

Studienergebnisse 2023

NACHHALTIGE BESCHAFFUNG UND VERANTWORTUNGSVOLLE LIEFERKETTEN

Mai 2023

Yvonne Jamal, Prof. Dr. habil Lisa Fröhlich & Emily Knothe

INHALT

Vorwort	3
// Yvonne Jamal	3
// Prof. Dr. habil Lisa Fröhlich	4
// Eva Winkler	5
1 Executive Summary	6
2 Die Studie: Einführung ins Thema und Forschungsgegenstand	11
3 Methodik	13
3.1 Operationalisierung der Erhebung	14
3.2 Teilnehmerkreis (Stichprobe)	14
3.3 Datenanalyse	18
4 Ergebnisse	19
4.1 Nachhaltigkeitsbewusstsein	20
4.2 Nachhaltigkeitsmotivation	24
4.3 Nachhaltigkeitsbewertung	30
4.4 Nachhaltigkeitsumsetzung	37
5 Diskussion	51
Ergebnisdiskussion in Zusammenhang mit Hypothesen und ggf. Literatur	52
6 Fazit für Unternehmen, Organisationen und ihren Einkauf	54
Überblick, Reflexion, Grenzen der Forschung, zukünftige Forschung, weiterführende Fragen	55
7 Über die Studienpartner	56
7.1 JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V.	57
7.2 CBS International Business School	58
7.3 Unite Network SE	59
7.4 Weitere unterstützende Partner	60
Impressum	61

Vorwort

Als wir 2021 unsere ersten Studienergebnisse zur nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferketten veröffentlichten, gab es in Deutschland gerade hitzige Diskussionen zum Entwurf des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG).

Wir haben uns aktiv am Konsultationsprozess beteiligt und darauf verwiesen, wie wichtig es ist, dass die Schlüsselfunktion der Beschaffung erkannt und gezielt angesprochen wird, um tatsächlich Veränderungen herbeizuführen. Dieser Empfehlung ist man gefolgt. Hat das in den vergangenen zwei Jahren zu einem Umdenken geführt?

Vor einiger Zeit sagte einer unserer Geschäftspartner zu uns sinngemäß, dass dieses Gesetz in der Tat eine Herausforderung wäre und sich stark von vorherigen Regulierungen unterscheiden würde. Früher hätte man so etwas mit der Rechtsabteilung besprochen und eine Checkliste abgearbeitet. Jetzt sehe man sich erstmals gezwungen, die eigenen Beschaffungsprozesse und Lieferketten zu reflektieren und erkenne dadurch den Handlungsbedarf und die Chancen, die damit verbunden sind.

Ich habe mich sehr über diese Erkenntnis gefreut, zeigt sie doch genau den gewünschten Effekt. Ich sehe jedoch auch die Ängste und die Überforderung vieler Einkaufsmitarbeitenden, die oft noch immer nicht die Unterstützung in Form von Investitionen in digitale Lösungen und Trainingsmaßnahmen erhalten, die sie benötigen, um diese Transformation zu meistern. Auf der anderen Seite sehen wir, wie viele Lieferanten von einer Flut an Fragebögen und Anforderungen überrollt werden, um am Ende doch gegen den billigsten Anbieter zu verlieren.

Die Studienergebnisse 2023 zeigen genau dieses Spannungsfeld, in dem der Einkauf sich bewegt mit Fortschritten und Rückschritten gleichermaßen.

Ziele und Strategien zu verabschieden ist der Anfang, aber erst wenn Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozessen gelebt wird, ist man glaubhaft nachhaltig und hat Veränderungen bewirkt. Wir hoffen, dass die Erkenntnisse unserer Studie Ihre Argumentation, Ihr Engagement und Sie ermutigen, dieses konsequent auszubauen.



Yvonne Jamal
Vorstandsvorsitzende



JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V.
www.jaro-institut.de
www.jaro-academy.com

VORWORT

„Die Corona-Pandemie zeigt uns: Die Zerstörung der Natur kostet uns unseren Wohlstand, unseren Alltag, Menschenleben. Denn die Naturzerstörung ist die Krise hinter dieser Krise. Umweltzerstörung, Klimakatastrophe und Artensterben vernichten vielerorts unsere Lebensgrundlagen“
(Handelsblatt Online, 11.01.2021).

Dieses Zitat macht sehr deutlich, warum es um die Robustheit unserer globalen Lieferketten so schlecht bestellt ist. Unsere Zeit ist geprägt durch ‚Stapelkrisen‘, die Forderung nach agilen und anpassungsfähigen Lieferketten erfährt eine neue Dimension. Denn Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung, die Transparenz in ihren Lieferketten nicht nur zu erhöhen, sondern sicherzustellen, um zum einen den neuen gesetzlichen Herausforderungen – wie dem Lieferkettensorgfaltsgesetz oder den neuen EU Reporting Guidelines – gerecht zu werden und zum anderen durch die nachhaltige Gestaltung von Lieferketten, die Robustheit dieser zu garantieren.

„Der Einkauf ist das fehlende Bindeglied nachhaltiger Lieferketten!“ heißt es im Beitrag von Villena & Gioia (<https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>). Auch in einer Studie an der CBS konnten wir nachweisen, dass eine der fünf Säulen resilienter Lieferketten das nachhaltige Managen dieser ist. Von sechs Charakteristika einer robusten Lieferketten werden fünf durch den Einkauf bestimmt. Somit sollte deutlich werden, dass die strategische Einkaufsfunktion zukünftig eine ganz andere Rolle spielen muss. Sie übernimmt die Hauptverantwortung für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, indem

sie sich deutlich nachhaltiger und digitaler aufstellen muss. Die Diskussionen um die neue Gesetzgebung, egal ob auf lokaler oder europäischer Ebene, zum Thema Nachhaltigkeit machen deutlich, wie wenig digital globale Lieferketten heutzutage noch aufgestellt sind. Denn hätten Unternehmen hier bereits ihre ‚Hausaufgaben‘ gemacht, wäre die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen sehr viel einfacher abzubilden. Digitalisierung ist aus unserer Sicht das notwendige Tool, um Nachhaltigkeit in Lieferketten zu implementieren.

In unserer Studie zum Thema ‚Nachhaltige Beschaffung‘, die nach 2020 nun zum zweiten Mal, diesmal auch im internationalen Kontext, durchgeführt wurde, haben wir Daten zu den vier Bereichen Nachhaltigkeitsbewusstsein, -motivation, -bewertung und -umsetzung gesammelt. Ohne den Ergebnissen der Studie vorweggreifen zu wollen, soll nur auf einige wenige Erkenntnisse eingegangen werden. ‚Klimarisiken‘ wurden von Versorgungs- und Personalrisiken sowie finanziellen Risiken auf die hinteren Plätze verwiesen. Führungskräften auf dem C-Level muss endlich bewusstwerden, dass uns gerade diese Klimarisiken in die Situation volatiler Beschaffungsmärkte und Lieferketten gebracht haben.

Diese Krisen können Unternehmen nur in enger Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Lieferanten überwinden. Laut Angaben der befragten Unternehmen spielen internationale Kollaborationen mit Lieferanten jedoch so gut wie keine Rolle. Es kommt noch schlimmer, die steigenden Ausgaben für Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung werden als nur moderat eingestuft. Daten über die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten spielen kaum noch eine Rolle, gefragt sind viel mehr die Wirtschaftsdaten. Der Einkauf verfällt wieder in tradierte Rollenmuster, in denen der Fokus im Wesentlichen auf dem Beitrag des Einkaufs zur Kostensenkung und damit zur

wirtschaftlichen Optimierung der Unternehmensergebnisse (Profitmaximierung) liegt. Wir benötigen jedoch neue effektive Geschäftsmodelle, die zukünftig aus dem Einkauf heraus, getrieben werden müssen, denn die Quellen von Innovationen sind schon seit einigen Jahren Zulieferunternehmen. Dies muss nun auch im Rahmen der Entwicklung eines nachhaltigen Einkaufs ernstgenommen und umgesetzt werden. Die Ergebnisse unserer Studie geben Ihnen dazu gute erste Einblicke, wie Sie Ihren Einkauf neu aufstellen können, um diesen zuvor zitierten ‚Stapelkrisen‘ erfolgreich begegnen zu können.

CBS

**INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL**



Prof. Dr. habil Lisa Fröhlich
Professorin für Strategisches
Beschaffungsmanagement

www.cbs.de

VORWORT

Nachhaltigkeit ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit.

Wenn nicht die größte Aufgabe, die wir in unserer und in den kommenden Generationen vor uns haben. In einer sich ständig verändernden Welt mit knappen Ressourcen und schwankenden Preisen braucht es echte Nachhaltigkeit, Innovation und die aktive Beteiligung aller Interessengruppen, um eine erfolgreiche gemeinsame Wertschöpfung zu erreichen. Nachhaltiges Handeln bedeutet in diesen volatilen Zeiten, Entscheidungen aus einer globalen Perspektive zu treffen.

Wir müssen Märkte neu denken, und in diesem Veränderungsprozess spielt die Beschaffung eine zentrale Rolle. Als Plattform für Einkäufer und Anbieter möchten wir den Austausch zu diesem wichtigen Thema weiter fördern, und die Studie „Nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten 2023“ leistet hierfür einen wichtigen Beitrag. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Nachhaltigkeit auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine große Bedeutung beigemessen wird, nicht zuletzt angetrieben durch die Erwartungen von Kunden.

Aber wir sehen auch, dass wir noch einen weiten Weg vor uns haben. Gemeinsam müssen wir Kundenanforderungen besser verstehen sowie Transparenz über die gesamte Lieferkette hinweg schaffen. Abseits von Datenanalyse, nachhaltigen Sortimenten und Prozessen sollten wir hierbei den persönlichen Austausch nicht aus dem Blick verlieren. **Denn die Veränderung zu mehr Nachhaltigkeit ist eine kontinuierliche Reise, die wir nur gemeinsam bewältigen können.**



Eva Winkler
Sustainability Product Manager



www.unite.eu
www.sustainable-choice.unite.eu



EXECUTIVE SUMMARY

1

1 Executive Summary

→ Mit der vorliegenden Studie zum Stand der nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferketten 2023 soll der Fortschritt der Transformation zu einer regenerativen und fairen Beschaffungsorganisation empirisch belegt werden. Dazu wurden die Ergebnisse der ersten Erhebung berücksichtigt, um Entwicklungen analysieren zu können.

Im Fokus der Erhebung stehen dabei die **Motivation, das Bewusstsein, die Bewertung und die Umsetzung** von Nachhaltigkeit in Beschaffungsprozessen und Lieferantenbeziehungen.

Auf Basis der Ergebnisse können grundlegende  **Empfehlungen für den Einkauf** ausgesprochen werden, die sich auf eine nachhaltige Transformation beziehen.

Die Erhebung ist zudem Teil des Leitartikels im Rahmen der Buchpublikation „CSR und Beschaffung“ von Fröhlich und Jamal (2. vollständig überarbeitete Auflage, in Druck, Springer).

1 Executive Summary



Widerspruch zwischen Absicht und Verhalten

Beschaffungsstrategien
und Richtlinien werden
stärker mit
Nachhaltigkeitsaspekten
verknüpft –
doch die Konsequenz in
Beschaffungsentscheidungen
fehlt noch immer.



Wirtschaftskrise hat Spuren hinterlassen

Wirtschaftsdaten zu
Lieferanten derzeit als
wichtigster Informationsbedarf.
Ängste vor
Mehrkosten und
Personalaufwand einer
nachhaltigen Beschaffung
sind groß.



Globale Kollaboration eher unerwünscht

Obwohl die Teilnehmenden
am meisten Unterstützungs-
bedarf bei der
aktiven Einbindung ihrer
Lieferketten haben, wird
strategisch selten ein
globaler Ansatz zur
Kollaboration gewählt.



Kundenanforderungen als neuer Haupttreiber

Die Anforderungen der
Kunden sind mittlerweile
stärkere Treiber für nachhaltiges
Handeln als die
eigene intrinsische Motivation
oder die gesetzlichen
Regulierungen.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie 2023:

(1) Widerspruch zwischen Absicht und Verhalten

Es zeigt sich, dass Nachhaltigkeit mittlerweile stärker mit der internen Einkaufsrichtlinie (+9%) und der Beschaffungsstrategie (+7%) verknüpft wird und häufiger die Wesentlichkeitsanalyse (+8%) im Einkauf durchgeführt wird als noch 2020 (Frage 17). Ob Richtlinien und Strategien im Arbeitsalltag jedoch umgesetzt werden, zeigt sich in Beschaffungsentscheidungen. Hier fehlt nach wie vor die Konsequenz – denn sowohl die Lebenszykluskostenbetrachtung als auch die Risikobewertung und Nachhaltigkeitsleistung des Lieferanten liegen deutlich abgeschlagen auf den letzten Plätzen bei den Entscheidungskriterien (Frage 19).

Unsere Empfehlung: Beschaffungsorganisationen sollten daher zukünftig stärker das Nachhaltigkeitsengagement ihrer Geschäftspartner entlang der Lieferketten honorieren, denn nur so kann auch die eigene Leistung effektiv gesteigert werden.

(2) Wirtschaftskrise hat Spuren hinterlassen

Die Angst vor den Mehrkosten einer nachhaltigen Beschaffung (Frage 12) hat deutlich zugenommen. So gaben 80% der Teilnehmenden an, dass sie keine, etwas oder deutlich verschlechterte Kosteneinsparungen mit einer nachhaltigen Beschaffung erreichen können (+19% im Vergleich zu 2020). Dafür wurden mittlerweile die Chancen zur Risikominimierung durch eine nachhaltige Beschaffung erkannt (Platz 3 mit 65%). Die Wirtschaftsdaten zu Lieferanten werden derzeit als wichtigster Informationsbedarf geäußert (Frage 20), wohingegen Umweltdaten nur noch an dritter Stelle folgen (führend in 2020). Dabei fällt außerdem auf, dass das Interesse an den Vorlieferanten stark gesunken ist: 44% halten diese Daten mittlerweile für eher bzw. absolut irrelevant (+27% im Vergleich zu 2020) – vielleicht eine Folge der Auslegung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes? Auch zeigt sich einmal mehr der Widerspruch zwischen Zielen und ernsthafter Transformationsbereitschaft im Beschaffungsalldag.

Unsere Empfehlung: Einkaufsverantwortliche sollten die Vorlieferanten in den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen insbesondere im Hinblick auf ihr Kerngeschäft dringend im Auge behalten, um soziale, ökologische und wirtschaftliche Risiken frühzeitig identifizieren bzw. abwenden zu können.

(3) Globale Kollaboration eher unerwünscht

Obwohl 60% der Teilnehmenden am meisten Unterstützungsbedarf bei der aktiven Einbindung ihrer Lieferketten haben (Frage 25), wird strategisch selten ein globaler Ansatz zur Kollaboration gewählt (Frage 16). Insgesamt wird von den Teilnehmenden vorzugsweise der direkte Ansatz gewählt, d.h. Zulieferer der ersten Ebene werde in interne Diskussionen einbezogen, um Beschaffungspraktiken der Lieferanten zu verbessern. Fast jeder zweite Teilnehmende (47%) plant keine Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen oder NGOs zur gemeinsamen Verwirklichung der Nachhaltigkeitsvision für globale Lieferketten. Nur etwa jeder sechste Teilnehmende (16%) hat einen solchen Ansatz gewählt. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmenden der DACH-Region (11%) und den Teilnehmenden International (28%). Auch lässt sich insgesamt feststellen, dass der Umsetzungsgrad der Teilnehmenden International deutlich vor dem der Teilnehmenden aus der DACH-Region liegt (Frage 17).

Unsere Empfehlung: Es gilt, die globale Zusammenarbeit im Sinne von SDG 17 für eine nachhaltige Beschaffung zu stärken: der Erfahrungsschatz, die Daten und das Netzwerk internationaler Organisationen oder NGOs können für den Einkauf sehr wertvoll sein, um Know-how aufzubauen, Kontrollmechanismen in den Lieferketten zu etablieren und Verbesserungen bei (Vor)Lieferanten im Sinne der Nachhaltigkeit zu erreichen.

(4) Kundenanforderungen als neuer Haupttreiber

Die Anforderungen der Kunden sind mit 82% mittlerweile der stärkste Treiber für nachhaltiges Handeln (Frage 6), noch vor der eigenen intrinsische Motivation mit 81%, klaren internen Arbeitsanweisungen (77%) oder gesetzlichen Regulierungen (75%). Auch das könnte eine Folge der Umsetzung des LkSG sein, bei der zahlreiche Unternehmen in den letzten Monaten Daten von ihren Lieferanten erhoben und damit Druck ausgeübt haben. In den letzten Daten von 2020 lag die intrinsische Motivation mit 92% noch klar auf dem ersten Platz.

