2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen für die vorliegende Arbeit geschaffen. Dafür werden im ersten Teil NGOs, deren Besonderheiten und Umfeld, und im zweiten Teil das Thema Ethik näher beleuchtet. Auf Basis dessen werden jeweils Anforderungen für den Leitfaden abgeleitet. Der dritte Teil dient der Identifizierung von ethisch gestaltbaren Ansatzpunkten. Im vierten Teil wird schließlich der Begriff *ethische Verantwortung* im Kontext der Ethik und des Beschaffungsmanagements operationalisiert. Diese Operationalisierung dient als Orientierungsgrundlage für die Implementierung ethischer Verantwortung.

Im fünften Teil werden letztlich die Ergebnisse der Teile 1 bis 4 in ein Leitfaden-Gestaltungskonzept sowie in leitfadenrelevante Anforderungen an das Gestaltungskonzept zusammengefasst. Diese dienen schließlich als Grundlage für die folgenden Kapitel.

2.1 Nichtregierungsorganisationen – Der Non-Profit Sektor

Ziel: Identifizierung leitfadenrelevanter Anforderungen aus dem NGO-Sektor.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
J. Lukas, *Ethik als Standard in der Beschaffung*, BestMasters,
DOI 10.1007/978-3-658-17932-8_2

2.1.1 Definition

Die Hauptakteure der vorliegenden Arbeit bilden NGOs, über die in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Verständnisse vorhanden ist. In *NGOs im Prozess der Globalisierung* diskutieren die Herausgeber Brunnengräber, Klein und Walk die vielfältige und unterschiedliche Funktionszuschreibung des NGO-Begriffs.[17] Aufgrund der nicht existenten Lösung einer einheitlichen Terminologie, beruft sich die vorliegende Arbeit auf folgende sehr breite Definition der o.g. Autoren: NGOs sind **zivilgesellschaftliche Akteure**, „die unter Verzicht auf Gewalt und (explizit oder implizit) **orientiert an den Menschenrechten** handeln. Sie stellen moralische Forderungen und vertreten dem Anspruch nach Anliegen, die sich auf die öffentlichen Interessen bestimmter Gruppen beziehen (…). Sie sind Akteure im öffentlichen Raum, die weder auf staatliche Initiativen hin zustande gekommen sind **noch auf Profit** zielen."[18]

Bei ihrer Arbeit verfolgen sie stets das Ziel, für **universelle Gesellschaftsinteressen** (bspw. Umweltschutz, Sicherstellung von Men-

[17] Vgl. Brunnengräber et al. (2005), S. 13ff.
[18] Brunnengräber et al. (2005), S. 15

schenrechten, Arbeitsschutz) auf lokaler, nationaler und/oder internationaler Ebene einzutreten.[19] Sie agieren somit als zivilgesellschaftliche Vertreter.[20] Die World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO) konkretisiert: „NGOs have the responsibility to dedicate themselves for the sake of others and do so according to the highest code of ethical conduct.“[21] Somit ist es die Aufgabe von NGOs, nicht nur die Einhaltung ethischer Standards von Staaten und Unternehmen/Organisationen zu fordern.[22] Sondern sich selbst bei ihrer Arbeit an ethische Standards zu halten.

Ihre Existenzberechtigung und somit Legitimität fußen NGOs auf Werte und Normen, die allgemeine Geltung beanspruchen können. Solche Werte und Normen sind in den Menschenrechten zu finden.[23] Die seit 1948 existierende Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (AEMR) der Vereinten Nationen, oder auch United Nations (UN), ist heutzutage die Bekannteste. Sie ist weltweit verbrei-

[19] Vgl. Brunnengräber et al., 2005, S. 15f.; Pufé (2012), S. 156; Heins (2005), S. 192
[20] Vgl. Pufé (2012), S. 161
[21] WANGO (2004), S.5
[22] Vgl. Heins (2005), S. 192
[23] Vgl. Brunnengräber et al. (2005), S. 28. An dieser Stelle wird nicht die Frage der Legitimation von NGOs diskutiert. Diese Arbeit schließt sich der Legitimationsannahme von Brunnengräber et al. (2005) 54ff. an; Diskussionen sind zu finden u.a. Beisheim (2001); von Weizsäcker (2001)

tet und weithin akzeptiert/staatlich anerkannt. Somit bilden die A-EMR einen **legitimen** und auch **normativen Bezugsrahmen** für das Handeln von NGOs.[24]

Zudem prägen die folgenden zwei Charakteristika die Handlungsaktivitäten von NGOs:
Ihre **Finanzierung** erfolgt nicht über die Leistungsempfänger/Begünstigten selbst,[25] sondern durch Dritte über Mitgliederbeiträge, Einzelspenden, Zuwendungen und auch staatliche Unterstützung. Wobei die staatliche Unterstützung zur Gewährung der Regierungsunabhängigkeit nur einen prozentual geringen Anteil einnehmen sollte.[26]
Die Geldgeber bilden eine wichtige erste Gruppe der **Stakeholder** von NGOs. FREEMANN unterteilt in seinem **Stakeholderansatz** von 1984 Stakeholder in **interne** (hier vor allem Mitarbeiter, Geschäftsführung/Management)[27] und **externe** (hier vor allem Staat/Regierung, Begünstigte, Geldgeber, Lieferketten-Partner, Öffentlichkeit [wie Medien, Interessensgruppen, andere NGOs])[28].[29]
Ein Stakeholder ist demnach eine Person/Gruppe/Institution, die entweder direkt aktiv zum Output der Organisation beiträgt oder die

[24] Vgl. Brunnengräber et al. (2005), S. 28ff.; Göbel (2010), S. 147
[25] Vgl. Baumgarten et al. (2010), S. 455f.
[26] Vgl. WANGO (2004), S. 13f., 33ff.; Debiel & Sticht (2005), S. 136f.
[27] Vgl. Cetinkaya et al. (2011), S. 36; Arnold et al. (2008), S. 256
[28] Vgl. ebenda
[29] Vgl. Freemann (1984), S. 25

durch den Output der Organisation beeinflusst wird. Eine Organisation sei also nicht mehr als ein rein isoliert tätiges Objekt zu verstehen, die ihre Entscheidungen freigelöst von externen Einflüssen trifft. Sondern als ein Objekt eingebettet in ein beeinflussendes Stakeholder-Umfeld.[30]

2.1.2 Zielgruppe der Arbeit

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich nicht nur aufgrund der geographischen Nähe zu **deutschen NGOs**[31] auf eben diese. Die Fokussierung ist vor allem auf die Feststellungen und Erkenntnisse der Kontingenztheorie zurückzuführen.

Diese in der Literatur stark vertretende Organisationstheorie wurde in den 60er-Jahren noch kontrovers diskutiert.[32] Jedoch erfuhr sie aufgrund zahlreich erfolgreicher statistischer Tests und Theorien schließlich Befürwortung.[33] Die Kontingenztheorie thematisiert den

[30] Vgl. Dyllick (1984), S. 74

[31] **Deutsche NGOs** sind hier definiert als NGOs, die in Deutschland ihren Hauptsitz haben, sprich eine nationale Mitgliedschaft bspw. in Form eines eingetragenen Vereins innehaben; deren Arbeit von Deutschland aus gesteuert wird; – eigene Definition, in Anlehnung an Brunnengräber et al. (2005), S. 14f.

[32] Vgl. Drazin & Van de Ven (1985), S. 514f.; Meyer & Associates (1978), S. 18 zitiert nach Schoonhoven (1981), S. 349

[33] Vgl. Tosi Jr. & Slocum Jr. (1984), S. 9f.

Zusammenhang der Gestaltung von Organisationsstrukturen (sowohl von kommerziellen Unternehmen als auch von NGOs)[34] und den Erfolgschancen/Performance von diesen. Sie postuliert, dass ein Unternehmen gemäß seinem Umfeld gestaltet werden soll, um erfolgreich im Markt bestehen zu können.[35]

Die **Kontingenztheorie** sagt aus, dass es nicht den Idealzustand einer Organisationsstruktur (d.h. Aufbau-/Ablauforganisation, Arbeitsweisen) gibt, welche für alle Organisationen als sehr effektiv gilt: Die Organisationsform sollte nach den **externen** Kontingenten (bspw. Gesetze/Staat, Land/Infrastruktur, externe Stakeholder wie Geldgeber, Öffentlichkeit) sowie den **internen** Kontingenten (bspw. Kompetenz der Mitarbeiter, Werte/Stellenwert der Ethik, Größe, Branche) gestaltet werden. Es gilt den **individuell besten Fit** zwischen **internen** und **externen** Kontingenten niedergeschlagen in einer Anpassung der Organisationsstruktur zu finden und umzusetzen, um eine positive und langfristige Auswirkung auf die Effektivität einer Organisation verzeichnen zu können.[36] Diesen Fit gilt es demnach bei der Leitfadengestaltung zu erzeugen. Somit sind die zwei zuvor aufgezeigten Charakteristika in die Leitfadengestaltung ein-

[34] Vgl. Mott (1972): Mott untersuchte bspw. den Non-Profit-Sektor
[35] Vgl. Tosi Jr. & Slocum Jr. (1984), S. 9; Husted (2000), S. 27
[36] Vgl. Donaldson (2005), S. 51ff.; Tosi Jr. & Slocum Jr. (1984), S. 9ff.; Drazin & Van de Ven (1985), S. 514f.

zubinden. Ferner werden zusätzliche interne und externe Kontingente im Verlauf dieses Kapitels und konkret im Kontext des Beschaffungsmanagements (siehe Kapitel 2.3.5) vorgestellt.

Hinweis: Wird in der vorhandenen Literatur der Begriff *Effektivität* meist synonym mit *Profitabilität*[37] gesetzt, muss für den Kontext von NGOs (≙Non-Profit) die *Effektivität* eine andere Bedeutung bekommen und zwar Effektivität im Sinne von Performance[38], d.h. effektiver Ressourceneinsatz bei der Leistungserstellung, erhöhter Spendeneingang durch Reputationsgewinn.

Aufgrund des bedeutsamen Umfeldeinflusses ist es daher sinnvoll, NGOs mit derselben Lokalität (sprich Staat/örtlich begrenztes Land) zu betrachten und für diese einen Leitfaden zu entwickeln, da die Möglichkeit weiterer übereinstimmender **externer Kontingente** und somit analoge Bedarfe auf Reaktion dieser gegeben ist.

In Deutschland gibt es mehrere tausende NGOs[39], die sich in unterschiedlichsten Bereichen engagieren. Aufgrund der ungewissen allgemeinen Anzahl an deutschen NGOs, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf NGOs, die in entwicklungspolitischen, humanitären und kirchlichen/sozialen Bereichen aktiv sind. Eine genaue Zahl

[37] Vgl. Lawrence & Lorsch (1967); Mott (1972) zitiert nach Tosi Jr. & Slocum Jr. (1984), S. 11
[38] Vgl. Mott (1972) zitiert nach Tosi Jr. & Slocum Jr. (1984), S. 11
[39] Vgl. Betterplace (2015), o.S.; Betterplace (2013), o.S.; bpb (2010), o.S.

ist auch hier nicht vorhanden, es wird jedoch von ca. 2000[40] NGOs ausgegangen. Der Grund der Fokussierung liegt in deren Aufgabenspektrum, welches sich konkret auf die AEMR stützt und daher eine menschenrechtsvertretende Einstellung dieser angenommen wird. Die AEMR wiederrum bilden nicht nur die Legitimationsgrundlage von NGOs, sondern gelten darüber hinaus als weithin akzeptiertes ethisches Bezugssystem.[41] Die in den o.g. Bereichen aktiven NGOs bilden daher eine passende Zielgruppe für die Entwicklung des ethischen Beschaffungsleitfadens. Dieses wertorientierte **interne Kontingent** schränkt die Zielgruppe somit weiter ein.

