

Nachhaltigkeitsstandards in globaler Verantwortung



**Standards für verantwortungsvolle
Einkaufspraktiken**

Nachhaltigkeitsstandards in globaler Verantwortung



Standards für verantwortungsvolle Einkaufspraktiken

Wie können freiwillige Nachhaltigkeitsstandards die Einkaufspraktiken von einkaufenden Unternehmen stärker in den Fokus rücken?

Was sind Kriterien für eine gelungene Umsetzung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken in einkaufenden Unternehmen? Und wie können diese Kriterien als überprüfbare Indikatoren für Zertifizierungen formuliert werden?

Das vorliegende Papier entstand im Rahmen des Projekts StandarX der Werkstatt Ökonomie e.V. Das Projekt stellt die Frage, wie die entwicklungspolitische Wirkung von freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards gestärkt werden kann. Es zielt darauf ab, die unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen der Stakeholder an Nachhaltigkeitsstandards zu identifizieren, Best Practice-Ansätze vorzustellen und mit standardsetzenden Organisationen und anderen zentralen Stakeholdern einen Austauschprozess zu starten. Das vorliegende Papier soll hierzu als Anstoß dienen.

Inhalt

1 Einleitung	5
2 Auswirkungen von Einkaufspraktiken auf Lieferanten und Arbeiter: innen	6
3 Was können verantwortungsvolle Einkaufspraktiken bewirken?	7
Vorteile für Lieferanten und Arbeitnehmer:innen	7
Anreize für einkaufende Unternehmen	7
4 Anforderungen und Indikatoren zur Umsetzung und Überprüfung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken	8
1. Integration in die Unternehmensstrategie	9
2. Langfristige Partnerschaft mit geteilter Verantwortung	9
3. Stabilität durch kontinuierliche, transparente und kooperative Produktionsplanung	10
4. Faire Zahlungsbedingungen	11
5. Tragfähige Preise	12
6. Monitoring der Einhaltung gegenseitiger Verpflichtungen	12
5 Fazit und Ausblick	14
6 Einblicke aus der Praxis am Beispiel der Fair Toys Organisation	14
Literaturverzeichnis	16

Abkürzungsverzeichnis

ILO	(International Labour Organization) → Internationale Arbeitsorganisation
MSI	→ Multi-Stakeholder-Initiativen
OECD	(Organisation for Economic Co-operation and Development) → Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
UNLP	→ UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
VSS	(Voluntary Sustainability Standards) → Freiwillige Nachhaltigkeitsstandards

Einleitung

Freiwillige Nachhaltigkeitsstandards (VSS) sind ein weit verbreitetes Instrument, um die Einhaltung von sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien in globalen Lieferketten zu fördern, sowie Menschenrechtsverletzungen vorzubeugen. Ihre Anforderungen beziehen sich dabei auf eine große Bandbreite an entwicklungspolitischen Zielen. Die entwicklungspolitische Wirkung von VSS ist jedoch häufig nicht eindeutig und es gibt eine Vielzahl an Handlungsspielräumen, um diese zu stärken.

Einer dieser Handlungsspielräume für VSS besteht darin, die Einkaufspraktiken der einkaufenden Unternehmen stärker in den Blick zu nehmen. Durch die Integration von Kriterien für verantwortungsvolle Einkaufspraktiken würden Standards nicht länger – wie bisher bei einem Großteil der VSS üblich – nur einzelne Produktionsstätten, sondern auch einkaufende Unternehmen in die Verantwortung zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Lieferkette nehmen. Auch die Kosten für Zertifizierungen würden so nicht (nur) auf die ersten Glieder der Lieferkette abgewälzt werden.

Verantwortungsvolle Einkaufspraktiken bezeichnen eine Art der Beschaffung, die die negativen Auswirkungen auf Akteur:innen entlang ihrer Lieferketten zu reduzieren versucht und dabei zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Einhaltung der Menschenrechte beiträgt. Insgesamt umfassen sie nicht nur Aktivitäten rund um Planung, Auftragsvergabe, Kosten- und Preisverhandlungen, Verträge sowie Zahlungsbedingungen, sondern auch Werte und Grundsätze der einkaufenden Unternehmen. So zeichnen sich verantwortungsvolle Einkaufspraktiken unter anderem durch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Unternehmen und Lieferanten, ausreichenden Vorlaufzeiten für die Produktion, eine stabile Auftragslage, tragfähige Preise und faire Zahlungsbedingungen aus. Außerdem bieten sie Lieferanten finanzielle Anreize, um soziale und ökologische Anforderungen zu erfüllen.

Damit haben sie auch Einfluss auf die Einhaltung von freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards. Studien zeigen auf, dass langfristige Beziehungen zwischen einkaufenden Unternehmen und Lieferanten sich positiv auf die Einhaltung und Wirksamkeit von VSS – und damit auf die Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen – auswirken können. Lieferanten sind eher bereit, freiwillige Nachhaltigkeitsstandards einzuhalten, wenn sie stabile Bestellvolumina und signifikante Gewinnmargen haben (MSI Integrity 2020). Die Einkaufspolitik eines Unternehmens kann also dazu beitragen, dass Umwelt- und Sozialstandards von Lieferanten eingehalten werden und somit Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette verbessert, sowie negative ökologische Auswirkungen reduziert werden.

