

LANDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND ENERGIE 18.09.2024

NACHHALTIGE ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNG

YVONNE JAMAL & STEFFI KIRCHBERGER



Kofinanziert von der
Europäischen Union



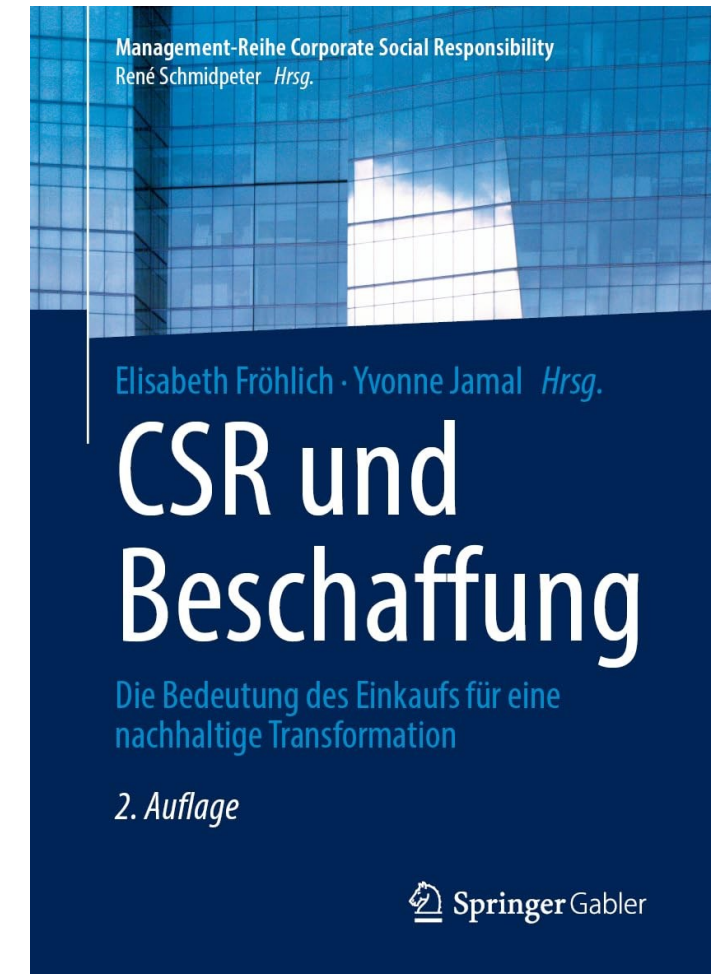
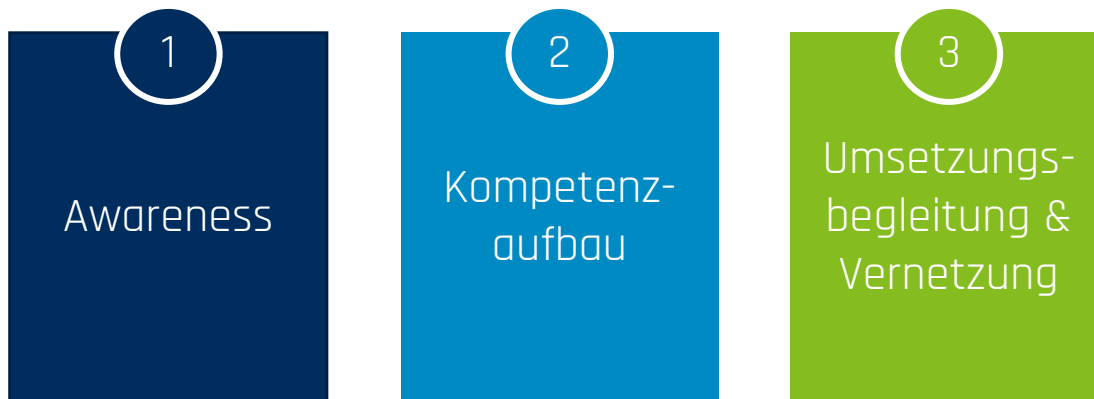
AGENDA

- 09:00 Begrüßung und Vorstellungsrunde, Agenda
- 09:20 JARO Impuls: Das große Bild – Begriffsklärung und Schritte zur Einführung einer nachhaltigen Beschaffung, Diskussion
- 10:45 Pause
- 10:55 Übung 1: Stakeholder der Beschaffung
- 11:30 JARO Impuls: Grundlagen Warengruppenstrategien
- 12:00 Mittagspause
- 12:30 Übung 2: Klassifizierung von Warengruppen nach Kraljic
- 13:00 JARO Impuls: EU Treaty Principles und Nachhaltigkeit im deutschen Vergaberecht, Unterstützungsangebote und Tools
- 14:00 Wrap up und Feedback
- 14:30 Ende der Schulung
- Optional: 1 h Lieferantenmanagement

JARO INSTITUT FÜR NACHHALTIGKEIT UND DIGITALISIERUNG E.V.

Wir wollen erreichen, dass nachhaltiges Handeln zum Standard für die Wirtschaft wird

- Gemeinnütziger Verein mit Sitz in Berlin
- Aktuell 59 Mitglieder, interdisziplinärer JARO Beirat
- JARO Academy eLearning: www.jaro-academy.com
- JARO Podcast MACHTFRAGE: www.jaro-institut.de/podcast
- JARO Sustainable Supplier Network: <https://jaro-institut.de/sustainable-supplier-network-2/>

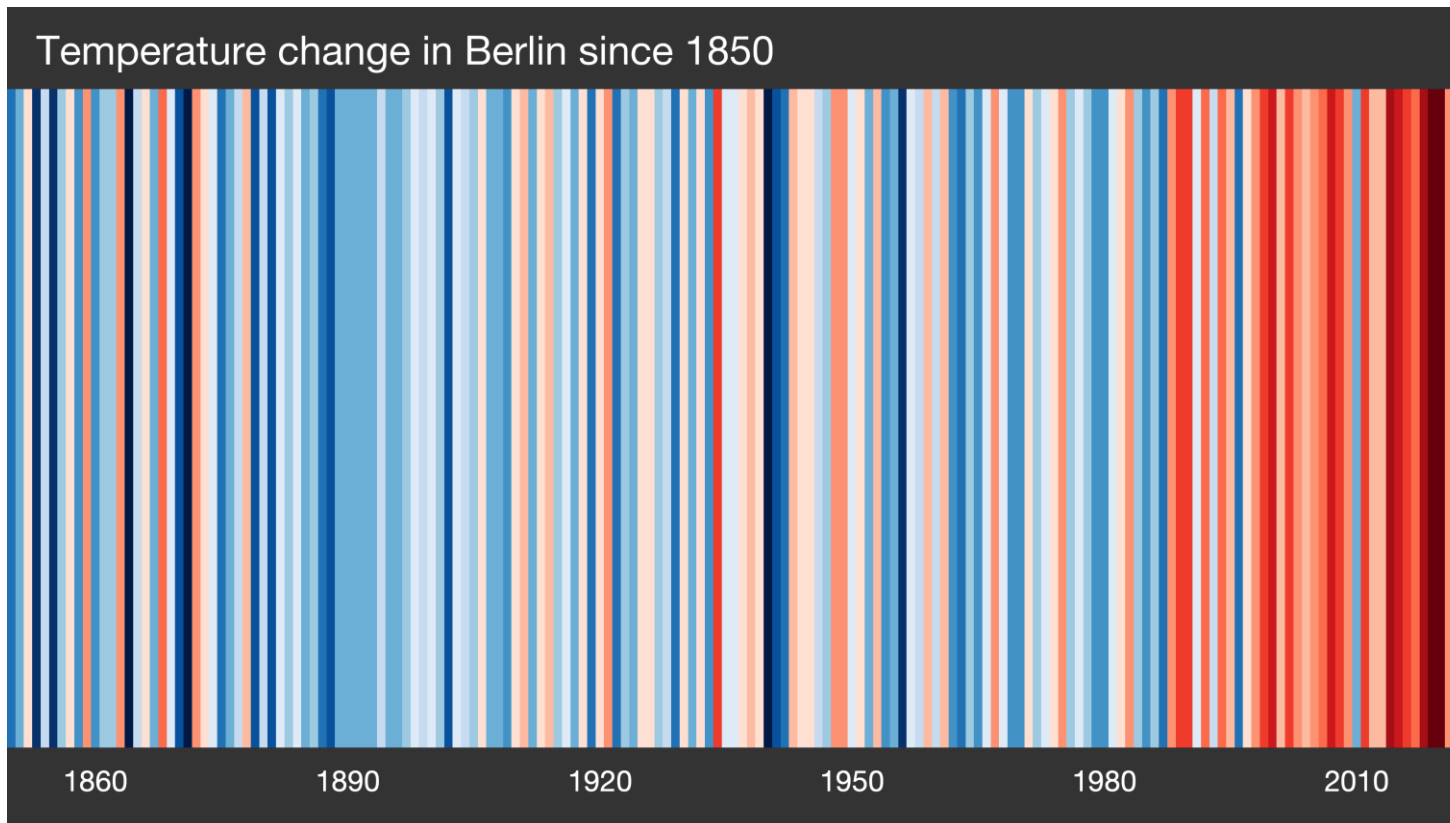


The background of the slide is a close-up photograph of several large, vibrant green leaves with prominent veins, set against a dark background. The leaves are arranged in a dense, overlapping pattern.

DER BEGRIFF DER NACHHALTIGKEIT UND NACHHALTIGE BESCHAFFUNG

DER KLIMAWANDEL UND SEINE FOLGEN

Globale Erwärmung nimmt dramatisch zu



2015 Übereinkommen von Paris:

Temperaturanstieg im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter wo möglich auf max. 1,5 °C begrenzen auf unter 2 °C halten.

Februar 2023 bis Januar 2024:

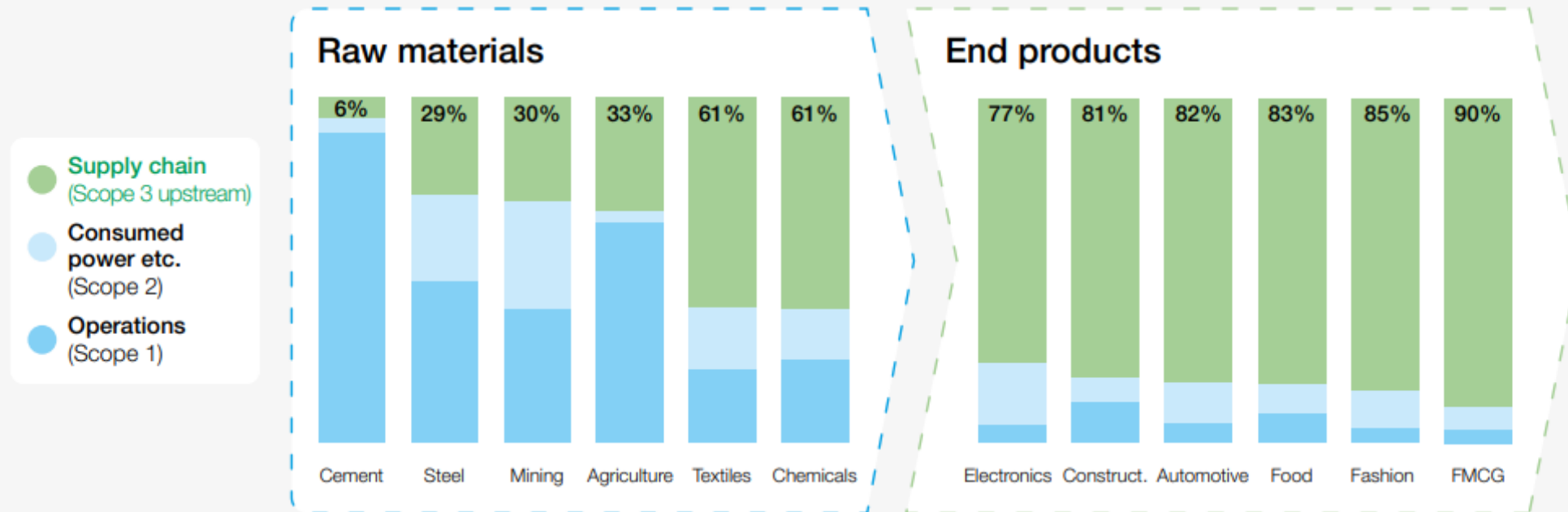
globale Durchschnittstemperatur lag erstmals 12 Monate lang über 1,52 °C im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter.

Generieren Sie den Stripes Code für Ihr Bundesland: <https://showyourstripes.info/>

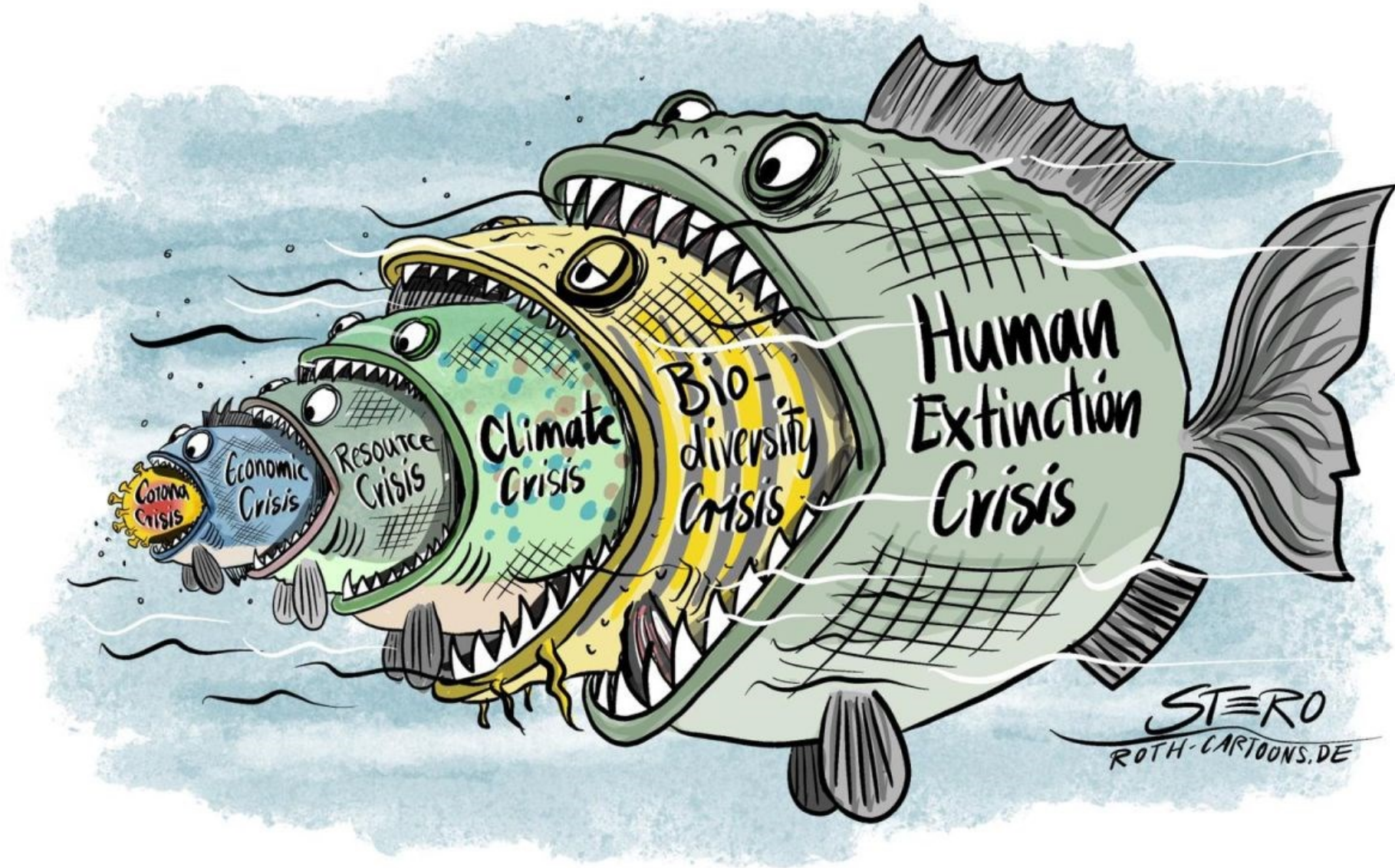
BIS ZU 90 PROZENT DER THG EMISSIONEN IN DEN LIEFERKETTEN

Insight Report des World Economic Forum und der BGC 2021:

Emission split in Scopes 1, 2 and 3 upstream for selected industries (CO₂e, 2019)

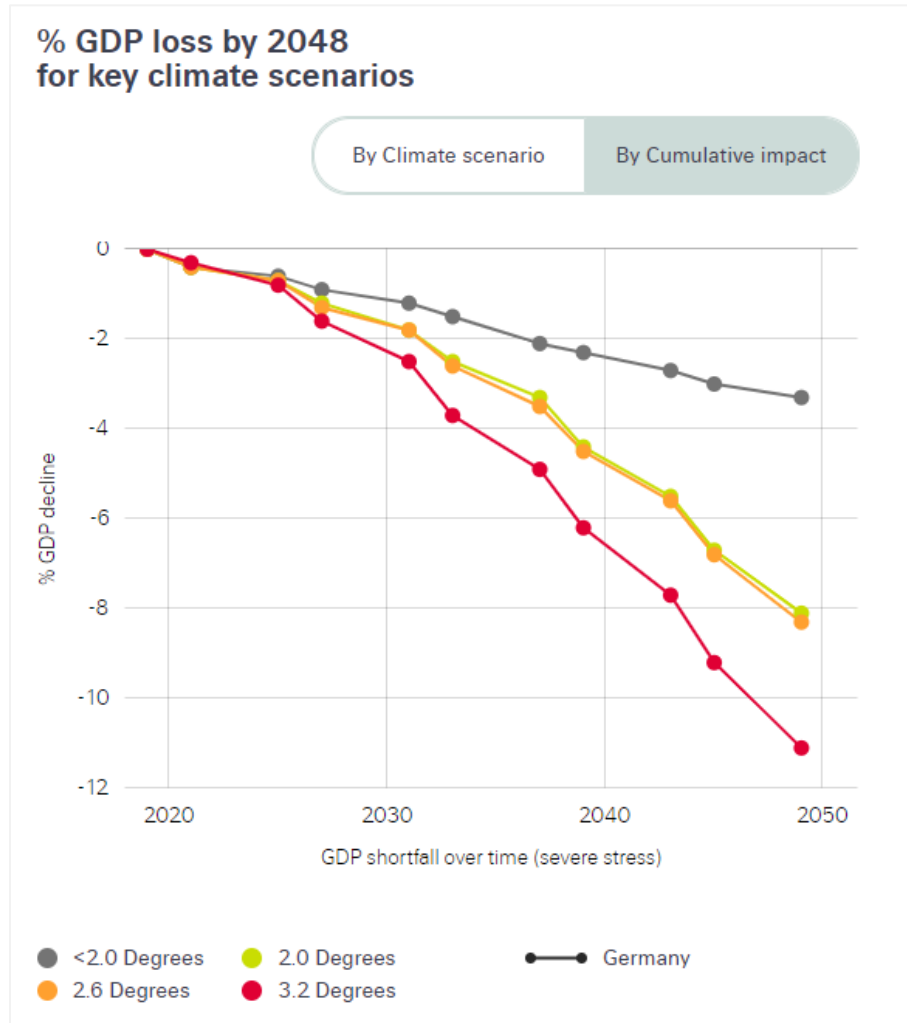


Note: Top companies selected based on number of reported Scope 3 upstream categories and industry fit;
 FMCG = fast-moving consumer goods
Source: CDP, BCG



WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN DER KLIMAKRISE

Prognose: bis zu 11,1 Prozent BIP-Verlust für Deutschland bis 2048 (SwissRE)