2.1.3 Kennzeichen des Umfelds der Zielgruppe deutsche NGOs

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass sich im deutschen demokratischen Rechtsstaat (u.a. Meinungsfreiheit, Versammlungsfreiheit, organisierte Gründungsfreiheit für ideelle Ziele) NGOs gründen dürfen.[42] Ihre rechtliche Existenzbegründung ist somit gegeben. Zwei konkret für die vorliegende Arbeit bedeutsame externe Kontingente, die deutsche NGOs während ihrer Arbeit begegnen, werden im Folgenden vorgestellt.

[40] Vgl. BMZ (o.J.b), o.S.; VENRO (o.J.), o.S.
[41] Vgl. Göbel (2010), S. 147ff.
[42] Vgl. von Weizsäcker (2001), S. 24f.

Externes Kontingent 1: Unsichere Finanzlage

NGOs sind von externer Finanzierung abhängig (siehe Kapitel 2.1.1). Diese erhalten nationale NGOs vor allem aufgrund ihrer lokalen Bekanntheit zum größten Teil von nationalen Spendern.[43]

In Deutschland geht der größte Teil aller Gelder (u.a. Spenden, Zuwendungen) an große NGOs (Jahreseinkommen von mindestens 1 Millionen Euro)[44], vor allem aus dem Bereich Humanitäre Hilfe.[45] Zudem verfügen meist nur die großen NGOs über eine große Mitgliederbasis, sodass eine Jahresfinanzierung durch Mitgliederbeiträge und vereinzelten Spenden gedeckt ist. Kleine NGOs (Jahreseinkommen von maximal 1 Millionen Euro)[46] hingegen können sich meist nicht nur über Mitgliederbeiträge und Einzelspenden finanzieren und sind somit auf weitere Geldgeber bspw. öffentlichen Institutionen und privaten Stiftungen angewiesen.[47] Kleine NGOs stehen zudem aufgrund der wachsenden Anzahl an NGOs untereinander in starker Konkurrenz um Zuwendungen und Spendengelder.[48] Diese Konkurrenz um Finanzierungsmittel wird auch trotz eines in

[43] Vgl. Betterplace (2015), o.S.
[44] Vgl. Betterplace (2014b), o.S.
[45] Vgl. Debiel & Sticht (2005), S. 131; Fundraisingverband (o.J.a), o.S.; Betterplace (2015), o.S.; Betterplace (2013), o.S.
[46] Vgl. Betterplace (2014b), o.S.
[47] Vgl. Debiel & Sticht (2005), S. 136
[48] Vgl. Nordlicht Management Consultants (2011), S. 20; Betterplace (2014a), o.S.; Urselmann & Schwabbacher (2013), S. 22f.

Deutschland stabilen und steigenden Spendenvolumens für die kleinen NGOs fortbestehen.[49]

Externes Kontingent 2: Starke externe Stakeholder-Abhängigkeit

NGOs befinden sich in einem sehr sensiblen Stakeholder-Umfeld. Zum einen basiert ihre Existenz und Legitimation auf zivilgesellschaftlichen Universalinteressen. Das bedeutet, dass NGOs ihre Arbeit grundsätzlich, aber auch konkret ihre Arbeitsweisen im Sinne der Kontingenztheorie, in Anlehnung an **legitime externe Stakeholder-Anliegen** zwecks Existenz- und Legitimationserhalt ausrichten müssen. Ein legitimes Anliegen bedeutet hier ein gerechtfertigtes Anliegen, für das gute Gründe vorliegen.[50] Dies sind Forderungen, die direkt auf die Arbeit und Arbeitsweisen der NGO zurückzuführen sind, wie Sicherstellung der Einhaltung von AEMR als universelle Gesellschaftsinteresse für die eigenen Mitarbeiter und betroffene externe Stakeholder, transparente Arbeitsprozesse und ein effektiver und effizienter Ressourceneinsatz.[51]

[49] Vgl. Betterplace (2015), o.S.; DSR (2014), o.S.
[50] Vgl. Göbel (2010), S. 145ff.
[51] Vgl. WANGO (2004), S. 9ff. - bspw. WANGO als öffentlicher externer Stakeholder

Zum anderen sind NGOs besonders stark von externen Geldgebern abhängig bzw. komplett angewiesen (ausführliche Darstellung s.o.). Diesbezüglich lässt sich zusätzlich festhalten, dass NGOs dem Wunsch und Druck der Öffentlichkeit und Spendengemeinschaft begegnen, ihre Kosten für Administration und strategische Planung – zu den die Logistikkosten (exklusive Güterkosten) zählen – möglichst gering zu halten.[52] Des Weiteren haben NGOs oft Richtlinien (bspw. Beschaffungsrichtlinien, projekt-gebundener Mitteleinsatz[53]) ihrer Geldgeber bei der Verwendung von Gebermitteln zu befolgen.[54] Ein flexibler Mitteleinsatz ist demnach nicht immer gegeben. Die Herausforderung dabei ist, dass legitime Stakeholder-Anliegen im Widerspruch zueinanderstehen können, bspw. effiziente Mittelverwendung versus Sicherstellung AEMR im Beschaffungsmanagement.

Daher gilt es vor Anpassung etwaiger Strukturen die Anliegen zunächst allgemein auf **Legitimität** zu prüfen und zu bewerten und dann ggf. in adäquater Art und Weise in die Entscheidungs- und Arbeitsprozesse der NGO aufzunehmen.[55] Die große Abhängigkeit von externen Stakeholdern, niedergeschlagen in dem unsicheren

[52] Vgl. WANGO (2004), S. 20f.; Murray (2005), Chaikin (2003) und Kovacs & Spens (2007) zitiert nach Wild & Zhou (2011), S. 111
[53] Vgl. Bhattacharya et al. (2014), S. 1
[54] Vgl. Wild & Zhou (2011), S. 110; bspw. Geldgebervorgaben vgl. ECHO (2011); VOL/A (2009)
[55] Vgl. Göbel (2010), S. 130ff.

finanziellen Umfeld, der Bedarf der Einhaltung legitimer Stakeholder-Anliegen sowie einem Mangel an Flexibilität beim Mitteleinsatz sind bei der Erstellung des Leitfadens zu beachten.

Ergebnis: Bedarf Fit zwischen internen und externen Kontingenten.

2.2 Ethik

Ziel: Identifizierung leitfadenrelevanter Anforderungen aus der Ethik.

Die Thematik der Ethik bildet ein sehr komplexes und seit Jahrtausenden diskutiertes Themenfeld. Bereits während der griechischen Klassik etwa 500 v.Chr. bis 300 v.Chr. taucht der Begriff Ethik in den Schriften von **Sokrates**, **Platon** und **Aristoteles** auf.[56] Seitdem hat die Bedeutung des Begriffs eine Wandlung erfahren. Begann diese bei einem allgemeinen Verständnis von dem guten Menschen und guten Handlungen,[57] brachte **Kant** den Begriff auf eine neue Ebene, indem er die Ethik in ein Pflichtenkonzept einband. Er erschuf eine Ethik, die ihrerseits selbst Pflichten zur guten Handlung hervorruft.

[56] Vgl. Kunzmann et al. (2005), S. 29
[57] Vgl. Göbel (2010), S. 7

Weber erweiterte dieses Konzept, indem er eine Verantwortungsebene für die Handlungen mit in das Ethik-Verständnis eingebracht hat.[58]

Dieses Kapitel dient daher dazu, ein Verständnis von dem komplexen Begriff Ethik und ethische Verantwortung sowie einhergehender korrespondierender Begriffe zu schaffen.

2.2.1 Begrifflichkeiten

Um sich dem Begriff *Ethik* zu widmen, sind die folgenden Begrifflichkeiten notwendig.

Moral

Die Moral beschreibt das sittliche Verhalten von Menschen.[59] Sie ist das Handlungsmuster einer Gruppe und hat grundlegende Prinzipien inne (bspw. Werte, Rechte, Pflichten). Sie sagt den Menschen/der Gruppe, wie man faktisch handeln soll und welches Handeln erwartet bzw. für richtig gehalten wird. Ergo ebnet sie die Möglichkeit sittlichen Lebens durch Erstellung *normativer Regeln* für das Handeln auf Basis von Werten.[60]

[58] Vgl. Göbel (2010), S. 22ff.
[59] Vgl. Duden (2000), S. 650
[60] Vgl. Enderle (1993), S. 158

Moralität

Sie ist das moralische Bewusstsein.[61] D.h. sie ist die Basis und der Ausgangspunkt der Moral, der Wille zur guten Tat. Sie befähigt, eine Handlung als sittlich gut und wertvoll bewerten zu können.[62]

Ethos

Das Ethos gilt als ethisches Bewusstsein,[63] also die innere Verpflichtung zum guten Handeln.[64] Die hierbei persönliche Überzeugung einer bestimmten Moral – vermittelt durch die herrschende Moral und Sozialisation[65] (bspw. durch Familie, Lebenserfahrung, Organisationen) – ist gekennzeichnet durch die persönliche Fähigkeit moralisch bewerten und reflektieren zu können. Diese Fähigkeit befähigt demnach zur Kritik und damit einhergehender Weiterentwicklung der herrschenden Moral, und bindet nicht an die derzeitigen moralischen Handlungsweisungen.[66]

[61] Vgl. Duden (2000), S. 650
[62] Vgl. Tokarsk (2008), S. 51
[63] Vgl. Duden (2000), S. 283
[64] Vgl. Göbel (2010), S. 12; Enderle (1993), S. 158
[65] Vgl. Enderle (1993), S. 18ff.; Göbel (2010), S. 12
[66] Vgl. Göbel (2010), S. 12f.