Unsere Empfehlung: Dieses Ergebnis zeigt deutlich den Hebel der Beschaffungsfunktion. Nutzen Sie Lieferantengespräche gezielt, um das Nachhaltigkeitsengagement der Lieferanten zu fordern und zu fördern. Bieten Sie Hilfestellungen für Ihre Geschäftspartner an, wie beispielsweise Handreichungen, Webinare oder E-Learnings und diskutieren Sie gemeinsame Entwicklungsprojekte.



2

DIE STUDIE

Einführung ins Thema &
Forschungsgegenstand

2 Die Studie: Einführung ins Thema und Forschungsgegenstand

Zunehmend stehen Unternehmen und Organisationen in der Verantwortung, ihre Lieferketten- und Prozessgestaltung um die Dimension der Nachhaltigkeit zu ergänzen. Mit neuen Gesetzesvorlagen und bereits geltenden Regulatorien zur nachhaltigeren Gestaltung von Lieferketten und damit einhergehend zusätzlichen Berichtsstandards kommt dem Einkauf eine zentrale Rolle zu.

Die quantitative Erhebung zum Stand der nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvoller Lieferketten wurde erstmalig Ende 2020 durchgeführt. Nach Einführung des Deutschen Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) im Sommer 2021 und dem zum Befragungszeitraum bevorstehenden Inkrafttreten des Gesetzes zum 01.02.2023 für in Deutschland ansässige Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden, sollte nun die Erhebung wiederholt werden.

Forschungsziel ist die empirische Untersuchung, ob und wie sich das Bewusstsein, die Motivation, die Bewertung und insbesondere die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Funktionsbereich Beschaffung und globalen Lieferketten in den teilnehmenden Unternehmen und Organisationen seit 2020 verändert haben. Im Sinne der sich stetig verschärfenden Gesetzgebung im Bereich des nachhaltigen Managements verbunden mit zunehmend volatilen globalen Lieferketten soll diese Studie zum besseren

Verständnis der Bedeutung eines nachhaltig aufgestellten Einkaufs beitragen.

Mit einem erweiterten, internationaleren Kreis an teilnehmenden Personen sollte zudem analysiert werden, ob länderspezifische Unterschiede in der Auswertung zu belegen sind. Der Fragebogen wurde unter Berücksichtigung der Entwicklungen der vergangenen zwei Jahre angepasst, sodass nun zusätzlich Aussagen in Bezug auf die Krisensituationen und unterbrochenen Lieferketten ins Verhältnis gesetzt werden können.

Als Hypothese wurde angenommen, dass in allen vier Kategorien (Bewusstsein, Motivation, Bewertung und Umsetzung) der Zustimmungs- bzw. Umsetzungsgrad gestiegen ist, begründet durch die deutlich stärkere Präsenz des Themas ökologischer und sozialer Verantwortung im Einkauf im Vergleich zu 2020.

Auch zukünftig wird geplant, die Erhebung im zweijährigen Turnus durchzuführen, um die Entwicklungen weiter zu beobachten, Trends und Prognosen zu formulieren und darauf basierend weitere Unterstützungsangebote für den Einkauf abzuleiten. Damit soll die Einkaufsfunktion in ihrer Rolle weiter gestärkt werden, um nachhaltige Beschaffungsprozesse und verantwortungsvolle Lieferketten in Zukunft als Standard zu etablieren.





METHODIK

3

3 Methodik

3.1 Operationalisierung der Erhebung

Für die Erreichung des Forschungsziels wurde ein standardisierter Fragebogen mit insgesamt **37 Fragen** erstellt. Die Fragestellungen wurden in vier Kapitel unterteilt.

Im ersten Teil zur Erhebung des Nachhaltigkeitsbewusstseins wurden vier Fragen gestellt. Drei davon wurden aus der Studie 2020 übernommen. Eine Frage hingegen wurde aufgrund der dynamischen Ereignisse der letzten beiden Jahre zusätzlich aufgenommen. Im zweiten Teil wurde die Nachhaltigkeitsmotivation der Teilnehmenden anhand von fünf Fragen untersucht, die ebenfalls aus der Studie 2020 übernommen werden konnten. Abschnitt Drei der Untersuchung widmete sich der Nachhaltigkeitsbewertung und nutzte dafür insgesamt sechs Fragestellungen. Drei Fragen wurden neu aufgenommen, eine Frage aus 2020 entfiel vollständig und eine weitere Frage wurde in diesen Teil aufgenommen, die 2020 erst am Ende des Fragebogens gestellt wurde. Der Fokus lag insbesondere im vierten Teil zur Nachhaltigkeitsumsetzung und war mit insgesamt zehn Fragen der umfangreichste Bereich. Hier konnten drei Fragen aus 2020 übernommen werden, während sieben Fragen neu aufgenommen wurden. Die abschließenden Fragen 27 – 37 dienten demografischen Zwecken und der Möglichkeit, individuelles Feedback zu geben.

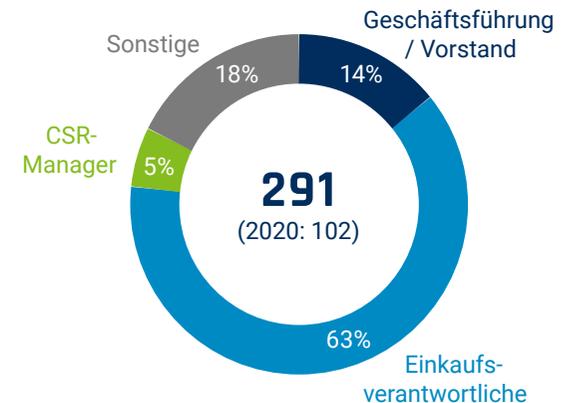
Die Mehrheit der Fragen wurde mittels verbalisierter Skalen (mehrheitlich bipolare 5-stufige Likert-Skala) bewertet. Neben den Antwortoptionen Single-Choice und Multiple-Choice, kamen auch Matrixantworten sowie eine Fragestellung mittels Ranking-Antwort zum Einsatz. Bei den demografischen Daten wurden zudem Dropdown-Listen verwendet.

Die Online-Erhebung wurde über den Anbieter LamaPoll im Zeitraum 14.10.2022 – 23.12.2022 anonymisiert durchgeführt und richtete sich primär an Personen, die im Einkauf für Unternehmen oder Organisationen tätig sind. Der Zugang zur Befragung wurde in der betreffenden Zielgruppe direkt und mittels der unterstützenden Partner über verschiedene Einkaufsplattformen und -verbände per Social-Media, Newsletter und Mailverteiler verbreitet. Für Personen anderer beruflicher Hintergründe war die Befragung ebenfalls zugänglich.

3.2 Teilnehmerkreis (Stichprobe)

7.496 Personen wurden mit der Kampagne erreicht und haben die Plattform LamaPoll besucht. 924 Personen haben begonnen, den Fragebogen zu beantworten. Final abgeschlossen wurde die Erhebung von insgesamt **291 Teilnehmenden**. Somit ergab sich eine Rücklaufquote von 31% im Vergleich zu einer Abbruchquote von 69%. Im Median lag die

Bearbeitungszeit des Fragebogens bei 20 Minuten und 30 Sekunden. Die Durchschnittszeit ist aufgrund vereinzelter Ausreißer nicht repräsentativ.



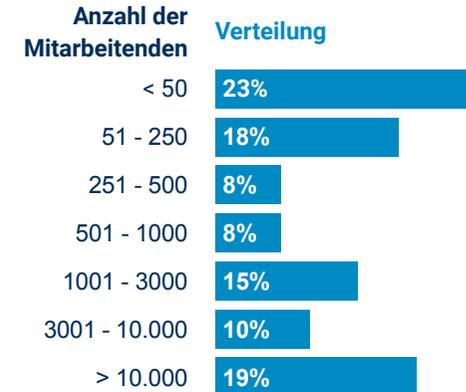
Rund ein Drittel der Teilnehmenden, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben, ist in einer leitenden Position im Einkauf tätig (30%), weitere 33% sind im strategischen oder operativen Einkauf beschäftigt oder als Lieferantenmanager bzw. Warengruppenmanager tätig. Damit kommt fast jeder zweite Teilnehmende (63%) aus der Beschaffung. 11% gaben an, Teil der Geschäftsführung oder des Vorstandes ihres jeweiligen Unternehmens oder ihrer Organisation zu sein. Somit ist eine repräsentative Abbildung der Zielgruppe gegeben. Die insgesamt 291 vollständig ausgefüllten Fragebögen bilden eine solide Stichprobe.

3 Methodik

Die Online-Teilnahme war weltweit möglich. Die Teilnehmenden stammen überwiegend aus den Ländern der DACH-Region – Deutschland, Österreich und der Schweiz (71%). Weitere internationale Teilnahmen (29%) erreichten uns vornehmlich aus Italien (24 Teilnehmende), Spanien (23 Teilnehmende) und Frankreich (13 Teilnehmende). Aufgrund der zu kleinen Stichprobe wurde keine separate Länderauswertung durchgeführt, sondern bei Relevanz die Daten aus DACH und International miteinander verglichen.



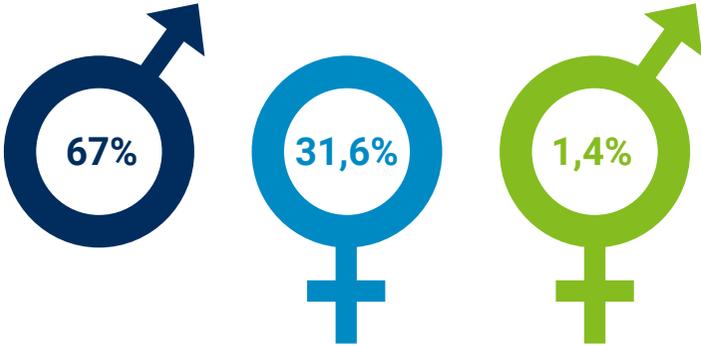
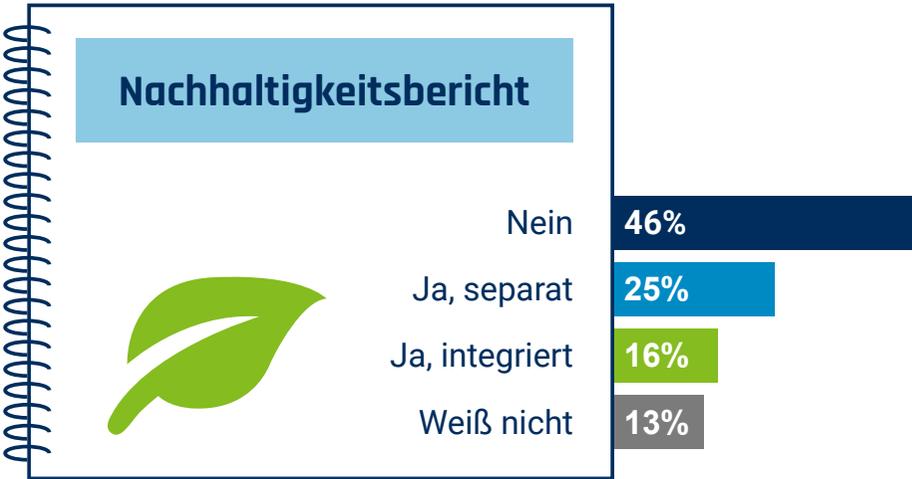
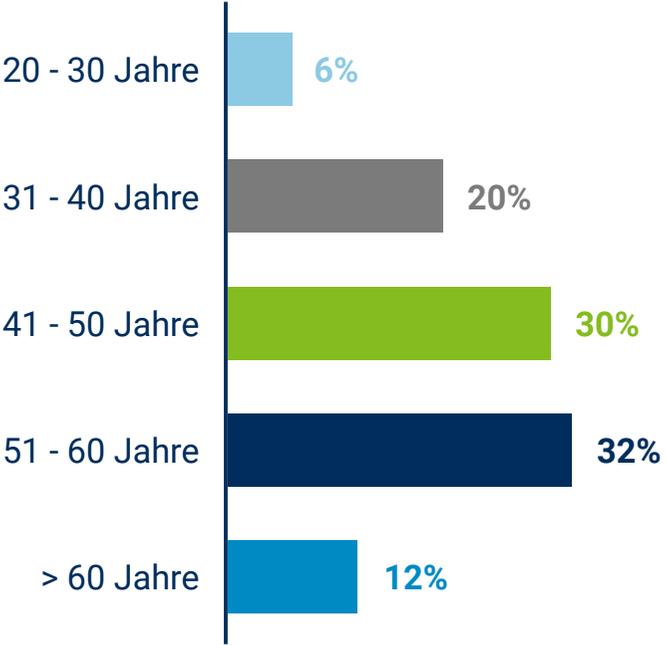
Teilnehmende Organisationen nach Mitarbeiteranzahl weltweit



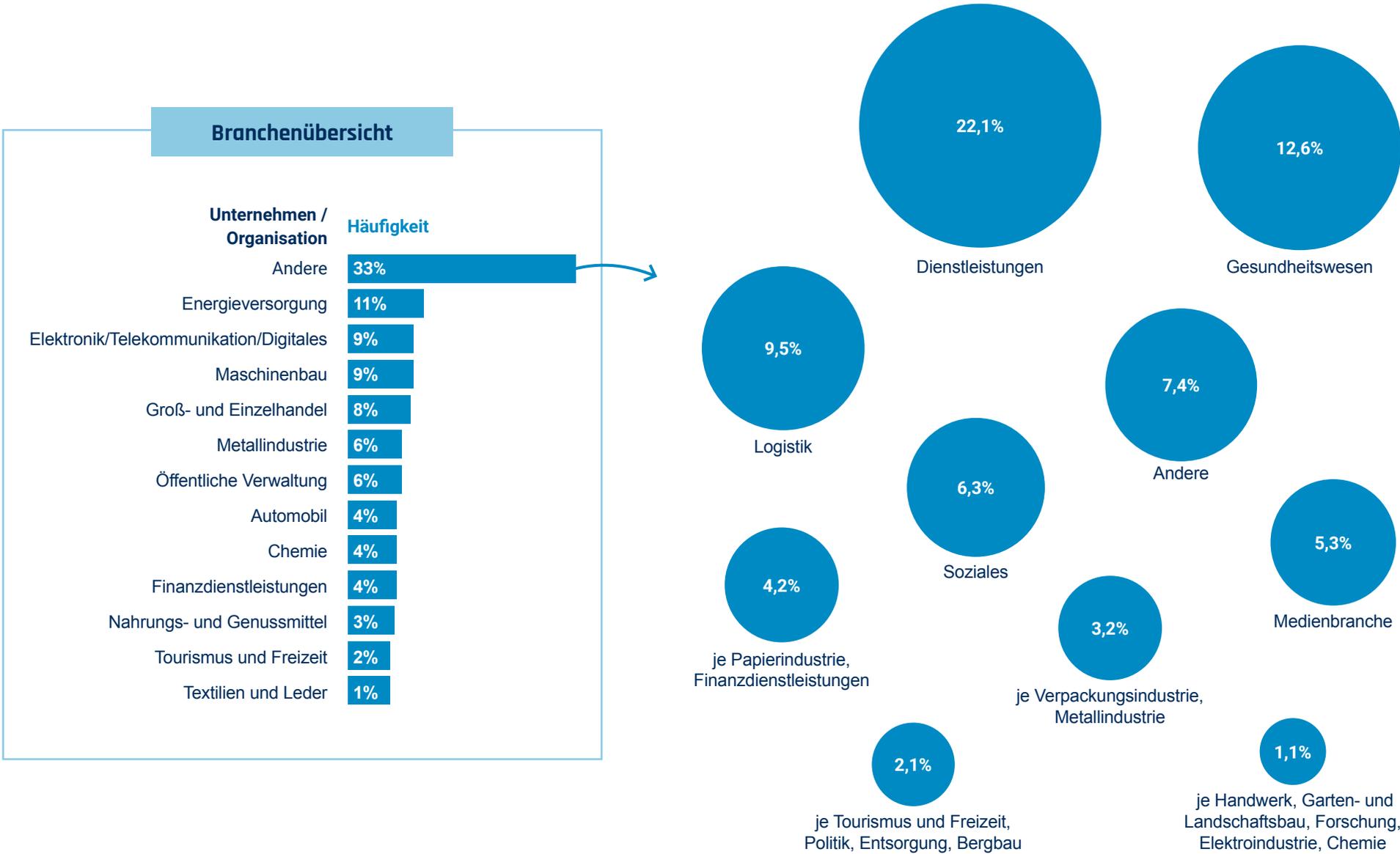
Teilnehmende Organisationen nach Einkaufsvolumen



3 Methodik



3 Methodik



3 Methodik

3.3 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte mittels der in LamaPoll integrierten Auswertungsfunktionen sowie per Microsoft Excel und IBM SPSS Statistics. Die erhobenen Daten wurden zunächst über LamaPoll und Excel kodiert. Mittels Korrelationsanalysen und Kreuztabellen wurden Zusammenhänge zwischen verschiedenen Fragen und Faktoren in IBM SPSS Statistics untersucht und aufgezeigt. Die Ergebnisse wurden in Form von Tabellen, Diagrammen und Grafiken veranschaulicht und interpretiert. Anschließend wurden die relevantesten Ergebnisse hervorgehoben und diskutiert und die Bedeutung und Implikationen für Praxis und Forschung herausgestellt.