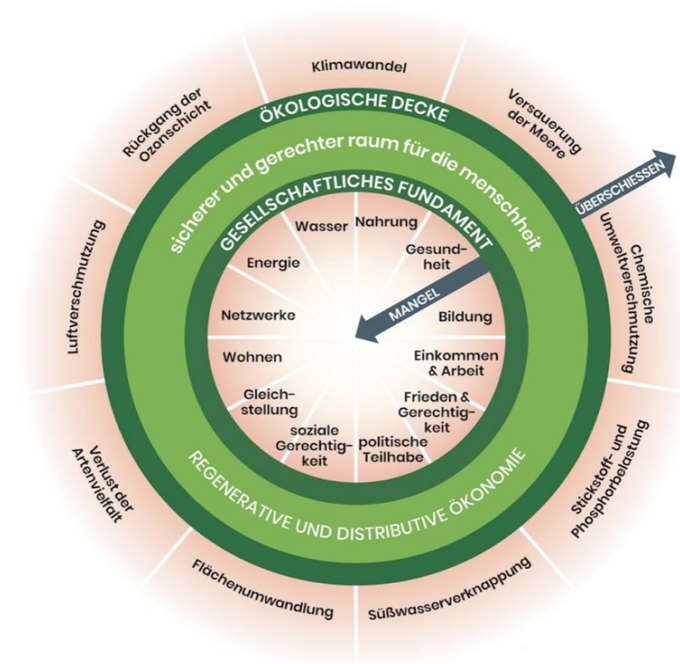
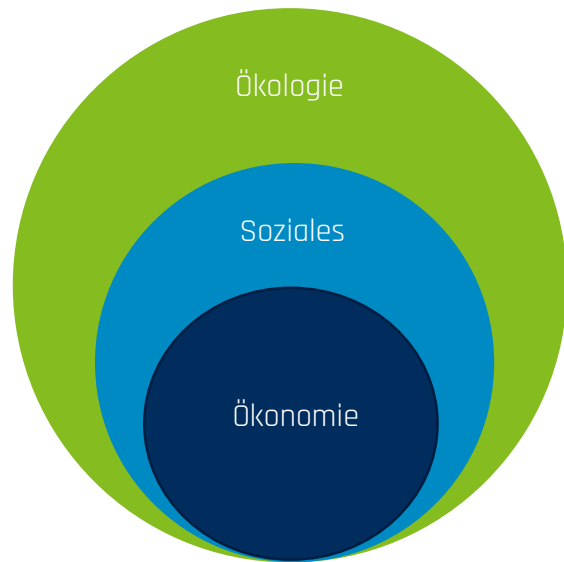


- Bisherige Klimaschäden in Deutschland (2000 – 2021): **145 Mrd. €** (BMWK)
- Zukünftige Klimafolgekosten in Deutschland bis 2050: **bis zu 900 Mrd. €** (BMWK)
- Umweltschutz ist Menschenschutz: 2023 mehr als **47.690 Hitzetote** in Europa (Deutschland mit 6.376 Hitzetoten auf Platz 3)
- 17.11.23 erster Tag mit globaler Erwärmung von $>2^{\circ}\text{C}$ (!) im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter

Quellen: Grafik: SwissRE, Climate Economics Index, Country Profile Germany: <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/climate-and-natural-catastrophe-risk/expertise-publication-economics-of-climate-change.html>, Daten der Klimaschäden siehe Prognos im Auftrag des BMWK: https://www.prognos.com/sites/default/files/2023-02/Manuskript_Journal_zur%20Ausfertigung.pdf, Zukünftige Klimafolgekosten siehe GWS RESEARCH REPORT 2022/02: <https://papers.gws-os.com/gws-researchreport22-2.pdf>, Daten zu Hitzetoten siehe Barcelona Institute for Global Health unter: <https://www.isglobal.org/en/-/el-calor-causo-47.000-muertes-en-europa-en-2023>

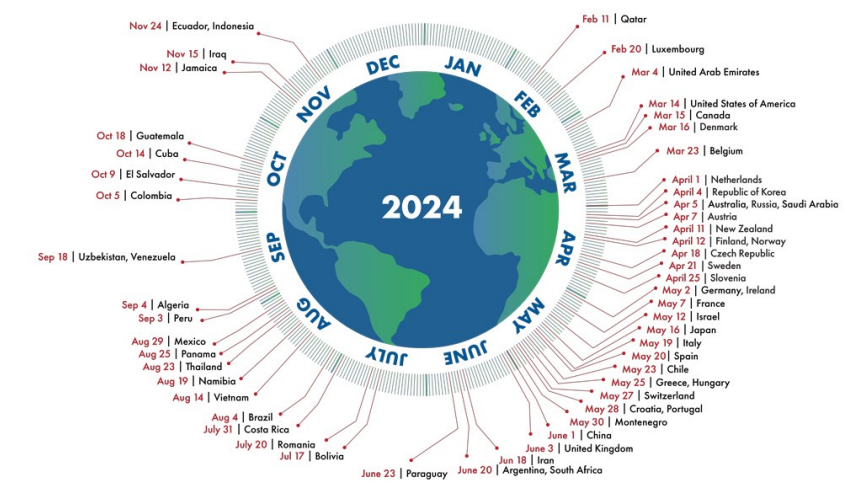
DER BEGRIFF DER NACHHALTIGKEIT

Der Ausweg von der Erdüberlastung: Die Modelle der „3-Nested Dependencies“ und der Donut-Ökonomie



Country Overshoot Days 2024

When would Earth Overshoot Day land if the world's population lived like...



For a full list of countries, visit overshootday.org/country-overshootdays.
 Source: National Footprint and Biocapacity Accounts, 2023 Edition data.footprintnetwork.org
 Global Footprint Network
 Advancing the Science of Sustainability

Nachhaltige Beschaffung

„Beschaffung, die die bestmöglichen Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft über den gesamten Lebenszyklus hat.“ (ISO 20400: 2017)



DIE 17 NACHHALTIGKEITSZIELE DER VEREINTEN NATIONEN (SDGS)

DER BEGRIFF DER NACHHALTIGKEIT

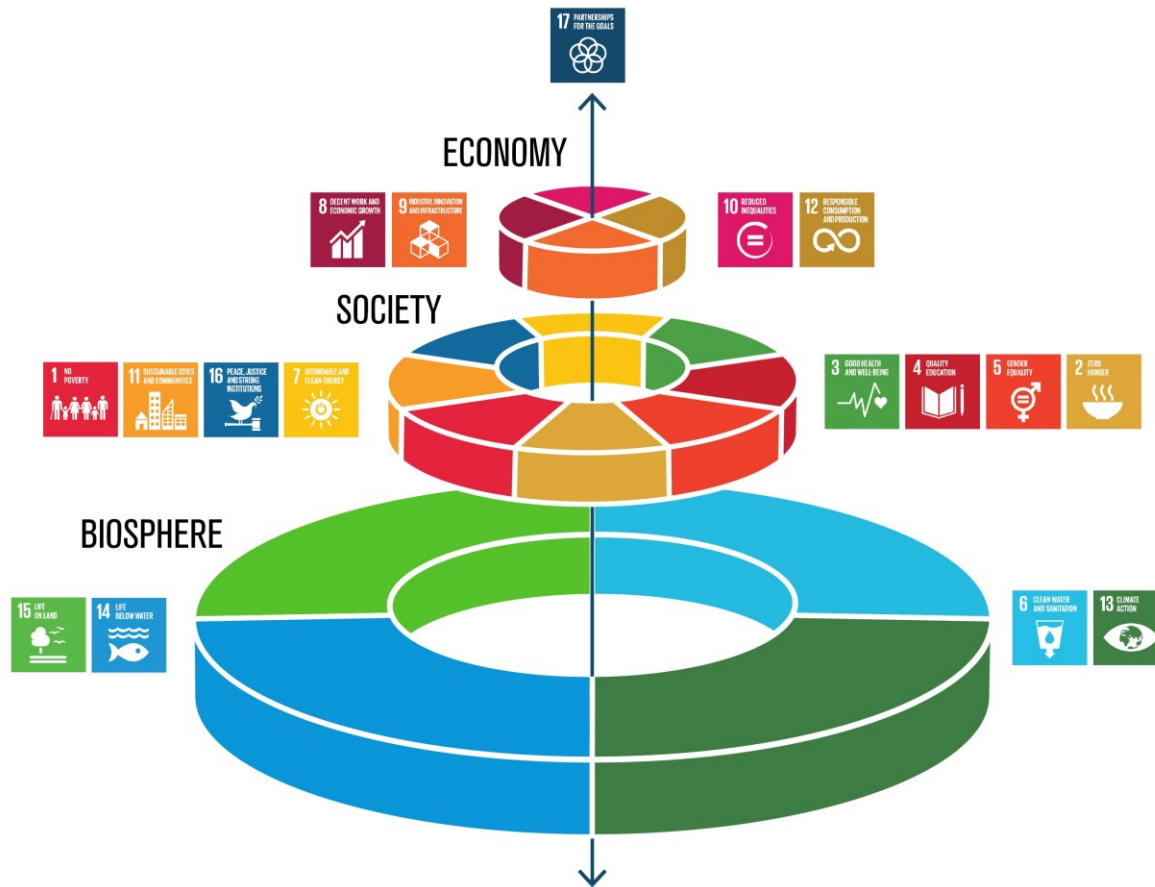
Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals - SDGs)



„Die 2030-Agenda folgt (...) dem Grundsatz, auch die Schwächsten und Verwundbarsten der Welt mitzunehmen ("leave no one behind"), und hat den Anspruch, auch kommenden Generationen die Chance auf ein erfülltes Leben zu sichern.“

BMU 2020

DIE SDGS ANHAND DER DREI NACHHALTIGKEITSDIMENSIONEN



Wirtschaft und Gesellschaft sind eingebettet in die Biosphäre als Grundlage für globale Nachhaltigkeit (planetarische Grenzen)

Ökologische Dimension:

6 – sauberes Wasser und sanitäre Versorgung, 13 – Klimaschutz, 14 – Leben im Wasser, 15 – Leben an Land

Soziale Dimension:

1 – Keine Armut, 2 – Kein Hunger, 3 – Gesundheit und Wohlergehen, 4 – Hochwertige Bildung, 5 – Geschlechtergerechtigkeit, 7 – Bezahlbare und saubere Energie, 11 – Nachhaltige Städte und Gemeinden, 16 – Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen

Ökonomische Dimension:

8 – Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, 9 – Industrie, Innovation und Infrastruktur, 10 – Weniger Ungleichheiten, 12 – Nachhaltige/r Konsum- und Produktionsmuster

Übergreifend:

17 – Partnerschaften zum Erreichen der Ziele

SDG 17 – PARTNERSCHAFTEN ZUM ERREICHEN DER ZIELE

Sicherstellung der SDG auch im Rahmen der Verordnung (EU) 2021/1060 für die Umsetzung von EFRE und JTF



Verschiedene Instrumente der EU zum Ausgleich wirtschaftlicher und sozialer Unterschiede in den Regionen, u.a.:

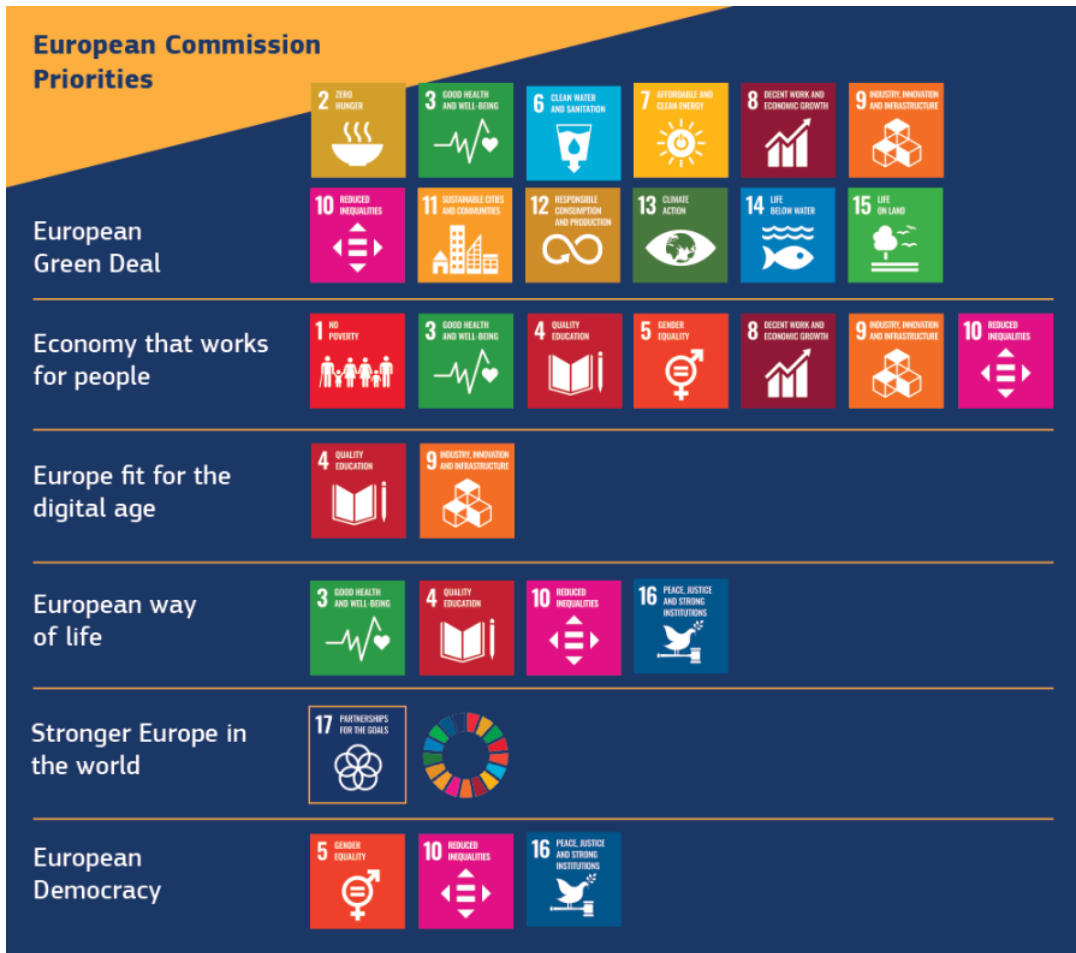
- **Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)** - seit 1975 (Rechtsgrundlage in Art. 176 AEUV)
- **Just Transition Fund (JTF) = Fonds für einen gerechten Übergang** - für Gebiete, die am stärksten vom Übergang zur Klimaneutralität betroffen sind, zur Verhinderung einer Zunahme regionaler Ungleichheiten

Artikel 9 - Bereichsübergreifende Grundsätze

(4) Die Ziele der Fonds werden im Einklang mit dem in Artikel 11 AEUV verankerten Ziel der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung verfolgt, wobei den VN-Zielen für nachhaltige Entwicklung, dem Übereinkommen von Paris und dem Grundsatz der „Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen“ Rechnung zu tragen ist. Die Ziele der Fonds werden unter uneingeschränkter Achtung des Umweltbestands der Union verfolgt.

FORMULIERUNG DER EU – PRIORITÄTEN

Politische Leitlinien für die künftige Europäische Kommission 2019 - 2024




Jährlicher Bericht zur Zielerreichung in der EU, 2023:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/1681772/KS-04-23-184-EN-N.pdf/845a1782-998d-a767-b097-f22ebe93d422?version=2.0&t=1688373085450>


Quelle: Grafiken der Europäische Kommission: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/thumb/8/87/European Commission Priorities.png/900px-European Commission Priorities.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/thumb/8/87/European_Commission_Priorities.png/900px-European_Commission_Priorities.png) und Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-flagship-publications/w/ks-04-23-184>, Europäische Kommission (2019), Politische Leitlinien für die künftige Europäische Kommission 2019 - 2024; <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/62e534f4-62c1-11ea-b735-01aa75ed71a1>

MAßNAHMENPROGRAMM NACHHALTIGKEIT – WEITERENTWICKLUNG 2021 (1/2)

- Weiterentwicklung des Maßnahmenprogramms Nachhaltigkeit aus 2015
- Vorbildfunktion der öffentlichen Hand: Nachhaltigkeit in konkretes Verwaltungshandeln umsetzen
- Anwendbarkeit für alle Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung
- Umfangreiche Empfehlungen mit Anlage 2 „Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“ mit 13 Checklisten und warengruppenspezifischen Vergabekriterien:
https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1953740/_ebd13260efc4a78665ced24a902816d4/2021-08-25-massnahmenprogramm-nachhaltigkeit-2021-data.pdf?download=1



Die Bundesregierung



Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland

Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021
„Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“

Das Leitprinzip einer nachhaltigen Entwicklung muss sich auch im Verwaltungshandeln erweisen. Hierfür spricht nicht nur die notwendige Vorbildfunktion der öffentlichen Hand; ihre Aktivitäten haben auch selbst relevante Auswirkungen auf die Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung. Dabei gilt es, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen zu beachten.

Um der Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung Rechnung zu tragen, hat die Bundesregierung am 25. August 2021 in Weiterentwicklung des Maßnahmenprogramms Nachhaltigkeit vom 30. März 2015 Maßnahmen in folgenden Bereichen beschlossen:

	Seite
I. Klimaneutrale Bundesverwaltung bis 2030	2
II. Bau, Sanierung und Betrieb der Bundesliegenschaften	4
III. Mobilität	9
IV. Beschaffung	14
V. Veranstaltungen	19
VI. Kantinen/Gemeinschaftsverpflegung	20
VII. Fortbildungen für nachhaltige Entwicklung	21
VIII. Gesundheit	22
IX. Gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen und Vereinbarkeit von Familien-/Pflegeaufgaben und Beruf	23
X. Diversität	25

Anwendungsbereich

Das Maßnahmenprogramm gilt – falls bei den einzelnen Maßnahmen nichts Abweichendes geregelt ist – für alle Behörden und Einrichtungen der unmittelbaren sowie der mittelbaren Bundesverwaltung (insbes. Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts), bei der mittelbaren Bundesverwaltung, soweit fachaufsichtsrechtliche Befugnisse gegenüber diesen Behörden und Einrichtungen bestehen (nachfolgend bei den Maßnahmen: Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung). In diesem Rahmen sind die Ressorts dafür verantwortlich, dass das Maßnahmenprogramm in ihrem Verantwortungsbereich umgesetzt wird und die darin formulierten Ziele der Bundesregierung erreicht werden.

Für den Bereich der Streitkräfte (Art. 87a Grundgesetz) kann das BMVg aufgrund spezifischer Anforderungen an die Sicherheit und Einsatzbereitschaft der Bundeswehr Ausnahmeregelungen erlassen. Gleiches gilt für den Bundesnachrichtendienst, sowie für das Bundesamt für Verfassungsschutz soweit die operativen oder

MABNAHMENPROGRAMM NACHHALTIGKEIT – WEITERENTWICKLUNG 2021 (2/2)

Nachhaltigkeitsanforderungen im Rahmen der Beschaffung (Anlage 1)



- Verweis auf **KSG, KrWG, AVV-EnEff**
- **Lebenszykluskostenbetrachtung, Langlebigkeit & Reparierbarkeit**
- **Gütezeichen** (Umwelt- und/oder Sozialzeichen) im Rahmen der Vergabe
- **Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht** in der öffentlichen Beschaffung
- **Spezifische Bestimmungen für einzelne Produktgruppen** (IT, Papier- und Druckerzeugnisse, Wasch- und Reinigungsmittel, Textilien und Schuhe, Möbel)
- **Biodiversitätsschutz** bei Lebensmitteln / Cateringleistungen

A golden scale of justice stands on a light-colored wooden surface. To its right is a stack of several old, thick books with yellowed pages. The background is a solid teal color. A white banner is overlaid at the bottom of the image.