Das vorliegende Papier hat das Ziel, die Bedeutung von verantwortungsvollen Einkaufspraktiken für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und das Einhalten von Menschenrechten in der globalen Wirtschaft hervorzuheben. Es versucht, Kriterien und Indikatoren für die Umsetzung und Überprüfung von verantwortungsvollen Einkaufspraktiken herauszuarbeiten. Dazu untersucht es Ansätze aus bestehenden Rahmenwerken und Standards und fasst diese zusammen. Damit soll es insbesondere die Stakeholder von freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards zur weiteren Auseinandersetzung mit der Frage anregen, wie eine verantwortungsvolle Einkaufspolitik in Unternehmen umgesetzt und von VSS eingefordert werden kann.

Auswirkungen von Einkaufspraktiken auf Lieferanten und Arbeiter:innen

Die Einkaufspraktiken von Unternehmen können in fast allen Branchen erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen entlang ihrer Lieferketten haben. Noch immer dominieren ökonomische Aspekte die Einkaufspolitik vieler Unternehmen. Damit einher gehen Kostendruck, knappe Lieferfristen oder Lohn-Dumping, was extremen Druck auf Lieferanten und ihre Arbeiter:innen ausüben kann.

So werden Lieferanten beispielsweise oft dazu gedrängt, ihre Produkte zu Preisen anzubieten, die unter den tatsächlichen Produktionskosten liegen und soziale, ökologische sowie qualitative Anforderungen nicht decken. Insbesondere in einem Umfeld mit starker Konkurrenz beginnt ein Wettlauf um den niedrigsten Preis. Lieferanten lassen sich darauf ein, in der Hoffnung, durch das günstigste Angebot weitere Aufträge für die Zukunft zu sichern. Meist geschieht das jedoch auf Kosten der Arbeitsbedingungen und der Einhaltung von Menschenrechten. Arbeitnehmer:innen werden infolge schlecht bezahlt, Arbeitszeiten unrechtmäßig verlängert oder Arbeitsschutzmaßnahmen vernachlässigt, insbesondere indem Arbeiten an nicht überwachte Subunternehmer ausgelagert werden (MSI Integrity 2020).

Ein weiteres Problem üblicher Einkaufspraktiken stellen außerplanmäßige Nachfragen wie Last-Minute Änderungsaufträge dar. Um diese erfüllen zu können, müssen Lieferanten und Arbeiter:innen oft exzessive Überstunden und Arbeitsüberlastungen in Kauf nehmen (Oxfam International 2010).

Aufgrund der Machtgefälle am Markt sind Lieferanten nicht selten gezwungen, nach den Spielregeln der einkaufenden Unternehmen zu spielen. Einseitige Änderungen an den Zahlungsbedingungen oder kurzfristige Vertragskündigungen durch einkaufende Unternehmen müssen akzeptiert werden, was oft verheerende Auswirkungen auf die Arbeiter:innen haben kann. So können beispielsweise verlängerte Zahlungsfristen eine finanzielle Belastung für Lieferanten darstellen, die infolgedessen die Gehälter ihrer Arbeiter:innen nicht pünktlich zahlen können. Ebenso kann eine plötzliche Vertragskündigung Massenentlassungen und die Gefährdung der Existenzgrundlage vieler Arbeiter:innen zur Folge haben.

Der Kostendruck wird noch mehr verschärft, wenn Unternehmen von ihren Lieferanten Zertifizierungen und Nachweise zur Einhaltung bestimmter sozialer und ökologischer Standards verlangen. Dafür müssen Lieferanten teils hohe Kosten zur Umsetzung von Maßnahmen wie Schulungen und zur Durchführung von Audits aufbringen (MSI Integrity 2020). Aufgrund des engen finanziellen Spielraums werden die geforderten Standards von Lieferanten jedoch meist nur mit minimalen Ressourcen erfüllt. Dies kann sich negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirken und grenzt zudem kleinere Lieferanten aus, die die Kosten für eine Zertifizierung nicht aufbringen können. Obwohl Unternehmen von den Bemühungen ihrer Lieferanten zur Einhaltung von Sozial- und Umwelt-Standards profitieren, da anderen Unternehmen und Konsument:innen oft höhere Preise für VSS-zertifizierte Produkte zahlen, werden die Gewinne nur teilweise an Lieferanten weitergegeben, die die Kosten für die Zertifizierung tragen (Ponte 2019; Grabs 2020). Vielmehr mangelt es an finanziellen Anreizen zur Einhaltung von Sozial- und Umwelt-Standards.

Insgesamt wird deutlich, dass Einkaufspraktiken, wie sie hier aufgeführt und in der Praxis vieler Unternehmen gängig sind, Druck auf Zulieferer ausüben und sich negativ auf die Löhne und Arbeitsbedingungen von Produzent:innen und Arbeiter:innen entlang globaler Lieferketten auswirken können. Im Umkehrschluss kann die Einkaufspolitik eines Unternehmens eine große Hebelwirkung haben, um Arbeitsbedingungen und die Einhaltung von Menschenrechten in seiner Lieferkette zu fördern.