Werte

Werte sind Konstrukte auf einem hohen Abstraktionsniveau, die als Orientierungen und Verhaltensvorschriften dienen und von Individuen, Gruppen oder sozialen Systemen (bspw. Kulturkreis, Kirche, Organisation) auf Basis langer Prozesse/Erfahrungen[67] als gut und erstrebenswert erkannt und somit für das jeweilige System manifestiert worden sind. Durch den langwierigen Entstehungsprozess resultiert eine gewisse Wertestabilität, die sich jedoch durch neue Erfahrungen ändern kann.[68] Die Vermittlung der Werte erfolgt durch Sozialisation und beeinflusst somit die Einstellungen und das Handeln/Verhalten des Individuums oder der gesamten Gruppe.[69]

Normen

Normen leiten sich aus Werten ab und bestimmen und regulieren Handlungen, d.h. sie stellen eine Handlungsvorschrift dar.[70] Sie geben die Richtung für ein sittliches Leben vor und sind für das jeweilige System verbindlich, aber nicht *a priori* rechtlich bindend und sanktionswürdig. Die Einhaltung dieser erfolgt ausschließlich durch

[67] Vgl. Klein (1991), S. 24ff.; Enderle (1993), S. 19f.
[68] Vgl. Homann (2002), S. 125
[69] Vgl. Klein (1991), S. 26
[70] Vgl. Tokarski (2008), S. 34f.; Duden (2000), S. 680

das Gewissen. Mehrere Normen können zudem in einem Normensystem zusammengefasst werden.[71]

Ethik

Die Ethik ist die Wissenschaft, Theorie und Lehre von Moral, Moralität und Ethos und ist diesen somit nachgeordnet. Sie reflektiert über diese und deren zugrundeliegenden Werte und Normen – die sich in Denkmustern und Handlungen widerspiegeln – im Hinblick auf deren Wirkung auf die Mitwelt.[72]

Das **Ziel** bzw. der eigentliche Kern der Ethik besteht darin, mittels Untersuchung und Beschreibung bestehender Werte und Normen, Anhaltspunkte für ein gutes und gerechtes Handeln zu gewinnen (**deskriptive Ethik**), und darauf basierend sittliche und verbindliche (Handlungs-)Normen und Werte zu erarbeiten (**normative Ethik**), d.h. Formen und Prinzipien des rechten Handelns.[73] Ethik verlangt hierbei also nicht nur die kritische Reflexion über das Tun, sondern die Begründung und Entwicklung von Anweisungen für gutes Handeln für ein soziales System. Ethik ersetzt nicht die ethisch gute Tat.

---

[71] Vgl. Tokarski (2008), S. 34f.
[72] Vgl. Duden (2000), S. 282f.; Enderle (1993), S. 158; Göbel (2010), S. 14f.; Sarasin (1998), S. 370f.
[73] Vgl. Sarasin (1998), S. 371; Enderle (1993), S. 32f.; Göbel (2010), S. 14f.

Sie begründet vielmehr, was eine gute Tat sei, die dann konsequent durchzuführen ist.[74]

Diese auch von **Kant** postulierten verbindlichen normativen Handlungsanweisungen stellen eine **Pflichtenethik** dar. **Weber** hingegen vertritt eine Ethik, nach der Handlungen aufgrund der Handlungsfolgen als ethisch wertvoll bzw. nicht wertvoll gelten und somit durchzuführen bzw. nicht durchzuführen sind. Für ihre Handlungen und für die Folgen ihrer Handlungen haben die Menschen **Verantwortung** zu tragen (**Verantwortungsethik**).[75]

Diese sich voneinander abgrenzenden Ethik-Konzepte, schließen sich laut GÖBEL jedoch nicht aus. Es bedarf sowohl eines normativen Rahmens, aus welchem das Individuum getrieben von einer **ethischen Gesinnung** situativ wählen kann, im Bewusstsein darüber, für die Handlungswahl Verantwortung zu tragen.[76]

Hinweis: Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass der adjektivische Sprachgebrauch vielmehr **gutes** und **soziales** Verhalten meint, jedoch die Perspektive des zuvor geschalteten reflexiven Nachdenkens und Entwicklung als wertvoll erachteter Handlungsanweisungen, ergo das ethisch begründete Handeln via

[74] Vgl. Enderle (1993), S. 158f.
[75] Vgl. Göbel (2010), S. 21ff.
[76] Vgl. Göbel (2010), S. 30f.

ethischer Argumentation oft ausgeklammert.[77] Wenn in dieser Arbeit von **ethisch** gesprochen wird, ist stets die ethisch begründete Handlung gemeint.

2.2.2 Angewandte Ethik – Organisationsethik

Nachdem nun die theoretische Grundlage der Ethik geschaffen ist, widmet sich dieses Kapitel der angewandten Ethik, ergo einer Ethik, wie sie in Organisationen zu finden ist bzw. zu finden sein kann.

Bei der **allgemeinen Ethik** geht es um die „Klärung theoretischer Grundfragen sittlichen Handelns, der **angewandten Ethik** um die anwendungsbezogenen Erläuterungen sittlichen Handelns in konkreten Handlungsfeldern“[78] bspw. für die Wirtschaft im Allgemeinen und die Unternehmen bzw. NGOs im Besonderen.

In der Literatur gibt es seit den 80er Jahren zahlreiche Publikationen zu den angewandten Ethiken der Bereiche Wirtschaft und Unternehmen,[79] jedoch keine für die Organisationsethik von NGOs im Speziellen. Jedoch lassen sich Theorien der Unternehmensethik

[77] Vgl. Enderle (1993), S. 158f.
[78] Göbel (2010), S. 82
[79] Vgl. Dülfer (1999), S. 366

auf NGOs übertragen, aufgrund ihres ähnlichen strukturellen Aufbaus.[80] Daher wird auf die Literatur der Unternehmensethik zurückgegriffen.

Der Wirtschafts- und Unternehmensethiker ENDERLE postuliert, dass **normative Ethik** für Bereiche, in denen gemeinsames Handeln vorhanden ist (wie es bei Organisationen der Fall ist), notwendig sei. Sie ist wichtig für die Bildung einer gemeinsamen moralischen **Orientierungsgrundlage**.[81]

Denn durch verbindliche ethische Handlungsanweisungen können die Individuen und die Organisation als Ganzes bei der Steigerung der Qualität ethischen Handelns/Entscheidungen unterstützt werden.[82] Dies spricht für die in Kapitel 1.1 getroffene Annahme, dass ethische Handlungsanweisungen unethischem Verhalten begegnen können.

Die Anweisungen dürfen hierbei „nicht durch Zwang auferlegt oder dem Zufall (das heißt oft den Mächtigen) überlaßen werden“.[83] Sie

[80] Unternehmen und NGOs als soziale Organisationen, in denen Menschen tätig sind, und als strukturiertes System mit genereller und relativ stabiler, selbst geschaffener Normen zur Arbeitsteilung, vgl. Tokarski (2008), S. 14f.; Brunnengräber et al. (2005), S. 15; Debiel & Sticht (2005), S. 131

[81] Vgl. Enderle (1993), S. 23f.

[82] Vgl. Göbel (2010), S. 15

[83] Enderle (1993), S. 24

sind durch eine **ethische Argumentation**[84] sowie durch einen unvoreingenommenen und zwangslosen **ethischen Diskurs** (≙formale Diskursethik) mit den beteiligten Akteuren des zu begründenden Normensystems zu erstellen.[85] Denn nur dadurch erhalten die erarbeiteten Werte und schließlich daraus abgeleiteten Normen durch innerliche Akzeptanz und Zustimmung ihre Legitimation.[86]

Auf diese Grundannahme der normativen Ethik stützt sich auch die vorliegende Arbeit. Der in dieser Arbeit zu entwickelnde normative Leitfaden, ist demnach auf allgemeingültige Werte basierend auf ethischer Argumentation zu entwickeln.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass durch die Handlungsanweisungen der natürlich gegebene Handlungsfreiraum (bspw. Vorhandensein mehrerer Handlungs-/Entscheidungsalternativen) zwar eingeschränkt wird. Jedoch etwaige Handlungsfreiräume verbleiben können (bspw. finale Entscheidung bei zwei gleichbewerteten Alternativen). Diese sind im Kontext der Antizipation möglicher Folgen (siehe allgemeine Ethik/Verantwortungsethik) auf Basis individueller und organisatorischer Gesinnung anzugehen.[87] Dies ist von Bedeutung bei der Entscheidungstreffung in Handlungsfreiräumen und

[84] Vgl. Enderle (1993), S. 158f.
[85] Vgl. Göbel (2010), S. 42ff.; Dülfer (1999), S. 372f.
[86] Vgl. Enderle (1993), S. 24; Göbel (2010), S. 42
[87] Vgl. Enderle (1993), S. 21; Göbel (2010), S. 30ff.

bei der erfolgreichen Anwendung des in dieser Arbeit entwickelten Leitfadens, jedoch nicht für die tatsächliche Leitfadenerstellung selbst.

Wie **Weber** für die allgemeine Ethik die Verantwortungsethik für Individuen postuliert, so fordert die angewandte Ethik ebenfalls, dass die Unternehmen bzw. Organisationen Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen haben.[88]

Exkurs

Die **Verantwortungsfähigkeit** bedingt **Moralfähigkeit** der handelnden Akteure. Diese Arbeit stützt sich hierbei auf die vielfältigen Beweisführungen, dass Organisationen selbst und nicht nur Individuen handeln können, sie also als **moralische Akteure** anzusehen und somit für ihre Handlungen verantwortlich sind.[89]

NGOs tragen demnach **Verantwortung**, insofern sie Einfluss auf die Menschen und die Umwelt nehmen.[90] Die Verantwortung ist für alle Handlungen und deren Folgen für alle Beteiligte, also im Sinne

[88] Göbel (2010), S. 109f.
[89] Vgl. Göbel (2010), S. 100ff.; Enderle (1993), S. 199ff.; Ruh (1998), S. 196f.
[90] Vgl. Ruh (1998), S. 192; Göbel (2010), S. 110ff.

des Stakeholderansatzes bspw. gegenüber Begünstigten, Lieferanten und Mitarbeitern zu tragen (z.B. Verantwortung für die Arbeitsbedingungen innerhalb der Lieferantenbetriebe).[91]

Diese Verantwortung hat sich folglich in normativen Handlungsanweisungen, als auch in Handlungsfreiräumen, widerzuspiegeln.

Ergebnis: Einbindung auf Diskurs basierender allgemeingültiger Werte in den Leitfaden; Allgemeine Verantwortungsübernahme für das externe Umfeld durch die Organisation (hier: mittels ethischer Handlungsanweisungen) und durch die Mitarbeiter selbst (hier: mittels Umsetzung Handlungsanweisung und Entscheidungsfindung auf Basis ethischer Gesinnung für Handlungsfreiräume).

Hinweis: Für die erfolgreiche Anwendung des Leitfadens bedarf es der ethischen Gesinnung der Mitarbeiter, vor allem für Handlungsfreiräume. Ethische Gesinnung jedoch ist irrelevant für die Gestaltung des Leitfadens an sich.

Wie ethische Verantwortung in eine Organisation bzw. konkret in Beschaffungsprozesse einziehen kann, wird im nachstehenden Kapitel aufgezeigt.

[91] Vgl. Göbel (2010), S. 110f.; Ruh (1998), S. 192

2.3 Beschaffungsmanagement

Ziel: Ermittlung von ethisch gestaltbaren Ansatzpunkten der Beschaffung.

Die (meisten)[92] NGOs sind wie jede operativ arbeitende Institution auf Güter und ggf. Dienstleistungen für ihre Arbeit angewiesen. Dies können u.a. Büromaterialien (bspw. Laptop) für die eigene Arbeit oder auch Güter (bspw. Medikamente), die Dritten/Begünstigten zugutekommen, sein. Demnach sind Beschaffungsaktivitäten für die Arbeit von NGOs erforderlich.