UMWELT- UND MENSCHENRECHTLICHE SORGFALTPFLICHTEN IN LIEFERKETTEN

DIE LEITPRINZIPIEN DER VEREINTEN NATIONEN

Die drei Säulen der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

2011

UN Guiding Principles on Business and Human Rights

„Protect“



Regierungen

Die staatliche Pflicht zum Schutz der Menschenrechte

„Respect“



Unternehmen

Die unternehmerische Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte

„Remedy“



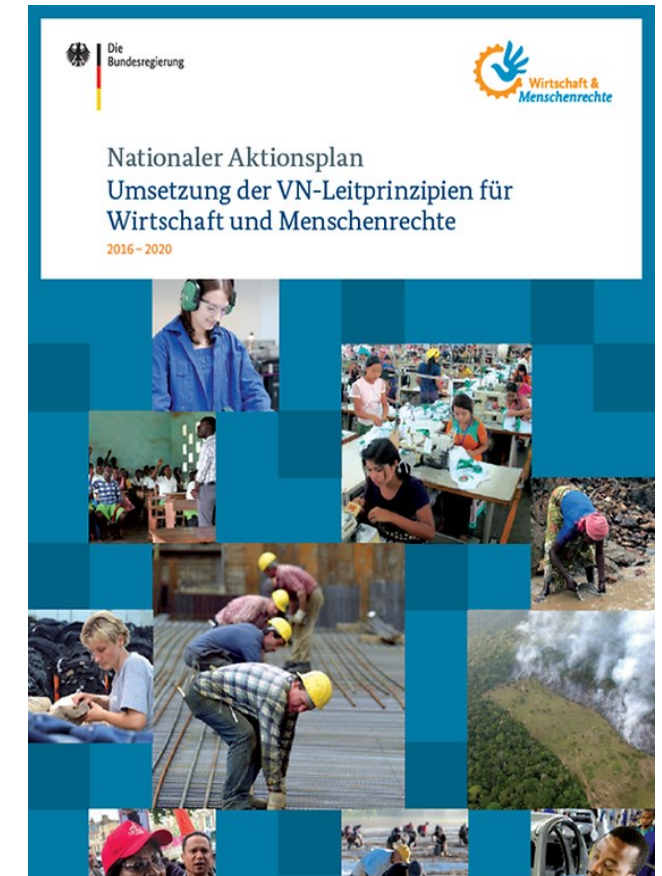
Betroffene (Opfer)

Zugang zur Abhilfe (Wiedergutmachung)

DIE KERNELEMENTE MENSCHENRECHTLICHER SORGFALTPFLICHTEN

Was müssen Unternehmen tun, um den Sorgfaltspflichten nachzukommen?

- I. Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
- II. Einrichtung eines Verfahrens zur Ermittlung nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- III. Maßnahmen zur Abwendung negativer Auswirkungen und Überprüfung der Maßnahmen
- IV. Transparente Berichterstattung
- V. Einführung eines Beschwerdemechanismus



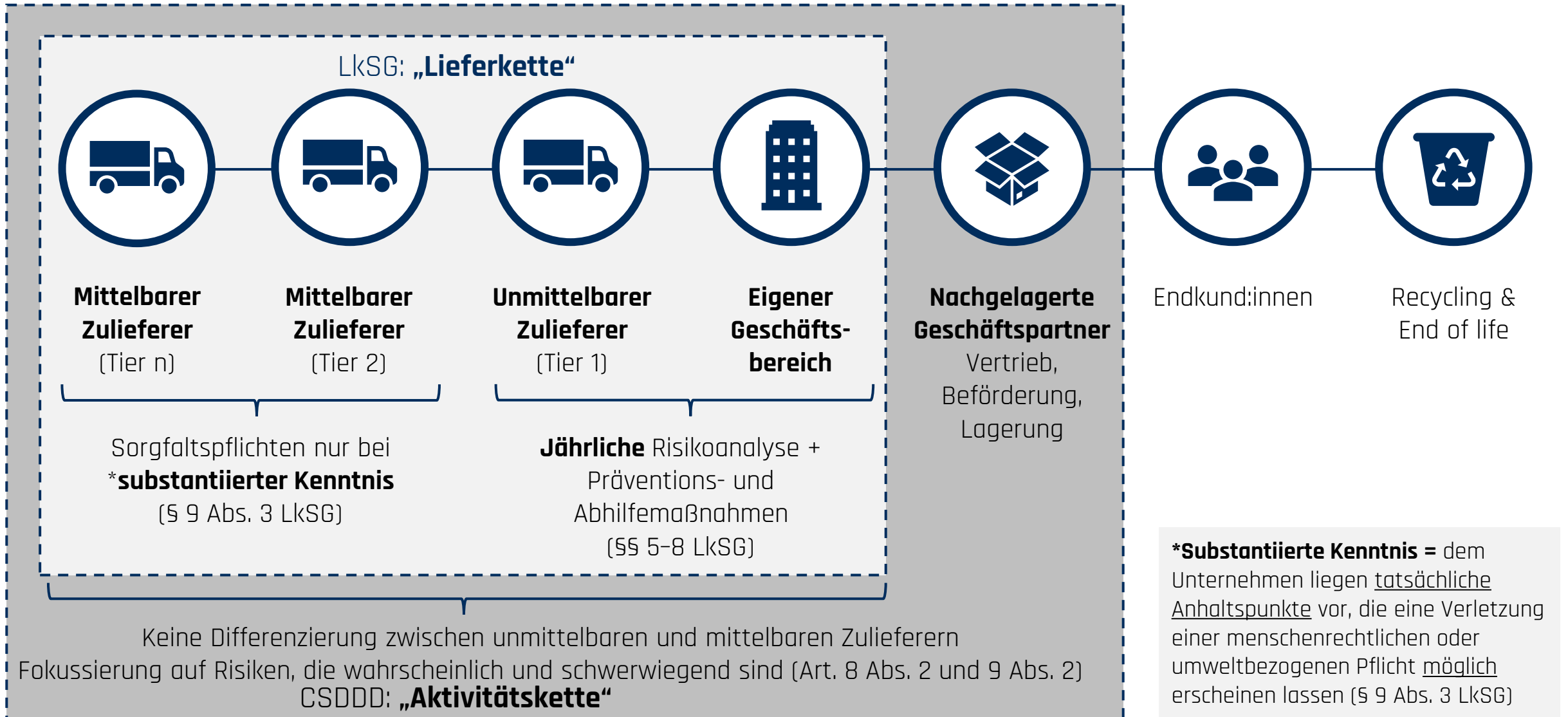
DAS DEUTSCHE LIEFERKETTENSORGFALTPFLICHTENGESETZ (LKSG)

Die Sorgfaltspflichten im Überblick

Unternehmen sind zur angemessenen Beachtung der in § 3 Abs. 1 LkSG benannten Sorgfaltspflichten verpflichtet:

- | | | |
|---|--|---|
| <p>1</p> <p>Abgabe einer Grundsaterklärung
(§ 6 Abs. 2 LkSG)</p> | <p>2</p> <p>Festlegung einer Betriebsinternen
Zuständigkeit (§ 4 Abs. 3 LkSG)</p> | <p>3</p> <p>Einrichtung eines Risikomanagements
(§ 4 Abs. 1 LkSG)</p> |
| <p>4</p> <p>Durchführung regelmäßiger
Risikoanalysen (§ 5 LkSG)</p> | <p>5</p> <p>Verankerung von Präventionsmaßnahmen
<u>im eigenen Geschäftsbereich</u> (§ 6 Abs. 1 und 3 LkSG)
und <u>gegenüber unmittelbaren Zulieferern</u> (§ 6 Abs. 4
LkSG)</p> | <p>6</p> <p>Ergreifen von Abhilfemaßnahmen
(§ 7 Abs. 1 und 3 LkSG)</p> |
| <p>7</p> <p>Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens
(§ 8 LkSG)</p> | <p>8</p> <p>Umsetzung von Sorgfaltspflichten
in Bezug auf Risiken bei mittelbaren
Zulieferern (§ 9 LkSG)</p> | <p>9</p> <p>Dokumentation (§ 10 Abs. 1 LkSG)
und Berichterstattung (§ 10 Abs. 2 LkSG)</p> |

ERWEITERUNG DES LKSG DURCH DIE EU-LIEFERKETTENRICHTLINIE AB JUNI 2027



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Webinar des UNGC: Vom LkSG zur CSDDD, S. 10.

ERWEITERUNG DER MENSCHENRECHTLICHE RECHTSPOSITIONEN IM FOKUS

LkSG

§ 2 Abs. 2

- Verstoß gegen das Verbot von **Kinderarbeit**
- Verstoß gegen das Verbot von **Zwangsarbeit** und aller Formen der Sklaverei
- Missachtung von **Arbeitsschutz** und arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren
- Missachtung der **Koalitionsfreiheit**, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Verstoß gegen das Verbot der **Ungleichbehandlung** in Beschäftigung
- Verstoß gegen das Verbot des Vorenthaltens eines **angemessenen Lohns**
- Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlage durch **Umweltverunreinigungen** (Boden-, Gewässer- oder Luftverunreinigung, Lärmemission, Wasserverbrauch)
- Widerrechtliche Verletzung von **Landrechten**
- Verstoß gegen das Verbot der Beauftragung oder Nutzung privater/öffentlicher **Sicherheitskräfte**, die aufgrund mangelnder Unterweisung oder Kontrolle zu Beeinträchtigungen führen können

CSDDD

Art. 3 Abs. 1 lit. c i; Anhang Teil I Abschnitt 1, 2

Die CSDDD erfasst die im LkSG geschützten Menschenrechte und darüber hinaus:

- Recht auf **Leben**
- **Persönlichkeitsrechte**
- **Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit**
- Rechte von **Kindern** auf **Gesundheit, Bildung und angemessene Lebensbedingungen**
- **Existenzsichernde Einkommen** für **Selbstständige**
- Recht auf angemessenen **Wohnraum, Nahrung, Bekleidung und Sanitäranlagen** (wenn vom Unternehmen bereitgestellt)
- Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen durch weitere Umweltauswirkungen wie **Entwaldung**

ERWEITERUNG DER UMWELTBEZOGENE VORGABEN IM FOKUS

LkSG

§ 2 Abs. 2

- Verstoß gegen ein aus dem Minamata-Übereinkommen zu **Quecksilber** resultierendes Verbot
- Verstoß gegen das Verbot der Produktion und/oder der Verwendung von Stoffen im Anwendungsbereich der Stockholm-Konvention (**POP**) sowie nicht umweltgerechter Umgang mit POP-haltigen Abfällen
- Verstoß gegen das Verbot der Ein- und Ausfuhr **gefährlicher Abfälle** im Sinne des Basler Übereinkommens

CSDDD

Art. 3 Abs. 1 lit. b; Anhang Teil II

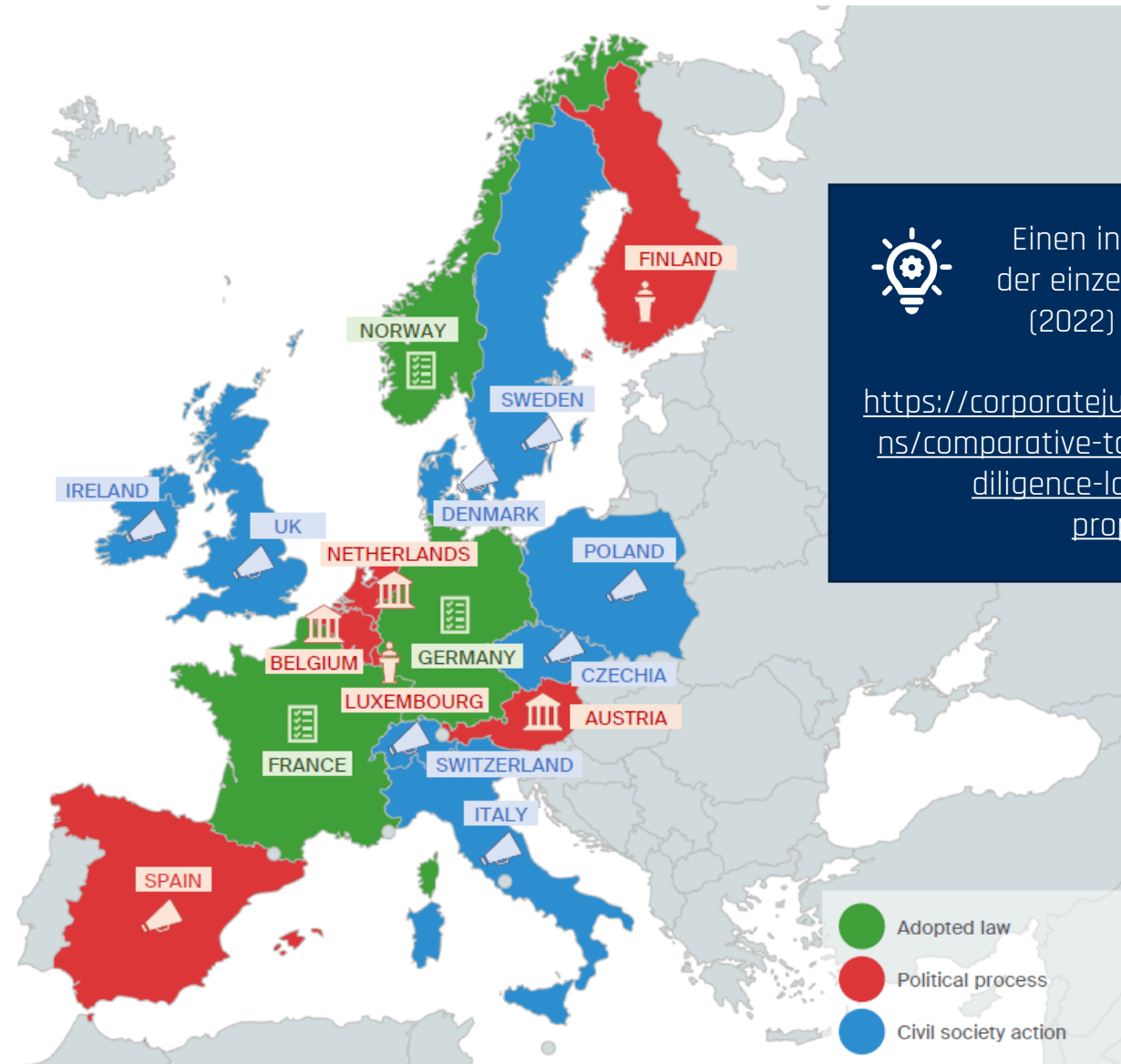
Die CSDDD erfasst die im LkSG geschützten umweltbezogenen Verbote und Verpflichtungen und darüber hinaus:


- Übereinkommen über die **biologische Vielfalt**
- Übereinkommen über den internationalen Handel mit **gefährdeten Arten frei lebender Tiere und Pflanzen** (CITES)
- Rotterdamer Übereinkommen über das Verfahren der vorherigen Zustimmung nach Inkennzeichnung für bestimmte **gefährliche Chemikalien** sowie **Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmittel** im internationalen Handel
- Montrealer Protokoll über Stoffe, die zu einem Abbau der **Ozonschicht** führen
- Übereinkommen über **Feuchtgebiete**
- Übereinkommen zum Schutz des **Kultur- und Naturerbes**
- Übereinkommen zur Verhütung der **Meeresverschmutzung** durch Schiffe (MARPOL 73/78)

SIND DIE EU - SORGFALTSPFLICHTEN ETWAS NEUES?



- FRANCE** Law on the duty of vigilance of parent and outsourcing companies
- GERMANY** Law on the corporate duty of care in supply chains
- NETHERLANDS** Law on child labour due diligence
- NORWAY** Law on business transparency and human rights and decent working conditions
- AUSTRIA** Parliamentary proposal for a supply chain law
- BELGIUM** Parliamentary proposal on the corporate duty of vigilance and care in value chains
- FINLAND** Government commitment to due diligence legislation
- LUXEMBOURG** Government commitment to due diligence legislation and Parliamentary proposal on the corporate duty of vigilance and care in value chains
- NETHERLANDS** Government commitment to due diligence legislation
Parliamentary proposal on responsible and sustainable international business conduct
- SPAIN** Government's Annual Regulatory Plan includes a legislative initiative on due diligence




 Einen inhaltlichen Vergleich der einzelnen Regulierungen (2022) finden Sie u.a. hier:
<https://corporatejustice.org/publications/comparative-table-corporate-due-diligence-laws-and-legislative-proposals-in-europe-2/>



DIE ROLLE DER NACHHALTIGEN ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG

DIE HERAUSFORDERUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Begrenzte Haushaltsmittel für die Bewältigung von Stapelkrisen

Rückgang des deutschen
BIP bis 2050 bei
3,2° Erwärmung¹:

-11 %

Globale Abhängigkeiten &
Lieferketten: Warenimporte
2023 im Wert von²

1.366 Mrd €

Anteil der öffentlichen
Beschaffung an gesamt-
staatlichen Ausgaben³

35 %

**Bundesrechnungshof
(Juli 2023)**

„Bei allen Bundesbehörden ist das **Bewusstsein für Erfolgskontrollen** zu erhöhen und der **Wissensstand** der Beschäftigten zu verbessern.

Zu diesem Zwecke sollten sie im erforderlichen Umfang zum Thema „Erfolgskontrolle“ geschult werden.