ERGEBNISSE

4

4 Ergebnisse

4.1 Nachhaltigkeitsbewusstsein

Persönliche Relevanz der nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvoller Lieferketten

Der Einkauf hatte in den vergangenen beiden Jahren seit der letzten Erhebung eine Menge Herausforderungen zu meistern. Doch vor allen Dingen war mit der öffentlichen Diskussion um das Deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie weiteren internationalen Gesetzgebungen in diesem Bereich das Thema Nachhaltigkeit in der Beschaffung omnipräsent. Wie hat sich dadurch das Bewusstsein insbesondere der Einkaufsverantwortlichen verändert?

Im Kapitel Eins wurde zunächst gefragt, wie relevant für die Teilnehmenden persönlich das Thema nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten ist. Bei der Antwort „sehr relevant“ konnte im Vergleich zur ersten Erhebung ein deutlicher Anstieg um 10,7% festgestellt werden (2022: 64,6%, 2020: 53,9% der Befragten). Als „etwas relevant“ bewerteten 2022 das Thema im Gegenzug 9,8% weniger Teilnehmende als noch 2020 (37,3%), während die Angaben „eher irrelevant“ (2022: 5,8%, 2020: 6,9%) und „absolut irrelevant“ (2022: 1,7%, 2020: 2,0%) kaum Veränderungen aufweisen. Kumuliert betrachtet ist somit der Anteil der

Befragten, die das Thema als etwas oder sehr relevant einstufen, mit 92,1% in der diesjährigen Befragung zwar nur geringfügig um einen Prozentpunkt gestiegen (2020 waren es 91,2%), aber innerhalb dieser Gruppe hat sich die Relevanz der Thematik stark erhöht (Abb. 1).

Frage 1

Wie relevant ist für Sie persönlich das Thema nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten?

Antwort	2020	2022
sehr relevant	53,9%	64,6%
etwas relevant	37,3%	27,5%
eher irrelevant	6,9%	5,8%
absolut irrelevant	2,0%	1,7%
weiß nicht	-	0,3%

deutlicher Anstieg um 10,7%

Abb. 1

4 Ergebnisse

Persönlicher Einfluss im Rahmen des beruflichen Handlungsspielraums

Einkaufsverantwortliche haben als Multiplikatoren nach innen und außen eine wichtige Schlüsselfunktion in den Unternehmen und Organisationen, um eine nachhaltige Wirtschaftsweise zu etablieren, denn ihre Nachfrage steuert das Angebot im Markt. Lange Zeit war vielen Beschaffungsmitarbeitenden diese wichtige Rolle jedoch nicht klar.

In der **zweiten Frage** wurden die Teilnehmenden daher erneut befragt, wie hoch sie den persönlichen Einfluss im Rahmen ihres beruflichen Handlungsspielraums auf die nachhaltige Entwicklung ihres Unternehmens einschätzen. So gaben 2022 im Vergleich zu 2020 knapp fünf Prozent mehr der Befragten an, „entscheidenden Einfluss“ zu haben, während sieben Prozent weniger „etwas Einfluss“ wählten. Die Veränderungen der beiden anderen Antwortoptionen waren zwischen den beiden Erhebungen erneut eher marginal (*Abb. 2*).

Frage 2

Wie hoch schätzen Sie Ihren persönlichen Einfluss im Rahmen Ihres beruflichen Handlungsspielraums auf die nachhaltige Entwicklung Ihres Unternehmens ein?

2020 2022

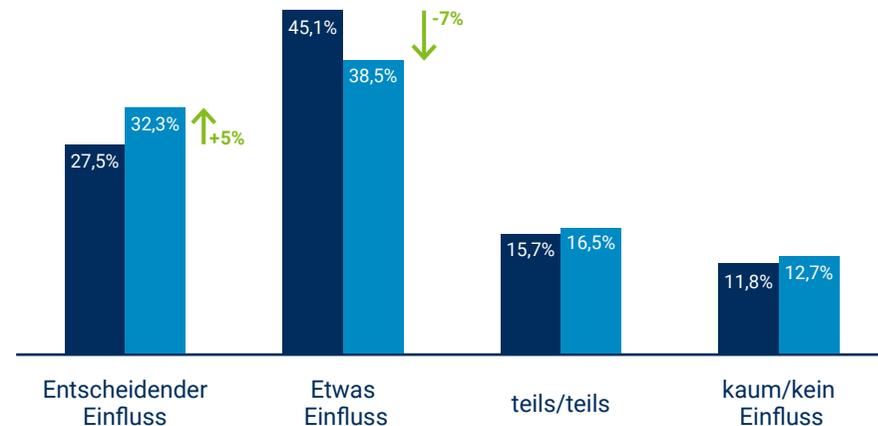


Abb. 2

4 Ergebnisse

Kenntnisse der Befragten

Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung sind auch die Kenntnisse in den Beschaffungsorganisationen.

Unwissenheit schafft Unsicherheiten und kann daher Transformationen wesentlich hemmen,

eine Herausforderung, die an späterer Stelle noch weiter untersucht wird.

Zunächst sollte geprüft werden, ob der Kenntnisstand im Einkauf mittlerweile zugenommen hat. Daher wurde gefragt, wie die Teilnehmenden ihre Kenntnisse im Bereich nachhaltige Beschaffung & verantwortungsvolle Lieferketten beurteilen und ob sie sich dazu ausreichend informiert und auskunftsfähig fühlen. Auch hier hat es im Vergleich zu 2020 eine positive Entwicklung gegeben. So schätzen 22% ihre Kenntnisse sehr gut ein (2020: 21% und der Anteil derer, die grundlegende Kenntnisse angaben, hat sich um ganze sieben Prozent auf 46% gesteigert (2020: 39%). Damit hat sich der Kreis derer, die nur „teils, teils“ oder „kaum“ auswählten, um insgesamt 8% reduziert (Abb. 3).

Frage 3

Wie sind Ihre Kenntnisse im Bereich nachhaltige Beschaffung & verantwortungsvolle Lieferketten? Fühlen Sie sich dazu ausreichend informiert und auskunftsfähig?

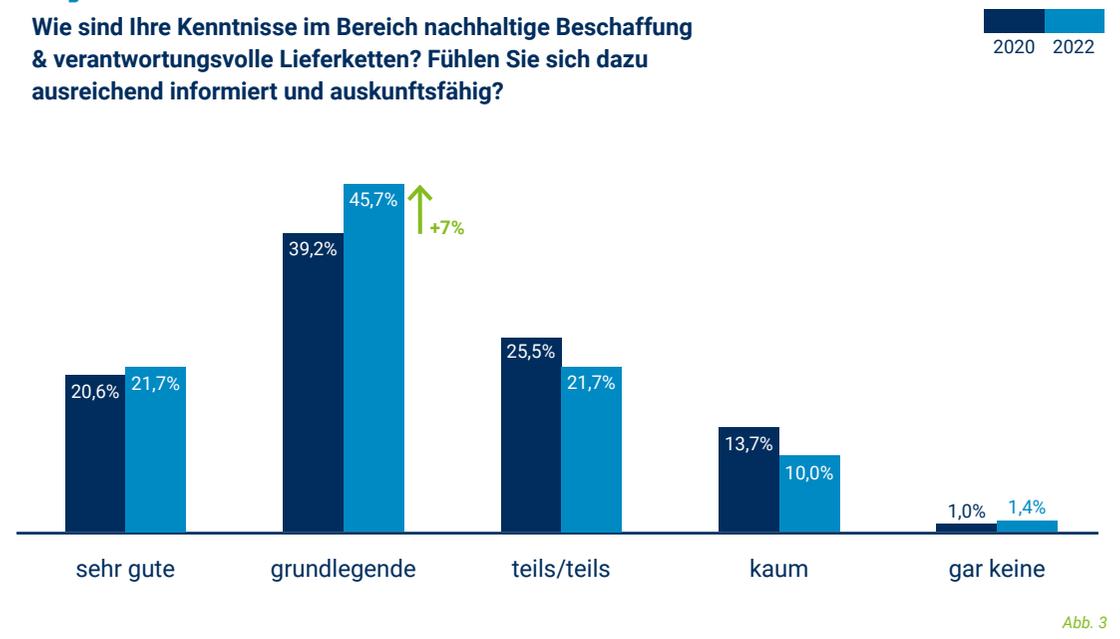


Abb. 3

4 Ergebnisse

Risikobetrachtung im Rückblick

Die vergangenen zwei Jahre waren sehr turbulent und bargen das Risiko, dass Nachhaltigkeit in den Unternehmen und Organisationen von der Agenda des Einkaufs wieder verdrängt wird. Die Folgen der Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg und die Inflation sind nur drei Beispiele, die zu massiven Versorgungsengpässen und steigenden Preisentwicklungen beigetragen haben. Einkaufsverantwortliche standen selten so im Fokus wie in den vergangenen Jahren.

Auf die Frage Vier, welche Risiken in der Lieferkette in den vergangenen zwei Jahren die größten Auswirkungen auf ihre Beschaffungsaktivitäten hatten/haben, wurden von den Befragten auf die vorderen drei Plätze „Versorgungsrisiken“ (34%), „Finanzielle Risiken“ (27%) und „Personalrisiken“ (16%) gewählt (Abb. 4). Deutlich abgeschlagen folgten „Sicherheitsrisiken“ (10%) und schließlich „Klimarisiken“ (7%) und „Reputationsrisiken“ (6%) – eine Bewertung, die angesichts des Klimawandels nachdenklich macht.



Hauptaufgabe der Beschaffung ist ganz klar, die Versorgungssicherheit zu gewährleisten – dem wird alles Andere untergeordnet. Doch gerade um diese Versorgungssicherheit auch in Zukunft zu ermöglichen, müssen Einkäuferinnen und Einkäufer die Gefahren des Klimawandels noch besser verstehen und ihren Teil zur Eindämmung beitragen.

Trotzdem lässt sich im ersten Teil der Studie ein erfreulicher Trend zu einem verbesserten Bewusstsein für eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferkette feststellen.

Doch wie sieht es mit der Motivation aus? Dieser Frage widmen wir uns im folgenden Teil.

Frage 4

Welche Risiken in der Lieferkette hatten/haben in den vergangenen zwei Jahren die größten Auswirkungen auf Ihre Beschaffungsaktivitäten?

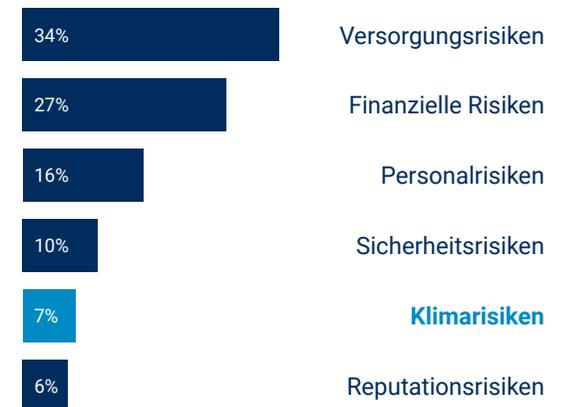


Abb. 4

4 Ergebnisse

4.2 Nachhaltigkeitsmotivation

Persönliches Interesse am Thema Nachhaltigkeit

Wir vermuten, dass der Fragebogen vor allem von denjenigen Personen vollständig ausgefüllt wurde, die ohnehin nicht nur das Thema für relevant erachten, sondern auch ein höheres Interesse dafür zeigen.

Welche Veränderungen hat es hier zur ersten Befragung gegeben?

Wir wollten zunächst in **Frage Fünf** wissen, wie groß das persönliche Interesse der Teilnehmenden für das Thema Nachhaltigkeit ist. Dabei gab es durchaus eine Überraschung, insbesondere im Hinblick auf die Ergebnisse im ersten Teil. So ist der Anteil der Befragten, die sich persönlich „sehr“ für das Thema Nachhaltigkeit interessieren, um fast acht Prozent gesunken ist (2022: 73,5%, 2020: 81,4%). Der Anteil der Teilnehmenden, die sich „ein wenig“ interessieren hat, nur minimal zugenommen (2022: 16,2%, 2020: 15,7%), dafür zeigen mittlerweile mehr als sieben Prozent der Befragten nur noch „teils/teils“ Interesse (2022: 7,2%, 2020: 2,0%).

Mit „kaum/gar nicht“ antworteten weiterhin nur sehr wenige Teilnehmende (2022: 2,1%, 2020: 1,0%) (**Abb. 5**).

Frage 5

Interessieren Sie sich persönlich für das Thema Nachhaltigkeit?

Antwort	2020	2022
sehr	81,4%	73,5%
ein wenig	15,7%	16,2%
teils/teils	2,0%	7,2%
kaum	1,0%	1,7%
gar nicht	-	1,4%

**deutlicher
Rückgang
um fast 8%**

Abb. 5

4 Ergebnisse

→ Die Chancen für die eigene berufliche Entwicklung und Stärkung der Einkaufsfunktion werden noch immer nicht ausreichend erkannt.

Motivierende Aspekte im beruflichen Kontext

Neben dem eigenen Interesse haben auch zahlreiche weitere Aspekte einen Einfluss auf die Motivation der Teilnehmenden. Hat es hier Veränderungen zur letzten Untersuchung gegeben?

In Frage Sechs sollten die Befragten angeben, inwiefern sie die folgenden Aspekte im beruflichen Kontext hinsichtlich eines nachhaltigeren Handelns in ihrem Tätigkeitsbereich motivieren. Bei dieser Frage gab es ebenfalls interessante Veränderungen zur ersten Erhebung (Abb. 6). 2020 waren kumuliert für die Antworten „sehr“ und „ein wenig“ die häufigsten Nennungen noch die „Eigene intrinsische Motivation & Einstellung“ (92%), „Gesetzliche Vorgaben“ (85%) und „Anforderungen unserer Kunden“ (83%), so liegen letztere in der aktuellen Erhebung von 2022 nun mit fast gleichem Wert ganz vorn (82,5%), gefolgt von „Eigene intrinsische Motivation & Einstellung“ (81,5%) und „Klaren Internen Arbeitsanweisungen“ (76,6%).

„Gesetzliche Vorgaben“ verlieren im Vergleich zu 2020 erstaunlicherweise an Bedeutung (2022: 75,3%, 2020: 85,0%, ein Verlust von fast zehn Prozent. Was erneut auffällt ist, dass die Befragten noch immer nicht das

Karrierepotential für sich erkennen und dieser Wert sogar um knapp drei Prozent weiter abgenommen hat (2022: 46,1%, 2020: 49,0%).

Dass die Anforderungen der Kunden im Vergleich zu den anderen Aspekten so an Bedeutung gewonnen haben, könnte eine Folge der zunehmenden verbindlichen Sorgfaltspflichten der Unternehmen bzw. Organisationen sein, die nun deutlich höhere Erwartungen an ihre Lieferanten formulieren.

Weitere Motive aus dem Freitextfeld:

- Markenstärkung
- Umwelanforderungen
- Innovationen
- Unternehmensidentität
- Neukundengeschäft
- Berufliche Weiterentwicklung
- „Den Wert der täglichen Arbeit im Vergleich zu einer nachhaltigen Welt erhöhen“
- Gewissheit statt gutes Gewissen

Frage 6

Inwiefern motivieren Sie die folgenden Aspekte im beruflichen Kontext hinsichtlich eines nachhaltigeren Handelns in Ihrem Tätigkeitsbereich?



Abb. 6

4 Ergebnisse

Fördernde Faktoren

Neben der Frage der Motivation ist mit **Frage Sieben** gezielt analysiert worden, wie ausgewählte Faktoren nach Meinung der Teilnehmenden eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten in Unternehmen und Organisationen fördern.

Die Auswertung wurde kumuliert betrachtet für die Antworten „sehr“ und „etwas“ (**Abb. 7**). Wieder auf Rang Eins der fördernden Faktoren ist das klare Nachhaltigkeitsbekenntnis der Unternehmens- / Organisationsführung (2022: 83,4%, 2020: 93,1%).