Dieses Kapitel widmet sich somit neben einer Klärung des Begriffs *Beschaffung* auch der Vorstellung der für die Arbeit relevanten Beschaffungstheorien. Diese dienen der Ermittlung von ethisch gestaltbaren Ansatzpunkten zur Implementierung von ethischer Verantwortung und somit der Entwicklung des Leitfadens.

Dabei bedient sich das Kapitel an grundlegenden Beschaffungstheorien der kommerziellen Literatur, aufgrund der nachgewiesenen Anwendbarkeit (wenn auch in modifizierter Form) dieser für den nicht-kommerziellen Sektor.[93]

[92] Nicht Teil der Zielgruppe sind NGOs, die ausschließlich mittels Sachspenden arbeiten.
[93] Vgl. bspw. Abidi et al. (2013); Wild & Zhou (2011); Schulz (2009)

2.3.1 Definition: Beschaffungsmanagement

Die Begriffe **Beschaffung** und **Beschaffungsmanagement** erfahren eine vielfältige Auslegung in der Literatur.[94] Zwecks Vereinfachung werden diese Begriffe synonym verwendet und gemäß der Beschaffungsdefinition nach BOGASCHEWSKY aufgefasst. Nach ihm beinhaltet der Beschaffungsbegriff zum einen **operative Aufgaben** aus den Bereichen Materialwirtschaft und Einkauf und **strategische Aufgaben** der (Beschaffungs-)Logistik. Und zum anderen das lieferkettenübergreifende **Management** aller partizipierender Lieferkettenakteure.[95]

Exkurs

Materialwirtschaft: Anforderungsgerechte Versorgung von erforderlichen Materialien für die Produktion bzw. für die Organisation.[96]

Einkauf: Operative Beschaffung, d.h. transaktionaler Einkauf, mit dem Ziel der Versorgung der Organisation.[97]

Logistik: Ganzheitliche (strategische) Planung, Steuerung, Koordination, Durchführung und Kontrolle aller organisationsinternen und -übergreifender Güter- und Informationsflüsse.[98] Das unternehmensübergreifende System der Logistik wird als Wertschöpfungskette, Logistikkette oder auch als **Supply Chain** (SC) bezeichnet.[99]

Beschaffungsaktivitäten nehmen demnach eine sowohl organisationsinterne, querschnitts- als auch eine institutionsübergreifende Rolle ein.[100]

Aufgrund des Ziels der ganzheitlichen Verankerung ethischer Verantwortung innerhalb der Beschaffung, eignet sich diese strategisch-operativ und institutionsübergreifende Beschaffungsdefinition von BOGASCHEWSKY und dient somit als Basis dieser Arbeit.

2.3.2 Ebenen und Aufgaben des Beschaffungsmanagements

Die strategischen und operativen Aufgaben aus BOGASCHEWSKYs Definition erfahren eine Konkretisierung in dem integrierten Management-Ansatz von ARNOLD ET AL.[101]

Hier unterteilen die Autoren die strategische Aufgabe in zwei Ebenen: **Normative** und **strategische Ebene**. Die operative Aufgabe wird durch eine **operative Ebene** abgebildet. Diese und deren Zusammenhänge sind in Abbildung 1 visualisiert.

---

94 Vgl. u.a. Harland et al. (1999); Large (1999); Arnolds et al. (1996)
95 Vgl. Bogaschewsky (2004), S. 175
96 Vgl. Heiserich (2000), S. 57
97 Vgl. Arnolds et al. (1996), S. 22f.
98 Vgl. Schulte (2005), S. 1
99 Vgl. Schulte (2005), S. 16f.
100 Vgl. Monczka et al. (1998), S. 134
101 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 256ff.

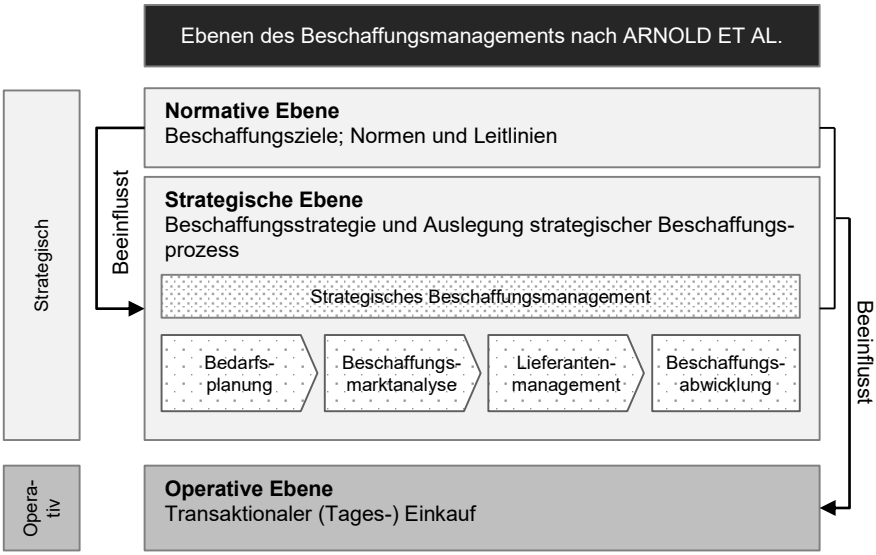


Abbildung 1: Ebenen des Beschaffungsmanagements nach ARNOLD ET AL.[102]

Die **operative Ebene** enthält Aufgaben des transaktionalen Tagesgeschäfts, sprich dem aktiven Materialeinkauf (d.h. Lieferantensuche und -auswahl, Angebotsanfrage, Lieferantenverhandlung, Vertragsschluss, etc.).[103] Die hier tätigen Individuen agieren nach den in der strategischen Ebene konzeptionell festgelegten Prozessen. Sie sind demnach dafür verantwortlich, die in der normativen Ebene

[102] Eigene Darstellung, in Anlehnung an Arnold et al. (2008), S. 256ff.
[103] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 263

definierten Leitlinien und Normen im Tagesgeschäft umzusetzen. Für die erfolgreiche Anwendung des Leitfadens bedarf es neben der fachlichen Kompetenz des Beschaffungspersonals, zudem ethische Kompetenz für etwaige Handlungsfreiräume. Nur so kann ethische Handlung ganzheitlich sichergestellt werden.[104] Generell lassen sich bei der operativen Ebene jedoch keine konzeptionellen Ansatzpunkte identifizieren. Daher wird auf die operative Ebene für die Leitfadengestaltung nicht näher eingegangen, sondern findet Beachtung ausschließlich bei der Identifikation Ethik unterstützender Instrumente für die operative Ebene sowie bei der Implementierung des Leitfadens (siehe Kapitel 5).

Innerhalb der **normativen Ebene** werden Normen und Leitlinien aller Beschaffungsaktivitäten sowie generelle Beschaffungsziele festgelegt.[105]

Neben quantitativen Beschaffungszielen finden auch langfristige Werte wie Ethik- und Umweltstandpunkte in dieser Ebene Einzug.[106] Typische quantitative Ziele wären die 7-Rights-Ziele nach PLOW-

[104] Vgl. Göbel (2010), S. 255ff.; Ulrich (2001), S. 456ff.
[105] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 256f.
[106] Vgl. Monczka et al. (1998), S. 190

MANN (≙ richtige Qualität, Zeit, Menge, Kosten, Ort, Zustand, Abnehmer (hier: Begünstigte, Eigenbedarf)).[107] Ein beispielhaftes qualitatives Ziel ist in der Einhaltung von Arbeitsschutzgrundsätzen zu finden.[108]

Die Normen und Leitlinien bilden konkrete Vorgaben für ein bestimmtes Verhalten für die Organisation als Ganzes und den einzelnen Mitarbeiter.[109] Bei der Gestaltung sind diese an externe Rahmenbedingungen (inkl. legitimer Stakeholder-Anliegen, Verantwortung für das externe Umfeld) sowie der **Vision** und **Mission**[110] der Organisation auszurichten. Dies dient der Erzielung internen Regularien-Konsistenz.[111] Hier sind demnach ethische Werte (bspw. Einhaltung von AEMR bei Beschaffungsaktivitäten) zu berücksichtigen und festzulegen. Die Normen und Leitlinien sind zudem für die Erhaltung der Beschaffungsziele zuständig.[112]

[107] Vgl. Plowman (1964) zitiert nach Abidi & Klumpp (2012), S. 5
[108] Vgl. Koplin (2006), S. 240
[109] Vgl. Greven & Scherrer (2002), S. 167f.
[110] **Vision:** idealer Zukunftszustand, allgemeine Verpflichtungen der Organisation; **Mission:** Selbstverständnis, Gründungszweck, vgl. Göbel (2010), S. 214ff.. Ausführliche Definition der Vision und Mission siehe Anhang I
[111] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 256f.
[112] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 256

Die normative Ebene stellt durch die Möglichkeit der aktiven Verankerung ethischer Werte in Ziele, Normen und Leitlinien einen ersten ethisch gestaltbaren Ansatzpunkt dar.

Die **strategische Ebene** basiert auf der normativen Ebene. Die dort definierten Normen und Ziele gilt es in operationalisierter Form in der strategischen Ebene zu verankern.[113] Ihre Aufgabe ist die Entwicklung einer **(a) Beschaffungsstrategie** und daran ableitend die **(b) rahmengebende Planung und Auslegung des Beschaffungsprozesses**. Dies bedeutet, dass innerhalb allgemeiner Beschaffungsanweisungen die Gesamtstrategie dezidiert in die Teilbereiche **Bedarfsplanung** und **übergreifender Lieferantenmanagementprozess** inkl. Beschaffungsmarktforschung und Beschaffungsabwicklung abgebildet wird und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung aufgezeigt werden.[114]

(a) Beschaffungsstrategie

Folgende, in der nachstehenden Tabelle 1 aufgelisteten Bestandteile, sind klassische Elemente einer Beschaffungsstrategie.

[113] Vgl. Koplin (2006), S. 71
[114] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 257ff., 1001f.; Koplin (2006), S. 76ff.

Bestandteil	**Ausprägung**			
Beschaffungs-markt	Lokal	Regional	Global	
Lieferanten-konzept	Sole	Single	Dual	Multiple
Beschaffungs-objekt	Unit	Modular	System	
Beschaffungs-zeit	Vorrats-beschaffung	Einzel-beschaffung	Produktions-synchron	
Beschaffungs-subjekt	Individual	Cooperative		

Tabelle 1: Beschaffungsstrategien nach ARNOLD[115]

Nicht alle Bereiche gilt es an dieser Stelle auszuführen. Wohl aber bedarf es einer Präzisierung des **Beschaffungsmarkts**, da dieser (wie eingangs in Kapitel 1.1 erwähnt) einen ethisch-kritischen Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit darstellt.