Dabei sollte ihnen auch der **Nutzen** von Erfolgskontrollen, sowohl für ihr eigenes Handeln als auch für die wirkungsorientierte Haushaltsführung verdeutlicht werden.“

Klimafolgekosten für
Deutschland bis 2050
von bis zu⁴

900 Mrd €

Personalmangel im
öffentlichen Dienst
bundesweit⁵:

550.000

Zeitfenster bis zum Ablauf
der Nachhaltigkeitsziele der
Agenda 2030⁶

5 Jahre

SDG 12.7 - NACHHALTIGE ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNG

ZIEL 12.7



In der öffentlichen Beschaffung nachhaltige Verfahren fördern, im Einklang mit den nationalen Politiken und Prioritäten

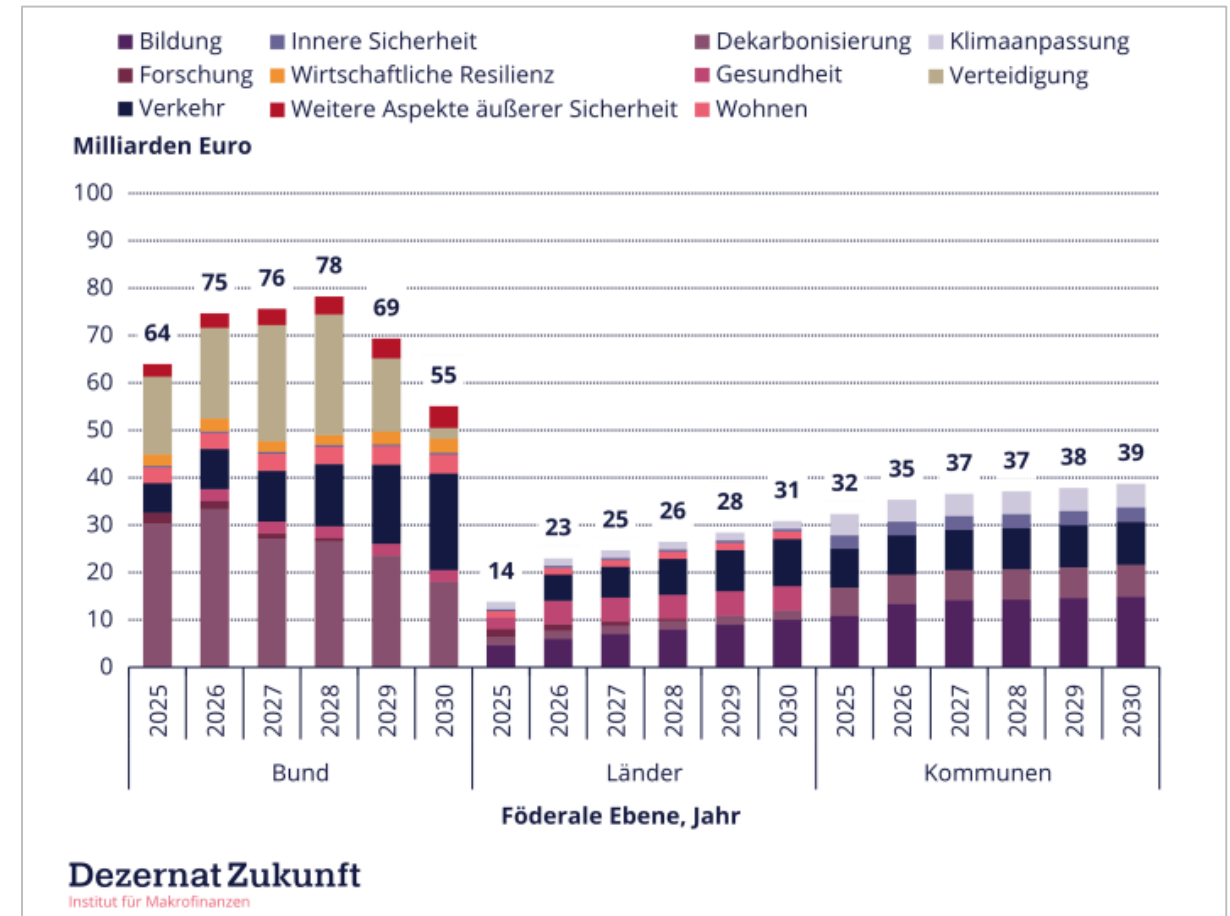
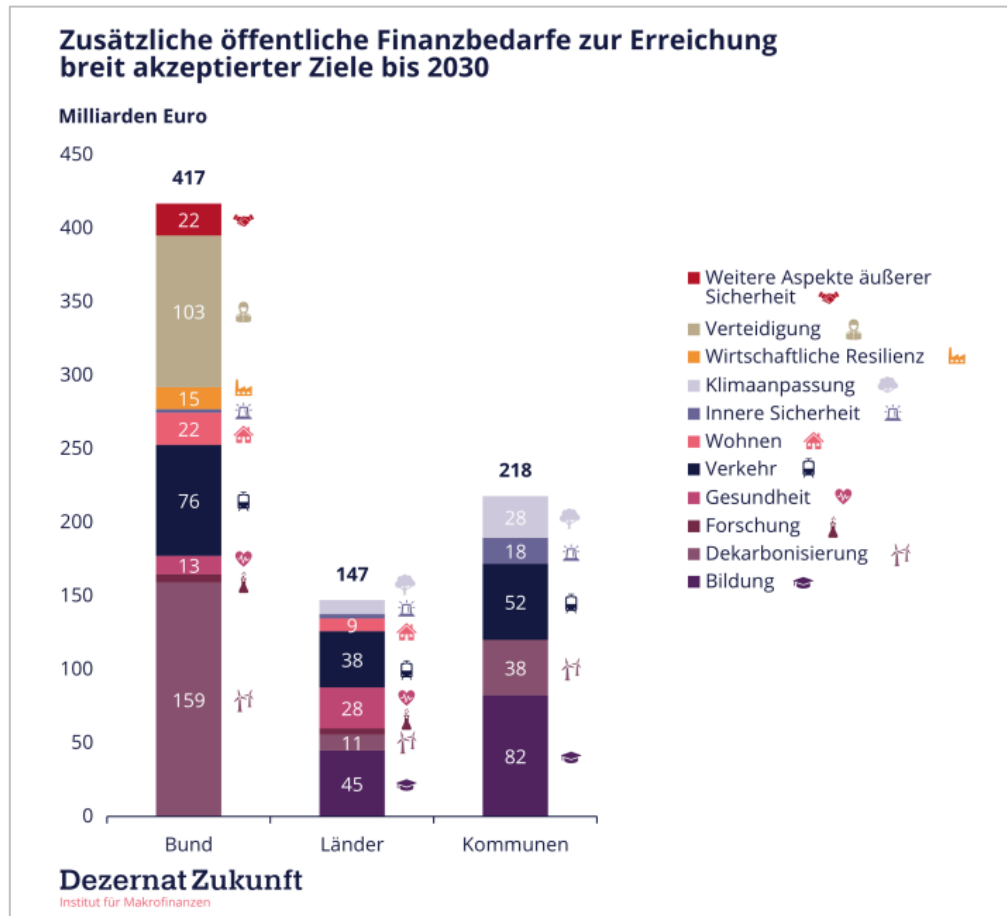
Nachhaltige Entwicklung findet auf allen Ebenen statt:

- Global: SDGs der Vereinten Nationen
- National: Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung
- Lokal: Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien zur Verknüpfung der globalen Perspektiven und nationalen Strategien mit lokalem Handeln

Die Vorbildwirkung der öffentlichen Hand für nachhaltige öffentliche Beschaffung:

- Jährliches Öffentliches Beschaffungsvolumen von ca. 500 Mrd. Euro, (entspricht 15% des Deutschen BIP und 35% der Deutschen Gesamtausgaben)*, davon ca. 300 Mrd. Euro allein in den Kommunen
- Vorteil der Kommunen: Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern
- Chancen zur Profilbildung für Stadtmarketing, zur Personalgewinnung und zur Steigerung der Attraktivität als Wohnort
- Prävention statt Reaktion: Risikomanagement bei intransparenten Wertschöpfungsketten

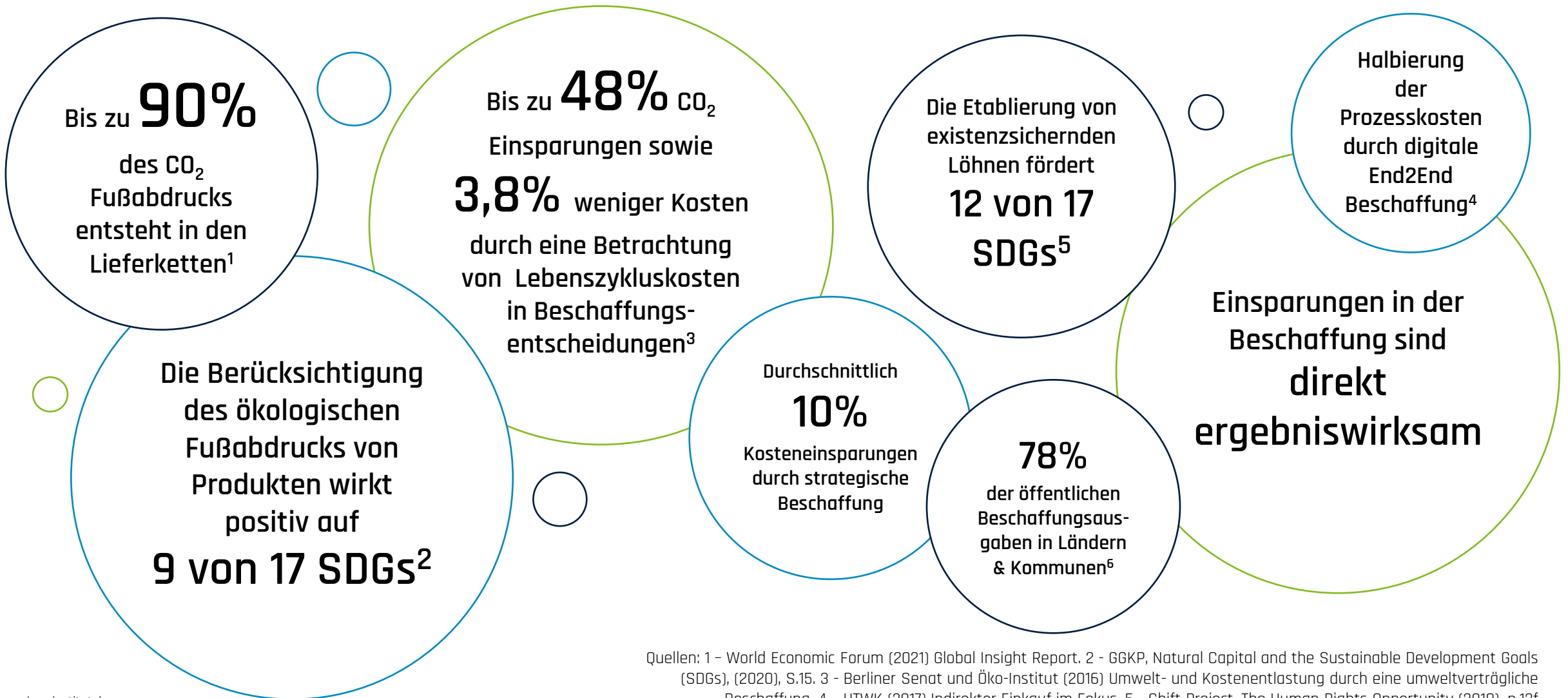
ZUSÄTZLICHER ÖFFENTLICHER FINANZBEDARF ZUR ERREICHUNG DER SDG



Quelle: Felix Heilmann / Nils Gerresheim / Levi Henze / Dr. Vera Huwe / Axel Kölschbach Ortego / Dr. Max Krahe / Dr. Christian Mölling / Sara Schulte / Dr. Sabrina Schulz / Dr. Florian Schuster / Philippa Sigl-Glückner / Joke Steinwart / Janek Steitz (2024); "Was kostet eine sichere, lebenswerte und nachhaltige Zukunft? Öffentliche Finanzbedarfe für die Modernisierung Deutschlands", Dezernat Zukunft. Verfügbar unter: <https://dezernatzukunft.org/was-kostet-eine-sichere-lebenswerte-und-nachhaltige-zukunft/>

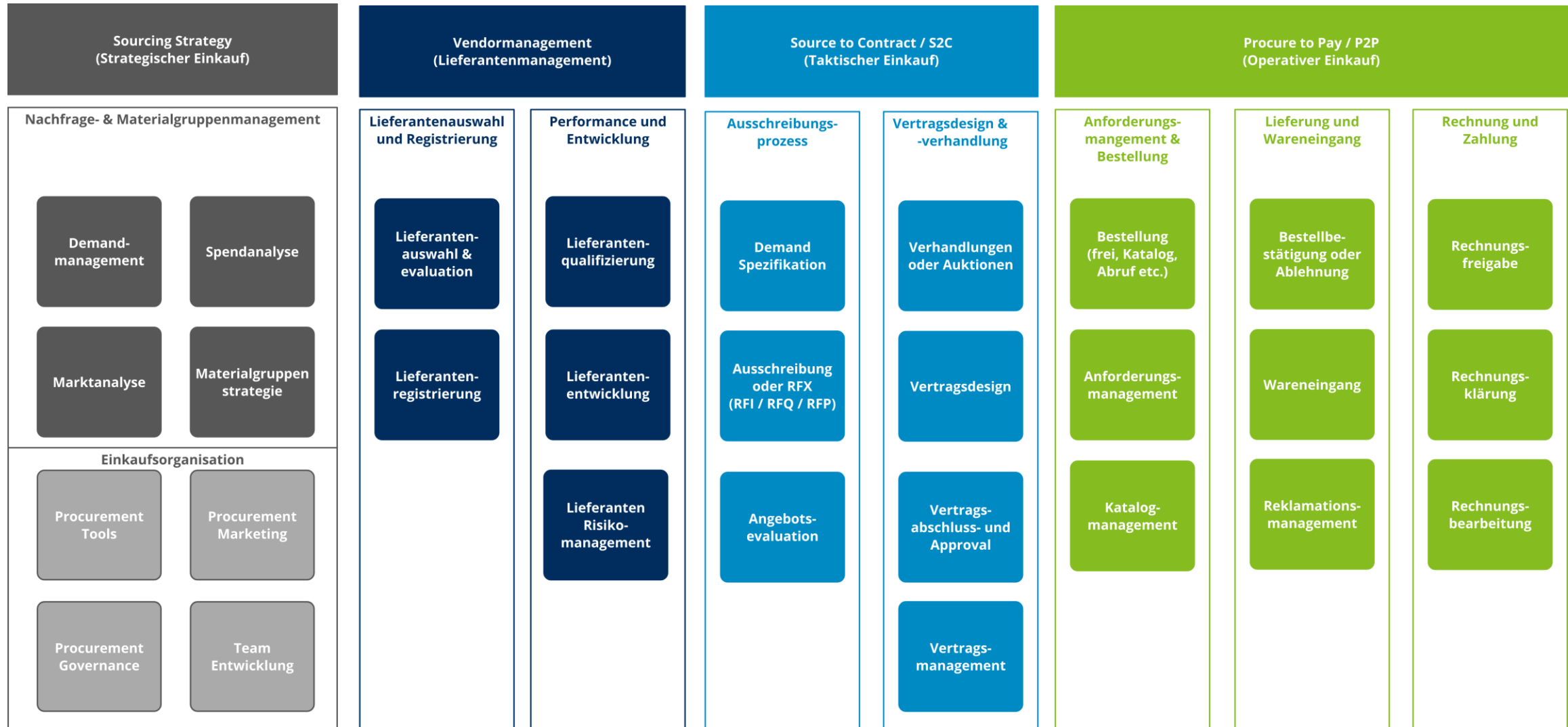
DER EINKAUF IST MULTIPLIKATOR: DIE HEBEL DER BESCHAFFUNG

Eine strategische öffentliche Beschaffung spart Haushaltsmittel und unterstützt die SDGs



Quellen: 1 - World Economic Forum (2021) Global Insight Report. 2 - GGKP, Natural Capital and the Sustainable Development Goals (SDGs), (2020), S.15. 3 - Berliner Senat und Öko-Institut (2016) Umwelt- und Kostenentlastung durch eine umweltverträgliche Beschaffung. 4 - HTWK (2017) Indirekter Einkauf im Fokus. 5 - Shift Project, The Human Rights Opportunity (2018), p.12f

DIE BESCHAFFUNGS-AUFGABEN IM ÜBERBLICK



IN VIER SCHRITTEN EINE NACHHALTIGE BESCHAFFUNG IMPLEMENTIEREN

Das nachhaltige Beschaffungsprozess – Modell



1. Die Basis schaffen

- Unterstützung der Leitungsebene einholen
- Verbündete in der Organisation finden
- **Alle relevanten Stakeholder identifizieren**
- Wesentlichkeitsanalyse für Ihre Warengruppen und Beschaffungsmärkte durchführen
- Nachhaltige Beschaffungsziele definieren, priorisieren und Indikatoren identifizieren



3. Aktive Einbindung der Lieferkette

- Lieferkette aktiv einbinden und entwickeln
- Nachhaltige und transparente Kriterien für die Lieferantenauswahl und -bewertung festlegen
- Faire Zusammenarbeit mit Lieferanten auf Augenhöhe zur gemeinsamen Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung
- Vorlieferanten (Multi-Tier Supplier) einbeziehen



2. Nachhaltige Beschaffungsprozesse

- Nachhaltige Beschaffungsstrategie formulieren
- Richtlinien, AEBs und Verträge anpassen
- Nachhaltigkeitsprogramm für die Beschaffung entwickeln (den gesamten Beschaffungsprozesses berücksichtigen) – Zirkularität & Innovationen mitdenken
- Kommunikationsmaßnahmen planen

