindung mit hohen Ansprüchen vorliegt, kann es möglich sein, die Lieferanten stark zu beeinflussen oder das Niveau des nachhaltigen Verhaltens auf dem Markt sogar anzuheben und neue Standards für vorbildliche Praxislösungen zu setzen.
- **Branchenführer:** In Bereichen mit hohen Nachhaltigkeitsansprüchen, aber geringerem Einfluss auf den Beschaffungsmarkt wird wahrscheinlich das nachhaltigste Ergebnis durch die Auswahl des aktuellen Standards bei vorbildlichen Praxislösungen erzielt.
- **Marktbeeinflusser:** Bei niedrigen Ansprüchen und erheblichem Einfluss besteht voraussichtlich eine geringe Motivation, den Standard auf dem Markt anzuheben, wobei aber der Einfluss genutzt werden kann, eine Verbesserung der Nachhaltigkeitspraktiken und -ergebnisse in den Lieferketten zu fördern.
- **Marktnehmer:** Bei geringem Einfluss und ebenfalls niedrigen Ansprüchen besteht die zweckmäßige Strategie in der Übernahme der auf dem Markt gebotenen gängigen Nachhaltigkeitspraxis.
- **Market mover:** In areas where significant influence exists combined with high ambition, it might be possible to significantly influence suppliers or even move markets to a higher level of sustainable behaviour and set a new level of best practice.
- **Best in class:** Where sustainability ambition is high but influence over the supply market is low, it is likely selecting the current level of best practice will achieve the most sustainable outcome.
- **Market influencer:** Where ambition is low and influence is significant, there is likely to be little appetite to drive the market to a new level; however, this influence can be used to encourage the supply chains to improve sustainability practices and outcomes.
- **Market taker:** Where influence is low and ambition is also low, the appropriate strategy would be to adopt the standard sustainability practice offered by the market.

Einfluss sollte nicht nur in finanzieller Hinsicht verstanden werden. Einige Lieferanten könnten Gefallen daran finden, nachhaltigere Waren oder Dienstleistungen für einen kleinen Abnehmer zu entwickeln, um sich so einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil bei größeren Kunden zu verschaffen. Der Einfluss kann unter gebührender Beachtung von ethischen Aspekten und des Wettbewerbsrechts durch die Zusammenarbeit mit anderen Abnehmern vergrößert werden. Die Marktforschung sollte sich nicht auf externe Quellen beschränken: Die eigenen internen Ressourcen einer Organisation könnten wertvolle Erkenntnisse zu Nachhaltigkeitskriterien und -chancen bieten.

Influence should not just be considered in financial terms. Some suppliers could be attracted to the idea of developing more sustainable goods or services for a small customer, with a view to creating an additional competitive advantage with larger ones. Influence can also be improved through collaboration with other purchasing organizations, with due consideration given to ethical issues and competition law. Market research should not be limited to external sources: an organization's own internal resources could provide valuable insights on sustainability criteria and opportunities.

7.2.6 Fertigstellen der Bezugsquellenstrategie

Die Bezugsquellenstrategie beschreibt, wie das beste Ergebnis für ein Beschaffungsprojekt erzielt werden kann. Sie kann bei einem einfachen Beschaffungsprojekt nur eine Seite umfassen (z. B. ein Informationsvermerk) oder bei einem komplexen Beschaffungsprojekt erheblich länger sein.

7.2.6 Completing the sourcing strategy

The sourcing strategy describes how to deliver the best outcome for the procurement project. It can be as short as one page for a simple procurement project (e.g. a briefing note) or considerably longer for a complex procurement project.

Die Bezugsquellenstrategie sollte Folgendes enthalten:

- wesentliche Erkenntnisse über Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen), Bedürfnisse und den Beschaffungsmarkt;
- die erforderlichen Maßnahmen für das Management wesentlicher Nachhaltigkeitsrisiken (einschließlich Chancen);
- der empfohlene nachfrageorientierte Ansatz (z. B. Beseitigen, Verringern, Wiederverwenden, Recyceln);
- Angaben dazu, wie die Nachhaltigkeitsziele mit dem Bezugsquellenkonzept erreicht werden;
- Angaben dazu, wie die Nachhaltigkeitsanforderungen in die Spezifikation eingearbeitet sind, einschließlich allfälliger Einschluss-/Ausschlusskriterien bei der Vorauswahl oder der Ausschreibung: Es sollte darauf geachtet werden, sicherzustellen, dass alle Lieferanten uneingeschränkte und faire Möglichkeiten haben, in Wettbewerb zu treten;
- Angaben dazu, wie Nachhaltigkeitsaspekte in den Vertragsentwurf oder in die Geschäftsbedingungen eingearbeitet sind;
- die Gewichtung der Nachhaltigkeit bei den Bewertungskriterien unter sorgfältiger Beachtung eines optimalen Gleichgewichts zu anderen Kriterien wie Preis oder Qualität;
- den erwarteten Nutzen für die Nachhaltigkeit, einschließlich Einsparungen während des gesamten Lebenswegs;
- die Auswirkungen des Nachhaltigkeitsansatzes auf den Projektplan und das Budget.

The sourcing strategy should include:

- key findings about sustainability risks (including opportunities), needs and the supply market;
- the actions required to manage key sustainability risks (including opportunities);
- the recommended demand-related approach (e.g. elimination, reduction, reuse, recycling);
- how the sourcing approach delivers sustainability objectives;
- how sustainability requirements are incorporated into the specification, including any go/no-go criteria at the prequalification or tender stage: care should be taken to ensure all suppliers are given full and fair opportunity to compete;
- how sustainability aspects are incorporated into the draft contract or terms and conditions;
- the weight given to sustainability in the evaluation criteria, with careful consideration given to finding the best balance with other criteria, such as price or quality;
- the expected sustainability benefits, including savings over the life cycle;
- the impacts of the sustainability approach on the project plan and budget.