[115] Eigene Darstellung, leicht modifiziert übernommen aus Arnold (1997), S. 124

Beschaffungsmarkt: Lokal, Regional oder Global

Die Ausdehnung der Beschaffungsmärkte[116] über die lokalen auf regionale und globale Märkte bergen neben der Erweiterung des Produktangebots und besonders preislichen Vorteile (d.h. Senkung des Einkaufspreises aufgrund niedrigerer Lohnkosten und Steuervorteile in Ländern des Globalen Südens)[117] auch etwaige einhergehende ethische Risiken, wie z.B. die Förderung inhumaner Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten, durch den Druck der Abnahme von ausschließlich sehr günstigen Gütern.[118] Sind soziale Rechte und Standards im deutschen Arbeitsschutz und Grundgesetz verankert, fehlt es in anderen Ländern oft an eben solch einer Verankerung. Ist diese gegeben liegen meist niedrigere Standards für diese Bereiche, vor allem in Beschaffungsländern des Globalen Südens, vor.[119] Die häufig resultierenden inhumanen Arbeitsbedingungen in Lieferantenbetrieben aus Ländern des Globalen Südens kön-

[116] Hier ist unter regionaler und globaler Beschaffung vielmehr internationale Beschaffung, d.h. ein rein auf den beziehenden Charakter gerichteter Einkauf, zu verstehen. Der strategische Charakter vom *Global Sourcing*, bspw. im Sinne von Innovationspartnerschaften, Joint-Ventures, etc. spielt bei dem rein beziehenden NGO-Sektor keine Rolle. vgl. Bichler & Krohn (2001), S. 55ff.

[117] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 280; Bichler & Krohn (2001), S. 56

[118] Vgl. DeRuisseau (2002), S. 231; Knorr (2002), S. 131

[119] Vgl. Scherer et al. (2002), S. 11ff.

nen, obwohl nicht selbst durch die NGO ausgeführt, auf diese zurückfallen.[120] Zudem lassen sich in diesen Märkten vermehrt Korruptionsvorfälle nachweisen.[121]

Im Rahmen der Leitfadenentwicklung ist demnach der Umgang mit regionaler und globaler Beschaffung zu berücksichtigen.

(b) Beschaffungsprozessplanung

Bei der **Bedarfsplanung** geht es um die Ermittlung des konkreten Bedarfs (an Gütern oder Dienstleistungen).[122] Der Bedarf ist ausschließlich passend zu den tatsächlichen Organisationsbedürfnissen zu ermitteln. Hierbei gilt es sich gegen künstliche Bedarfsgenerierung durch Lieferanten oder eigene Mitarbeiter zu schützen.[123] Die Bedarfsplanung fungiert somit als ethisch gestaltbarer Ansatzpunkt.

Der Teilbereich des **übergreifenden Lieferantenmanagements** ist seinerseits aus mehreren Komponenten aufgebaut. Daher ist dieser Bereich zunächst näher vorzustellen, um anhand dessen mögliche Unter-Ansatzpunkte zu identifizieren.

[120] Vgl. Mark-Ungericht (2002), S. 78f.; Svensson (2009), S. 259f.
[121] Vgl. Transparency International (2014b), o.S.
[122] Vgl. Heiserich (2000), S. 68f.
[123] Vgl. Transparency International (2010), S. 26f.

2.3.3 Lieferantenmanagement

Das Lieferantenmanagement befasst sich mit der „marktorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von einzelnen **Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen** sowie des gesamten **Lieferantenstammes**“[124]. Es bildet somit den direkten Kontakt zu dem externen Umfeld. Daher gilt es hier ethische Anforderungen an die Lieferanten zu formulieren und von diesen einzufordern, um somit die Einhaltung ethischer Werte über die Organisationsgrenzen hinaus sicherzustellen.[125] Das Lieferantenmanagement bildet somit einen wichtigen Ansatzpunkt zur Verankerung ethischer Verantwortung.

Das Lieferantenmanagement als Teil des Beschaffungsprozesses kann als wiederkehrender fließend ineinander übergehender Ablauf einzelner Schritte angesehen werden.[126] Dieser wird durch die Vorlage eines konkreten Bedarfs ausgelöst.[127]
Die einzelnen Schritte des in

Abbildung 2 dargestellten Lieferantenmanagementprozesses verkörpern gleichzeitig die potenziell gestaltbaren Unter-Ansatzpunkte:

[124] Arnold et al. (2008), S. 1001
[125] Vgl. Koplin (2006), S. 71; GC & BSR (2012), S. 47
[126] Vgl. Bichler & Krohn (2001); Arnold et al. (2008), S. 1003ff.
[127] Vgl. Koplin (2006), S. 76

Schritt	1	2	3	4	5
Prozess	Vorauswahl (Identifikation, Eingrenzung)	Analyse	Bewertung I	Auswahl	Kontrolle (Bewertung II) und Steuerung

Abbildung 2: Schritte des Lieferantenmanagementprozesses[128]

Dieser Prozess verfolgt einerseits das Ziel, den benötigten Bedarf bereitzustellen und andererseits einen Lieferantenstamm aufzubauen und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu fördern und zu pflegen.[129]

Schritt 1: Lieferantenvorauswahl

Die Vorauswahl beinhaltet zunächst im Zuge der Beschaffungsmarktforschung (sprich die Erfassung von beschaffungsrelevanten Informationen bisheriger und zukünftiger Beschaffungsmärkte)[130] das Finden von potenziellen Lieferanten (**Lieferantenidentifikation**). Die Ausdehnung der Beschaffungsmarktforschung wird von

[128] Eigene Darstellung, in Anlehnung an Arnold et al. (2008), S. 1004
[129] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1001
[130] Vgl. Bichler & Krohn (2001), S. 56; Arnold et al. (2008), S. 257f.

der Beschaffungsmarktauswahl beeinflusst.[131] Nach Ermittlung potenzieller Lieferanten schließt die Einschränkung dieser gemäß Eignung (**Lieferanteneingrenzung**) an: Hierbei werden Daten zum Leistungsangebot des Lieferanten sowie weitere von Bedeutung zählende Daten (bspw. Einhaltung ethischer Werte) erhoben. Nur geeignete Lieferanten durchlaufen eine potenzielle Lieferantenanalyse und -bewertung.[132]

Schritt 2: Lieferantenanalyse

Die Lieferantenanalyse untersucht die für geeignet befundenen Lieferanten auf ihre (zukünftige, potenzielle) Leistungsfähigkeit (bspw. wirtschaftliche, technische, ökologische, soziale, ethische Leistungsfähigkeit),[133] d.h. bspw. Ermittlung des Potenzials zur Sicherstellung/naher Umsetzbarkeit ethischer Werte. Bei Bedarf können für die Lieferantenbewertung zudem weitere spezifische Informationen (bspw. Lieferbereitschaft) über den Lieferanten eingeholt werden.[134] Ferner erfolgt eine konkrete Angebotsanfrage an die und -abgabe durch die Lieferanten.[135]

[131] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1001
[132] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1003ff.
[133] Vgl. Arnold et al. (2008) S. 1005; Büsch (2013), S. 63
[134] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1005
[135] Vgl. Koplin (2006), S. 76

Schritt 3: Lieferantenbewertung (Bewertung I)

Hier werden die Lieferanten und ihre Leistungen (bspw. Kosten, Lieferzeit, Einhaltung ethischer Werte) bewertet und untereinander auf Basis der Bewertungsergebnisse miteinander verglichen.[136] Das **Ziel der Bewertung I** ist die Erstellung von Leistungsprofilen der Lieferanten auf Basis der eigenen ausgewählten Kriterien sowie die Vorbereitung der Entscheidung für die Lieferantenauswahl.[137]

Schritt 4: Lieferantenauswahl

Orientiert an den Ergebnissen der Bewertung I und der Beschaffungszielsetzung schließt die Lieferantenauswahl. Hier wird der für den Bedarf geeignetste Lieferant ausgewählt.[138] Dieser Schritt endet nach Vertragsverhandlungen mit einem Vertragsabschluss zwischen Abnehmer und Lieferant sowie der finalen Beschaffungsabwicklung.[139]

[136] Vgl. Wagner (2003), S. 706, 721f.
[137] Vgl. Monczka et al. (1998), S. 239
[138] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1007
[139] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1001; Koplin (2006), S. 76f.; Abidi & Klumpp (2012), S. 6

Schritt 5: Lieferantenkontrolle (Bewertung II) und -steuerung

Nach Leistungserfüllung durch den Lieferanten erfolgt die **Lieferantenkontrolle**. Diese beginnt mit einer Bewertung (Bewertung II) der sichtbar erbrachten Leistung. Die Leistungsbewertung dient der Ermittlung objektiver Aussagen über die Vertragszuverlässigkeit des Lieferanten.[140] Bei Fortbestehen der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung schließt idealerweise eine wiederholte Überprüfung der Lieferanten an. Diese verfolgt das Ziel, die Kriterien, die nicht beim Leistungserhalt ersichtlich sind (bspw. Produktions-/Arbeitsabläufe der Lieferanten), zu erheben.[141] Falls Defizite bei der Leistungserstellung festgestellt werden, erfolgen Gegenmaßnahmen, bspw. in Form der Beziehungsbeendigung, oder der **Lieferantensteuerung**.[142] Die Lieferantensteuerung durch den Abnehmer umfasst alle Aktivitäten, die die Leistungsfähigkeit der Lieferanten gemäß den (vereinbarten) Leistungsforderungen der Abnehmer erhöht und die generelle Zusammenarbeit verbessert. Dies erfolgt bspw. durch Lieferantenpflege, -erziehung oder -entwicklung.[143] Da besonders die Überprüfung und die Steuerung durch einen hohen Aufwand (zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcenbedarf) gekennzeichnet ist, erfolgt dieser Schritt üblicherweise nur bei besonders

[140] Vgl. Large (1999), S. 200ff.
[141] Vgl. Large (1999), S. 154; Arnold et al. (2008), S. 1007f.
[142] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1008
[143] Vgl. Krause et al. (2000), S. 34; Arnold et al. (2008), S. 1008

bedeutungsvollen und/oder kritischen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen.[144]

Mit Ausnahme der Lieferantenidentifikation und Bewertung II, die aufgrund ihres rein beobachtenden und sichtenden Charakters keine gestalterischen Ansatzpunkte aufweisen, bilden alle übrigen Schritte der strategischen Ebene aufgrund der Möglichkeit der aktiven Verankerung ethischer Werte weitere Ansatz- bzw. Unteransatzpunkte zur Implementierung ethischer Verantwortung.

Da die Gestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung, die nach Vertragsschluss entsteht (Schritt 4 und 5), einen umfassenden, ethisch gestaltbaren Ansatzpunkt darstellt, werden im nachstehenden Kapitel Theorien aufgeführt, die die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen von verschiedenen Perspektiven erläutern, um somit Hinweise zur Gestaltung der (Vertrags-)Beziehung in Hinblick auf die Implementierung ethischer Verantwortung zu erhalten.

[144] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1007; Koplin (2006), S. 84f.

2.3.4 Kooperationstheorien

Mit zunehmender Dauer und Intensität können sich aus transaktionalen Beziehungen auch längerfristige Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen entwickeln.[145] Diese sind durch eine gezielte Zusammenarbeit der Beziehungsteilnehmer gekennzeichnet. Hierbei befinden sich die Beziehungsteilnehmer auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen. Daher werde diese Beziehungen auch **vertikale Kooperationen** genannt.[146] Im NGO-Kontext handelt es sich hier um ausschließliche Kooperationen der Beschaffung.