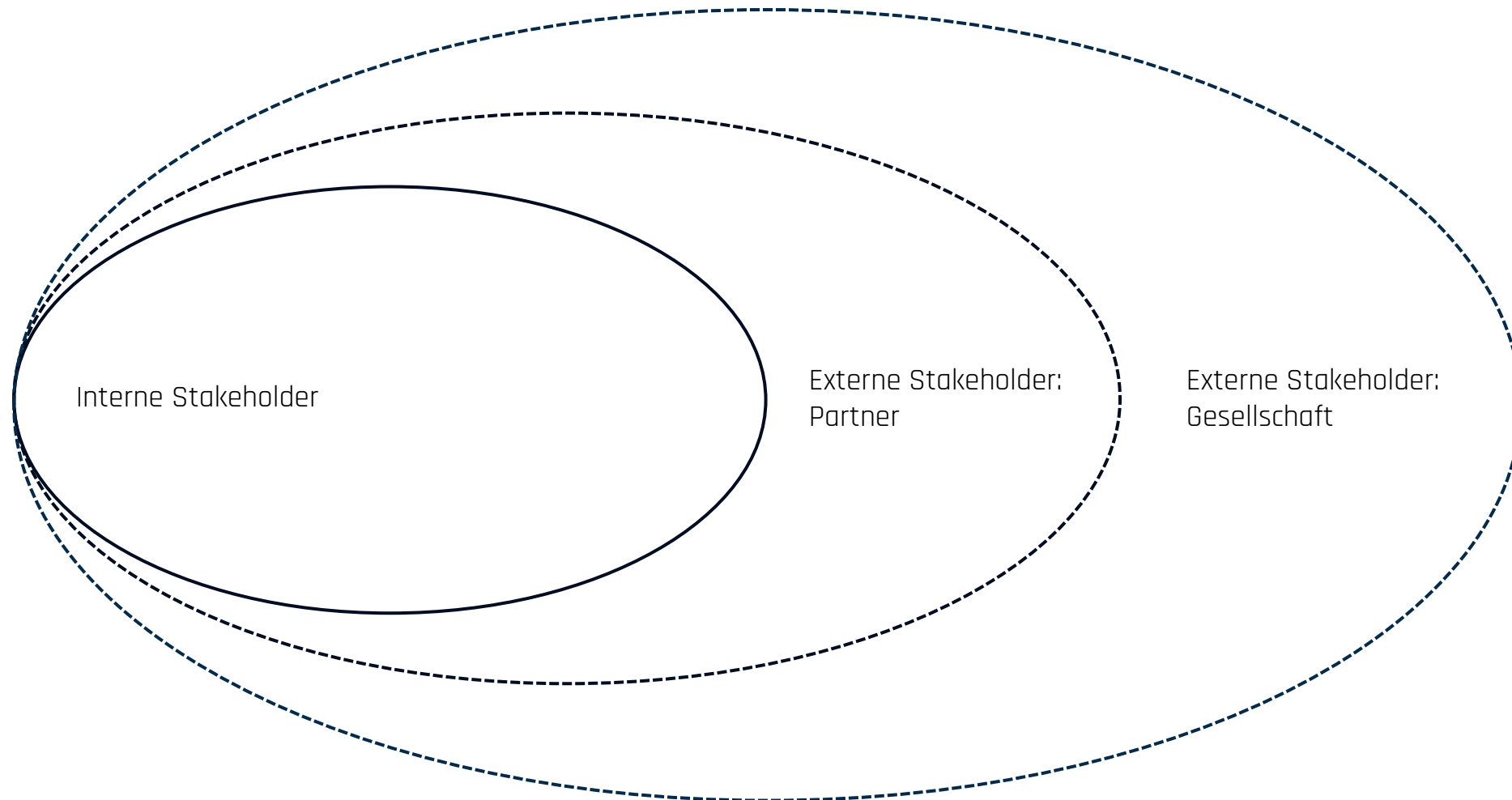


4. Erfolgskontrolle

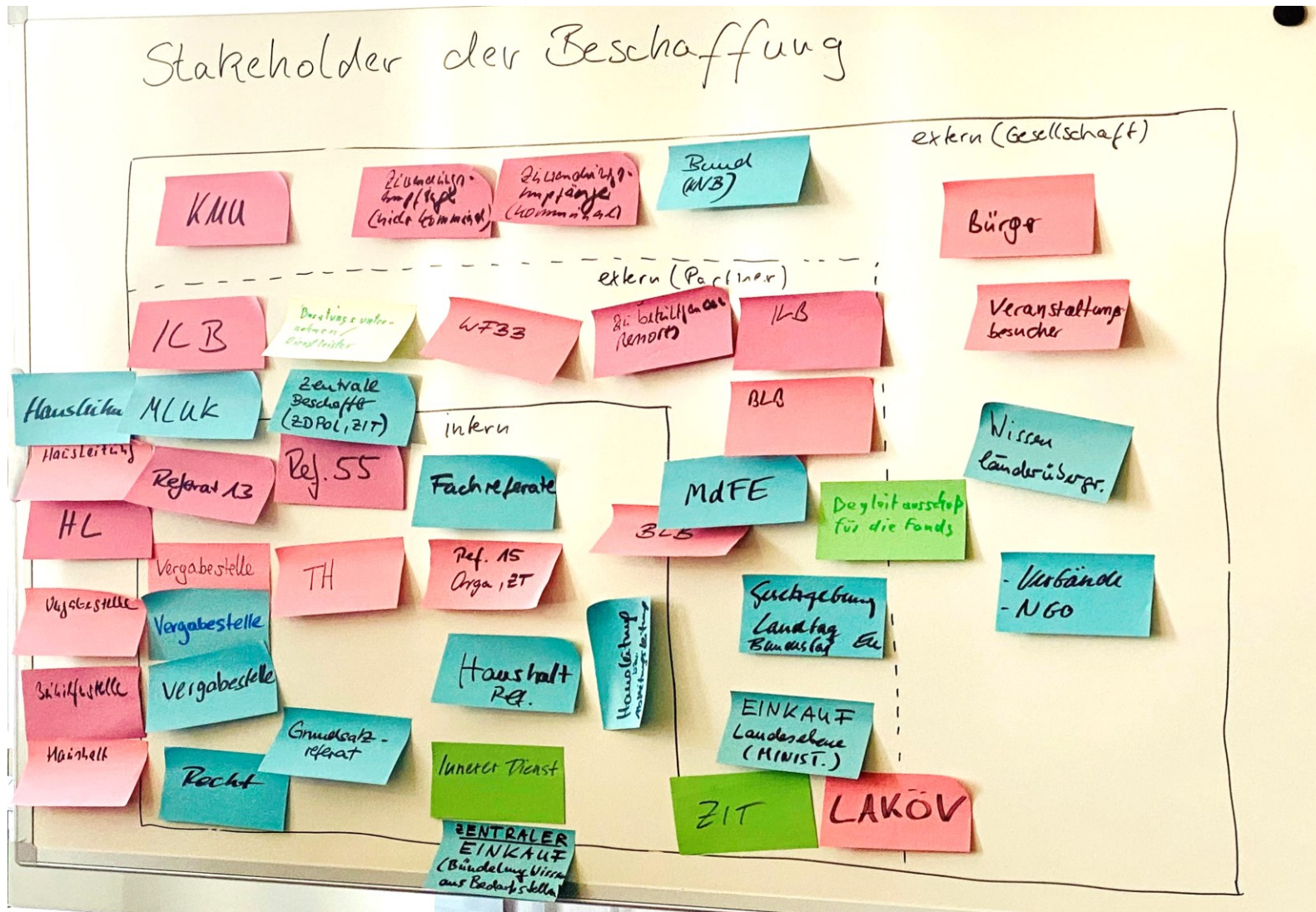
- Wirksamkeit der Maßnahmen mit vorab festgelegten Indikatoren überprüfen
- Transparent über den Fortschritt und Herausforderungen berichten
- Beschwerdemechanismus implementieren
- Korrekturmaßnahmen und stetige Steigerung der Ziele (KVP)

ÜBUNG 1: DIE RELEVANTEN STAKEHOLDER DER BESCHAFFUNG

DIE STAKEHOLDER DER ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG



DIE STAKEHOLDER DER ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG - ARBEITSERGEBNIS





GRUNDLAGEN WARENGRUPPENSTRATEGIEN

WARENGRUPPENMANAGEMENT STEIGERT DEN MEHRWERT DER BESCHAFFUNG

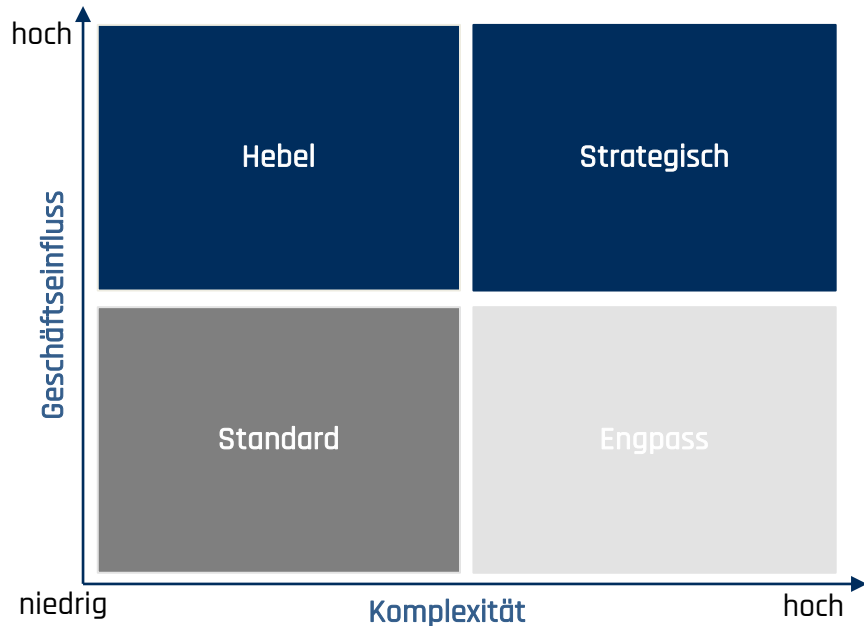
Mehrwert Beschaffung

- **Vollständige Transparenz** über alle Warengruppen, Ausgaben und Bedarfe
- **Standardisierte** und **systematische Weiterentwicklung sowie Steuerung** der Warengruppen
- **Detailliertes Wissen** über die **Eigenschaften** und **Einflussfaktoren** einer Warengruppe (Beschaffungsmärkte, Trends, Potentiale, Risiken, etc.)
- Erarbeitete Warengruppen-Strategien unterstützen die Beschaffung bei der **Zusammenarbeit mit den Fachbereichen** (Bedarfsdeckung)
- Ableitung **konkreter Optimierungsmaßnahmen** zur Weiterentwicklung der Warengruppen

Mehrwert Fachbereiche

- **Konkrete Handlungsempfehlungen** für die Bedarfsdeckung erleichtern Beschaffung deutlich
- **Steigerung der Qualität** und **Optimierung der Preise** durch ein standardisiertes und systematisches Vorgehen
- **Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit** bspw. durch Rahmenverträge
- Das **Zusammenarbeitsmodell ermöglicht den Austausch** von Better Practices sowie Lessons Learned

Die Kraljic Matrix zur Ableitung von Warengruppenstrategien

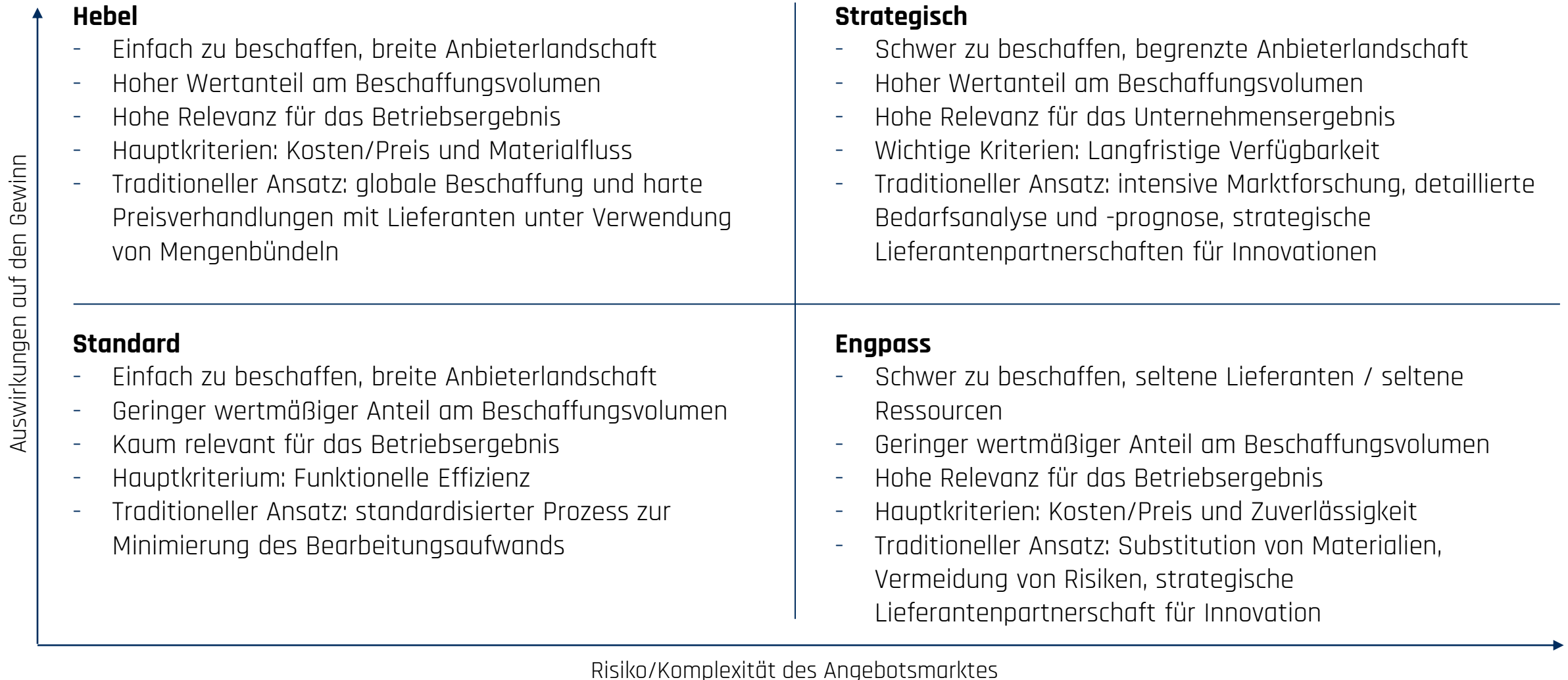


- Zur Analyse des **Beschaffungsportfolios** und zur Ableitung **strategischer Stoßrichtungen**
- Empfehlung einer **Normstrategie** für jede mögliche Position
- Bewertung der Warengruppen hinsichtlich zweier Dimensionen:
 - **Komplexität:**
 - **Komplexität des Beschaffungsmarktes** (Bestimmung durch Angebotsknappheit, technologische Innovationen oder Materialsubstitution, Markteintrittsbarrieren, Logistikkosten oder -komplexität und Monopol- oder Oligopolstrukturen)
 - **Bearbeitungskomplexität** (Entstehung durch die Charakteristik der Warengruppe)
 - **Ausgabenvolumen** der Warengruppe
 - **Geschäftseinfluss:**
 - **Strategische Bedeutung** der Beschaffung im Hinblick auf die **Wertschöpfung** durch die abhängigen Produktlinien, **Risiken** in Verbindung mit der Warengruppe, die **Bedeutung von Innovation** und deren Auswirkung auf die **Profitabilität**

Diese Methodik wird auch in den UN Publikationen zur nachhaltigen öffentlichen Beschaffung vorgeschlagen, z.B. in **A Sustainability-Weighted Procurement Portfolio Model (PPM) 2021, S.11f** verfügbar unter:
https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/a_sustainability-weighted_procurement_portfolio_model_esg-ppm_ch_13_july_2021.pdf

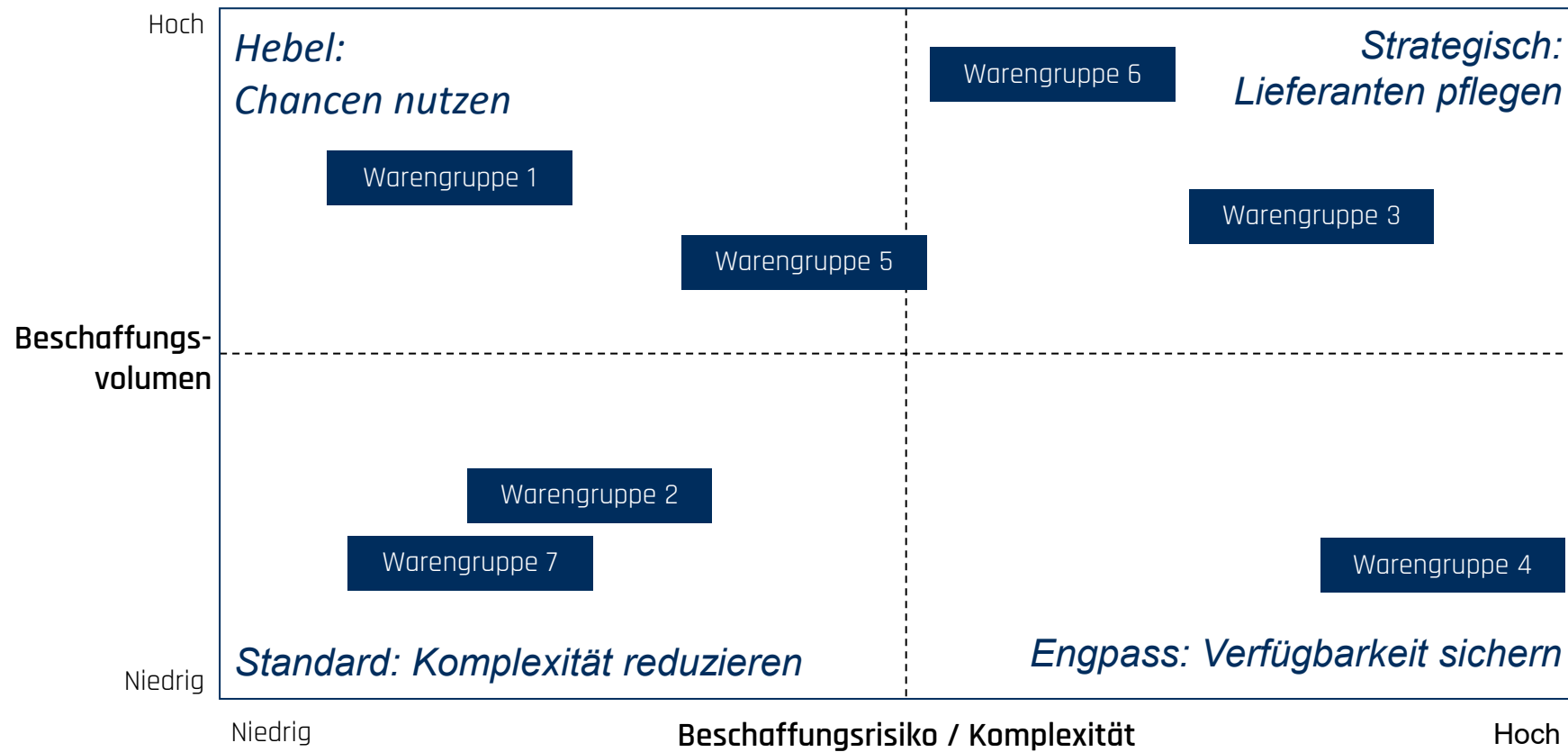
KRALJIC MATRIX ZUR (SUB-) WARENGRUPPENKLASSIFIZIERUNG

Wo ordnen Sie Ihre (Sub-) Warengruppen ein?



ANHAND DER AUSGABENANALYSE GEEIGNETE STRATEGIEN ABLEITEN

Klassische Methodik in der Beschaffung: Kraljic Matrix



Kernaussagen

- In welchem Segment sind die (Sub)Warengruppen eingeordnet
- Ist das im Vergleich der Warengruppen miteinander gerechtfertigt?

KRALJIC MATRIX ZUR ABLEITUNG DER WARENGRUPPENSTRATEGIE

Welche klassischen Strategieoptionen gibt es?