3

Was können verantwortungsvolle Einkaufspraktiken bewirken?

Vorteile für Lieferanten und Arbeitnehmer:innen

Eine stabile Auftragslage, faire Preise, eine transparente Kommunikation auf Augenhöhe und gemeinschaftlich vereinbarte Geschäftsbedingungen können die Auftrags Erfüllung auf Lieferantenseite erheblich erleichtern.

Durch eine verantwortungsvolle Produktionsplanung können beispielsweise ausreichende Vorlaufzeiten und zuverlässige Deadlines gewährleistet werden. Dies ermöglicht Lieferanten, ihre Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und vorhandene Ressourcen besser zu nutzen. Engpässe können vermieden werden und es müssen weder exzessive Überstunden noch hohe Risiken bei der Produktion eingegangen werden. Eine langfristige Planungssicherheit stärkt zudem die finanzielle Stabilität und Zukunftsfähigkeit (CFRPP 2022).

Durch eine faire Bepreisung der Produkte können Lieferanten in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen investieren, wie zum Beispiel höhere Löhne zahlen, Gebäude instand halten, Gesundheits- und Sicherheitsausrüstung anschaffen, sowie angemessene Hygieneeinrichtungen bereitstellen (ILO 2016). Dies trägt dazu bei, dass Angestellte in einer sicheren Umgebung arbeiten können und ihre Zufriedenheit und Motivation gesteigert wird, was wiederum die Produktivität steigert.

Anreize für einkaufende Unternehmen

Durch Investitionen in bessere Arbeitsstandards auf Lieferantenseite und damit verbesserten Produktionsbedingungen, profitieren auch Unternehmen von einer resilienteren Lieferkette sowie sozialen und ökologischen Verbesserungen entlang der Lieferkette (CFRPP 2022). Ein partnerschaftlicher Ansatz und transparente Kommunikation führen zudem zu einem besseren Verständnis der Bedürfnisse und Anforderungen beider Seiten, was letztlich zu einer optimierten Zusammenarbeit führen kann.

Für Konsument:innen und Mitarbeitende spielen die Aktivitäten eines Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit eine zunehmende Rolle in Bezug auf ihre Markenloyalität. Setzen Unternehmen ernsthaft verantwortungsvolle Einkaufspraktiken um und tragen so zu verbesserten Bedingungen entlang ihrer Lieferkette bei, kann sich dies positiv auf ihr Image auswirken, die Loyalität von Kunden und Mitarbeitenden stärken und somit Wettbewerbsvorteile generieren. Dies kann sich sogar positiv auf ihre Profitabilität auswirken (WEF 2015).

Nicht zuletzt sehen die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, sowie der OECD Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln vor, dass Unternehmen es vermeiden, durch ihre eigene Tätigkeit nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte zu verursachen (DGCN 2014; OECD 2018). Mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), werden diese Leitlinien nun auch rechtlich verpflichtend. Das Gesetz verlangt, „dass Unternehmen zukünftig durch angemessene, präventive Maßnahmen verhindern, dass sie zur Verursachung solcher Menschenrechtsverletzungen beitragen. Die wichtigste Maßnahme hierfür ist es, geeignete Beschaffungsstrategien und Einkaufspraktiken zu entwickeln und zu implementieren, die die festgestellten Risiken beenden oder minimieren“ (Initiative Lieferkettengesetz 2021). Damit verlangt es die Zahlung existenzsichernder Löhne und Einkommen, sowie das Schaffen geeigneter Abhilfemaßnahmen, wenn Einkaufspraktiken zu Menschenrechtsverletzungen führen (Initiative Lieferkettengesetz 2021).

Die Implementierung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken wirkt sich also nicht nur positiv auf das Image, stabile Lieferketten und finanzielle Aspekte eines Unternehmens aus, sondern ist essenziell für die Konformität mit internationalen Leitlinien und dem deutschen Lieferkettengesetz.

4

Anforderungen und Indikatoren zur Umsetzung und Überprüfung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken



Doch was genau zeichnet verantwortungsvolle Einkaufspraktiken nun eigentlich aus? Welche Kriterien können für die erfolgreiche Umsetzung einer verantwortungsvollen Einkaufspolitik einkaufender Unternehmen definiert und daraus überprüfbare Indikatoren formuliert werden?

Das folgende Kapitel versucht, verschiedene bereits bestehende Ansätze und Rahmenwerke¹, von denen viele bislang überwiegend auf die Textilbranche ausgerichtet sind, zusammenzufassen und Vorschläge für branchenübergreifend gültige Kriterien und Indikatoren zu definieren.