Vorhandene gesetzliche Regulierungen und Gesetzesvorlagen (2022: 83,1%, 2020: 90,2%) und die Anforderungen der Kunden (2022: 80,9%, 2020: 88,2%) folgen auf Rang Zwei und Drei. Neu in den Top-Fünf-Bewertungen in 2022 ist der Faktor Risikomanagement (2022: 72,0%, 2020: 67,6%) – eine entscheidende Veränderung, die die strategische Relevanz der Nachhaltigkeit für Beschaffungsorganisationen unterstreicht. Der Wissensstand der Mitarbeitenden ist nach wie vor im Ranking der bedeutendsten fördernden Faktoren dabei (2022: 70,2%, 2020: 79,4%).

Ein wesentlicher Aspekt, der mit gezielten Schulungen und Weiterbildungen weiterhin unterstützt werden sollte.

Frage 7

Wie fördern die nachfolgenden Faktoren Ihrer Meinung nach eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten in Unternehmen? (Top 5 der fördernden Faktoren)

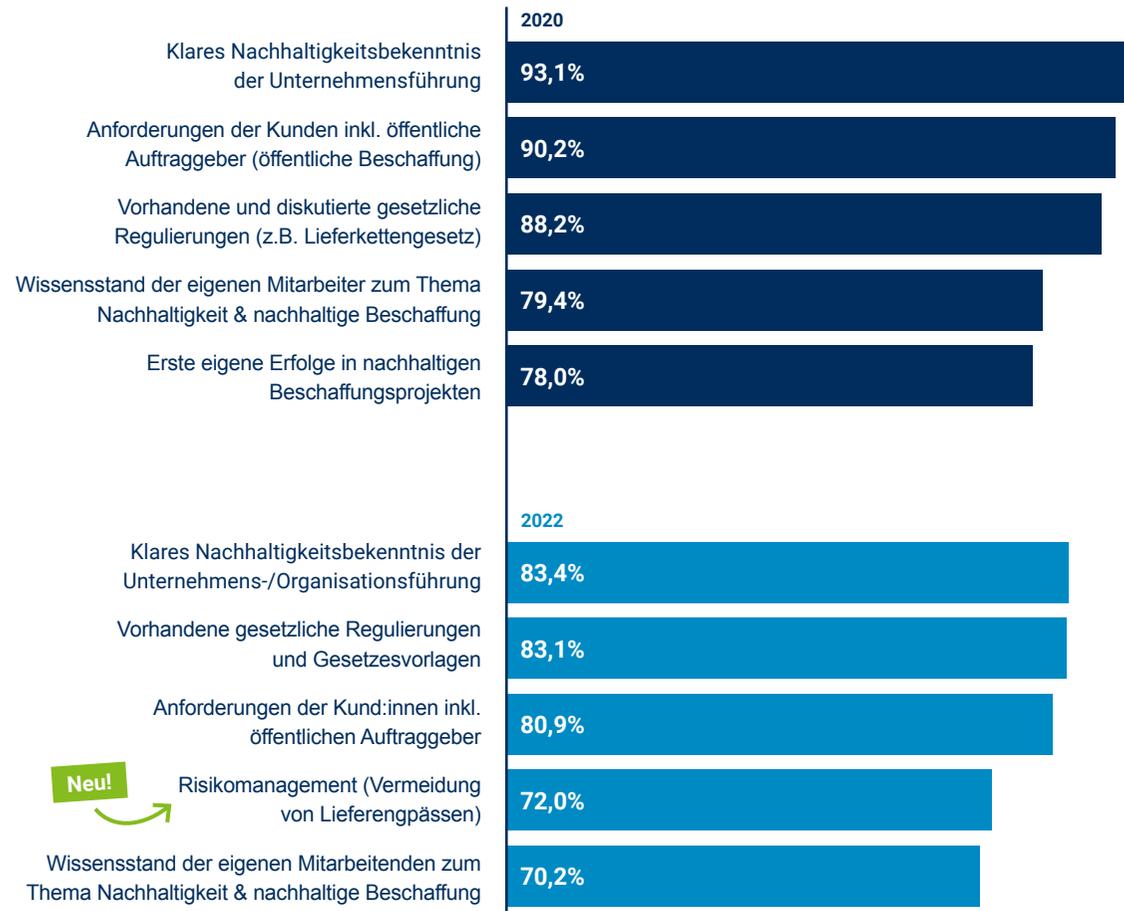


Abb. 7

4 Ergebnisse

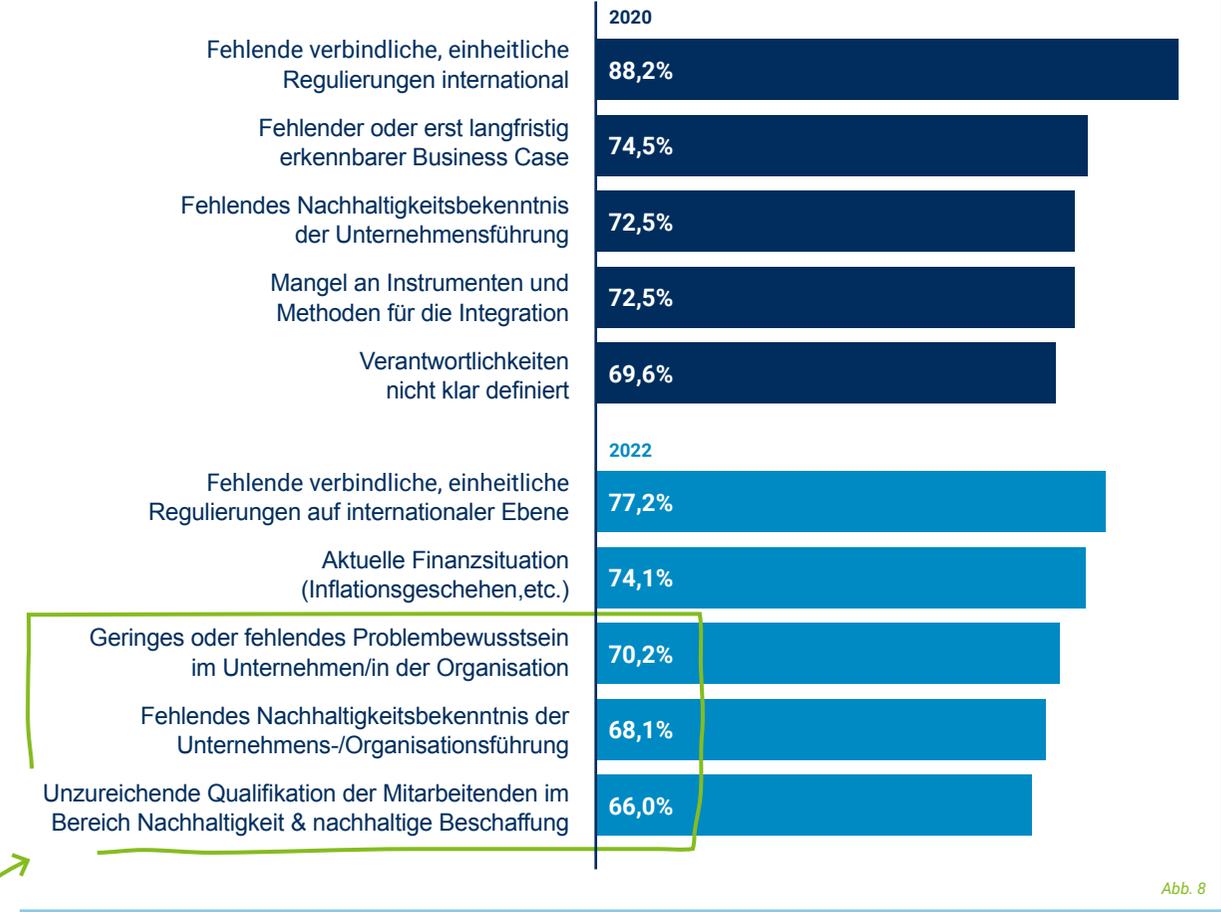
Hemmende Faktoren

Es wurde bereits zuvor darauf eingegangen, mit welchen Herausforderungen die Beschaffungsorganisationen in den letzten Jahren konfrontiert waren. Wir haben daher in der Befragung 2022 einige neue Faktoren mit in den Fragebogen aufgenommen, um erneut die Top Fünf der hemmenden Faktoren in Frage Acht zu untersuchen. Das Ranking wurde wieder kumuliert für die Antworten „sehr“ und „etwas“ vorgenommen (Abb. 8).

Auf die Frage Acht, inwieweit die nachfolgenden Faktoren nach Meinung der Teilnehmenden eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten in Unternehmen und Organisationen hemmen, befinden sich an erster Stelle erneut fehlende verbindliche, einheitliche Regulierungen auf internationaler Ebene (2022: 77,2%, 2020: 88,2%). Wenig überraschend wird an zweiter Stelle die aktuelle Finanzsituation eingestuft (2022: 74,1%, 2020 nicht im Auswahlset). Diese beiden ersten Punkte sind vornehmlich externe Faktoren. Die Plätze Drei bis Fünf zeigen jedoch die internen Faktoren, die die Befragten in der Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung behindern: ein geringes oder fehlendes Problembewusstsein im Unternehmen/ in der Organisation (2022: 70,2%, 2020 nicht im Auswahlset), fehlendes Nachhaltigkeitsbekenntnis der

Frage 8

Inwieweit hemmen die nachfolgenden Faktoren Ihrer Meinung nach eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten in Unternehmen und Organisationen? (Top 5 der hemmenden Faktoren)



Unternehmens-/Organisationsführung (2022: 68,1%, 2020: 72,5%) und unzureichende Qualifikation der Mitarbeitenden im Bereich Nachhaltigkeit & nachhaltige Beschaffung (2022: 66%, 2020 nicht im Auswahlset).

Drei Faktoren, derer sich Unternehmen und Organisationen gut selbst annehmen können, um die eigene Nachhaltigkeitsleistung zu steigern.

4 Ergebnisse

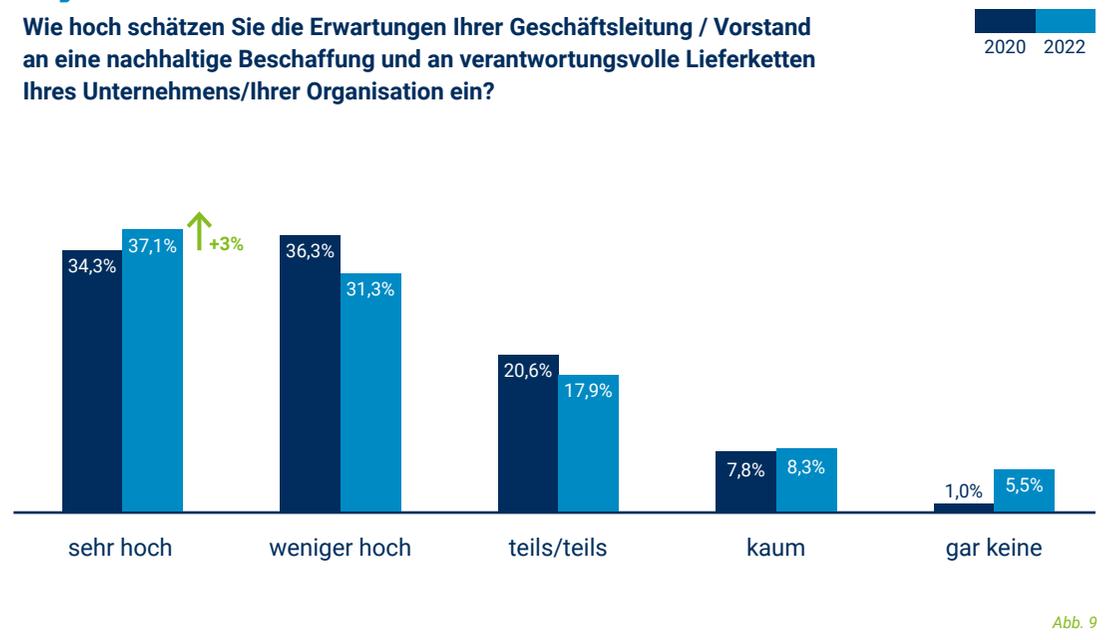
Einschätzung von internen Erwartungen

Interessant ist auch die Reflexion der Teilnehmenden zu den Erwartungen seitens der Geschäftsleitung/ dem Vorstand im Hinblick auf eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten ihres Unternehmens/ihrer Organisation.

Mit der neunten Frage wollten wir wissen, wie hoch die Befragten diese Erwartungen einschätzen (Abb. 9). 2022 stuften demnach drei Prozent mehr Teilnehmende die Erwartungshaltung als „sehr hoch“ ein (2022: 37,1%, 2020: 34,3%) – eine positive Entwicklung. Fünf Prozent weniger Teilnehmende als noch 2020 schätzten diese als „weniger hoch“ ein (2022: 31,3%, 2020: 36,3 %). Die Einschätzung „teils/teils“ gaben 2022 17,9% der Befragten an (2020: 20,6%). Dass es „kaum“ Erwartungen seitens der Geschäfts-/ Organisationsleitung gäbe, denken 2022 immerhin 8,3% der Teilnehmenden (2020: 7,8%). Kritisch betrachtet werden muss der Anteil derer, die angeben, ihre Leitungsebene habe „gar keine“ Erwartungen, denn hier sind die Werte gestiegen (2022: 5,5%, 2020: 1,0%). Ein wichtiger Impuls für die Leitungsebene also, klare Erwartungen zu formulieren und ausreichend zu kommunizieren, um einen internen Handlungsdruck für die nachhaltige Beschaffung aufzubauen.

Frage 9

Wie hoch schätzen Sie die Erwartungen Ihrer Geschäftsleitung / Vorstand an eine nachhaltige Beschaffung und an verantwortungsvolle Lieferketten Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation ein?



4 Ergebnisse

Einschätzung von externen Erwartungen

Welchen Druck verspüren die Teilnehmenden von Seiten der Öffentlichkeit? Diese Frage stellten wir mit **Frage Zehn**: Wie hoch schätzen Sie die Erwartungen der Öffentlichkeit an eine nachhaltige Beschaffung und an verantwortungsvolle Lieferketten Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation ein?

Die Antworten fallen ernüchternd aus (Abb. 10).

Nur noch 38% der Befragten gaben in der Erhebung 2022 an, dass sie schätzen, dass die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit „sehr hoch“ ist (2020: 44,1%) – ein Minus von sechs Prozent im Vergleich zu 2020. Auch die Einschätzung „weniger hoch“ hinsichtlich der Erwartungen war in dieser Befragung drei Prozent niedriger als in der ersten Befragung (2022: 27,8%, 2020: 30,4%). Gestiegen sind hingegen die Einschätzungen für „teils, teils“ (2022: 20,3%, 2020: 15,7%), „kaum“ (2022: 11,7%, 2020: 9,8%) und „gar keine“ (2022: 2,1%, 2020: 0,0%) – eine Entwicklung, die wahrscheinlich mit dem aktuellen Inflationsgeschehen in Verbindung zu setzen sein dürfte.

Mit Sicherheit ein Weckruf an jede einzelne Person, sei es in der Rolle der Beschaffung oder als Konsumentin

Frage 10

Wie hoch schätzen Sie die Erwartungen der Öffentlichkeit an eine nachhaltige Beschaffung und an verantwortungsvolle Lieferketten Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation ein?

2020 2022

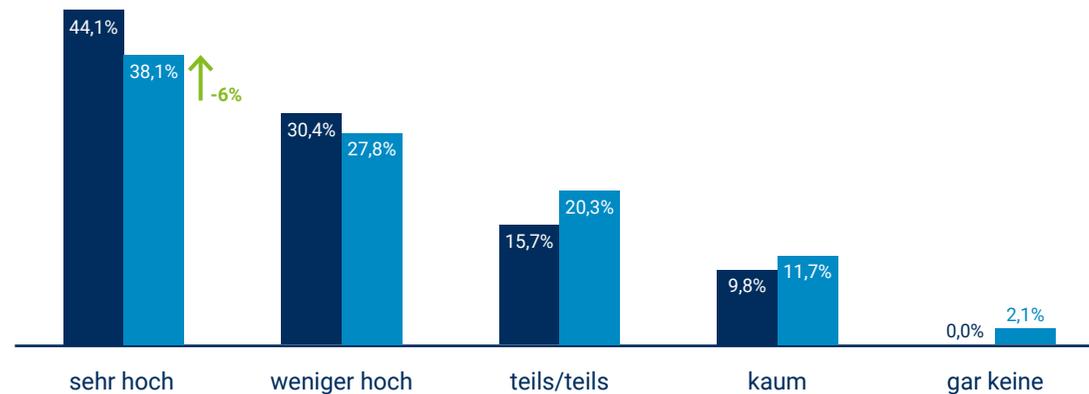


Abb. 10

und Konsument, im Einkaufsalltag eine nachhaltige Wirtschaftsweise insbesondere im Hinblick auf die Beschaffungsprozesse und die damit verbundenen Lieferketten einzufordern, zumal genau dieser Punkt zuvor als größter Motivationsaspekt identifiziert werden konnte.