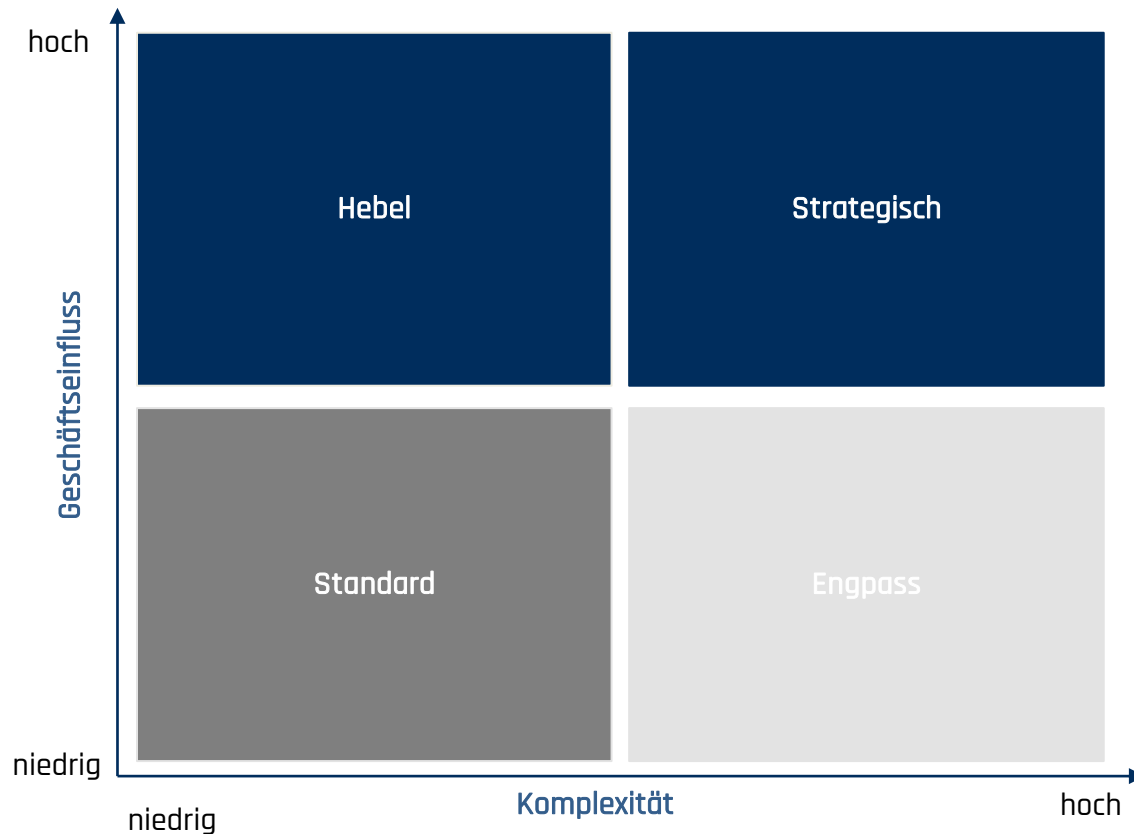


Mittagspause



ÜBUNG 2: KLASSIFIZIERUNG VON WARENGRUPPEN NACH KRALJIC

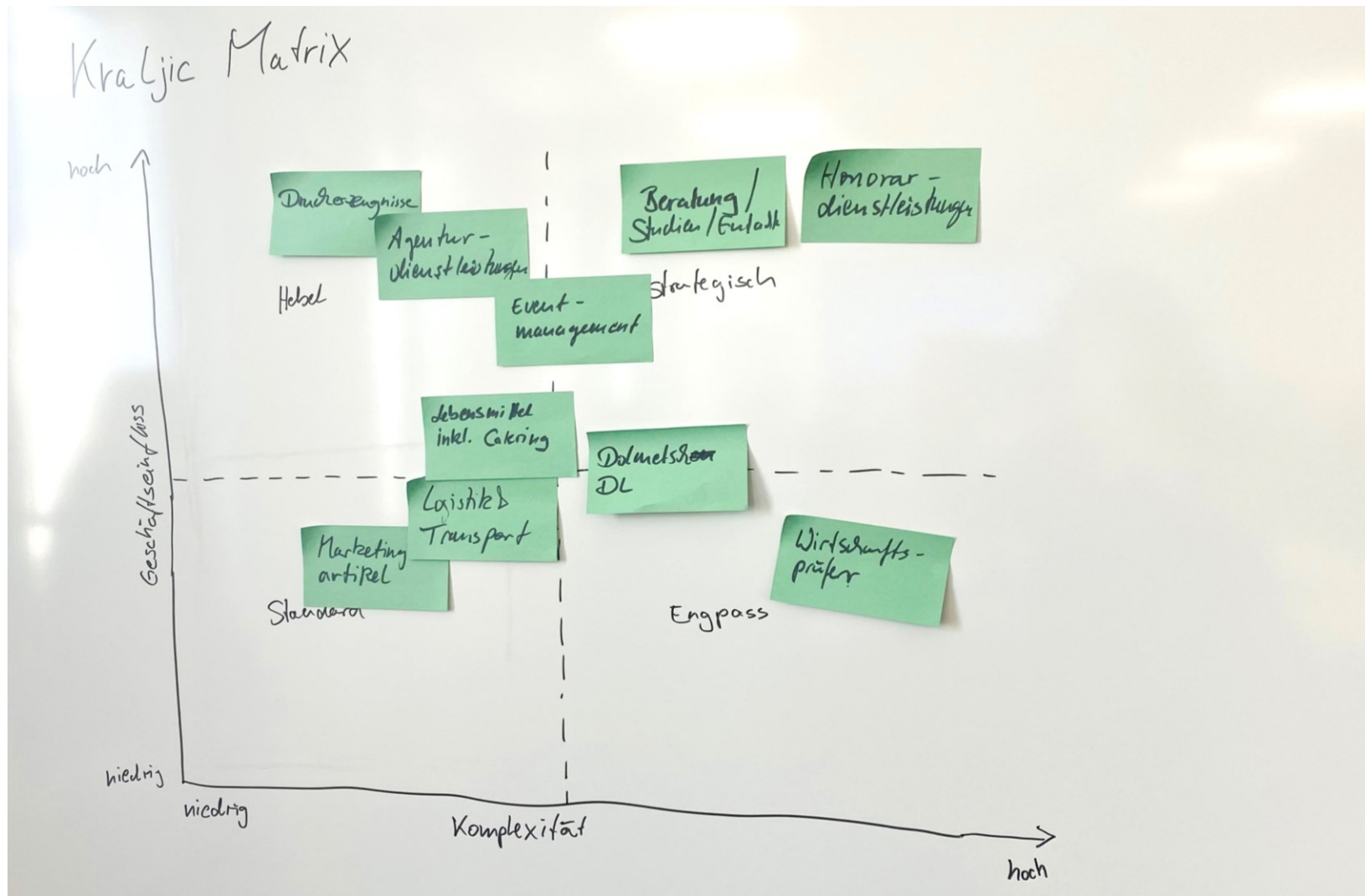
WARENGRUPPENKLASSIFIZIERUNG NACH KRALJIC



Warengruppen im Fokus:

Textilien	Büroausstattung (Möbel)
Lebensmittel inkl. Catering	Büromaterial (Verbrauchsmaterial)
Bauleistungen	Druckleistungen
Fuhrpark	ITK
Beratung	Facilitymanagement
Dienstreisen	Eventmanagement

WARENGRUPPENKLASSIFIZIERUNG NACH KRALJIC - ARBEITSERGEBNIS



TEMPLATE 1: KLASSISCHES PROFIL EINER WARENGRUPPE

Warengruppen Beschreibung

- Beschreibung der Warengruppe
- Was beeinflusst die Warengruppe (Kernergebnisse SWOT)
- Wer bezieht die Warengruppe (Bedarfsträger)

Warengruppen Spend

- Warengruppen Beschaffungsvolumen X: xx Mio. EUR
- davon
 - xxx: xx Mio. EUR (Sub-Warengruppe 1)
 - Xxx: xx Mio. EUR (Sub-Warengruppe 2)

Sub-Warengruppen

- Bitte befüllen

Typische Produkte/Leistungen

- Bitte befüllen

Hauptlieferanten

- Bitte befüllen

TEMPLATE 2: NACHHALTIGKEITSPROFIL EINER WARENGRUPPE

Wesentliche Rohstoffe

- Welche wesentlichen Rohstoffe beinhalten Vorprodukte und Beschaffungsgegenstand
- In welchen Ländern werden die Rohstoffe gewonnen
- In welchen Beschaffungsmärkten bewege ich mich dabei

Nachhaltiger Spend

- Wie hoch ist der Anteil des nachhaltigen (z.B. zertifizierten, recycelten) Beschaffungsvolumens
X: xx Mio. EUR
- Wie hoch sind die CO2 Einsparungen (interner CO2 Preis?)

Ökologische Risiken

- Welche wesentlichen Umweltrisiken bestehen in dieser Warengruppe und deren Lieferketten (Klima, Wasser, Boden, Entwaldung/Monokultur, Biodiversität etc.)

Soziale Risiken

- Welche wesentlichen sozialen Risiken bestehen in dieser Warengruppe und deren Lieferketten (Zwangsarbeit, existenzsichernde Löhne, Kinderarbeit, Diskriminierung, Verfolgung, Datenschutz etc.)

Nachhaltige Innovationen

- Welche nachhaltigen Innovationen gibt es in dieser Warengruppe (Materialien, Geschäftsmodelle, Kreislauffähigkeit etc.)

DER NUTZEN EINER STRATEGISCHEN ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG

1. **Effizienzgewinne:** durch Transparenz und Überblick über die beschafften Mengen, erzielten Preise sowie die dafür erhaltene Qualität
2. **Kompetenzbündelung:** erhöhte Rechtskonformität der Vergabeverfahren und Aufbau von Fachwissen
3. **Synergien durch Standardisierung:** einheitliche Qualitätsstandards bei den Produkten, gleiche Vertragsbedingungen, geringerer Aufwand für Bietende
4. **Bessere Einkaufspreise und geringerer Binnenaufwand:** Bedarfsbündelung und bessere Einkaufspreise, Reduzierung von Ausschreibungen zugunsten weniger „großer“ Verfahren, beträchtliche Einsparungen von Prozesskosten, Freisetzung von Personalressourcen für andere Aufgaben (in Zeiten von Fachkräftemangel und knapper Personalressourcen bei den Kommunen)
5. **Bessere Markterkundung und Bedarfsplanung:** Markterkundung bei gebündelten Nachfragen intensiver, da höheres Interesse seitens der Anbieter
6. **Beschaffungscontrolling:** Benchmarking wird möglich, insbesondere interkommunale Vergleiche und Identifizierung von Optimierungspotenzialen
7. **Korruptionsprävention:** Schutz der Beschäftigten und Stärkung des Vertrauens der Bevölkerung in die Integrität der Verwaltung

„In diesem Kontext wird Schaffung und Erhalt von Transparenz nach innen und außen (auf die Märkte mit ihrem Angebot, das Verhalten von Anbietern, usw.) sowie die Steuerung des Beschaffungswesens einer Kommune unter strategischen Aspekten wesentlich sein.“

Will man nicht nur auf Entwicklungen und Angebote des Marktes reagieren, sondern auch proaktiv handeln und Gestaltungspotenziale schaffen und ausschöpfen, ist strategisches Beschaffungsmanagement unverzichtbar!“

Deutscher Städtetag (2019)



NACHHALTIGKEIT IM VERGABERECHT

NACHHALTIGKEIT IM VERGABEVERFAHREN

Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien gemäß Vergaberecht

- 1 Bedarfsanalyse
- 2 Markt- und Nachweisanalyse
- 3 Bieterdialog
- 4 Erstellung Leistungsverzeichnis
- 5 Erstellung Ausschreibungsunterlagen
- 6 Angebotsprüfung und Wertung

- Soziale und ökologische Kriterien sind **„Grundsätze der Vergabe“** auf EU- und Bundesebene (Verankert in § 97 GWB) sowie § 3 Absatz 4 Satz 1 des Brandenburgischen Vergabegesetzes (BbgVergG)
- Soziale und ökologische Kriterien dürfen für **alle Phasen der Herstellung und des Handels** mit einer Ware und weltweit verlangt werden, vom Rohstoff bis zum Endprodukt (Bsp. § 28 Abs. 3 SektVO)
- VgV und UVgO auf Bundesebene ermöglichen, **direkt Gütezeichen zu benennen**, die bestimmte Anforderungen erfüllen. (Bsp. §34 VgV, §24 UVgO)

Soziale und ökologische Kriterien können bei allen Vergabearten einfließen:

- in die **Leistungsbeschreibung** (§31 VgV)
- in die **Zuschlagskriterien** (§127 GWB, § 52 Abs. 2 SektVO)
- In die **Ausführungsbedingungen** (§128 Abs. 2 GWB)
- **Bei der Eignungsprüfung** kann ggf. ein Umweltmanagementsystem (z.B. EMAS-Zertifikat) oder Lieferkettenmanagement eingefordert werden (§46 Abs. 3 VgV, § 49 SektVO)

DAS LAND BRANDENBURG GEHT VORAN

Verpflichtende Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Vergabe

Zweite Gesetz zur Änderung des Brandenburgischen Vergabegesetzes (2021):

Für Auftraggeber, die an § 55 LHO gebunden sind, ist **seit dem 1. Mai 2021 aus der Kann-Bestimmung zur Berücksichtigung von Aspekten der Qualität, Innovation, sozialen und umweltbezogenen Aspekten, eine Soll-Vorgabe geworden.**

- genannte Aspekte müssen künftig im Regelfall berücksichtigt werden
- nur in atypischen Fällen sind begründete Ausnahmen möglich
- andere Institutionen (ohne Verpflichtung § 55 LHO) z.B. Kommunen, ggf. durch Zuwendungsbescheide an § 55 LHO gebunden
- Formular 1.13/ 1.13 EU der Formularsammlung als Hilfestellung für Vergabestellen zur dokumentierten Berücksichtigung von strategischen/ nachhaltigen Aspekten nach dem BbgVergG

Die in § 2 Absatz 1 Satz 2 BbgVergG normierte **Anwendungsgrenze gilt nicht für diese Soll-Vorgabe zur Berücksichtigung der in § 3 Absatz 4 Satz 1 BbgVergG genannten nachhaltigen Aspekte**, sondern nur für Teil 3 des Gesetzes (Mindestentgelt).

BEISPIELE STRATEGISCHER/ NACHHALTIGER ASPEKTE NACH (BBGVERGG)

Qualität

z.B. in Form von Qualitätsmerkmalen des Auftragsgegenstandes, wie Funktionalität, Material, Verarbeitung, wahrnehmbare Eigenschaften, eingesetzte Technik, Organisation/Qualifikation/ Erfahrung des eingesetzten Personals nach § 43 Abs. 2 UVgO

Soziale Aspekte

z.B. Mindestentgelt nach dem BbgVergG, Frauenförderung, Zugänglichkeit für Personen mit einer Behinderung, Teilnahmevorbehalt für Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen

Innovation

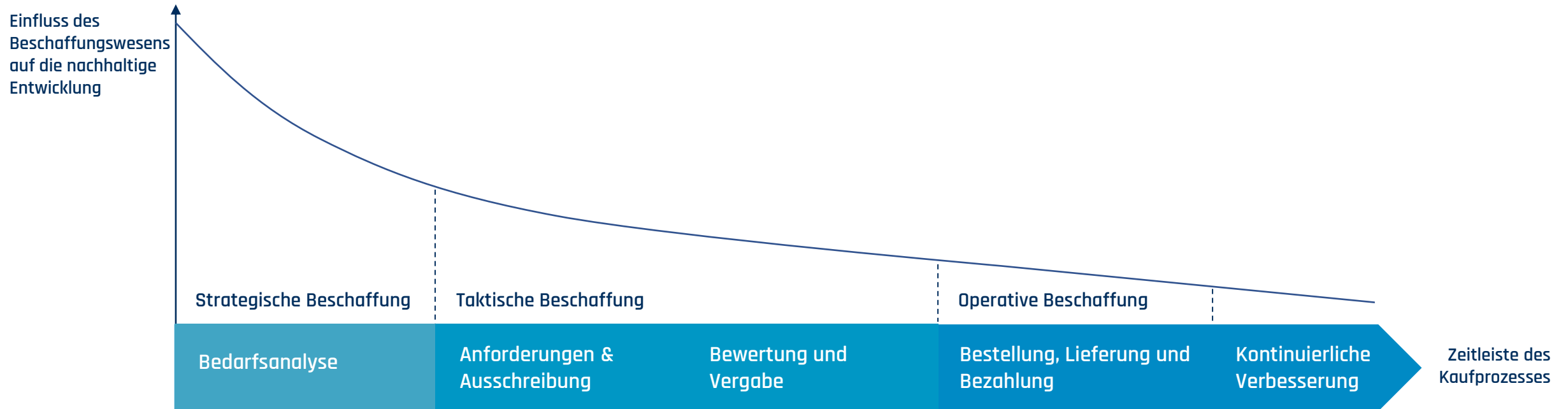
Realisierung von neuen oder deutlich verbesserten Waren, Dienstleistungen oder Verfahren, einschließlich – aber nicht beschränkt auf – Produktions-, Bau- oder Konstruktionsverfahren, neue Vermarktungsmethoden, neue Organisationsverfahren in Bezug auf Geschäftspraxis, Abläufe am Arbeitsplatz oder externe Beziehungen) z.B. die in Auftrag gegebenen Leistungen sind innovativ für die Organisation oder für den gesamten Markt, z.B. Beschaffung bedürfnisorientierter Warnschutzanzüge; Virtueller Bürgerassistent

Umweltbezogene Aspekte

z.B. durch die Definition des Auftragsgegenstandes unter Einschluss von umweltbezogenen Eigenschaften (z.B. Lebensmittel aus ökologischem Anbau), durch die Anforderung der Erfüllung der Voraussetzungen eines Umweltzeichens, Festlegung von Kriterien des fairen Handels, Berücksichtigung von Lebenszykluskosten, Energieeffizienz, Vorgaben für die Produktion zu liefernder Energie

NACHHALTIGKEIT IN DER ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG

Nachhaltigkeit während des gesamten Beschaffungsprozesses



Überlegungen

- | | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Dialog mit künftigen Nutzern – Marktanalyse – Dialog mit den Lieferanten – Funktionales Angebot? – Innovative Lösungen? – Relevanz der Kreislaufwirtschaft? | <ul style="list-style-type: none"> – Hotspots der Nachhaltigkeit definiert – Mindestanforderungen für Lieferanten – Leitlinien für jede Produktgruppe – Überprüfbare Nachhaltigkeitskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Gewichtung der Kriterien (Bewertungsmatrix) – Bewertung von Labels und Standards; Gültigkeit von Zertifikaten – Dialog mit den Lieferanten – Gemeinsame Innovation möglich? – Faire Verträge | <ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltige Produkte und Lieferanten in Katalogen / eProcurement-Anwendungen gekennzeichnet und top gelistet? – Operative Einkäufer geschult und unterstützt? – Optimierte Zustellung – Faire Zahlungsbedingungen? | <ul style="list-style-type: none"> – Vereinbarte Werte eingehalten? – Audit erforderlich? – Dialog und Entwicklung der Lieferanten? – Überwachung (KPIs) – Berichterstattung (an Interessengruppen) |
|--|---|--|---|--|

NACHWEISE FÜR SENSIBLE PRODUKTGRUPPEN





Gütesiegel und Multi-Stakeholderinitiativen: siehe auch www.label-online.de oder www.siegelklarheit.de

Textilien (Arbeitskleidung, PSA, Heimtextilien)	Lebensmittel		
Natursteine	Spielwaren	Sportbälle	IT-Hardware

UNTERSCHIEDE KENNEN UND BERÜCKSICHTIGEN

Beispiel Textilien

Tabelle 1: Ausgewählte Produktsiegel und Multistakeholderinitiativen im Überblick

	Keine Kinder- oder Zwangsarbeit	Gewerkschafts-freiheit	Existenz-sichernde Löhne	Ökologische Kriterien	Guter Beschwerde-mechanismus	Einkaufspolitik des Marken-unternehmens
	<ul style="list-style-type: none"> Die FWF ist eine Multistakeholderinitiative, in der neben Unternehmen auch NGOs und Gewerkschaften eingebunden sind. Reichweite: Konfektionierung (Zuschneiden & Vernähen) 	■	■	■	■	■
	<ul style="list-style-type: none"> Als Ökosiegel gestartet (min. 70 % bio-zertifizierte Naturfasern) beinhaltet GOTS inzwischen auch Sozialkriterien, u.a. die ILO-Kernarbeitsnormen und einen (nicht verpflichtenden) Verweis auf Existenzlöhne. Reichweite: Alle Stufen der Herstellung 	■	■	■	■	■
	<ul style="list-style-type: none"> Der Fairtrade-Textilstandard ist das erste Siegel, das die Einhaltung von Existenzlöhnen verpflichtend macht. Reichweite: Alle Stufen der Herstellung außer dem Rohstoff-Anbau. Fairtrade-Baumwolle oder andere nachhaltige Fasern sind jedoch Voraussetzung. 	■	■	■	■	■
	<ul style="list-style-type: none"> Der Grüne Knopf ist ein staatliches Metasiegel, das 2019 eingeführt wurde. Es beinhaltet soziale, ökologische und Unternehmenskriterien. Reichweite: Konfektionierung (Zuschneiden & Vernähen), Nassprozesse (Färben & Bleichen) 	■	■	■	■	■

QUALITÄTSMERKMALE GUTER GÜTEZEICHEN

Unabhängige Dritte als Prüfinstanz

Kontrollsystem

Wer überprüft die Einhaltung?
Wie oft?

Transparent?

z.B. Sind die Unterlagen zugänglich?
Erfolgt ein Monitoring?

Unabhängig?

z.B. Gibt es ein unabhängiges Audit-System?
Existiert personelle und finanzielle Unabhängigkeit von
einzelnen Stakeholdern/ Siegelnehmern?

Relevant?

z.B. Sind die relevanten Probleme adressiert und die
relevanten Teile der Wertschöpfungskette abgedeckt?

Standardsetzung

z.B. Wer war bei der
Entwicklung dabei?

Systemmanagement

Wie/von wem wird die
standardsetzende
Organisation gesteuert?

Produktkennzeichnung & Rückverfolgung

z.B. Welcher Teil der
Lieferkette ist abgedeckt?

Vorsicht bei (reinen) Unternehmensinitiativen und Eigenmarken !

EVALUATION MITHILFE VON LEBENSZYKLUSKOSTEN

Studie des Berliner Senats unterstreicht Kostenvorteile




- **Betrachtung von 15 Produktgruppen und Dienstleistungen**
- Vergleich zwischen Kosten und Umweltwirkungen der Beschaffung eines konventionellen Produktes und denen eines umweltverträglichen (beispielsweise eines energieeffizienten) Produktes
- 10 von 15 Produktgruppen und Dienstleistungen waren umweltfreundlich beschafft in ihren Lebenszykluskosten günstiger sind als die konventionellen Beschaffungsvarianten
- **Kostenentlastung der Berliner Landeshaushalte von 38 Mio. Euro pro Jahr, das entspricht 3,8 Prozent Kosteneinsparungen** (bei einem Beschaffungsvolumen von rund 1 Mrd. Euro pro Jahr in allen 15 untersuchten Gruppen)
- **Senkung der Treibhausgasemissionen um rund 47 Prozent** bezogen auf die untersuchten Produkte und Dienstleistungen im Land Berlin gegenüber der konventionellen Beschaffung




UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE UND TOOLS

UNTERSTÜTZUNG AUF NATIONALER EBENE

SKEW – Servicestelle Kommunen in der einen Welt: <https://skew.engagement-global.de/unsere-angebote.html>


SKEW Start
Themen
Unsere Angebote
Termine
Mediathek
Über uns





Beratung

Die Servicestelle Kommunen in der Einen Welt ist die erste Adresse für alle Städte, Gemeinden und Landkreise in ganz Deutschland, die sich für eine global gerechtere Welt engagieren wollen.