¹ Die Identifizierung der zentralen Kriterien und Indikatoren verantwortungsvoller Einkaufspraktiken basiert hauptsächlich auf folgenden Standards und Ansätzen:

- Five Principles of Responsible Purchasing (Betterbuying 2023)
- BME Leitfaden Nachhaltige Beschaffung (BME 2021)
- The Common Framework for Responsible Purchasing Practices (CFRPP 2022)
- Fair Performance Check Manual (Fair Toys Organisation 2022)
- Brand Performance Check Guide (Fair Wear (2021)
- Grüner Knopf Standard 2.0 (Grüner Knopf 2022)
- A New Approach to Evaluating Company Social Performance (NYU Stern 2018)
- The Buyer Code (Responsible Contracting Project 2023)

1. Integration in die Unternehmensstrategie

Ein Unternehmen, das eine verantwortungsvolle Einkaufspolitik implementieren will, braucht nicht nur das Engagement und den Rückhalt der obersten Führungsebene, sondern des gesamten Unternehmens. Ein erster Schritt hierfür ist eine gemeinsame Grundsatzerklärung zur uneingeschränkten Anerkennung und Einhaltung der Menschenrechte, die menschenrechtsbezogene Erwartungen des Unternehmens an die Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner und sonstigen Parteien festlegt (DGCN 2014).

Um eine nachhaltige Beschaffungsstrategie zu entwickeln, bedarf es einer vorausgehenden Risiko- und Wirkungsanalyse, um mögliche negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu identifizieren. Dabei werden Informationen über die gesamte Lieferkette gesammelt, Stakeholder und Produktionsorte identifiziert, Lieferantenbeziehungen analysiert, sowie die Auswirkungen bisheriger Einkaufspraktiken untersucht (CFRPP 2022; BME 2021).

Durch das gewonnene Verständnis der Lieferkette können Risiken priorisiert und notwendige Maßnahmen zur Vermeidung von Menschenrechtverletzungen abgeleitet, sowie nachhaltige Beschaffungsziele definiert und in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert werden.

Diese umzusetzen erfordert ein Bewusstsein von Mitarbeitenden des einkaufenden Unternehmens und Lieferanten über soziale Mindeststandards, was durch Kommunikation und Berichterstattung, sowie Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen geschaffen werden kann (CFRPP 2022; BME 2021).

Mögliche Indikatoren:

- Das einkaufende Unternehmen verfügt über eine Grundsatzerklärung inklusive Verhaltenskodex zur Anerkennung und Einhaltung der Menschenrechte
- Es werden regelmäßig Risiko- und Wirkungsanalysen durchgeführt, die potenzielle Menschenrechtsrisiken entlang der Lieferkette identifizieren und priorisieren
- Das einkaufende Unternehmen verfügt über eine verantwortungsvolle Beschaffungsstrategie auf Grundlage der Risiko- und Wirkungsanalyse
- In der Beschaffungsstrategie sind regelmäßige Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen in Bezug auf Arbeits-/Sozialstandards für Mitarbeitende sowie Lieferanten verankert
- Die Implementierung von verantwortungsvollen Einkaufspraktiken wird intern und extern kommuniziert

2. Langfristige Partnerschaft mit geteilter Verantwortung

Ein zentrales Kriterium für die Implementierung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken ist der Aufbau von stabilen, langfristigen und vertrauensvollen Beziehungen zwischen einkaufenden Unternehmen und ihren Zulieferern. Ziele sind die geteilte Verantwortung von Unternehmen und Lieferanten für das Erreichen von besseren Arbeitsbedingungen und für das Einhalten von Menschenrechten entlang der Lieferkette. Dies wird möglich durch eine faire Vertragsgestaltung, das Teilen von Risiken, sowie das Vermeiden von einseitigen Entscheidungen oder kurzfristigen Änderungen, die Lieferanten unter Druck setzen könnten (Betterbuying 2023).

Dazu kann es helfen, die Anzahl von Lieferanten zu reduzieren, denn je größer der Anteil von Produktionskapazitäten eines Unternehmens in einer Produktionsstätte, desto höher ist sein Einfluss auf die Arbeitsbedingungen vor Ort (Fair Toys Organisation 2022; Fair Wear 2021). Für die strategische Entwicklung von (wenigen) langfristigen Lieferantenbeziehungen sollten einkaufende Unternehmen ihre Lieferanten über ihre Grundsatzzerklärung bzw. ihren Verhaltenskodex und damit verbundene soziale und ökologische Anforderungen informieren, sie bei deren Umsetzung unterstützen, durch regelmäßige Kommunikation Feedback einholen, Verhandlungen fair gestalten und über eine verantwortungsvolle Exit-Strategie für die Beendigung von Geschäftsbeziehungen verfügen (CFRPP 2022).

Ein zentraler Aspekt dabei ist die gemeinsame Verhandlung von Vertragsbedingungen, die Lieferanten ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Vereinbarungen ermöglichen ohne Gefahr zu laufen, dass das Unternehmen Aufträge zurückzieht (Responsible Contracting Project 2023).

Mögliche Indikatoren:

- Das einkaufende Unternehmen hat transparente Kriterien für die Lieferantenbewertung, auf deren Grundlage Einkaufsentscheidungen getroffen bzw. Aufträge vergeben werden
- Vertragsbedingungen werden gemeinsam ausgehandelt
- Schriftliche Verträge zwischen Unternehmen und Lieferanten weisen auf die geteilte Verantwortung zur Einhaltung des Verhaltenskodex hin
- Das Unternehmen unterstützt seine Lieferanten bei der Einhaltung des Verhaltenskodex durch entsprechende (Schulungs-)Maßnahmen
- Regelmäßige Dialogformate ermöglichen die Kommunikation in beide Richtungen und Feedback in Bezug auf die Geschäftsbeziehung
- Für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung durch das einkaufende Unternehmen gibt es eine Strategie, durch die negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen des Lieferanten gemindert werden
- Das Unternehmen hat einen großen Anteil an strategischen Lieferanten mit langfristiger Auftragsvergabe und großen Produktionskapazitäten in einer Produktionsstätte
- Es gibt klare Regeln in Bezug auf die Vergabe von Unteraufträgen

3. Stabilität durch kontinuierliche, transparente und kooperative Produktionsplanung

Für stabile und langfristige Geschäftsbeziehungen spielt eine kollaborative Produktionsplanung eine zentrale Rolle, um etwaigen Engpässen oder Überschüssen entgegenzuwirken.