Nachdem nun zum einen das Bewusstsein und zum anderen die Motivation für Nachhaltigkeit betrachtet wurden, zeigt der sich anschließende dritte Teil die Ergebnisse mit Hinblick auf die Nachhaltigkeitsbewertung der Teilnehmenden auf.

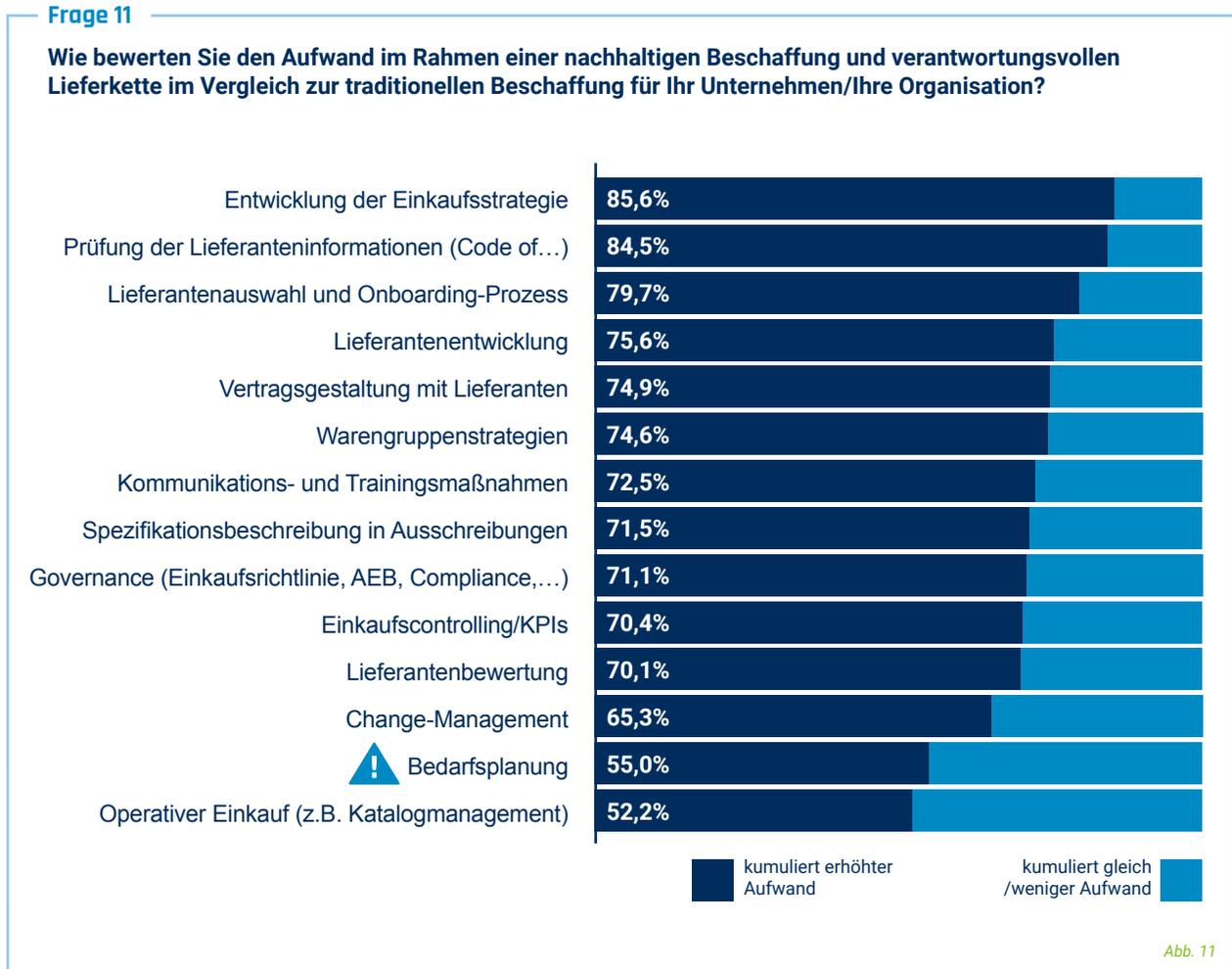
4 Ergebnisse

4.3 Nachhaltigkeitsbewertung

Die individuelle Bewertung der Nachhaltigkeit der Befragten liefert für diese Erhebung ebenfalls sehr interessante Ergebnisse, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

Bewertung des Aufwands einer nachhaltigen Beschaffung

Zunächst ging es darum zu sehen, wie die Befragten die Aufwände für ausgewählte Beschaffungsaktivitäten einschätzen. Wir fragten die Teilnehmenden, wie sie den Aufwand im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferketten im Vergleich zur traditionellen Beschaffung für ihr Unternehmen/ihre Organisation bewerten (Frage 11). Betrachtet man lediglich die Antwortoption „sehr hoher zusätzlicher Aufwand“, so führt wie auch bereits 2020 die „Prüfung der Lieferanteninformationen“ das Feld an (2022: 45,02%, 2020: 51,0%) – eine Herausforderung, die auch den Einkauf zukünftig noch intensiv beschäftigen wird.



Für eine bessere Übersichtlichkeit der Ergebnisse haben wir die Antwortoptionen kumuliert und dabei zwei Gruppen gebildet (Abb. 11). Die erste Gruppe bilden die Antworten „sehr hoher zusätzlicher Aufwand“ und „etwas erhöhter Aufwand“. Die zweite Gruppe bilden die Antworten „unverändert“, „etwas geringerer Aufwand“ und „gar kein zusätzlicher Aufwand“.

Mit dieser Kumulation zeigt sich, dass für die „Entwicklung der Einkaufsstrategie“ mittlerweile

kumuliert der höchste Aufwand verbunden wird (2022: 85,6%, 2020: 88,2% in Verbindung mit der Warengruppenstrategie), gefolgt von der „Prüfung der Lieferanteninformationen“ (2022: 84,5%, 2020: 96,1%) und der „Lieferantenauswahl und Onboarding-Prozess“ (2022: 79,7%, 2020: 89,1%).

Dass sich die Einkaufsstrategie nun unter den Top-Dreien befindet, kann ein Hinweis dafür sein, dass das Thema Nachhaltigkeit auf der Leitungsebene des Einkaufs angekommen ist.

4 Ergebnisse

Im Mittelfeld finden sich die „Lieferantenentwicklung“ (2022: 75,6%, 2020: 78,2%), die „Vertragsgestaltung mit Lieferanten“ (2022: 74,9%, 2020: 81,4%), die „Warengruppenstrategien“ (2022: 74,6%, 2020: 88,2 Prozent in Verbindung mit der Einkaufsstrategie), „Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen“ (2022: 72,5%, 2020: 82,4% in Verbindung mit dem Change-Management) und „Spezifikationsbeschreibung in Ausschreibungen“ (2022: 71,5%, 2020: 82,4%).

Die Tätigkeiten im Bereich „Governance“, die noch 2020 unter den Top-Drei-Nennungen hinsichtlich erhöhtem Mehraufwand waren, liegen nun auf dem neunten Platz, was wahrscheinlich damit zusammenhängen dürfte, dass die Einkaufsorganisationen hier in der Zwischenzeit stärker aktiv geworden sind. Der genaue Umsetzungsstand wird im vierten Teil der Ergebnisse näher analysiert.

Auf den hinteren Plätzen finden sich „Einkaufscontrolling/KPIs“ (2022: 70,4%, 2020: 75,5%), „Lieferantenbewertung“ (2022: 70,1%, 2020: 73,5%) und das „Change-Management“ (2022: 65,3%, 2020: 82,4% in Verbindung mit den Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen).

Es bleibt erstaunlich, dass trotz der intensiveren Auseinandersetzung, die im Bereich Einkaufsstrategie zu beobachten ist, die „Bedarfsplanung“ weiterhin auf dem vorletzten Platz liegt (2022: 55,0%, 2020: 54,5%) – hier also nur jeder zweite Befragte mit einem erhöhten Aufwand rechnet. Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass die Bedarfsplanung als Hebel einer innovativen und regenerativen Beschaffung noch immer nicht ausreichend im Einkauf verstanden und genutzt wird.

Den Abschluss bildet wie auch 2022 wieder der operative Einkauf. Nur 52,2% der Teilnehmenden sehen hier einen höheren Aufwand im Vergleich zur traditionellen Beschaffung (2020: 48,0%).

4 Ergebnisse

Einfluss auf die Unternehmensziele

Eine ähnlich aufschlussreiche Fragestellung ist die, wie die Teilnehmenden den Einfluss einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferkette auf die Erreichung ihrer Unternehmens-/Organisationsziele einschätzen (Frage 12).

Auch bei dieser Frage wurde in der Auswertung für die bessere Übersichtlichkeit eine kumulierte Darstellung der Antwortoptionen gewählt (Abb. 12). Die erste Gruppe bildet die Antworten „verbessert sich deutlich“ und „verbessert sich etwas“ ab. Die zweite Gruppe bildet die Antwort „unverändert“, die dritte Gruppe schließlich „verschlechtert sich etwas“ und „verschlechtert sich deutlich“ ab.

In der Erhebung 2020 haben die Befragten vornehmlich die Chancen für andere Unternehmensbereiche gesehen, nicht jedoch im eigenen Beschaffungsumfeld. In der Umfrage 2022 zeigte sich, dass sich die „Risikominimierung“ nun neu unter den Top-Drei-Nennungen befindet (2022: 65,0 Prozent, 2020: 64,7 Prozent) und die Vorteile der nachhaltigen Beschaffung dafür wohl erkannt wurden. Noch immer führen die „Reputationssteigerung“ (2022: 80,4 Prozent, 2020: 94,1 Prozent) und die „Steigerung

Frage 12

Wie schätzen Sie den Einfluss einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferkette auf die Erreichung Ihrer Unternehmensziele ein?

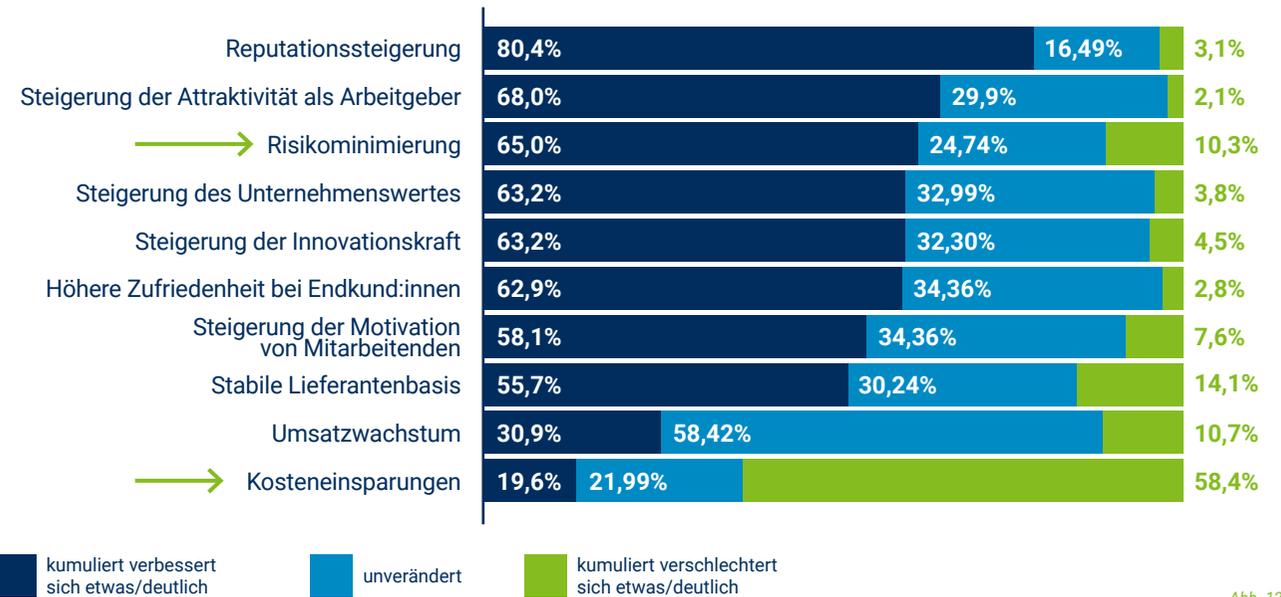


Abb. 12

der Attraktivität als Arbeitgeber“ (2022: 68,0%, 2020: 87,3%) das Ranking aus Sicht der Befragten an.

Im Mittelfeld liegen die „Steigerung des Unternehmenswertes“ (2022: 63,2%, 2020: 71,6%), die „Steigerung der Innovationskraft“ (ebenfalls 2022: 63,2%, 2020: 71,6%) und die „höhere Zufriedenheit bei Endkund:innen“ (2022: 62,9%, 2020: 71,6%). Die „Steigerung der Motivation von Mitarbeitenden“ ist nur noch auf

Rang Sieben zu finden, obwohl diese 2020 noch unter den Top-Drei-Nennungen gelistet war.

Den geringsten Mehrwert sehen die Teilnehmenden für die Ziele „Stabile Lieferantenbasis“ (2022: 55,7%, 2020: 46,1%), „Umsatzwachstum“ (2022: 30,9%, 2020: 37%) und insbesondere für „Kosteneinsparungen“ (2022: 19,6%, 2020: 17,6%). Kostensteigerungen befürchten sogar 58,4% der Befragten (2020 60,8%).

4 Ergebnisse

Übergeordnete Nachhaltigkeitsziele

Neu in den Fragebogen aufgenommen wurde **Frage 13**, bei der analysiert werden sollte, ob in den teilnehmenden Unternehmen/Organisationen bereits übergeordnete Nachhaltigkeitsziele definiert sind (**Abb. 13**).

Bei 45% der Teilnehmenden ist dies der Fall. Bei etwa einem Viertel der Befragten sind Nachhaltigkeitsziele derzeit in Planung (26,1%). Ein weiteres knappes Viertel der befragten Unternehmen/Organisationen hat noch keine Nachhaltigkeitsziele verabschiedet (23,4%), während etwas mehr als fünf Prozent der Teilnehmenden diese Frage nicht beantworten konnte (5,5%).



Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf

Nachhaltigkeitsziele auf Unternehmens-/Organisationsebene sind ein guter Startpunkt. Zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung sind jedoch Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf von hoher Relevanz. Daher haben wir auch diese Frage 2022 neu gestellt. Mit **Frage 14** wollten wir von den Teilnehmenden wissen, ob in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation bereits Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf definiert sind (**Abb. 14**).

Bei einem Drittel der Befragten sind bereits Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf definiert (33,3%). Knapp 30% der Teilnehmenden (29,9%) gab an, dass diese Ziele aktuell in Planung sind. Noch fast jeder Dritte Befragte (32,0%) hat noch keine Nachhaltigkeitsziele im Einkauf festgelegt und weitere knapp fünf Prozent (4,8%) konnten die Frage nicht beantworten. Im Bereich der Zielvereinbarungen besteht somit noch deutlicher Handlungsbedarf, denn ohne konkrete Zielstellungen ist es kaum möglich, eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten zu implementieren.



4 Ergebnisse

Nachhaltigkeitskonzepte

Eine weitere Neuerung in der Erhebung 2022 war die Frage nach den Konzepten, an denen sich die definierten Nachhaltigkeitsziele der Befragten orientieren (Frage 15). Dabei standen einige Antwortoptionen zur Mehrfachauswahl bereit, während zusätzlich darum gebeten wurde, andere/weitere Konzepte zu benennen.

Am häufigsten genannt wurden dabei die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDG) mit 29,1%. Danach folgten mit etwa einem Viertel der Befragten (24,4%) die ESG-Reporting-Anforderungen und die Science Based Targets Initiative mit 11,9%. Fast ein Drittel der Teilnehmenden (29,1%) konnte die Frage nicht beantworten (Abb. 15). Etwas mehr als fünf Prozent (5,4%) gaben andere Nennungen an. Bei diesen Freitextantworten zeigte sich jedoch der geringe Reifegrad der Teilnehmenden im Hinblick auf den Kenntnisstand zu Nachhaltigkeitskonzepten. Exemplarische Beispiele sind hier Nennungen wie „möglichst kostengünstig“ oder „eigene Ziele“.