Vernetzung

Wir fördern Dialog und Austausch in unseren themenorientierten Netzwerken sowie im Rahmen regionaler, bundesweiter und internationaler Workshops und Konferenzen.



Finanzielle Unterstützung

Sie suchen Finanzierungsmöglichkeiten für Ihr nachhaltiges Projekt? Sie wollen ein Partnerschaftsprojekt beginnen oder ausbauen, doch die kommunalen Mittel sind begrenzt? Wir bieten Ihnen Möglichkeiten zur finanziellen Förderung und eine Datenbank zur Information.

UNTERSTÜTZUNG AUF NATIONALER EBENE

www.kompass-nachhaltigkeit.de

Kooperationsprojekt von SKEW und GIZ:

- Praxisbeispiele (Ausschreibungen, Ratsbeschlüsse...)
- Suche und Vergleich von Gütezeichen
- Textbausteine für Vergabeunterlagen
- Anbieter zertifizierter Produkte
- Hintergrundinformationen zu Vergaberecht und Nachhaltigkeit in Vergabeverfahren
- Vergabetool: Entscheidungshilfe für nachhaltige Vergaben
- Regelmäßige einführende Online-Seminare

KOMPASS NACHHALTIGKEIT
Öffentliche Beschaffung

Service Über den Kompass Beschaffung als KMU Kontakt Impressum & Datenschutz DE EN

KOMMUNALER KOMPASS **PRAXISBEISPIELE** GÜTEZEICHENFINDER NACHWEISE GRUNDLAGENWISSEN VERGABETOOL

Welche Beispiele fairer und nachhaltiger Beschaffung gibt es bereits?

Praxisbeispiele der kommunalen öffentlichen Beschaffung

Dokumenttyp

Ausschreibungsbeispiele Dienstabweisungen Ratsbeschlüsse

Bundesland und Kommune

Bundesland Keine Kommune gefunden

Bevölkerungszahl

Gemeinden und Kleinstädte (bis 20.000 EW)
 Mittelstädte (ab 20.000 EW)
 Großstädte, Regionen und Bundesländer (ab 100.000 EW)

Jahr der Veröffentlichung (Mehrfachauswahl)

Jahr

796 Suchergebnisse in 66 Kommunen, 2 Regionen, 5 Bundesländern:

Name	Jahr	Typ	Kommune	Bundesland
Arbeitsbekleidung (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Brotaufstriche (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Entkoffeinierter Kaffee (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Fruchtsäfte (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Fußbälle (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Gesüßtes Kakaopulver (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Handbälle (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Kaffee (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Kaffeebohnen (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...
Kakao (2011)	2011	Ausschre...	Aidlingen	Baden-Würt...

UNTERSTÜTZUNG AUF NATIONALER EBENE

Kompetenzstelle Nachhaltige Beschaffung: www.nachhaltige-beschaffung.info

Zentrale Anlaufstelle für nachhaltige Beschaffung:

- Filteroption nach einzelnen Bundesländern (Praxisbeispiele, Leitfäden, Rechtsgrundlagen, Handlungshilfen...)
- Produktblätter mit Nachhaltigkeitskriterien von verschiedenen Produktgruppen
- Regelmäßige Schulungsangebote
- Diverse Publikationen, u.a. Video: http://multimedia.gsb.bund.de/KNB/Video/Beschaffungsamt-des-BMI_Nachhaltigkeits-Spot_fynal_subtitles_NEU-2022-02-02.mp4

The screenshot shows the website interface for the 'Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung'. At the top, there are navigation buttons for 'ZUM BESCHA', 'ZUM VIDEO', 'NEWSLETTER', 'KONTAKT', 'GEBÄRDENSPRACHE', and 'LEICHTE SPRACHE'. A search bar is located on the right. The main navigation menu includes 'Startseite', 'Allgemeines', 'Themen', 'Termine', 'Schulungen', 'Produktgruppen', and 'Suche'. Below the menu is a row of circular icons representing various German states and the federal government. The main content area is titled 'Nachhaltige Beschaffung - Informationen zu Produktgruppen' and contains a paragraph of text explaining the purpose of the page and providing contact information.

Nachhaltige Beschaffung - Informationen zu Produktgruppen

Auf dieser Seite finden Sie Informationen zur nachhaltigen Beschaffung zu einzelnen Produktgruppen. Die KNB hat hierzu Links zu rechtlichen Grundlagen, Praxisbeispielen, Handlungshilfen und Leitfäden sowie Umweltzeichen und sonstige Informationen in einzelnen Produktgruppenblättern zusammengefasst. Diese unterliegen einer ständigen Kontrolle und sind "lebende" Dokumente. Sie können nicht als vollständig angesehen werden. In diesem Zusammenhang bitten wir um Ihre Mithilfe. Sollten Sie weitere Informationen zu den einzelnen Produktgruppen kennen, dann wenden Sie sich an uns (> Kontakt). Nur gemeinsam können wir das Informationsangebot verbessern. Sie helfen damit vor allem den Beschaffern die nachhaltige Beschaffung umzusetzen und damit ökonomische, ökologische und soziale Ziele zu erreichen.

UNTERSTÜTZUNG AUF NATIONALER EBENE


Umweltbundesamt: Analysen, Leitfäden, Tools und Trainingsunterlagen zur umweltfreundlichen Beschaffung



 **Wirtschaft | Konsum**

Umweltfreundliche Beschaffung – Schulungsskript 1: Grundlagen der umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung

Ziel dieses Skriptes ist es, zunächst grundlegend in die Bedeutung und den Nutzen der umweltfreundlichen Beschaffung einzuführen. Ferner sollen die öffentlichen Beschaffungsstellen mit den rechtlichen Rahmenbedingungen für eine umweltfreundliche öffentliche Beschaffung vertraut gemacht werden. Das Schulungsskript orientiert sich dabei praxisgerecht an den einzelnen Phasen des Vergabeverfahrens. Der Schwerpunkt liegt auf der Darstellung der rechtlichen Möglichkeiten und zum Teil auch Pflichten, Umweltaspekte in das Vergabeverfahren einfließen zu lassen. Dazu wird im Wesentlichen auf nationale Normen Bezug genommen. Da das Skript als Einstieg in das Thema gedacht ist, finden sich in den Kapiteln 7 und 8 weiterführende Informationsquellen, die sowohl zur Vertiefung als auch der praktischen Umsetzung dienen.

 **Downloaden**

UNTERSTÜTZUNG AUF INTERNATIONALER EBENE

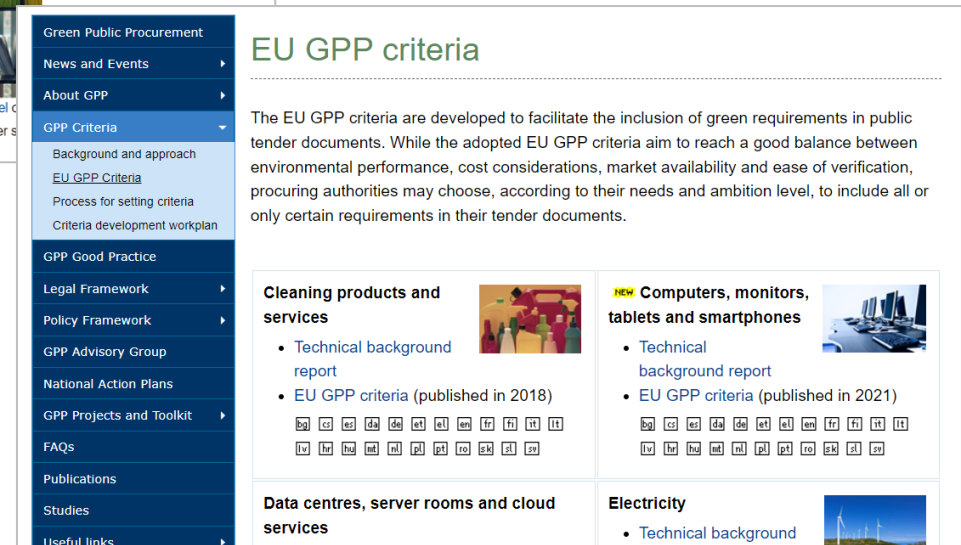
Europäische Kommission: Kompetenzmatrix Öffentliche Beschaffung & Green Public Procurement (GPP) Training Toolkit



https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu-study_prof_pp_en.pdf



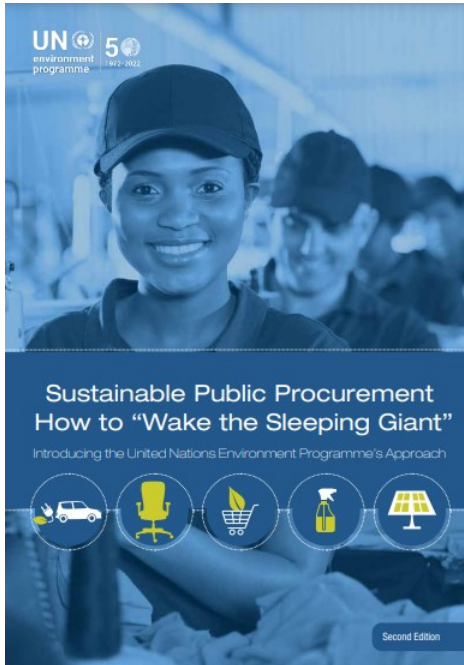
https://ec.europa.eu/environment/gpp/toolkit_en.htm



https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm

UNTERSTÜTZUNG AUF INTERNATIONALER EBENE

United Nations Environment Programme (UNEP): Sustainable Public Procurement (SPP)



SPP Guidelines (2021): Sustainable Public Procurement - How to "Wake the Sleeping Giant"

<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/37045/SPPWSG.pdf>



Building circularity into our economies through sustainable procurement (2018)

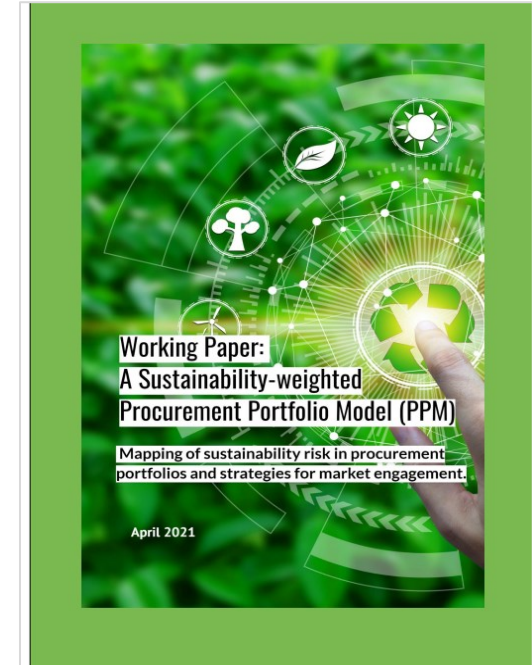
https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26599/circularity_procurement.pdf?sequence=1&isAllowed=y

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the UN Environment Programme logo and the title 'International direct'. The spreadsheet has two columns: 'Categories' and 'Sub categories'. Under 'Categories', 'Transport and transportation' is selected. Under 'Sub categories', 'Contract transport', 'Service cars', 'Fleet maintenance', and 'Transport services' are listed. A 'Vehicles' category is also visible at the bottom of the sub-categories list. A 'SPP Criteria' tab is visible at the bottom left.

Categories	Sub categories
Transport and transportation	Contract transport
	Service cars
	Fleet maintenance
	Transport services
	Vehicles

Excel-Datensammlung (SPP Criteria) zu internationalen Nachhaltigkeitskriterien in diversen Produktgruppen:

<https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-public-procurement>



Arbeitsunterlage zur Gewichtung von Nachhaltigkeit im Einkauf (2021):

https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/a_sustainability-weighted_procurement_portfolio_model_esg-ppm_ch_13_july_2021.pdf

UNTERSTÜTZUNG AUF NATIONALER EBENE

NAP Helpdesk mit CSR Risiko-Check

CSR Risiko-Check

Der **CSR Risiko-Check** ist ein Online-Tool von MVO zur Einschätzung der lokalen Menschenrechtssituation sowie Umwelt-, Sozial- und Governancethemen.

Der **CSR Risiko-Check** ist kostenlos und frei zugänglich. Er informiert über Herausforderungen und Lösungsansätze zu o.g. Themen und weist auf weiterführende Quellen hin.

Auf der Grundlage Ihrer Angaben werden individuell zugeschnittene Informationen zu relevanten Risiken sowie Hinweise zu entsprechenden Abhilfemaßnahmen bereitgestellt. Diese Informationen können Sie aus dem online Tool als .pdf Dokument herunterladen.

- #### 1 Wählen Sie ein Produkt aus

Suche nach Produkt/Dienstleistung
Wählen Sie ein Produkt oder Teil/Material eines Produkts, das Sie herstellen oder einkaufen, oder eine Dienstleistung, die Sie einkaufen oder anbieten

[Nichts gefunden? Alle Kategorien durchsuchen](#)

Weiter **Ich möchte nichts auswählen.**
- #### 2 Wählen Sie das Ursprungsland/Gebiet aus

Sprache des Berichts

English
 Nederlands
 Deutsch

BERICHT HERUNTERLADEN

FAIRE GESCHÄFTSPRAKTIKEN (2 RISIKEN) -

- + KORRUPTION (2 RISIKEN)

MENSCHENRECHTE & ETHIK (12 RISIKEN) -

- + EINFLUSS DER REGIERUNG (5 RISIKEN)
- + KONFLIKTE & SICHERHEIT (3 RISIKEN)
- + AUSWIRKUNGEN AUF DIE LOKALE GEMEINSCHAFT (2 RISIKEN)
- + VERBRAUCHERINTERESSEN & PRODUKTSICHERHEIT (2 RISIKEN)

ARBEITSRECHTE (12 RISIKEN) -

- + VEREINIGUNGSFREIHEIT & VERSAMMLUNGSFREIHEIT (2 RISIKEN)
- + ARBEITSBEDINGUNGEN (VERTRÄGE, ARBEITSZEITEN) (3 RISIKEN)
- + ZWANGSARBEIT & MENSCHENHANDEL (2 RISIKEN)
- + DISKRIMINIERUNG (4 RISIKEN)
- + ARBEITSSCHUTZ & ARBEITSSICHERHEIT (1 RISIKO)

UMWELT (14 RISIKEN) -

- + KLIMA & ENERGIE (1 RISIKO)
- + BIODIVERSITÄT & ENTWALDUNG (2 RISIKEN)
- + WASSERVERBRAUCH & WASSERVERFÜGBARKEIT (2 RISIKEN)
- + LUFTVERSCHMUTZUNG (4 RISIKEN)
- + BODEN- & (GRUND-)WASSERVERSCHMUTZUNG (5 RISIKEN)

Tool zur Unterstützung bei der Risikoanalyse von Lieferketten:

Abfrage von Produktgruppen
Beschaffungsmärkten

Sofortiger Überblick zu den Risiken, sowie detaillierter Bericht mit Empfehlungen und Quellen zum Download

Kostenfrei nutzbar unter:
<https://wirtschaftsentwicklung.de/wirtschaftsmenschenrechte/csr-risiko-check>

PRAXISBEISPIEL: NACHHALTIGES BESCHAFFUNGSNETZWERK DER THÜGA AG

Gemeinsam die nachhaltige Beschaffung vorantreiben

Einkäufer aus großen und kleinen Stadtwerken arbeiteten in Arbeitsgruppen zusammen, z.B.:

- Vergabekriterien
- THG in Scope 3
- Einkaufsdokumente
- Schulungen für Einkäufer
- Warengruppensteckbriefe
- LkSG
- ...

Pro Quartal werden die Ergebnisse vorgestellt und allen Netzwerkpartnern zur Verfügung gestellt

- ✓ **Große helfen den Kleinen und umgekehrt**
- ✓ **Gemeinsamer Know-How Aufbau und intensives Netzwerken**
- ✓ **Direktes Hineintragen der Erkenntnisse und pragmatischen Lösungen in die eigenen Einkaufsabteilungen**



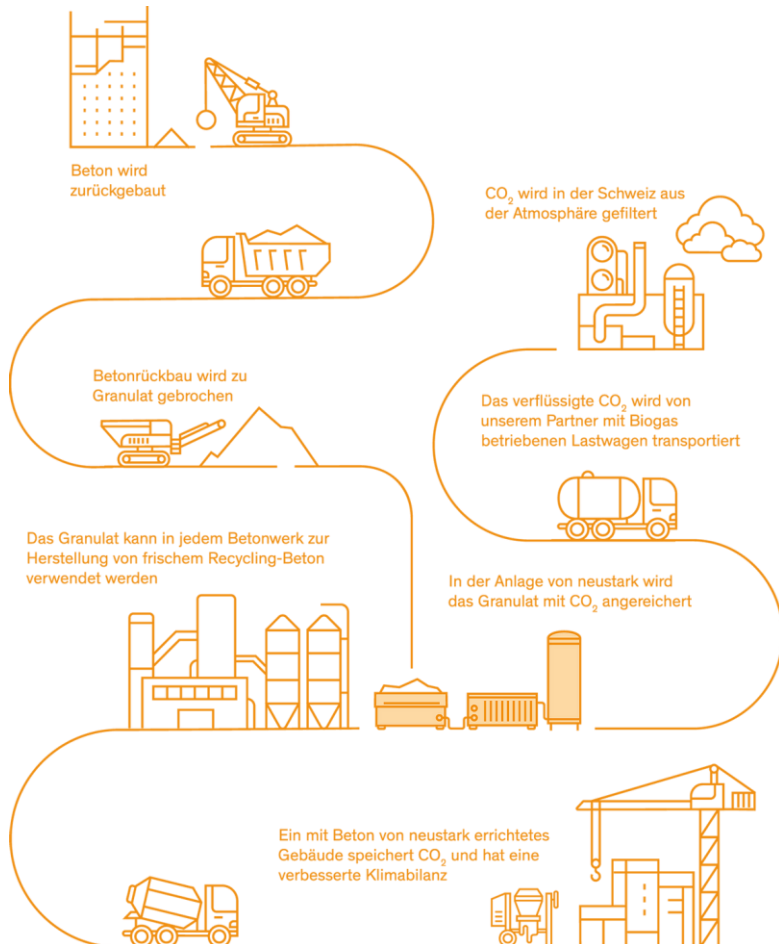
**Nachhaltiges
Beschaffungs-
NETZWERK**



PRAXISBEISPIELE: NACHHALTIGE LÖSUNGEN FÜR DEN EINKAUF

PRAXISBEISPIEL: BESCHAFFUNG VON BAUMATERIALIEN

CO₂ in Beton binden... neustark: eine Ausgründung der ETH Zürich



Entfernung von CO₂ aus der Atmosphäre und dauerhafte Speicherung in Recyclingbeton