Das einkaufende Unternehmen arbeitet hierfür bei der Entwicklung von Produktionsplänen eng mit seinen Lieferanten zusammen, um gemeinsam Fristen festzulegen oder Änderungen in gegenseitiger Abstimmung zu vereinbaren. Lieferanten sollte ausreichend Zeit für die Produktion eingeräumt werden, sodass alle Produktionsprozesse im Einklang mit dem Verhaltenskodex umgesetzt werden und beispielsweise exzessive Überstunden und damit einhergehende Risiken vermieden werden können. Das einkaufende

Unternehmen verpflichtet sich zur transparenten Bereitstellung von Informationen über künftige Vorhaben und trägt Verantwortung und Kosten, wenn es Verzögerungen selbst verursacht (CFRPP 2022; Betterbuying 2023).

Eine möglichst verlässliche Bedarfsvorhersage ist wichtig, was aufgrund von Änderungen auf dem Markt oft schwierig ist. Daher sollten einkaufende Unternehmen Möglichkeiten der Kompensation schaffen, falls der Bedarf von der vorhergesagten Planung abweicht (CIR 2019).

Damit Lieferanten die vorhandenen Produktionskapazitäten und Ressourcen effektiv planen und nutzen können, sollten einkaufende Unternehmen möglichst gleichbleibende Geschäftsvolumina in Abstimmung mit ihren Lieferanten planen. Für Lieferanten, deren Auftragsvolumen saisonal variiert, werden langfristige Pläne entwickelt. Durch ein kontinuierliches Auftragsmanagement und durch die Vermeidung von starken Schwankungen im Geschäftsvolumen werden eine optimale Auslastung der Lieferantenkapazitäten erreicht und unnötige Belastungen für die Lieferanten minimiert (Betterbuying 2023).

Mögliche Indikatoren:

- Das einkaufende Unternehmen stellt rechtzeitig und regelmäßig aktualisierte Informationen über zukünftige Vorhaben zur Verfügung (transparente Prognose)
- Die Produktionsplanung sieht ausreichend Zeit für Lieferanten vor
- Fristen werden gemeinsam festgelegt
- Änderungen der Produktionsplanung werden in gegenseitigem Einvernehmen abgestimmt
- Das einkaufende Unternehmen schafft Kompensationsmöglichkeiten bei Abweichungen von der Produktionsplanung
- Aufträge werden möglichst kontinuierlich vergeben und starke Schwankungen im Geschäftsvolumen möglichst vermieden

4. Faire Zahlungsbedingungen

Eine verantwortungsvolle Einkaufspolitik berücksichtigt faire und transparente Zahlungsbedingungen, die mit den Lieferanten abgestimmt sind. Dazu gehören beispielsweise kurze Zahlungsfristen, pünktliche Zahlungen oder Kompensationen im Falle von Zahlungsverzögerungen (CFRPP 2022).

Die vertraglich vereinbarten Zahlungsbedingungen stellen sicher, dass weder das Unternehmen noch sein Lieferant unverhältnismäßig belastet werden und schaffen Klarheit und Verlässlichkeit in der finanziellen Abwicklung, wodurch die partnerschaftliche Zusammenarbeit gestärkt wird. Finanzielle Risiken werden geteilt und das einkaufende Unternehmen vermeidet einseitige Entscheidungen, die negative Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Lieferanten haben könnten (Betterbuying 2023). So kann das Risiko von finanziellen Engpässen oder unvorhergesehenen Belastungen für Lieferanten erheblich reduziert werden.

Mögliche Indikatoren:

- Das Unternehmen hält Zahlungsfristen pünktlich ein
- Verträge beinhalten faire Zahlungskonditionen (z.B. Vermeidung langer Zahlungsziele), die mit Lieferanten abgestimmt wurden
- Außervertragliche Strafzahlungen werden vermieden

5. Tragfähige Preise

Tragfähige Preise sind ein zentraler Bestandteil einer verantwortungsvollen Einkaufspolitik. Diese sollten nicht nur mindestens alle Kosten der Produktion (unter Einhaltung von Arbeitsrechten und Umweltauflagen) sowie die Lebenshaltungskosten der Arbeiter:innen decken, sondern auch eine angemessene Gewinnmarge für Lieferanten ermöglichen. Dabei werden in der Kalkulation auch Lohnerhöhungen berücksichtigt.

Das einkaufende Unternehmen hat zudem ein Verständnis dafür entwickelt, wie existenzsichernder Löhne und Einkommen gemäß international anerkannten Richtwerten berechnet werden und erarbeitet gemeinsam mit dem Lieferanten eine Strategie, wie die Zahlung dieser durch eine entsprechende Preispolitik ermöglicht werden kann.