Zur Thematik der Kooperationsgestaltung gibt es vielerlei Theorien aus dem strategischen Management.[147] Für die Kooperationsgestaltung werden hierzu drei in der Kooperationsforschung häufig angewendete Theorien vorgestellt, die nachweislich Ansatzpunkte zur Implementierung ethischer Werte beinhalten.[148]

- Transaktionskostentheorie
- Prinzipal-Agent-Theorie
- Ressourcenabhängigkeitsansatz

Die Vorstellung schließt jeweils im Hinblick auf mögliche Ansatzpunkte zur Verankerung ethischer Werte.

---

[145] Vgl. Arnold & Eßig (2003), S. 665
[146] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 981f.
[147] Vgl. u.a. Knolle (2006); Klumpp & Koppers (2007)
[148] Vgl. Knolle (2006)

Transaktionskostentheorie (TKT)

Bei der **TKT** geht es darum, dass Unternehmen oder NGOs die institutionellen Strukturen nutzen, welche Transaktionskosten minimieren.[149] Diese Strukturen können sein: **Markt** (gekennzeichnet durch: kurze Dauer, begrenzte persönliche Interaktion, autonome Geschäftspartner), **Kooperation** (≙partnerschaftliche Zusammenarbeit) oder **Hierarchie** (≙Unternehmung).[150] Anfallende Transaktionskosten[151] – Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten – werden beeinflusst durch das Ausmaß an Unsicherheit (bspw. Vorlage asymmetrischer Informationsverteilung, begrenzte Rationalität der Akteure)[152], partnerspezifischen Investitionen (bspw. Einführung Arbeitsschutzmaßnahmen)[153] und Häufigkeit der Transaktionen. Die Transaktionskosten sollten möglichst gering sein, um möglichst effizient agieren zu können.[154] Es ist also die Struktur zu wählen, die die Transaktion effizient abwickelt. Für NGOs als ausschließlich güterbeschaffende Organisationen kommen die Strukturen **Markt** und **Kooperation** in

[149] Vgl. Williamson (1975), S. 16; Ebers & Gotsch (1995), S. 208f.; Kieser & Ebers (2006), S. 277ff.
[150] Vgl. Picot et al. (2003), S. 50
[151] D.h. Abwicklung und Organisation des Austausches, vgl. Müller (2005), S. 78; Laske & Neunteufel (2005) zitiert nach Klumpp & Koppers (2007), S. 13
[152] Vgl. Williamson (1985), S. 22; Williamson (2008), S. 5
[153] Vgl. Kieser & Ebers (2006), S. 277ff.
[154] Vgl. Ebers & Gotsch (1995), S. 209

Betracht. Es gilt demnach zu prüfen, ob eine Leistung auf dem Markt mittels transaktionalen Einkaufs oder ob eine Leistung in Form einer Zusammenarbeit (≙Kooperation) mittels langfristiger Verträge zu beschaffen ist.[155]

Kooperationen bieten einen Vorteil, wenn die Häufigkeit der Transaktionen ein mittleres bis hohes Ausmaß annimmt und partnerspezifische Investitionen erfolgen.[156] Die Struktur **Markt** ist zu bevorzugen, bei keinen/kleinen partnerspezifischen Investitionen und geringer Transaktionshäufigkeit. Hier sind Lieferanten, die bereits nachweislich ethische Werte einhalten, zu wählen. Aktive Etablierungseinforderungen und Einhaltungskontrollen durch die Abnehmer finden somit nicht statt. Dies geht mit einer Unsicherheit der tatsächlichen Umsetzung ethischer Werte durch die Lieferanten einher.[157] Hinsichtlich der aktiven Verankerung ethischer Werte ist die Kooperationsform im Vergleich zum Markt vorteilhafter, da hier durch die einmalige Partnersuche geringere Anbahnungs- und Vereinbarungskosten erzielt werden und diese freien Mittel in Etablierungs- und Einhaltungsbestrebungen seitens der Abnehmer investiert werden können. Durch die stetige Zusammenarbeit und bspw. kontrollierenden Maßnahmen (d.h. Kontrolle der Einhaltung vereinbarter ethischer Werte) kann hier größere Informationstransparenz erzielt

[155] Vgl. Kieser & Ebers (2006), S. 277ff.
[156] Vgl. Aulinger (1996), S. 142
[157] Vgl. Knolle (2006), S. 27f.

werden. Auftretende Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten (in Hinblick auf Integration und Kontrolle bezüglich der Umsetzung ethischer Werte beim Lieferanten) können mit steigender Häufigkeit der Transaktionen auf diese verteilt und somit pro Transaktion reduziert werden.[158] Somit kann die Kooperationsform trotz potenzieller Investitionskosten für die Implementierung ethischer Werte über die Dauer als effizient angesehen werden.[159] Die Gestaltung der Markt- und Kooperationsstruktur stellt demnach nach TKT einen Ansatzpunkt dar.

Prinzipal-Agent-Theorie (PAT)

Bei der PAT wird das Verhalten von Individuen und Institutionen, die in Beziehung zueinanderstehen, erklärt. Hierbei stellt ein Part den Prinzipal (≙Auftraggeber) und der andere den Agenten (≙Auftragnehmer) dar. In dieser hierarchischen Konstellation treffen unterschiedliche Interessen und Intentionen der Beziehungsteilnehmer aufeinander. Die Beziehung ist hierbei geprägt von dem Vorhandensein einer unvollständigen **Informationstransparenz** (bspw. Produktionsbedingungen versus Kriterien der Lieferantenbewertung) und von opportunistischem Verhalten (**Nutzenmaximierung**; bspw. keine kostenintensive Einführung von Arbeitsschutzmaßnahmen

[158] Vgl. Aulinger (1996), S. 141; Williamson (1985), S. 143
[159] Vgl. Knolle (2006), S. 48

durch die Lieferanten, damit Erzielung höherer eigener Gewinnspanne; komplette Übertragung ethischer Implementierungskosten auf den Lieferanten durch den Abnehmer) beider Seiten.[160] Durch einen vertragstheoretischen Ansatz[161] werden hier Unsicherheiten der Beziehung mittels Regelungen und Sanktionen[162] ex ante gelöst. Mit Hilfe von Anreiz-, Kontroll- und Informationssystemen sollen Handlungsräume kontrolliert werden.[163] Im Kontext der Kooperationsgestaltung hilft die PAT die Beziehung vertragstheoretisch so zu gestalten, dass das opportunistische Verhalten vermieden und Informationstransparenz erhöht wird[164] und somit das gewünschte Verhalten sichergestellt werden kann. Mittels Vertrags und genannter Systeme lassen sich ethische Anforderungen vom Agenten einfordern. Die Vertragsgestaltung bildet hier den Ansatzpunkt zu Integration ethischer Verantwortung.

[160] Vgl. Jensen & Meckling (1976), S. 305ff.; Holmström (1979), S. 74ff.; Eckert (1996), S. 155; Kieser & Ebers (2006), S. 277ff.
[161] Vgl. Richter & Furubotn (1999), S. 163
[162] Vgl. Sydow (1992), S. 172
[163] Vgl. Ebers & Gotsch (1995), S. 196
[164] Vgl. Vahrenkamp (2000), S. 15 zitiert nach Klumpp & Koppers (2007), S. 13

Ressourcenabhängigkeitsansatz (RAA)

In diesem Ansatz wird die Beziehung zwischen Beschaffern und Lieferanten unter dem Gesichtspunkt der Abhängigkeit thematisiert.[165] Die Abhängigkeit entsteht durch die Nutzung externer Ressourcen.[166] Diese können von physischer, monetärer oder informatorischer Natur sein.[167] Durch diese Ressourcenbeschaffung wird der Handlungsfreiraum der beschaffenden Organisation eingeschränkt. Es wird angenommen, dass es eine natürliche intrinsische Motivation gibt, die eigene Autonomie zurückzuerlangen. Zur Wiederherstellung der Autonomie/des Handlungsfreiraums – besonders zu Lieferanten, die für die Organisation wichtige Ressourcen anbieten – werden Interorganisationsbeziehungen (d.h. Kooperationen) durch die beschaffende Organisation forciert.[168]

Diese Beziehungen verfolgen das Ziel, eigene Abhängigkeiten zu verringern und Abhängigkeiten anderer zu vergrößern. Sie dienen folglich neben der Ressourcenbeschaffung auch der Reduktion von Unsicherheit (Informationsasymmetrien, bspw. mangelnder Einblick

[165] Vgl. Hillman et al. (2009), S. 1416; Chu & Wang (2012), S. 81; Stölzle (1999), S. 68f.
[166] Vgl. Bode et al. (2011), S. 835; Pfeffer (1981), S. 25f.
[167] Vgl. Pfeffer & Salancik (1978), S. 43
[168] Vgl. Van Gils (1984), S. 1081; Bode et al. (2011), S. 835; Pfeffer (1981), S. 25f.

in Produktionsprozesse des Lieferanten) und Abhängigkeit.[169] Größere Abhängigkeit führt zu engeren Beziehungen, um diese Abhängigkeit zu managen.[170] Mit steigender Häufigkeit und Volumen[171] der Abnahmen sowie der eigenen Wichtigkeit für den Lieferanten, steigen die gegenseitige Abhängigkeit der Partner und somit der Einfluss des Abnehmers.[172] Soweit Kooperationen eingegangen werden und eine Abhängigkeit des Ressourceneigners vorliegt, gibt es Ansatzpunkte zur aktiven Implementierung ethischer Werte durch die Einflussmacht des Abnehmers.

Durch diese Theorien wird deutlich, dass das alleinige Verlangen der Abnehmer (hier: NGOs) nach Einhaltung und Umsetzung von erwünschten ethischen Werten meistens nicht zu einer tatsächlichen Umsetzung führen wird. Durch ethische Gestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen, könnte folglich ein gewünschtes ethisches Verhalten der Lieferanten erzielt werden. Dies ist wichtig, da vertikalen Kooperationen einen wichtigen Ansatzpunkt zur institutionsübergreifenden Umsetzung eines ethischen Beschaffungsmanagements darstellen. Somit ist die Möglichkeit der Umsetzung ethischer Verantwortung entlang der gesamten SC gegeben.

[169] Vgl. Sydow (1992), S. 197
[170] Vgl. Golicic & Mentzer (2005), S. 50; Chu & Wang (2012), S. 81
[171] Vgl. Pfeffer & Salancik (1978), S. 106ff.
[172] Vgl. Knolle (2006), S. 69f.

Diese *Kooperationstheorien* können gleichermaßen für die Option der Beschaffungsstrategie **Beschaffungssubjekt – Cooperative Sourcing** (siehe Tabelle 1) angewendet werden,[173] da dieser kooperative Zusammenschluss ebenfalls von opportunistischen und intransparenten Verhalten gekennzeichnet ist und somit die Gefahr des Einzugs unethischer Geschäftspraktiken birgt. Diesen kann ebenso mittels genannter Kooperationsgestaltungen begegnet werden.