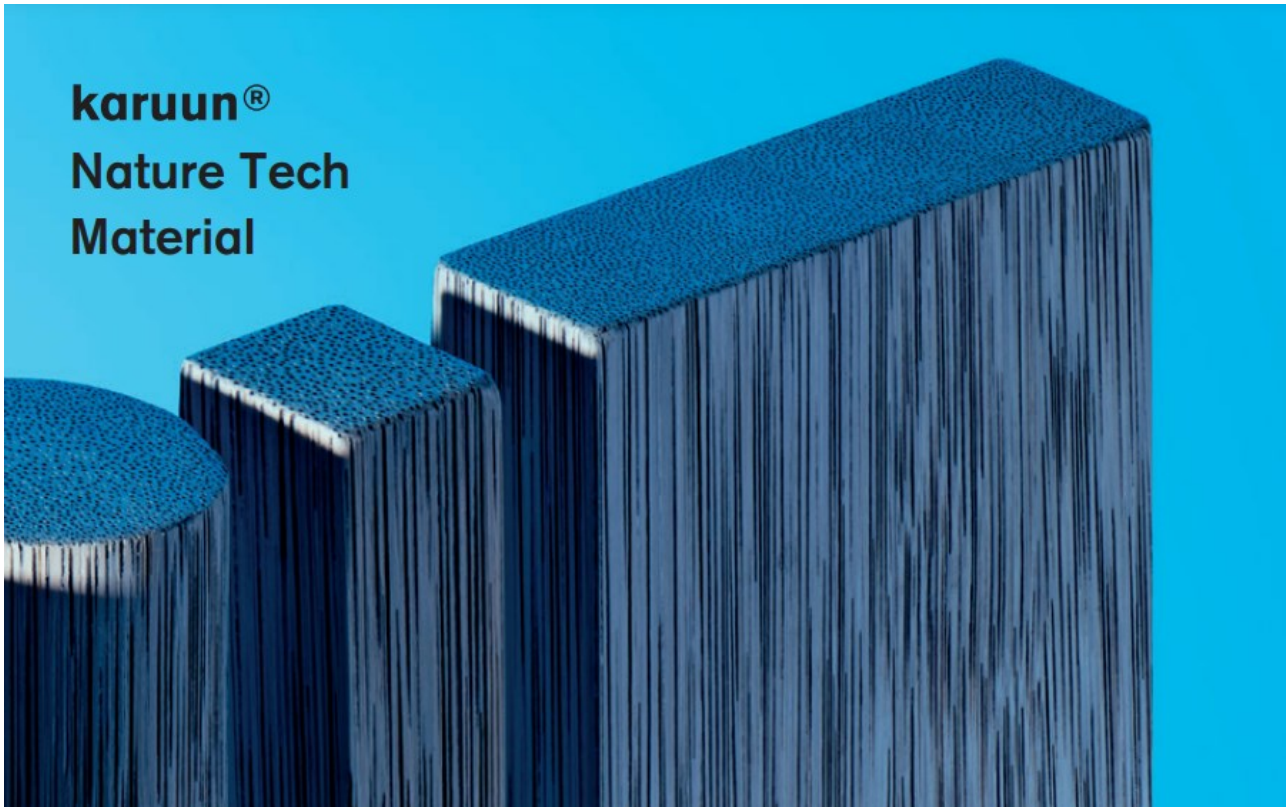
neustark beschleunigt einen natürlichen Prozess der Mineralisierung von über 1000 Jahren auf wenige Stunden

Rund 10 kg CO₂ speichern wir dauerhaft in jedem m³ Beton. Bis zu 20 kg neue Emissionen wird bei der Produktion von Frischbeton verhindert. Es entsteht somit Beton mit einer 10% verbesserten Klimabilanz.

Produktion des klimafreundlichsten Betons der Schweiz

PRAXISBEISPIEL: ERSATZ VON KUNSTSTOFFEN

Karuun GmbH produziert Rattan als innovatives bioökonomisches Material



- Start Up Karuun GmbH aus dem Allgäu: „*Ein Produkt kann nur so smart, sozial oder nachhaltig sein wie das Material, aus dem es besteht.*“
- **Rattan als Materialalternative zu Kunststoff**, einsetzbar z.B. in ökologischen Bauprojekten (Innenausbau) oder in der Automobilbranche
- Vorteile: hohe Elastizität, leicht (ca. 400kg/m³), homogene Struktur, Fasern parallel (keine Splitter), Schwerentflammbarkeit aufgrund der Kieselsäure, Alternative zu Plastik oder Glasfaser

PRAXISBEISPIEL: MOBILITÄT

Mobilitätsbudget statt Dienstwagen

SAP führt Mobilitätsbudget ein

Als Flottenmanager von SAP hat Krautwasser sich für die Einführung eines Mobilitätsbudgets stark gemacht – als Alternative zum klassischen Dienstwagen. Mitarbeitende an bestimmten Standorten haben die Möglichkeit, statt eines Autos Kosten für Bahntickets, Carsharing-Dienste, E-Bikes und andere Mobilitätslösungen einzureichen. Weil, so Krautwasser, ein Dienstwagen nicht für jeden Sinn ergibt, der darauf einen Anspruch hat.

Im Podcast spricht er über die Reaktionen in der Belegschaft. Unerwartete Hürden, die aufgetaucht sind und Vorbehalte, denen er sich gegenüber sieht. Aber er betont auch den Wandel, den er und seine Kollegen im Moment spüren und die Chancen, die sich aus einem Mobilitätsbudget ergeben. Für das Unternehmen wie für die Mitarbeitenden.

Hier geht es zum Podcast



Mobilitätsbudget statt Dienstwagen?

Die Zukunft der berufsbedingten Mobilität

Bus&Bahn NACHRICHTEN DOSSIERS PUBLIKATIONEN ARCHIV VERANSTALTUNGEN KARRIERE | Suchbegriff... 🔍

POLITIK & RECHT

Öffentliche Unternehmen in Bremen: Mobilitätsbudget statt Dienstwagen

31. März 2020

Der Bremer Senat macht Ernst mit der schrittweisen Abschaffung von Dienstwagen für die Geschäftsführer von Unternehmen, die mehrheitlich der Stadt oder dem Land gehören, meldet der „Weser-Kurier“.

Bei Neuverträgen soll Geschäftsführern statt eines Autos ein „Mobilitätsbudget“ für 4800 Euro jährlich angeboten werden, das die Kosten für ÖPNV, Carsharing, E-Räder und andere Formen umweltfreundlicher Fortbewegung umfasst. Wer es nicht oder nur teilweise in Anspruch nimmt, soll den Restbetrag als Brutto-Aufschlag auf sein Geschäftsführergehalt bekommen. (jb)

Artikel
Redaktion Bus&Bahn

- Kontakt
- Teilen
- Drucken

- Mitarbeiter für nachhaltige Mobilität motivieren
- Flexible Mobilitätsbudgets zur Nutzung für Dienstwagen, Carsharing, Bikesharing, ÖPNV oder als Bonus bzw. zur Altersvorsorge
- Diverse Anbieter: Bonvoia, Belmoto, Ecolibro etc.
- Mehr Infos u.a.:

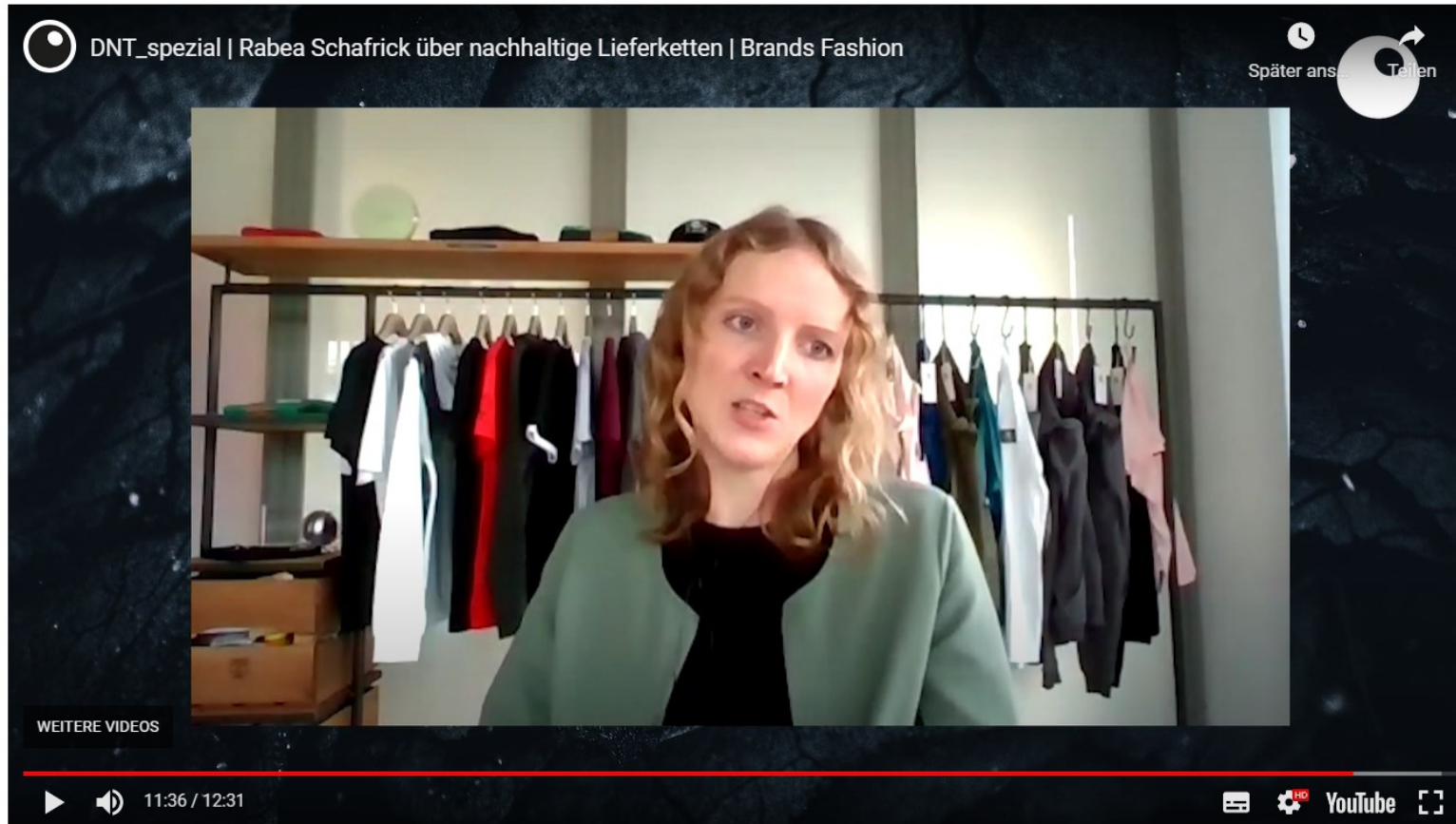
<https://www.vcd.org/artikel/mobilitaetsbudget-statt-dienstwagen/>

Quelle: <https://mobility-talk.com/podcast-mit-steffen-krautwasser-sap-dienstwagen-oder-mobilitaetsbudget/> <https://onomotion.com/>, <https://www.busundbahn.de/nachrichten/politik-recht/detail/news/oeffentliche-unternehmen-in-bremen-mobilitaetsbudget-statt-dienstwagen.html>

PRAXISBEISPIEL: TEXTILIEN

Brands Fashion GmbH – fair produzierte, umweltfreundliche Textilien – Gewinner des DNP 2020*

Deutscher Nachhaltigkeitspreis



- Nachhaltige Produkte und nachhaltige Lieferketten
- Bio Baumwolle / Fair Trade
- Recyceltes Polyester
- Cradle-to-Cradle Zertifizierung

- Alle Prozessschritte der textilen Lieferketten nach Sozial- und Umweltstandards überwacht
- Reduzierte oder gar keine Verpackung
- Mehr Infos: <https://www.brands-fashion.com/>

PRAXISBEISPIEL: C-TEILE BESCHAFFUNG

Unite Mercateo mit nachhaltiger Marktplatzlösung „Sustainable Choice“

**Sustainable
Choice**





**Liebe Einkaufsentscheider*innen,
die Welt braucht Ihre Mitwirkung!**

Denn Sie haben es in der Hand: Bei jedem einzelnen Einkauf entscheiden Sie, ob Ihr Unternehmen ein nachhaltiges Produkt kauft und ob Sie bei einem nachhaltig agierenden Lieferanten bestellen. Im Business-Alltag nachhaltig einzukaufen ist aber gar nicht so einfach. Insbesondere im indirekten Einkauf ist es unmöglich, für jede Bestellung einzelne Artikel und Lieferanten hinsichtlich Nachhaltigkeitskriterien zu bewerten. Wir haben die Lösung:

- Deutscher B2B Marktplatz für nachhaltige Produkte
- Strenge Nachhaltigkeitskriterien, die transparent einsehbar sind, unterteilt in Basic, better und Best Kategorie:

https://sustainable-choice.unite.eu/wp-content/uploads/2021/11/20210926_Template_Unite-Sustainable-Choice-Bewerbung_fuer_BusinessShop.pdf

- Sustainable Choice Advisory Board für zusätzliche Expertise

PRAXISBEISPIEL: BÜROBEDARF NACHHALTIG BESCHAFFEN

Büroausstattung / Verbrauchsmaterialien von der MEMO AG



- Umfangreiches Produktsortiment von Papier, über IT und Büromöbel bis hin zu Werbeartikeln... knapp 40% mit Umweltlabeln
- Mehrwegversand mit der Memo-Box (3 Größen)
- Vorbildliches Stakeholderengagement & Reporting

PRAXISBEISPIEL: END-OF-LIFE LÖSUNGEN

Lebenszyklusverlängerung für Möbel mit Claus + Claus



- Alte Büromöbel werden zu neuen Büromöbeln umgestaltet, z.B. Standard Schreibtische in höhenverstellbare Modelle
- Schrauben und lacke individuell, passend zum CD
- Leichtes Eco-Design, Gesund für Mensch und Umwelt, Sozial, regional & fair
- Gelungenes Beispiel für Kreislaufwirtschaft

PRAXISBEISPIEL: END-OF-LIFE LÖSUNGEN

Lebenszyklusverlängerung für IT Hardware mit der AfB gGmbH – Gewinner des DNP* 2020 (Unternehmern)



Wirkung 2019: 17.000 Tonnen Co2 eingespart

„In den 15 Jahren seines Bestehens ist die AfB gGmbH von einem Vier-Personen-Start-Up zu einem europaweit agierenden Unternehmen angewachsen und hat in der Zeit dazu beigetragen, 87.000 Tonnen CO2 und 132.000 Tonnen Rohstoffe einzusparen.“

Auszug aus der Begründung der Jury des DNP* 2020

*DNP – Deutscher Nachhaltigkeitspreis

ELEARNING „CERTIFIED SUSTAINABLE PROCUREMENT PROFESSIONAL“

Modulares Weiterbildungskonzept zum gezielten Kompetenzaufbau im Einkauf und bei Lieferanten

Eröffnungs Keynotes - Der Einfluss des Einkaufs auf die Nachhaltige Entwicklung						
1. Nachhaltige Beschaffung - Grundlagenmodule						
1.1 Einführung Nachhaltige Beschaffung	1.2 Politische Rahmenbedingungen und Finanzmarktregulierungen	1.3 Die Bedeutung von Human Rights Due Diligence (HRDD) in Lieferketten	1.4 Kreislaufwirtschaft - Grundlagen	1.5 Einbindung der Nachhaltigkeit in die Einkaufsstrategie	1.6 Wesentlichkeitsanalyse im Einkauf	1.7 Qualitätsmerkmale von Managementsystemen und Zertifizierungen
2. Rollenbasierte Spezialisierungsmodule - Wählen Sie Ihr Paket						
Track A: Top Management, CPO & CSR		Track B: Warengruppenmanagement		Track C: Lieferantenmanagement		
2.1 Business Case Nachhaltige Beschaffung	2.2 Neue Kennzahlen für eine Nachhaltige Beschaffung	2.1 Business Case Nachhaltige Beschaffung	2.6 - 2.18 Relevanzmatrix ausgewählte Warengruppe 1	2.19 Gesamtbetriebskosten (TCO) und Lebenszykluskostenberechnung (LCC)	2.20 Bewertungsstandards für Nachhaltigkeitsberichte und wie man sie liest	2.21 Lieferantenbewertungen - Übersicht und wie sie anzuwenden sind
2.3 Entwicklung eines Nachhaltigkeitsprogrammes für den Einkauf	2.4 Maßnahmen für eine Nachhaltige Beschaffung mit Fokus auf die SDGs	2.6 - 2.18 Relevanzmatrix ausgewählte Warengruppe 2	2.6 - 2.18 Relevanzmatrix ausgewählte Warengruppe 3	2.22 Lieferantenentwicklungsprogramm für Nachhaltigkeit		
2.5 Entwicklung und Implementierung eines Kommunikationsprogrammes		2.5 Entwicklung und Implementierung eines Kommunikationsprogrammes		2.23 Innovationen für Nachhaltigkeit nutzen		
3. Auswahl an Zusatzmodulen - Wählen Sie drei aus neun						
3.1 Zirkuläre Beschaffung	3.2 Neue Technologien für den Einkauf	3.3 Agile Ansätze für die Nachhaltige Beschaffung	3.4 Klimaschutz für Unternehmen	3.5 Wasserfußabdruck	3.6 Biodiversität in der Nachhaltigen Beschaffung	3.7 Zivilgesellschaft, Citizenship und NGOs
						3.8 Engagement in Nachhaltigen Sektorinitiativen
						3.9 Nachhaltigkeit in der Öffentlichen Beschaffung
Präsenz-Training an der CBS International Business School und schriftliche Prüfung (optional)						

www.jaro-academy.com

- Training im Bausteinprinzip basierend auf 40 Einzelmodulen, einzeln buchbar oder als Curricula mit 15 Modulen
- Optionale Kombination mit Präsenz und Prüfung für den Abschluss als „**Certified Sustainable Procurement Professional**“ in Kooperation mit der IEDC School of Management Bled
- Online Lernplattform oder Integration in bestehende Lernmanagementsysteme (LMS)
- Auch über die BME-Akademie buchbar



Kofinanziert von der
Europäischen Union



VIELEN DANK

JARO INSTITUT FÜR NACHHALTIGKEIT UND
DIGITALISIERUNG E.V.
Köpenicker Str. 325, Haus 11
D - 12555 Berlin
Tel: +49 (0) 30 234 80 567
y.jamal@jaro-institut.de
www.jaro-institut.de
www.jaro-academy.com

MYSTERIUM LIEFERKETTE – TRANSPARENZ SORGT FÜR RESILIENZ

„Lediglich 14%

der befragten Unternehmen sind in den vergangenen zwölf Monaten von einer Lieferkettenunterbrechung

verschont

geblieben“.

Das sogenannte

„Diamond Risk“

wird häufig unterschätzt:

Mehrere direkte Lieferanten beziehen Waren vom gleichen Sub-Lieferanten. Transparenz muss sich auf die gesamte Supply Chain erstrecken.



„Wie schon in der letzten Umfrage geht das Risiko in den meisten Fällen von den direkten Lieferanten aus. Doch **immer häufiger werden Unterbrechungen von Sub-Lieferanten verursacht (45%)**, weshalb es unerlässlich ist, alle Stufen der Lieferkette im Blick zu haben“.

„98% der befragten Unternehmen haben keine Möglichkeit, über Probleme bei Sub-Lieferanten direkt informiert zu werden“.

„Nur ein Viertel der Befragten hat im Vorfeld Maßnahmen definiert, um auf Schadensereignisse vorbereitet zu sein. **Jedes fünfte Unternehmen verzichtet ganz auf Notfallpläne** und kann deshalb nur kurzfristig auf Störungen reagieren. 53% verfügen teilweise über einen Maßnahmenplan“.

NACHHALTIGE LIEFERANTENENTWICKLUNG STUFENWEISE KONZIPIEREN

Ausgewogenen Mix von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen beachten



AUFBAU EINES NACHHALTIGEN LIEFERANTENMANAGEMENTS

Ein allgemeines Supplier Relationship Model