Nationale Mindestlöhne liegen oft weit unter den existenzsichernden Löhnen und bieten daher meist keine ausreichende Grundlage zur Existenzsicherung (Oxfam International 2010).

Mögliche Indikatoren:

- Eine transparente Kostendarstellung ermöglicht dem einkaufenden Unternehmen, die Lohnkostenkomponente des Einkaufspreises nachvollziehen zu können
- Das einkaufende Unternehmen hat ein grundlegendes Verständnis über die Bedeutung und Berechnung existenzsichernder Löhne und Einkommen
- Die Preispolitik des einkaufenden Unternehmens ermöglicht die Zahlung existenzsichernder Löhne und Einkommen
- Das einkaufende Unternehmen hat eine Strategie für den Fall, dass Zahlungen unterhalb von existenzsichernden Löhnen erfolgen

6. Monitoring der Einhaltung gegenseitiger Verpflichtungen

Um zu gewährleisten, dass die im Verhaltenskodex festgelegten Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Lieferanten beidseitig kontinuierlich erfüllt werden, ist ein regelmäßiges Monitoring erforderlich.

Nach einem wechselseitigen Informations- und Feedbackaustausch werden die vereinbarten Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit nach definierten Kriterien analysiert. Dafür sollte sich das Unternehmen proaktiv Rückmeldung von Lieferanten in Bezug auf die eigenen Einkaufspraktiken einholen, aber auch die Einhaltung von Standards und Verpflichtungen (wie z.B. Umweltauflagen oder die Einhaltung von Menschenrechten) auf Seiten des Lieferanten überprüfen – beispielsweise im Rahmen von Audits (BME 2021).

Ein weiterer Bestandteil eines effektiven Monitorings ist die Implementierung eines Beschwerdemechanismus, in dessen Rahmen Arbeiter:innen Bedenken und Probleme bezüglich der festgelegten Vereinbarungen sowie Menschenrechtsverletzungen melden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (BME 2021). Dieser sollte basierend auf den Effektivitätskriterien der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte umgesetzt werden.

Durch regelmäßiges Monitoring können Probleme sowie Verbesserungspotentiale identifiziert und durch Maßnahmen, wie z.B. Schulungen, adressiert werden. Im Falle von Menschenrechtsverletzungen sollten vertragliche Regelungen bestehen, die sicherzustellen, dass im Falle negativer Auswirkungen sowohl das einkaufende Unternehmen sowie Lieferanten im Verhältnis zu ihrem Verschulden verpflichtet sind, Abhilfe zu schaffen (Responsible Contracting Project 2023).

Mögliche Indikatoren:

- Es stehen effektive und zugängliche Beschwerdemechanismen zur Meldung von Menschenrechtsverletzungen für Lieferanten und Arbeiter:innen zur Verfügung
- Arbeiter:innen sind bei der Einrichtung und Umsetzung von Beschwerdemechanismen beteiligt und entsprechend über Beschwerdemöglichkeiten informiert
- Es findet ein wechselseitiger Informationsaustausch zwischen einkaufendem Unternehmen und Lieferanten über alle Aspekte der gemeinsamen Geschäftsbeziehung statt, einschließlich der sozialen und ökologischen Verbesserungen in den Produktionsbetrieben
- Das einkaufende Unternehmen reagiert auf etwaige Probleme und unterstützt Mitarbeitende und Lieferanten bei der Einhaltung des Verhaltenskodex mit entsprechenden (Schulungs-) Maßnahmen

5 Fazit und Ausblick

Das vorliegende Papier legt dar, welche Relevanz verantwortungsvolle Einkaufspraktiken für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Einhaltung von Menschenrechten entlang von globalen Lieferketten haben. Kurzfristige einseitige Vertragsänderungen, exzessive Überstunden, Preise unter den tatsächlichen Produktionskosten oder Löhne unter dem Existenzminimum wären nicht länger die Norm, wenn Unternehmen ihre Einkaufspolitik verantwortungsvoller gestalten würden – wie es die UN-Leitprinzipien, die OECD-Leitlinien und das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz vorsehen. Auch Zertifizierungen können Unternehmen einen Anreiz dazu bieten.

Ein Blick in die Standards vieler Standardsysteme offenbart jedoch, dass es in Bezug auf Anforderungen hinsichtlich verantwortungsvoller Einkaufspraktiken noch offene Handlungsspielräume für VSS gibt. Zwar gibt es insbesondere aus der Textilbranche bereits einige Ansätze und Standards, die Kriterien und Indikatoren für eine verantwortungsvolle Einkaufspolitik formulieren – ein langfristiges Ziel wäre jedoch, diese auch für andere Branchen zu formulieren und in freiwillige Nachhaltigkeitsstandards zu integrieren, wie es z.B. die Fair Toys Organisation für die Spielzeugbranche versucht hat.

Branchenübergreifend zentrale Aspekte sind beispielsweise Kriterien, die den Aufbau langfristiger Partnerschaften mit geteilter Verantwortung zwischen Unternehmen und Lieferanten voranbringen, faire Vertragsbedingungen betreffen und die Stabilität und Transparenz der Handelsbeziehungen stärken. Ein Fokus sollte dabei auf einer fairen Preispolitik und der Zahlung existenzsichernder Löhne und Einkommen liegen.