Frage 15

An welchen Konzepten orientieren sich Ihre Ziele?
(Mehrfachantworten möglich)

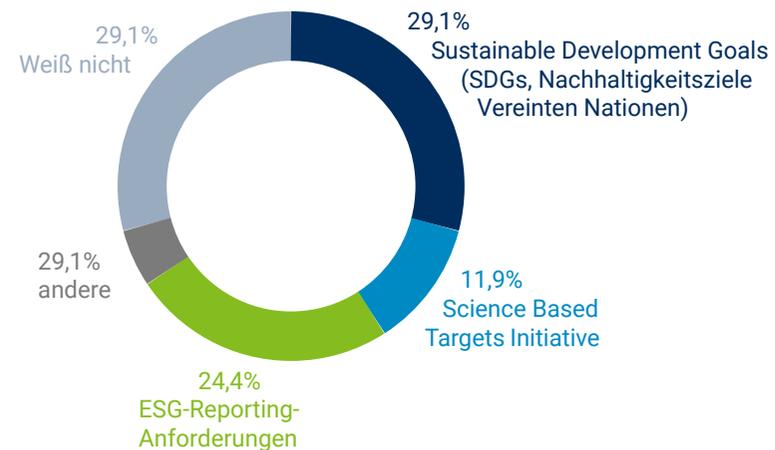


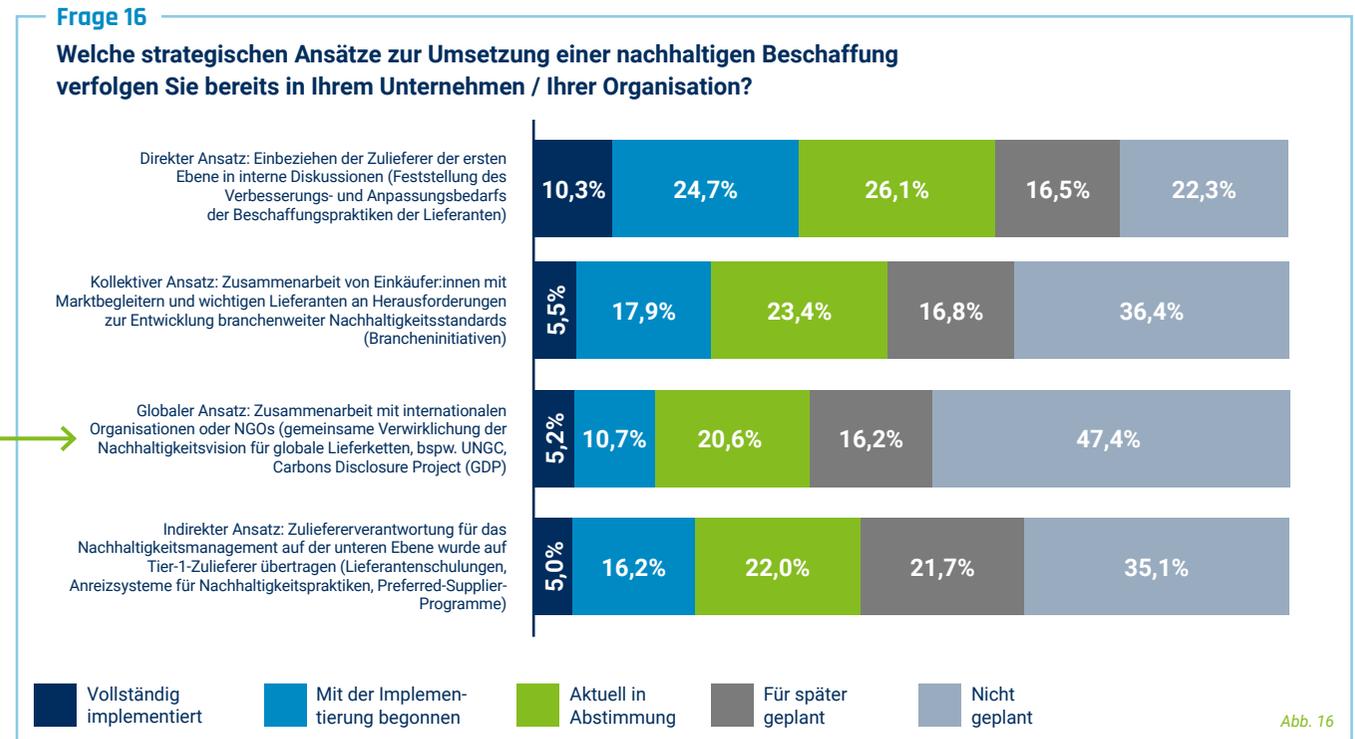
Abb. 15

4 Ergebnisse

Strategische Ansätze zur Umsetzung

Ein wesentlicher Indikator für die Bewertung der Nachhaltigkeit ist auch der gewählte Strategieansatz für die Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung. Dieser sollte mit der aktuellen Erhebung ebenfalls näher analysiert werden (Frage 16). Dabei standen den Teilnehmenden vier strategische Ansätze, die auf einer Studie von Villena & Gioia (<https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>) basierten, zur Mehrfachauswahl (Abb. 16).

Auf die Frage, welche strategischen Ansätze zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung die Teilnehmenden bereits in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation verfolgen, war die häufigste Nennung der umgesetzten Strategie der direkte Ansatz, das heißt Zulieferer der ersten Ebene werden in interne Diskussionen einbezogen. Jeder zehnte Befragte (10,3%) hat diesen Ansatz bereits implementiert, knapp ein Viertel der Befragten (24,7%) hat derzeit mit der Implementierung begonnen und ein weiteres Viertel (26,1%) ist dazu in Abstimmung. Der kollektive Ansatz in Form einer Zusammenarbeit von Beschaffungsverantwortlichen mit Marktbegleitern und wichtigen Lieferanten, um gemeinsam branchen-



weite Nachhaltigkeitsstandards für aktuelle Herausforderungen zu entwickeln, wird von deutlich weniger Teilnehmenden genutzt. 5,5% der Befragten haben diese Strategie bereits umgesetzt, weitere 17,9% haben hier mit der Umsetzung begonnen und knapp ein Viertel ist für diesen Ansatz in Abstimmung. Ähnlich sieht es mit dem indirekten Ansatz aus. Gerade fünf

Prozent der Teilnehmenden gibt an, an die direkten Lieferanten (Tier 1) die Zuliefererverantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement auf der unteren Ebene, d.h. auf Vorlieferanten, übertragen zu haben. 15,2% haben mit einer Umsetzung begonnen und weitere 22% sind auch hier derzeit in Abstimmung.

4 Ergebnisse

Was besonders auffällt, sind die Antworten zur vierten Strategie – dem globalen Ansatz.

Bei diesem Ansatz geht es insbesondere um die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und NGOs. Auch hier haben lediglich 5,2% die Umsetzung abgeschlossen, 10,7% mit der Implementierung angefangen und jeder Fünfte erwägt in internen Abstimmungen diesen Ansatz. Jedoch ist es bemerkenswert, dass fast jeder zweite Teilnehmende (47,4%) diese Strategie nicht in Erwägung zieht. Der Mehrwert einer solchen internationalen Zusammenarbeit ist noch nicht ausreichend bekannt.

Interessant sind bei dieser Frage insbesondere die internationalen Unterschiede bei den Antworten. Es zeigt sich, dass die internationalen Teilnehmenden deutlich offener und ebenso fortgeschrittener bei der Auswahl und Umsetzung dieser Strategieansätze sind als die Befragten aus der DACH-Region. So haben kumuliert betrachtet elf Prozent der DACH-Teilnehmenden den globalen Ansatz „vollständig implementiert“ oder „mit der Implementierung begonnen“. Bei den international Teilnehmenden sind es mit 27,7% deutlich mehr Unternehmen/Organisationen (Abb. 17). In drei der vier zur Auswahl gestellten Strategieansätze ist dies der Fall (Direkter Ansatz, Indirekter Ansatz und Globaler Ansatz) – lediglich bei dem kollektiven Ansatz liegt die DACH-Region mit 24,6% in der Umsetzung vor den internationalen Teilnehmenden (20,5%).

Frage 16

Welche strategischen Ansätze zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung verfolgen Sie bereits in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation?

Auswertung nach Region DACH vs. International kumuliert für „Vollständig implementiert“ und „Mit der Implementierung begonnen“

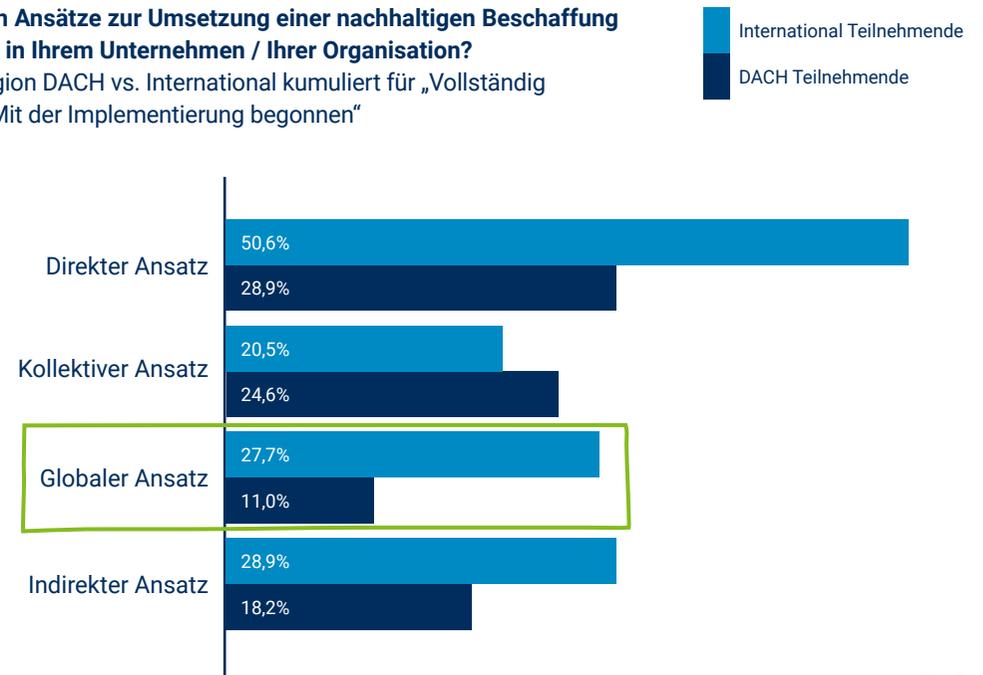


Abb. 17

An dieser Stelle soll jedoch nochmals darauf hingewiesen werden, dass die geringe Anzahl der internationalen Teilnehmenden im Vergleich zur DACH-Region, nur eine ungefähre Wertung der Unterschiede zulässt.

Ziele und Strategie sind wichtig für ein strukturiertes Vorgehen, doch wie steht es um die konkrete Umsetzung in den Unternehmen und Organisationen? Welche Veränderungen hat es hier in den letzten zwei Jahren gegeben? Diese Fragestellung untersuchen wir im vierten und letzten Teil der Ergebnisbetrachtung.

4 Ergebnisse

4.4 Nachhaltigkeitsumsetzung

Es ist in der Praxis zu beobachten, dass von Unternehmen und Organisationen ambitionierte Ziele, Absichtserklärungen und umfassende Strategien verkündet werden. Diese werden in der Regel auf Managementebene formuliert. Entscheidend für die Nachhaltigkeitsleistung ist jedoch die Verankerung von Nachhaltigkeit in allen Hierarchieebenen und Prozessen. Dies gilt insbesondere für die Beschaffung und ihre Lieferketten. Daher ist ein Schwerpunkt der Erhebung die Ermittlung des aktuellen Status zur Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, den wir nachfolgend näher analysieren möchten.

Implementierungsstand der Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Sehr aufschlussreiche Einblicke gab auch in diesem Jahr die erste Frage des vierten Teils (Frage 17). Hier baten wir die Teilnehmenden um die Angabe, wo sie derzeit in der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen zur Verankerung einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvoller Lieferketten in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation stehen.

Frage 17

Wo stehen Sie in der Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen zur Verankerung einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvoller Lieferketten in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation?



Abb. 18

Die Darstellung der Ergebnisse wurde nach dem höchsten Stand der vollständigen Implementierung sortiert (Abb. 18). Dabei führt weiterhin deutlich die „Unterzeichnung des Supplier Code of Conduct durch die Lieferanten“ das Ranking an. Mehr als ein Viertel der Befragten (26,5%) haben dies bereits vollständig umgesetzt, weitere 18,6% der Teilnehmenden hat aktuell mit der Implementierung begonnen. Diese Maßnahme in der Beschaffung umsetzen zu wollen, stimmen weitere 13,4% derzeit in ihrem Unternehmen/ in ihrer Organisation ab. 14,4% planen diese Maßnahme erst später und noch immer 27,2% gar nicht.

Die am zweithäufigsten umgesetzte Maßnahme ist die „Erweiterung“ der internen Beschaffungsrichtlinie um Nachhaltigkeitsaspekte. 16,5% der befragten Teilnehmenden haben auch dies bereits in der Praxis umgesetzt, 20,6% sind aktuell damit beschäftigt und weitere 24,4% sind dazu derzeit in internen Abstimmungsprozessen. 17,5% der Befragten wollen diesen Schritt erst später gehen und für 21% ist dies auch in Zukunft nicht geplant.

Auf Rang Drei folgt die „Formulierung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie“, eine Maßnahme, die immerhin 13,8% erledigt haben.

4 Ergebnisse

Mit der Implementierung begonnen haben 22% der Teilnehmenden, während sich weitere 24,7% dazu noch intern abstimmen. Mehr als ein Fünftel der Befragten (20,6%) will eine solche Strategie erst später in Angriff nehmen und 18,9% sehen hier auch in Zukunft keinen Handlungsbedarf.

Die nächsten Maßnahmen im Mittelfeld liegen im Hinblick auf den Implementierungsstand sehr nah beieinander. Die „Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die interne Lieferantenbewertung“ haben zwölf Prozent der Teilnehmenden vollständig umgesetzt und 18,2% begonnen. 11,7% der Befragten haben ihre Lieferantenverträge um Nachhaltigkeitsklauseln erweitert (weitere 19,9% sind aktuell in der Umsetzung). „Nachhaltigkeitsaudits“ führen elf Prozent der Teilnehmenden bei den Lieferanten durch und weitere 11,3% haben hier mit der Implementierung begonnen. Ebenfalls elf Prozent der Befragten nutzen das Instrument der „Wesentlichkeitsanalyse“, um ihre Beschaffungsaktivitäten und -märkte näher zu

untersuchen. Jeder vierte Befragte (24,1%) macht sich mit diesem Analyseinstrument zudem aktuell vertraut, um es zukünftig anzuwenden. Die „Schulung der eigenen Mitarbeitenden zum Thema nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten“ haben 10,3% der Teilnehmenden vollständig umgesetzt und beachtliche 23,4% haben hier mit der Implementierung begonnen.

Eine „Einführung eines externen Nachhaltigkeitsratings für Lieferanten“ haben 8,3% der Befragten im Einsatz, bei weiteren 15,8% wird dies bald ebenso realisiert sein. Ernüchternd sind die letzten drei Plätze des Rankings: Die „Einführung von spezifischen Nachhaltigkeitskennzahlen (KPIs) für die Beschaffung“ haben ebenfalls lediglich 8,3% der Teilnehmenden implementiert und 21,3% begonnen zu implementieren. Gerade 6,2% haben sich die Mühe gemacht, „SMARTe Nachhaltigkeitsziele“ für die Beschaffung zu definieren (22,7% sind aktuell damit beschäftigt). Die Frage, die sich damit zwangsläufig stellt, ist, wie aussagekräftig der deutlich höhere Anteil der verabschiedeten

nachhaltigen Beschaffungsstrategien ohne solche Ziele und KPIs damit überhaupt sein kann? Es bedarf genau dieser Zielformulierungen und Kennzahlen, um die Nachhaltigkeitsleistung der Beschaffungsfunktion zu messen und glaubwürdige Informationen für die eigene Berichterstattung zu liefern. In unseren Augen besteht hier erheblicher Handlungsbedarf.