Exkurs

Cooperative Sourcing stellt eine **horizontale Kooperation** (d.h. Zusammenschluss von Abnehmern derselben Wertschöpfungsstufe)[174]dar. Die Bildung von horizontalen (Beschaffungs-)Kooperationen verfolgt oft das Ziel der Bündelung von Einkaufsvolumen oder des Informationsaustauschs und geht meist mit Kosten- und Konditionsverbesserungen für die kooperativ zusammengeschlossenen Abnehmer einher.[175]

[173] Vgl. Klumpp & Koppers (2007), S. 10ff.
[174] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 981
[175] Vgl. Heiserich (2000), S. 41; Arnold et al. (2008), S. 991

Ergebnis: Die normative und strategische Beschaffungsebene stellen konzeptionelle Ansatzpunkte zur Verankerung ethischer Verantwortung in Beschaffungsprozesse dar. Potenzielle Kooperationen und internationale Beschaffungsstrukturen bilden ebenfalls Gestaltungsansätze zur Verankerung ethischer Verantwortung.

2.3.5 Determinanten des Beschaffungsmanagements

Abschließend werden im Sinne der Kontingenztheorie interne und externe Kontingente – speziell das Beschaffungsmanagement und deutsche NGOs betreffend – aus den zuvor gezeigten Themengebieten, sowie Beiträgen während der Konferenz **Zukunft internationaler Logistiknetze** am 20. November 2014 in der Technischen Universität Berlin und der Veranstaltung **Humanitäre Logistik – wie wird sie zur Hilfe für die Menschen?** der Kühne-Stiftung in der Schweizer Botschaft am 19. Februar 2014, abgeleitet.

Interne Kontingente

- **Personal:** Ausbildungsgrad[176], Ethikkompetenz[177] (Bewusstsein über Auswirkung der Beschaffung)
- **Größe:** (hier: Größe definiert über das Jahreseinkommen) Je geringer die finanziellen Ressourcen, desto weniger zur Verfügung stehende finanzielle Mittel für logistische Aktivitäten und desto geringer die Marktmacht (siehe Kapitel 2.1.3)
- **Stellenwert** (**ethische) Beschaffung:** bspw. keine/eigene Beschaffungsabteilung bzw. Personen für die Beschaffung; Wahrnehmung ethischer Beschaffung als Aufgabe von Organisation[178]

Externe Kontingente

- (meist) projektgebundene Spenden (siehe Kapitel 2.1.3)[179]
- (z.T.) Vorgabe von Beschaffungsrichtlinien durch Geldgeber (siehe Kapitel 2.1.3)[180]

[176] Beitrag aus Zukunft internationale Logistiknetze und Humanitäre Logistik – wie wird sie zur Hilfe für die Menschen?
[177] Vgl. Göbel (2010), S. 255ff.; Ulrich (2001), S. 456ff.
[178] Beitrag aus Zukunft internationale Logistiknetze und Humanitäre Logistik – wie wird sie zur Hilfe für die Menschen?; Hinweis: Der Terminus ethische Beschaffung wurde nicht konkret verwendet, aber fair produzierte Güter, worunter sich ethische Werte in den Produktionsbedingungen der Lieferanten subsumieren lassen
[179] Vgl. Bhattacharya (2014), S. 1
[180] Vgl. Wild & Zhou (2011), S. 110, 118

- Logistische Kosten (exklusive Güterkosten) als geringzuhaltende administrative Kosten (siehe Kapitel 2.1.3)[181]
- Spendenbereitschaft der Geldgeber (siehe Kapitel 2.1.3) → unsichere Finanzlage
- Möglichst effektive und effizienten Mittelverwendung (siehe Kapitel 2.1.3)[182]
- Ausrichtung von Beschaffungsprozessen im Kontext der AEMR (siehe Kapitel 2.1.3)

Diese Kontingente, gilt es – soweit zutreffend – gemäß Kontingenztheorie bei der Gestaltung des Leitfadens einzubeziehen. Ausgenommen hiervon sind die internen Kontingente Ethikkompetenz und Stellenwert ethischer Beschaffung. Denn diese stellen zwar wichtige Faktoren für die erfolgreiche Implementierung des Leitfadens und ethische Entscheidungsfindung in Handlungsfreiräumen dar, jedoch sind dies irrelevante Faktoren für die Leitfadengestaltung als solches. Daher wird auf diese nicht weiter hinsichtlich der Leitfadengestaltung eingegangen.

[181] Vgl. Wild & Zhou (2011), S. 117
[182] Vgl. Wild & Zhou (2011), S. 111

2.4 Ethische Verantwortung in der Beschaffung

Ziel: Operationalisierung des Begriffs ethische Verantwortung in der Beschaffung.

Bevor eine Operationalisierung des Begriffs **ethische Verantwortung in der Beschaffung** vorgestellt wird, wird auf den Unterschied zwischen sozialer und ethischer Verantwortung eingegangen. Dies ist an dieser Stelle notwendig, da diese zwei Aspekte häufig in der Literatur/Publikationen vermischt werden und nicht eindeutig geklärt sind.[183]

Im ausschließlich sozialem Kontext geht es im Allgemeinen darum, das Zusammenleben der Menschen in Staat und Gemeinschaft sozialgerecht und von nach Stakeholdern geforderten Kriterien und vom Staat etablierten Gesetzen zu gestalten.[184] Der ethische Kontext erweitert prinzipiell die gesetzliche Verpflichtung um die intrinsisch motivierte, reflektierte und über Gesetze hinausgehende guten Handlungen[185] inkl. Folgenabschätzung dieser (siehe Kapitel

[183] vgl. hierzu u.a. Beauchamp & Bowie (2001); Velasquez (1982); Carroll (1991);
Wieland & Handfield (2013)
[184] Vgl. Tokarski (2008), S. 143; Carter & Jennings (2004), S. 149
[185] Vgl. Eltantawy et al. (2009), S. 100

2.2.1), und zwar für die gesamte Menschheit und nicht nur gegenüber den direkten Stakeholdern und deren Anliegen.[186]

ELTANTAWY ET AL. entwickelten einhergehend mit dem eben aufgezeigten ethischen Verantwortungsverständnis einen theoretischen Rahmen für ethische Verantwortung im Beschaffungsmanagement. Sie definieren supply management ethical responsibility als „managing the optimal flow of high-quality, value-for-money materials, components or services from a suitable set of innovative suppliers in a fair, consistent, and reasonable manner that **meets or exceeds social norms, even though not legally required.**“[187]

Orientiert an dieser allgemeinen Definition, die zudem mit dem in Kapitel 2.3 aufgezeigten institutionsübergreifenden Beschaffungsverständnisses und des eben dargestellten ethischen Verantwortungsverständnisses einhergeht, werden im Folgenden konkrete Werte und daran abgeleitete Normen für ein ethisches Beschaffungsmanagement identifiziert. Dies, zusammen mit dem ethischen Anspruch der Allgemeingültigkeit von Werten (siehe Kapitel 2.2), gilt im Folgenden als Basis der Operationalisierung von ethischer Verantwortung.

[186] Vgl. Tokarski (2008), S. 143
[187] Eltantawy et al. (2009), S. 101

Grundlegend sind diese Werte und Normen innerhalb der normativen Ebene zu definieren und zu verankern (sprich normative Ebene).

Diese gilt es dann einerseits in Leitlinien, also für die eigenen Mitarbeiter, operationalisiert zu verankern (sprich normative Ebene), andererseits diese operationalisiert in konkrete Beschaffungsvorgaben, also im Zuge des Lieferantenmanagements als Vorgabe für das externe Umfeld, umzusetzen (sprich strategische Ebene).

2.4.1 Allgemeine Werte und Normen für die Beschaffungsaktivitäten

Als allgemeine Orientierungsgrundlage für die Entwicklung konkreter **Ethik-Werte und -Normen** (im Folgenden zur Vereinfachung unter ethische Werte zusammengefasst) für die Beschaffung, können die AEMR sowie an diese orientierten internationalen Sozialstandards[188] fungieren.

Denn wenn man im Sinne der Diskursethik nur die ethischen Werte anerkennt, auf die sich im gemeinsamen Diskurs geeinigt worden

[188] Vgl. Rendtorff (2002), S. 123

ist, stellen die AEMR als weithin akzeptiertes ethisches Bezugssystem[189] und an diese errichteten internationale Sozialstandards,[190] aufgrund ihrer Entstehung durch weltweite Multi-Stakeholder-Beteiligungen, adäquate Orientierungsmaßstäbe dar.[191] Durch die Legitimationsbasis von NGOs und der konkreten AEMR-nahen Aufgabenfokussierung der Zielgruppe, greift eine Orientierung der Arbeitsprozesse an die AEMR und Sozialstandards zudem ein potenziell legitimes Stakeholder-Anliegen auf (Kapitel 2.1.3).

Bei der Übernahme von Inhalten der AEMR oder bestehenden Sozialstandards sollte dennoch die Diskussion über die zweifelhafte Existenz weltweit anerkennbarer ethischer Werte[192] beachtet werden. Eine Diskussion hierüber ist im Anhang I zu finden.

Im Folgenden wird zwecks Verständlichkeit die AEMR und ausgewählte Sozialstandards vorgestellt.

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte

Die AEMR der UN bildet zusammen mit dem Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte und über staats-

189 Vgl. Göbel (2010), S. 147ff.
190 Vgl. Sautter (2000) und Scherrer et al. (1998) zitiert nach Scherer et al. (2002), S. 12
191 Vgl. Göbel (2010), S. 310; Benner et al. (2002), S. 104ff.
192 Vgl. Held (2002), S. 37f.

bürgerliche und politische Rechte die grundlegenden Menschenrechtsabkommen der UN. Die Menschenrechte sind individuelle Rechte, die universal den Menschen zukommen.[193] Des Weiteren entwickelte die Internationale Arbeitsorganisation, oder auch International Labour Organization (ILO), der UN soziale Mindeststandards in Form von Kernarbeitsnormen, die als ein Sozialstandard angesehen werden.[194]

Sozialstandards

Sozialstandards sind „anerkannte Maßstäbe zur Gestaltung von Arbeitsverhältnisse und sozialen Sicherungssystemen, also als Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten und produzieren."[195] Weitere Informationen zur Entstehung von Sozialstandards sind im Anhang I zu finden.

[193] Vgl. Göbel (2010), S. 147ff.
[194] Vgl. Kreuzaler (2002), S. 46; Clapham (2006), S. 61
[195] Koplin (2006), S. 50

Die AEMR der UN sowie die weltweit bekanntesten[196] und anerkanntesten Sozialstandards sind in Tabelle 2 aufgeführt:

	Überblick / ethische Werte
AEMR der UN	
AEMR der UN[197]	Verbot der Diskriminierung Freiheitssphäre des Einzelnen Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit Recht auf Arbeit, gleichen Lohn Recht auf Erholung und Freizeit Recht auf Bildung
Sozialstandards	
ILO-Kernarbeitsnormen AccountAbility 1000 (AA1000) Social Accountability 8000 (SA8000) ISO 26000	Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit Keine Diskriminierung, Zwangsarbeit, Kinderarbeit Angemessene Arbeitspraktiken • Arbeitszeitschutz

[196] Vgl. Koplin (2006), S. 54ff.; Schaltegger & Harms (2010), S. 26f.
[197] Vgl. AEMR (1948): Artikel 2, 12, 20, 23, 24, 26

Occupational Health- and Safety Assessment Series 18001* (OHSAS 18001) British Standard 8800* (BS 8800)	• Gesundheitsschutz

Tabelle 2: Inhaltliche Übersicht der AEMR der UN und diverser Sozialstandards[198]

* Inhalt sind ausschließlich angemessene Arbeitspraktiken

Eine ausführliche Beschreibung der hier genannten Sozialstandards ist im Anhang I zu finden.