Die im vorhergehenden Kapitel formulierten Anforderungen und Indikatoren fassen zentrale Aspekte von bereits bestehenden Rahmenwerken, Leitlinien und Standards zusammen und können sowohl einkaufenden Unternehmen als auch freiwilligen Nachhaltigkeitsstandardsystemen eine Orientierung zur Umsetzung und Überprüfung verantwortungsvoller Einkaufspraktiken bieten. Darüber hinaus bedarf es im zukünftigen Diskurs jedoch weiterer Überlegungen, wie diese Indikatoren für die praktische Anwendung in freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards weiter ausdifferenziert werden können und welche weiteren Voraussetzungen erforderlich sind, damit Standardsysteme in Zukunft vermehrt die einkaufenden Unternehmen in die Verantwortung nehmen können.

6 Einblicke aus der Praxis am Beispiel der Fair Toys Organisation

Die Fair Toys Organisation wurde 2020 als Multi-Stakeholder-Initiative gegründet und integriert in ihrem Fair Performance Check Manual (FPC) auch Fragen in Bezug auf verantwortungsvolle Einkaufspraktiken in der Spielzeugbranche. Patric Kugel aus der Geschäftsstelle der Fair Toys Organisation gibt im Interview Einblicke, welche Erfahrungen die noch junge Organisation damit bisher gemacht hat:

Wie wurden die Indikatoren / Fragen in Bezug auf verantwortungsvolle Einkaufspraktiken im Fair Performance Check (FPC) entwickelt?

Alle Indikatoren / Fragen im Fair Performance Check wurden gemeinschaftlich im Verein erarbeitet, insbesondere mit Hilfe von verschiedenen Arbeitsgruppen, in denen Expert:innen aus der Zivilgesell-

schaft, der Spielwarenbranche und auch der Wissenschaft vertreten waren. Die Fragen in Bezug auf verantwortungsvolle Einkaufspraktiken wurden primär in den Arbeitsgruppen „Sozialstandards“ und „Fair Performance Check“ erarbeitet. Orientiert haben wir uns dabei zum einen an den Standards und Empfehlungen von „The Common Framework for Responsible Purchasing Practices“. Zum anderen haben wir uns an MSIs aus anderen Branchen wie der Fair Wear Foundation und an Siegeln wie dem Grünen Knopf orientiert, die das Thema bereits umfassend in ihren Anforderungen mit aufgenommen haben.

Welche Erfahrungen habt ihr mit der bisherigen Umsetzung des FPC gemacht, insbesondere in Bezug auf die Fragen zu Einkaufspraktiken?

Die bisherigen Erfahrungen sind natürlich noch überschaubar, da wir erst zwei FPCs bei relativ kleinen Unternehmen durchgeführt haben. Bei diesen beiden kann man aber konstatieren: die Fragen zu verantwortungsvollen Einkaufspraktiken waren gut anwendbar und bewertbar, insbesondere bei dem etwas größeren Unternehmen mit Produktion auch außerhalb von Europa. Bis Frühjahr 2024 wollen wir den FPC bei allen anderen Hersteller-Unternehmen der FTO durchgeführt haben. Dann werden wir detailliert analysieren, inwiefern die Fragen in Bezug auf Einkaufspraktiken für die gesamte Branche relevant, anwendbar und gut bewertbar sind.

Was sind die größten Herausforderungen für Unternehmen bei der Umsetzung?

Die größte Herausforderung ist sicherlich die Frage zur Zahlung von existenzsichernden Löhnen in der Upstream-Lieferkette. Hier stehen einige Unternehmen noch am Anfang, d.h. sie setzen sich im Zuge des FPCs erstmals intensiv mit dem Thema auseinander und erarbeiten sich ein grundsätzliches Verständnis von den zentralen Elementen existenzsichernder Löhne sowie der Berechnung.

Eine weitere Herausforderung basiert auf dem sehr saisonalen Geschäft in der Spielwarenbranche. Ein Großteil des Umsatzes wird mit dem Weihnachtsgeschäft erzielt, d.h. ein Gros der Produktion findet ungefähr zwischen Mai und September statt. Daher wird es für viele Unternehmen herausfordernd sein, die Produktionsplanung in diesen Monaten so zu gestalten, dass es die Vermeidung exzessiver Überstunden und anderer Risiken in der Lieferkette unterstützt.

Was sind die größten Herausforderungen für euch bei der Überprüfung?

Die größte Herausforderung dabei ist, das Prinzip der Angemessenheit bei der Überprüfung der verschiedenen Unternehmen immer zu berücksichtigen. Die Bewertung der Aktivitäten und der Maßnahmen des Unternehmens, auch in Bezug auf verantwortungsvolle Einkaufspraktiken, muss immer in Relation zum Einflussvermögen des Unternehmens, zu Art und Umfang der Geschäftstätigkeit, der Schwere und der Eintrittswahrscheinlichkeit von Verletzungen und der Art des Verursachungsbeitrags stehen. Demzufolge kann die Überprüfung und Bewertung von Spielwarenhersteller je nach Größe, Produktportfolio, Wertschöpfungskette und konkretem Risikoprofil deutlich divergieren. Und auch die maximal zu vergebende Punktzahl im Fair Performance Check kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren

Was waren die wichtigsten Erkenntnisse aus der ersten Siegelvergabe? Wo seht ihr Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. Revisionsbedarf in Hinblick auf die Fragen zum Thema Einkaufspraktiken?