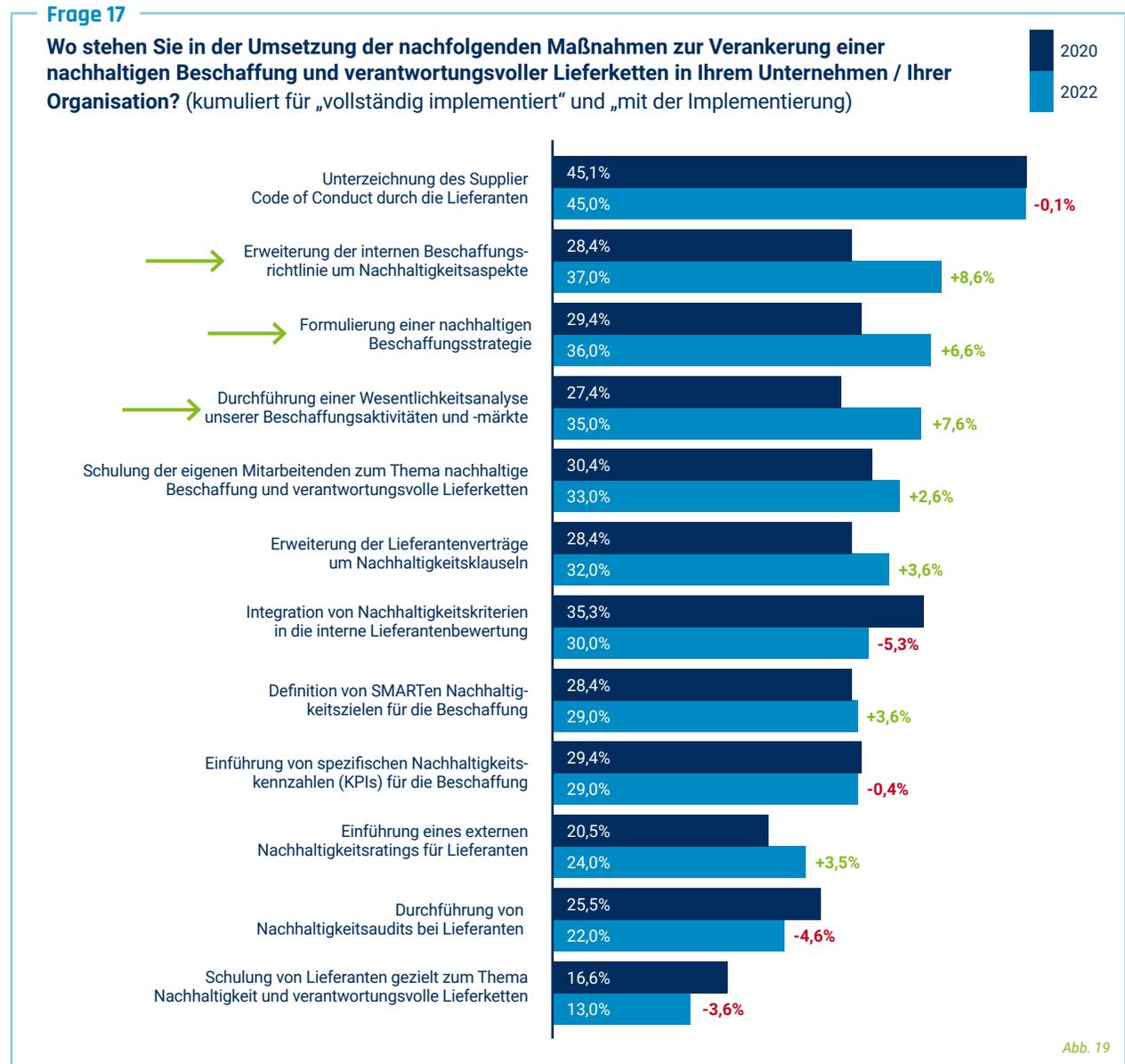
Wie auch bei der letzten Erhebung 2020 bleibt die „Schulung von Lieferanten gezielt zum Thema Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Lieferketten“ mit 5,5% das Schlusslicht in der Umsetzung (7,9% haben mit der Implementierung begonnen) und wird von knapp jeder zweiten teilnehmenden Person (48,8%) auch in Zukunft nicht geplant! Noch immer scheint nicht klar zu sein, wie entscheidend eine gezielte Unterstützung zur Weiterentwicklung der Lieferanten ist, um Risiken in den Lieferketten zu minimieren und Nachhaltigkeitspotenziale auch für das eigene Unternehmen/die eigene Organisation zu heben.

4 Ergebnisse

Interessant ist die Betrachtung der Veränderung dieser Umsetzungsmaßnahmen im Vergleich zur Studie 2020. Es zeigt sich dabei, dass es durchaus positive Entwicklungen gegeben hat. Wir haben hier die Antworten „vollständig implementiert“ und „mit der Implementierung begonnen“ kumuliert, um eine übersichtlichere Darstellung zu erhalten (Abb. 19).

Insbesondere die drei Maßnahmen „Erweiterung der internen Beschaffungsrichtlinie um Nachhaltigkeitsaspekte“ (plus 8,6%), „Formulierung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie“ (plus 6,6%) und „Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse (...)“ (plus 7,6%) haben deutliche Fortschritte zu verzeichnen und deuten auf erste strukturelle Veränderungen in den Beschaffungsprozessen hin. Ein leichter Zuwachs war auch bei der „Schulung der eigenen Mitarbeitenden (...)“ (plus 2,6%), der „Erweiterung der Lieferantenverträge um Nachhaltigkeitsklauseln“ (plus 3,6%), der „Einführung eines externen Nachhaltigkeitsratings für Lieferanten“ (plus 3,5%) und minimal auch bei der „Definition von SMARTen Nachhaltigkeitszielen für die Beschaffung“ (plus 0,6%) zu verzeichnen.

Rückläufig waren hingegen die „Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die interne Lieferantenbewertung“ (minus 5,3%), die „Durchführung von Nachhaltigkeitsaudits bei Lieferanten“ (minus 4,6%) und die „Schulung von Lieferanten gezielt zum Thema Nachhaltigkeit (...)“ (minus 3,6%). Diese Veränderungen



sind wahrscheinlich auf die Folgen der Corona-Pandemie und die damit verbundenen Lieferengpässe zurückzuführen. Ebenfalls leicht negative Entwicklungen gab es bei der „Einführung von spezifischen

Nachhaltigkeitskennzahlen (KPIs) für die Beschaffung“ (minus 0,4%). Fast unverändert blieb hingegen die „Unterzeichnung des Supplier Code of Conduct durch die Lieferanten“ (minus 0,1%).

4 Ergebnisse

Das größte Überraschungspotenzial dürfte der Vergleich der Antworten zwischen den Teilnehmenden der DACH-Region und den Teilnehmenden International bergen. Auch hier wurden die Antworten in der Abbildung zuvor nach „vollständig implementiert“ und „mit der Implementierung begonnen“ kumuliert, nach Umsetzungswert sortiert und dann beide Gruppen gegenübergestellt (Abb. 20).

Bei allen zwölf Antwortoptionen war festzustellen, dass die internationalen Teilnehmenden denen der DACH-Region hinsichtlich des Umsetzungsstandes einer nachhaltigen Beschaffung deutlich voraus sind. Einige Beispiele sollen an dieser Stelle exemplarisch herausgegriffen werden. So lassen in der DACH-Region zwar bereits 36,6% der Befragten den Supplier Code of Conduct von Lieferanten unterzeichnen, bei den internationalen Befragten sind es jedoch fast doppelt so viele (66,3%). Ähnlich große Unterschiede gibt es auch bei der „Einführung von spezifischen Nachhaltigkeitskennzahlen (KPIs) für die Beschaffung“ – während dies in der DACH-Region 22,1% der Befragten umsetzen, sind es international beeindruckende 48,2%. Und auch in dem zuvor kritisch angesprochenen Umsetzungsstand bei der Schulung von Lieferanten liegen die international Befragten (20,5%) deutlich vor denen der DACH-Region (10,6%).

Frage 17

Wo stehen Sie in der Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen zur Verankerung einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvoller Lieferketten in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation? Auswertung nach Region DACH (n=208) vs. International (n=83) kumuliert (kumuliert für „vollständig implementiert“ und „mit der Implementierung“)

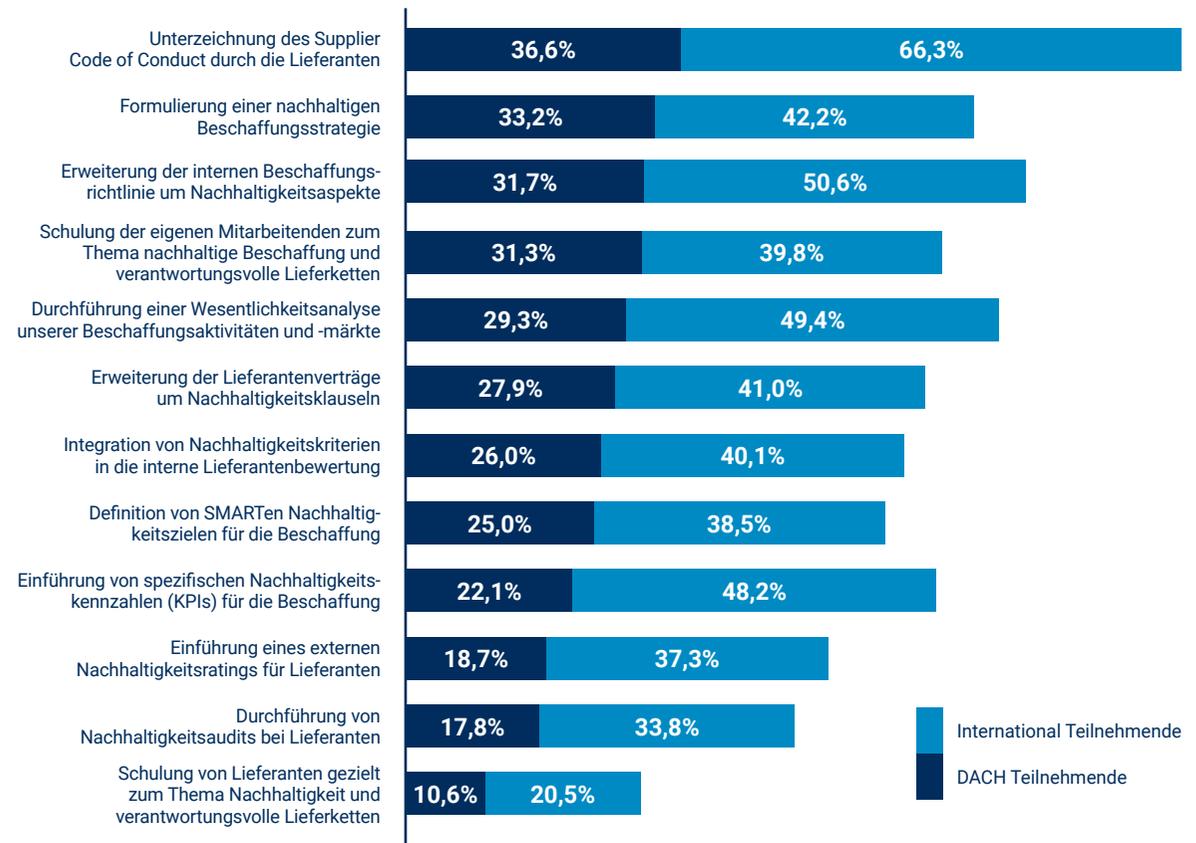


Abb. 20

4 Ergebnisse

Auch wenn diese Vergleiche aufgrund der unterschiedlichen Stichprobengrößen mit Vorsicht zu betrachten sind, könnten diese Anzeichen dafür sein, dass insbesondere im deutschsprachigen Raum in den vergangenen Jahren die Nachhaltigkeitsanforderungen vorzugsweise direkt an Lieferanten weitergereicht wurden, statt im eigenen Unternehmen/in der eigenen Organisation die Beschaffungsprozesse nachhaltiger zu gestalten. Eine These, die zukünftig mit weiteren Forschungen näher untersucht werden sollte. Neben den zur Auswahl gestellten Antwortoptionen wurden die Teilnehmenden in Frage 18 nach weiteren nachhaltigen Beschaffungsmaßnahmen gefragt, die sie bereits umsetzen, und konnten diese in Form von Freitextantworten ergänzen. 17,6% der Befragten gaben an, weitere Maßnahmen umzusetzen, bei 82,4% war dies nicht der Fall (Abb. 21).

Frage 18

Setzt Ihr Unternehmen / Ihre Organisation darüberhinausgehend bereits weitere nachhaltige Beschaffungsmaßnahmen um?

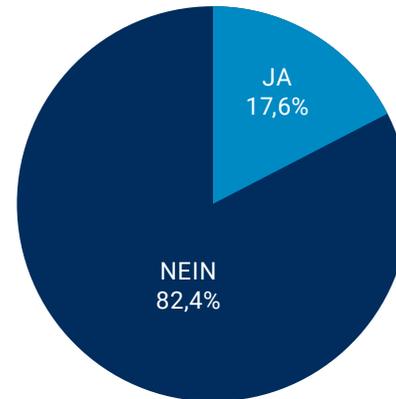


Abb. 21

Die mehrsprachigen Freitextantworten wurden mit der Online-Übersetzung von DeepL einheitlich übersetzt und in acht Clustern gruppiert.

ÜBERGEORDNETES UNTERNEHMENS-ENGAGEMENT

- Audits des eigenen Unternehmens
- Ausbau des Umweltmanagements zum Nachhaltigkeitsmanagement
- Charta, Anzahl der Bewertungen, CSR-Performance
- CO₂-Neutralitätsplan
- ESG, SDG-Ziele, Menschenrechte, Deutsches Lieferkettengesetz
- Abfallwirtschaft
- Mehrfachverwendung von Verpackungen
- Recycling-Verfahren
- Wir liefern Produkte, mit denen Kunden nachhaltig arbeiten können, z.B. Energieeffizienzmaßnahmen

BESCHAFFUNGS-STRATEGIE

- Eigenes globales Nachhaltigkeitsprogramm
- Materialkonformität & CO₂-Reduzierung
- Plastikfreies Projekt
- Regional vor international
- Entwicklung einer Charta für nachhaltige Beschaffung, um das Anspruchsniveau im Bereich Nachhaltigkeit zu kommunizieren
- Heatmapping-Übung wird durchgeführt

WERTE

- Ehrlichkeit
- Verhaltenskodex
- Lieferantenmanagement

LIEFERANTEN-MANAGEMENT

- Rationalisierung von Lieferanten, die die Mindestpunktzahl nicht erreichen
- Nachhaltige Dialoge mit Lieferanten auf der Suche nach Möglichkeiten zur Entwicklung nachhaltiger Initiativen in Projekten
- Nachverfolgung durch IntegrityNext

KOLLABORATION

- Beschaffungsnetzwerk innerhalb der Gruppe
- Aufbau eines nachhaltigen Netzwerks (Branchennetzwerk)
- Industrie- und Fachkooperationen

AUSSCHREIBUNGEN

- ESG-Auswahlkriterien bei Ausschreibungen
- Alle Verfahren enthalten sowohl Ausschluss- als auch Bewertungskriterien, um Anreize für den Markt zu schaffen. Die Verfahren werden auch geprüft und mit den Aspekten des Kreislaufwirtschaftsgesetzes in Einklang gebracht.
- Umweltzertifizierte Lieferanten werden beauftragt, auch wenn sie x% teurer sind

WARENGRUPPEN

- Büromaterialien, Papier
- Carbon Footprint, konfliktfreies Metall, Zielvorgaben, ilo-Standards (Ausbildung, Bildung, Arbeitsalter, Nationalitätenmix, Vereinbarung mit gemischter Generation, Sozialleistungen),
- Konfliktminerale, ROHS
- Elektromobilität Fuhrpark; Ladestationen; geplant: Fotovoltaik
- Energie/Solar/Blockheizkraftwerk
- ESG-Score über Mercateo in der C-Teile-Branche
- Verstärkung der erneuerbaren Energien
- Umstellung auf E-Mobilität (Pkw, teilweise E-Nutzfahrzeuge), Akku- statt Zweitaktfahrzeuge
- Verpackungsreduzierung bzw. ökologische Produkte

OPERATIVER EINKAUF

- Ausbau der Katalogbestellplattform mit Nachhaltigkeitssiegeln
- Lokale Bestellung
- Sammelbestellungen
- Kurze Zahlungsfristen

4 Ergebnisse

Kriterien in Beschaffungsentscheidungen

Der vermutlich kritischste Zeitpunkt für Nachhaltigkeit in der Beschaffung ist der Zeitpunkt der Beschaffungsentscheidung. Hier zeigt sich, wie ernst es Unternehmen und Organisationen tatsächlich mit dem Nachhaltigkeitsengagement meinen. Ziele zu definieren, Beschaffungsbedarfe zu spezifizieren und Lieferantendaten abzufragen sind wichtig, aber inwiefern fließen diese Informationen und Zielstellungen letztlich in die Vergabeentscheidung ein?