Die AEMR und Sozialstandards gelten – soweit in der normativen Ebene verankert – für die Mitarbeiter der NGO selbst. Aufgrund der Orientierungsgrundlage-Funktion der normativen Ebene, gelangen diese in konkretisierter Ausarbeitung sowohl in die Leitlinien für die Beschaffer, als auch in die Vorgaben für das Lieferantenmanagement.

[198] Eigene Darstellung, zusammengefasst aus Koplin (2006), S. 54ff.; AEMR (1948); Schaltegger & Harms (2010), S. 26f.

2.4.2 Konkrete Leitlinien für die Beschaffer

Orientiert an den allgemeinen Beschaffungsnormen, sollten sich die Beschaffer allgemein und konkret im Umgang mit Lieferanten[199] an ethische Werte halten, um somit ethische Verantwortung in ihren Handlungen sicherstellen zu können. Hierzu lassen sich in der NGO-Praxis diverse Lösungsansätze[200] finden. Stellvertretend seien an dieser Stelle die ethischen Prinzipien des World Food Programme (WFP) der UN als größte humanitäre und internationale Organisation mit der langjährigen Expertise in Beschaffung und Logistik für deren Beschaffungsleitlinien zu nennen.[201]

- „**Integrity:** Transparent, Honest, Fair“
- „**Competition:** Competitive tendering“
- „**Fairness/Equal treatment:** Same conditions for all suppliers“
- „Segregation of duties“
- „Avoidance of conflict of interest“
- „Due diligence“
- „Impartiality“, „Honesty“, „Transparency“
- „Loyalty and respect for rules and regulations“ (z.B. Anti-Korruptions-Regeln)

[199] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 256f.; Koplin (2006), S. 53
[200] Vgl. WFP (2010); IFRC (o.J.); WANGO (2004)
[201] Vgl. WFP (2010), S. 4f.

Beispielhafte Operationalisierungen hieraus wären:

- Faire Auswahl der Lieferanten, d.h. bspw. unabhängig von Nationalität, Hautfarbe, Sprache oder Religion
- Faire Bezahlung der Lieferanten/Dienstleister

Aufgrund der internationalen Tätigkeit und Anerkennung des WFP wird an dieser Stelle ein globaler ethischer Minimalkonsens dieser ethischen Prinzipien angenommen.

2.4.3 Konkrete Vorgaben für das Lieferantenmanagement

Die in der allgemeinen normativen Ebene festgelegten Kriterien (Normen und Leitlinien), gilt es in operationalisierter Form für die strategische Ebene zu verankern.
Besonders hier nehmen die AEMR und an diese orientierten Sozialstandards eine ausschlaggebende Rolle ein, da diese wie o.g. als ethischer Minimalkonsens angesehen werden können. Dies ist an dieser Stelle wichtig, da ein aktiver Diskurs mit allen Lieferanten in der Praxis nicht umsetzbar ist, und somit auf allgemeingültig anerkannte Werte, basierend auf einem vorgeschalteten ethischen Diskurs, zurückgegriffen werden muss.[202]

[202] Vgl. Göbel (2010), S. 44

Aufgrund der individuellen Auslegung dieser an die eigenen Organisations- und Beschaffungsstrukturen, sind im Folgenden lediglich einige konkrete Operationalisierungsbeispiele der Inhalte der A-EMR und Sozialstandards zur Verdeutlichung genannt:[203]

- Sicherstellung von 0% Kinderarbeit
- Keine Diskriminierung beinhaltet u.a. keine Diskriminierung aufgrund des ethnischen oder kulturellen Hintergrunds, der Hautfarbe, der Nationalität, des Geschlechts, dem Alter, der sexuellen Orientierung
- Arbeitszeit nicht über der in lokalen Vereinbarungen (bspw. Gewerkschaften, Gesetzen) festgeschriebenen Arbeitszeit
- Lieferanten haben sich an Anti-Korruptions-Regeln zu halten
- Lieferanten haben sich gegen Conflict of Interest einzusetzen

Hinweis: Der Part der *Bedarfsplanung* wurde an dieser Stelle nicht konkretisiert, da hier die ethische Verantwortungsübernahme als konkrete Handlungsvorgabe direkt für die Beschaffer umzusetzen ist. Diese wurde bereits in Kapitel 2.4.2 bspw. unter *due diligence* abgedeckt.

[203] zusammengefasst aus UN (2013)

Ergebnis:

Ethische Verantwortung für die Beschaffung bedeutet über Gesetze hinausgehende auf ethischen Konsens basierende gültige Werte allgemein und in konkreter Form in die gestaltbaren Ebenen des Beschaffungsmanagements einzubinden. Werte, die einem ethischen Konsens entstammen, sind in der AEMR und an diese orientierte sowie international anerkannter Sozialstandards zu finden.

2.5 Zwischenfazit – Gestaltungsansatz und Anforderungen

Als Fazit des zweiten Kapitels erfolgt eine Zusammenfassung der ethisch gestaltbaren Ansatzpunkte in einem Gestaltungsansatz, dargestellt in Tabelle 3:

Gestaltungsansatz
Normative Ebene
- Beschaffungsziele - Allgemeine Normen für die Beschaffung - Leitlinien für die Beschaffer inkl. Bedarfsplanung
Strategische Ebene
- Beschaffungsprozess inkl. Gestaltung potenzieller Kooperationen - Bedarfsplanung (siehe auch normative Ebene) - Lieferantenmanagement

Tabelle 3: Gestaltungsansatz für ein ethisches Beschaffungsmanagement[204]

[204] Eigene Darstellung

Zudem wurden in den vorangegangenen Kapiteln Anforderungen identifiziert, die bei der Gestaltung des Leitfadens berücksichtigt werden müssen. Diese sind:

- Bedarf eines Fits zwischen internen und externen Kontingenten (Kontingente siehe Kapitel 2.1.3 und Kapitel 2.3.5)
- Verwendung auf Diskurs basierender allgemeingültiger ethischer Werte: AEMR und Sozialstandards als geeignete, auf Diskurs begründete universelle Gesellschaftsinteressen
- Verantwortungsübernahme für das externe Umfeld
- Ethischer Umgang mit regionaler und globaler Beschaffung
- Ethische Gestaltung von Kooperationen

Außerdem bedarf es allgemein einer ethischen Gesinnung der Beschaffer sowie eines bedeutsamen Stellenwerts ethischer Beschaffung innerhalb der Organisation, für die erfolgreiche Umsetzung des Leitfadens und der allgemeinen Erzeugung von ethischen Handlungen innerhalb von Handlungsfreiräumen. Da diese ausschließlich Indikatoren für die Gestaltung des Implementierungsvorgangs und Handlungsfreiraums darstellen, ist hierzu lediglich eine Datenerhebung und keine genauere Untersuchung notwendig.

Zur Erzielung eines adäquaten Leitfadens, d.h. auf die Bedürfnisse deutscher NGOs zugeschnitten, bedarf es – wie bereits in Kapitel

1.2 erwähnt – einer Gestaltung angelehnt an den Beschaffungsausgangspunkt deutscher NGOs.

Dieser setzt sich für die vorliegende Arbeit aus den folgenden Bereichen dargestellt in Abbildung 3 zusammen:

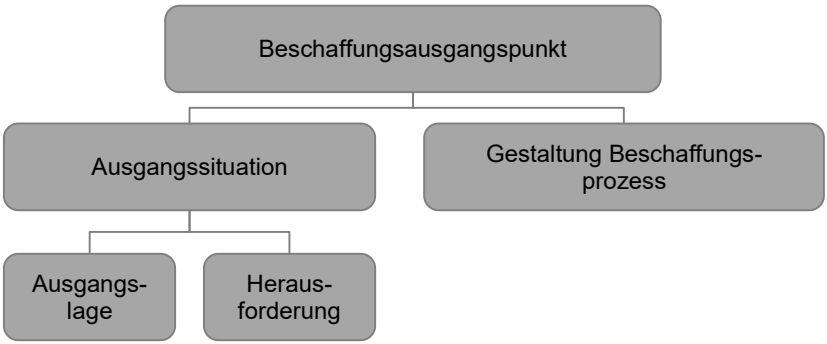


Abbildung 3: Zusammensetzung des Beschaffungsausgangspunkts[205]

Somit ist demnach eine Erhebung der generellen **Beschaffungsausgangslage** (d.h. hier interne Kontingente, Ausprägung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen und des Beschaffungsmarkts) und der **Beschaffungsherausforderungen** (aufgrund interner und

[205] Eigene Darstellung

externer Kontingente) notwendig. Außerdem bedarf es der Ermittlung der aktuellen **Gestaltung der Beschaffungsprozesse**. Letzteres zeigt einerseits allgemein die Relevanz der theoretisch identifizierten Ansatzpunkte auf und ermöglicht andererseits die Ermittlung der aktuellen Bedeutung ethischer Beschaffung bei NGOs über die potenziell etablierten ethischen Beschaffungsprozesse.

Für die Gestaltung des Leitfadens, des Implementierungsvorgangs und Handlungsfreiraums ist demnach die Ermittlung von folgenden Punkten notwendig:

- Welche **Beschaffungsausgangslage** liegt vor: Größe der NGOs? Ausbildungsgrad der Beschaffer? Gibt es kooperative Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen oder nur transaktionale Beschaffungen? Wie ist der aktuelle Stellenwert (ethischer) Beschaffung und die ethische Gesinnung der Beschaffer? Spielen globale und regionale Beschaffung eine Rolle?
- Vor welchen **Herausforderungen** stehen NGOs bei der Umsetzung ethischer Werte in Beschaffungsprozessen?
- **Normative Ebene**: Sind allgemeingültige Normen und konkrete Beschaffungsleitlinien vorhanden? Wenn ja, in welcher Form? Sind ethische Werte darin als aufrechterhaltende Beschaffungsziele verankert?

- **Strategische Ebene**: Gibt es Regularien zur Bedarfsplanung? Sind alle fünf Schritte des Lieferantenmanagements von Relevanz? Sind allgemeingültige Sozialstandards bekannt? Welche Sozialstandards oder andere Hilfsmittel zur Übernahme ethischer Werte sind von besonderer Bedeutung? Wie erfolgt die Handhabung des Lieferantenstamms?

Der Beschaffungsausgangspunkt von deutschen NGOs ist mittels empirischer Untersuchung (Kapitel 3) zu ergründen, um diesen in Kapitel 4 konkret erheben und auswerten zu können.

Mit diesen Ergebnissen ist es schließlich möglich, passende Instrumente aus der Literatur sowie Praxis auszuwählen, die dem Beschaffungsausgangspunkt des deutschen NGO-Sektors gerecht werden und somit als ethik-unterstützende Elemente in den Leitfaden einfließen können (Kapitel 5).

http://www.springer.com/978-3-658-17931-1

Ethik als Standard in der Beschaffung
Werte und Normen als Gestaltungsausgangspunkt von Nicht-Regierungs-Organisationen
Lukas, J.
2017, XXII, 323 S. 14 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-17931-1