Die wichtigste Erkenntnis war, dass der FPC und auch die spezifischen Fragen zu verantwortungsvollen Einkaufspraktiken bis dato anwendbar und gut bewertbar waren, obgleich auch die beiden ersten Unternehmen sehr unterschiedliche Wertschöpfungsketten und damit verbundene Risiken hatten. Für eine finale Einschätzung zu konkreten Weiterentwicklungsmöglichkeiten ist es derzeit noch zu früh. Hier würden wir gerne die weiteren FPCs, vor allem bei den größeren Mitgliedsunternehmen, abwarten. Generell ist es aber unser Anliegen, den Indikator verantwortungsvolle Einkaufspraktiken in Zukunft noch weiter im FPC zu stärken.

Literaturverzeichnis

- Betterbuying (2023): *Five Principles of Responsible Purchasing*, <https://betterbuying.org/research-tools/five-principles-of-responsible-purchasing-practice/> [letzter Zugriff: 08.11.2023].
- CFRPP (2022): *The Common Framework for Responsible Purchasing Practices. Building Resilience in Textile Supply Chains*, Hg: Ethical trade norway, Fair Wear, Ethical Trading Initiative, Garments and Textile, International RBC, Partnership for Sustainable Textiles.
- CIR (Christliche initiative Romero e.V.) (Hg.) (2019): *Fast Fashion Teil 2: Einkaufspraktiken*, Münster.
- DGCN und GIZ (Hg.) (2014): *Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte*, Berlin.
- Fair Toys Organisation (2022): *Fair Performance Check Manual*, https://www.fair-toys.org/images/fto/docs/fairtoysorg_2022_fair-peformance-check-manual.pdf [letzter Zugriff: 08.11.2023].
- Fair Wear (Hg.) (2021): *Brand Performance Check Guide*, <https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2023/05/Fair-Wear-Brand-Performance-Check-Guide-2022.pdf> [letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Grabs, Janina (2020): *Selling Sustainability Short? The Private Governance of Labor and the Environment in the Coffee Sector*, Cambridge University Press.
- Grüner Knopf (2022): *Grüner Knopf Standard 2.0*, <https://gruener-knopf.de/standard-20> [letzter Zugriff: 08.11.2023]
- ILO (Internation Labour Organization) (Hg.) (2016): *The impact of procurement practices in the electronics sector on labour rights and temporary and other forms of employment*, Working Paper No. 313
- Initiative Lieferkettengesetz (Hg.) (2021): *Fragen und Antworten zum neuen Lieferkettengesetz*, https://lieferkettengesetz.de/wp-content/uploads/2021/11/Initiative-Lieferkettengesetz_FAQ-Deutsch.pdf [letzter Zugriff: 08.11.2023]
- BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.) (Hg.) (2021): *Leitfaden Nachhaltige Beschaffung, 2. Auflage*.
- Know the Chain (Hg.) (2022): *Information and Communications Technology Benchmark Report*
- MSI Integrity (Hg.) (2020): *Not Fit-for-Purpose: The Grand Experiment of Multi Stakeholder Initiatives in Corporate Accountability, Human Rights and Global Governance*, Berkeley
- NYU Stern (2018): *A New Approach to Evaluating Company Social Performance*, <https://bhr.stern.nyu.edu/blogs/2018/6/14/a-new-approach-to-evaluating-company-social-performance> [letzter Zugriff: 08.11.2012]
- OECD (Hg.) (2018): *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Paris

Oxfam International (Hg.) (2010): *Better Jobs in better supply chains*, Oxford.

Ponte, Stefano (2019): *Business, Power and Sustainability in a World of Global Value Chains: A History of Power, Politics and Profit*, Zed Books Ltd.

Responsible Contracting Project (2023): *The Buyer Code*, <https://www.responsiblecontracting.org/buyer-code> [letzter Zugriff: 08.11.2023]

WEF (World Economic Forum) (2015): *Beyond Supply Chains. Empowering Responsible Value Chains* http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf [letzter Zugriff: 08.11.2023]

Impressum

Herausgeberin:

Werkstatt Ökonomie e.V.

im WeltHaus Heidelberg, Willy-Brandt-Platz 5, 69115 Heidelberg

Telefon: 06221 43336-0, info@woek.de, www.woek.de

Heidelberg, November 2023

Autorinnen: Lisa Rieger und Julie Katharina Tenten

Gestaltung: Bettina Bank, www.bb-werk.de

Titelfoto: Unsplash

Druck: Sonnendruck, Wiesloch / **Auflage:** 100

Förderung

Gefördert durch



mit ihrer



mit Mitteln des



Für den Inhalt der Publikation ist allein der Herausgeber (die Werkstatt Ökonomie e.V.) verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global oder des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.

Gefördert
durch