In **Frage 19** wurde daher untersucht, welche Kriterien die Beschaffungsentscheidungen im Rahmen des beruflichen Handlungsspielraums aktuell am stärksten beeinflussen (**Abb. 22**). Dabei wurden die Teilnehmenden gebeten, die vorgegebenen Antwortoptionen nach Wichtigkeit in eine Reihenfolge zu bringen.

Die durchschnittliche Platzierung der einzelnen Antworten wird in der Grafik in der Klammer angezeigt. Das entscheidendste Kriterium für die Beschaffungsentscheidung ist die Qualität der Leistung bzw. des Produktes, gefolgt von Lieferzeit und fast

Frage 19

Welche Kriterien beeinflussen Ihre Beschaffungsentscheidungen im Rahmen Ihres beruflichen Handlungsspielraums aktuell am stärksten?



Das Nachhaltigkeitsengagement des Einkaufs muss sich final auch in den Beschaffungsentscheidungen widerspiegeln. Es gilt die Nachhaltigkeitsleistung von Lieferanten gezielt zu honorieren – mit der Auftragsvergabe. Nur dann kann der Einkauf selbst seine Sustainability Performance steigern.

Abb. 22

gleichauf dem Anschaffungspreis. Demnach dominieren diese drei klassischen Beschaffungskriterien weiterhin die Entscheidung. Die Betrachtung des Total Cost of Ownership (TCO) Ansatzes folgt mit deutlichem Abstand auf Rang Vier.

Bedenklich sind die letzten drei Platzierungen: Die Risikobewertung des Lieferanten, die Lebenszykluskostenbetrachtung (LCA) und die Nachhaltigkeitsleistung des Lieferanten, dabei sind genau diese drei Kriterien wesentlich für nachhaltige Beschaffungsentscheidungen. Genau hier zeigt sich die Diskrepanz zwischen dem Bestreben Nachhaltigkeit, im Einkauf zu verankern und den tatsächlichen Verhaltensänderungen. Diese fehlende Konsequenz dürfte Lieferanten zunehmend frustrieren, da von ihnen zwar zunehmend mehr Daten, Zertifizierungen und Engagement verlangt werden, diese sich aber nicht auszahlen, da Beschaffungsentscheidungen

noch nach traditionellen Mustern getroffen werden. Beschaffungsverantwortliche sollten daher dringend ihre Evaluationsmatrix prüfen und die Gewichtungen anpassen, um gezielt verbesserte Nachhaltigkeitsleistungen ihrer Lieferanten zu honorieren und damit letztlich die eigene Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern.

Weitere Nennungen waren auch hier möglich und beinhalteten Bilanzanalyse, Entwicklungszeit, Interner Bestand, Lieferfähigkeit/Verfügbarkeit, Referenzen, Regionalität, Service und Freundlichkeit, Lieferrisiko, technische Datenblätter, Verfügbarkeit und den Bedarf. Dabei wurden drei der Nennungen aus qualitativen Gründen nicht berücksichtigt. Eine weitere verwies auf die Schwierigkeit, die Antworten in eine Reihenfolge zu bringen, da die Kriterien in den Augen des Teilnehmenden gleichzusetzen sind.

4 Ergebnisse

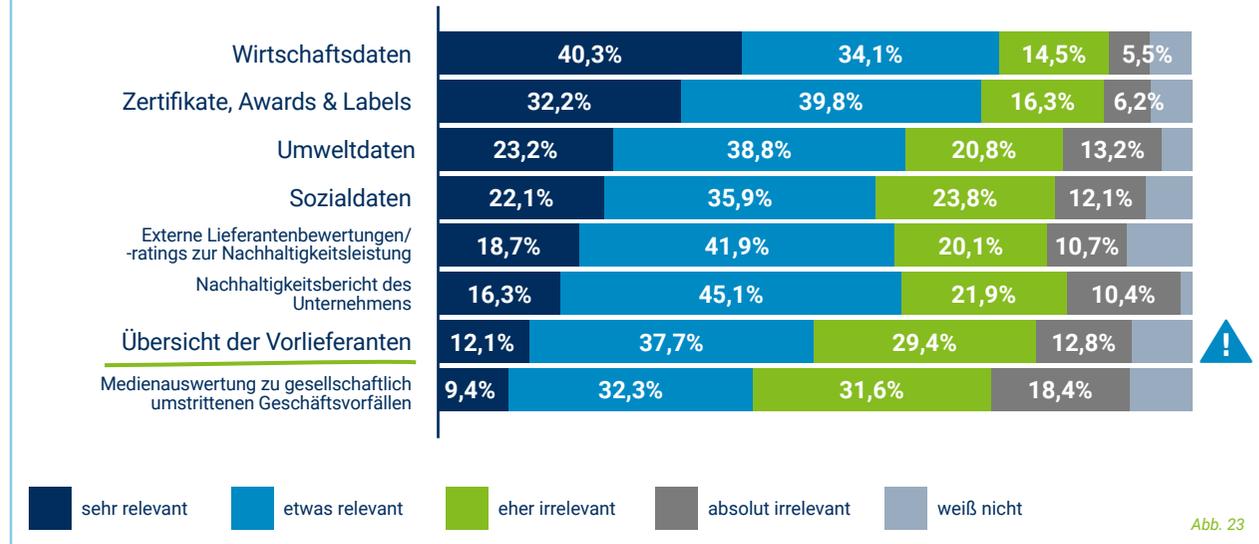
Relevanz von Nachhaltigkeitsinformationen der Lieferanten

Dieser Widerspruch im Hinblick auf die fehlende Konsequenz wird auch in der nächsten Fragestellung (Frage 20) deutlich. Hier wurden die Teilnehmenden um die Angabe gebeten, welche Nachhaltigkeitsinformationen zu ihren Lieferanten für ihre Beschaffungsentscheidungen am relevantesten sind. Dabei hat es im Vergleich zur ersten Erhebung 2020 deutliche Veränderungen gegeben (Abb. 23).

Die mit Abstand wichtigsten Lieferanteninformationen stellen für die Beschaffungsverantwortliche mittlerweile die Wirtschaftsdaten dar. 40,4% der Befragten halten diese für „sehr relevant“, weitere 34,1% für „etwas relevant“. Dies ist sicherlich eine Folge der in den letzten Jahren sehr angespannten wirtschaftlichen Gesamtsituation. Auf Rang Zwei folgen wie auch schon 2020 Informationen zu Zertifikaten, Awards und Labels (sehr relevant: 32,2%, etwas relevant: 39,8%). Die Umweltdaten, die noch 2020 für den Einkauf am wichtigsten waren, liegen 2023 auf Platz drei mit 23,2%

Frage 20

Welche Nachhaltigkeitsinformationen zu Ihren Lieferanten sind für Ihre Beschaffungsentscheidungen am relevantesten?



der Teilnehmenden, die dieses Kriterium als „sehr relevant“ einstufen und weiteren 38,8% als „etwas relevant“. Auch die Sozialdaten, 2020 noch unter den Top-3-Nennungen, haben in dieser Erhebung einen Platz verloren und sind nun auf Rang Vier (sehr relevant: 22,1%, etwas relevant: 35,9%). In der unteren Hälfte der Lieferanteninformationen befinden sich die externen Lieferantenbewertungen (sehr relevant: 18,7%, etwas relevant: 41,9%), der Nachhaltigkeitsbericht des Lieferanten (sehr relevant: 16,3%, etwas relevant: 45,1%), die Übersicht der Vorlieferanten (sehr relevant: 12,1%, etwas relevant:

37,7%) und die Medienauswertung zu gesellschaftlich umstrittenen Geschäftsvorfällen (sehr relevant: 9,4%, etwas relevant: 32,3%). Die letzten drei Platzierungen waren auch 2020 bereits die Schlusslichter. Hervorzuheben ist jedoch insbesondere die Bewertung der Relevanz zur Übersicht der Vorlieferanten: 2020 gaben 17% der Befragten an, dass diese Übersicht, kumuliert betrachtet, eher oder absolut irrelevant ist. Dieser Anteil der Befragten liegt 2023 bei 42,4% – ein Anstieg um mehr als 25%. **Diese Entwicklung ist als sehr bedenklich einzustufen, da noch immer nicht der Mehrwert transparenter Lieferketten erkannt wurde.**

4 Ergebnisse

Zahlungsbereitschaft für nachhaltigere Produkte und Leistungen

Im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen sollte noch einmal in [Frage 21](#) geprüft werden, inwiefern die Teilnehmenden in einer Zeit von Knappheit und schwankenden Preise dazu bereit sind, bei einem Anbieter mehr zu zahlen, wenn dieser sozial und ökologisch verantwortlich handelt ([Abb. 24](#)). Hier wurde erneut die Absicht befragt und die Ergebnisse zeigen wiederholt den Widerspruch zwischen Ambition und Realität.

Von den Befragten gaben 5,5% an „deutlich mehr“ und 38,8% „etwas mehr“ bezahlen zu wollen und 35,4% zeigten sich mit „teils/teils“ eher unentschlossen. Nur 12,7% der Teilnehmenden wollten „kaum“ und 7,6% „gar nicht“ höhere Preise akzeptieren. Noch zwei Fragen zuvor, wurde die Nachhaltigkeitsleistung des Lieferanten jedoch auf den letzten Platz der Beschaffungskriterien gewählt.

Frage 21

Sind Sie in einer Zeit von Knappheit und schwankenden Preise dazu bereit, bei einem Anbieter mehr zu zahlen, wenn dieser sozial und ökologisch verantwortlich handelt?

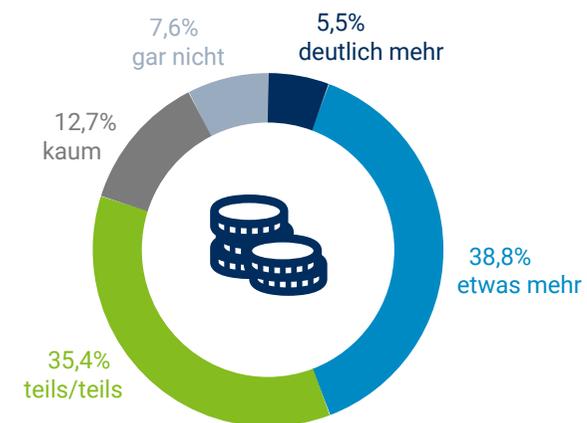


Abb. 24

4 Ergebnisse

Integration von Green Start-Ups und Social Enterprises

Zuvor wurde bereits das große Interesse an Nachhaltigkeitszertifikaten und Labels von Lieferanten deutlich (siehe Frage 20). Doch inwiefern sind innovative, (noch) nicht auf Nachhaltigkeit zertifizierte Produkte von Green Start-ups und Social Enterprises Bestandteil der Beschaffungsstrategie der Teilnehmenden dieser Erhebung (Frage 22)?

Abbildung 25 zeigt, dass lediglich 2,4% der Teilnehmenden diese tatsächlich vollständig implementiert haben, weitere 16,2% haben mit der Implementierung begonnen. In Abstimmung dazu befindet sich knapp jeder vierte Befragte (24,4%). 21,7% der Teilnehmenden wollen dies erst später umsetzen und ganz 35,4% gar nicht.

Auch bei dieser Frage ist der Vergleich zwischen den Teilnehmenden der DACH-Region und den internationalen Teilnehmenden interessant. Wieder zeigte sich ein höherer Reifegrad bei den internationalen Befragten (Abb. 26). Während von den Teilnehmenden der DACH-Region nur 1,4% Produkte von Green Start-Ups und Social Entrepreneurs vollständig implementiert haben, sind es bei den

Frage 22

Sind innovative, (noch) nicht auf Nachhaltigkeit zertifizierte Produkte von Green Start-ups und Social Enterprises Bestandteil Ihrer Beschaffungsstrategie?



Abb. 25

internationalen Befragten schon 4,8%. Mit der Implementierung begonnen haben in der Region zwölf Prozent der Teilnehmenden, international sind es mehr als doppelt so viele (26,5%). Während in DACH 41,8% solch ein Vorhaben auch in Zukunft nicht planen, sind es bei den internationalen Teilnehmenden nur 19,3%.

Frage 22

Erneut deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmenden DACH und International: DACH Teilnehmende liegen bei der Implementierung zurück (13,4% vs. 31,3% kumuliert für „vollständig implementiert“ und „mit der Implementierung begonnen“)

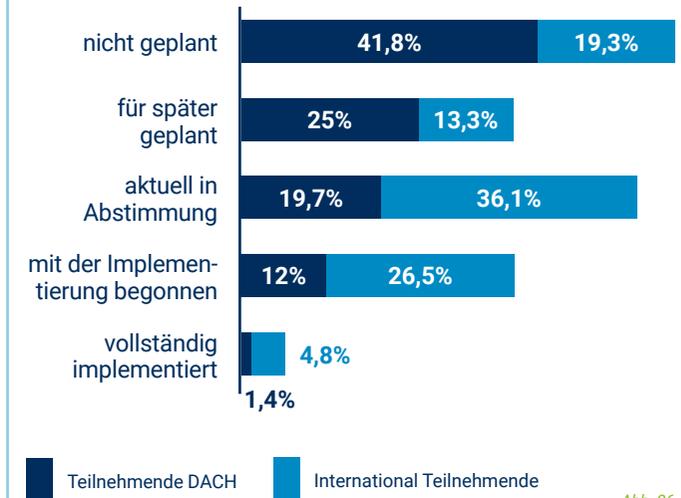


Abb. 26

Ein Ergebnis, dessen Ursachen in weiteren Forschungen nachgegangen werden sollte, um die Leistung in der DACH-Region zu steigern und von den Erfahrungen der internationalen Teilnehmenden zu lernen.

4 Ergebnisse

Suffizienz im Produktsortiment

Der Aspekt der Suffizienz ist im Einkauf in der Praxis nicht ausreichend bekannt. Daher sollte zumindest in Bezug auf das Produktsortiment der Beschaffung mit **Frage 23** analysiert werden, wie hoch die Bereitschaft der Teilnehmenden ist, das für sie verfügbare Produktsortiment einzuschränken, um Artikel auszuschließen, die nicht ihren Nachhaltigkeitskriterien entsprechen (**Abb. 27**).

Diese Bereitschaft zeigt sich bei 7,6% der Befragten als „sehr hoch“ und bei 35,1% als „eher hoch“. 28,2% der Teilnehmenden nehmen eine neutrale Position ein. Bei 18,6% ist eine solche Bereitschaft zur Einschränkung des Produktsortiments „eher niedrig“ und bei mehr als jedem zehnten Einkaufsverantwortlichen sogar „sehr niedrig“ (10,7%).

Der regionale Vergleich zeigt auch hier wieder die unterschiedlichen Bewertungen zwischen der DACH-Region und den internationalen Teilnehmenden (**Abb. 28**). Während nur 5,3% der DACH-Befragten ihre Bereitschaft als „sehr hoch“ angaben, sind es bei den internationalen Teilnehmenden 13,3%. „Eher hoch“ sagten noch 31,7 Prozent in der DACH-Region und

Frage 23

Wie hoch ist Ihre Bereitschaft, das für Sie verfügbare Produktsortiment einzuschränken, um Artikel auszuschließen, die nicht Ihren Nachhaltigkeitskriterien entsprechen?

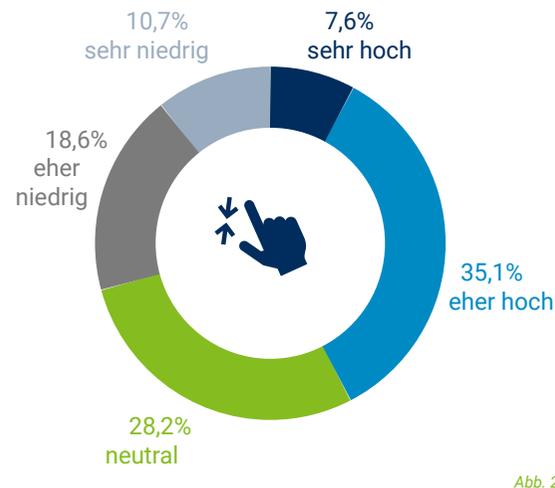


Abb. 27

43,4% International. „Neutral“ sind 30,3% in der DACH-Region und 22,9% International. Bei der Einschätzung „eher niedrig“ war der Unterschied hingegen nicht allzu groß (DACH-Region: 19,2%, International: 16,9%). Als „sehr niedrig“ stuften 13,5% der Dach-Teilnehmenden und nur 3,6% der International Teilnehmenden ihren Willen zur Produkteingrenzung ein.

Frage 23

Auch bei dieser Frage stehen die internationalen Teilnehmenden einer Produkteingrenzung deutlich offener gegenüber als die DACH Teilnehmenden:

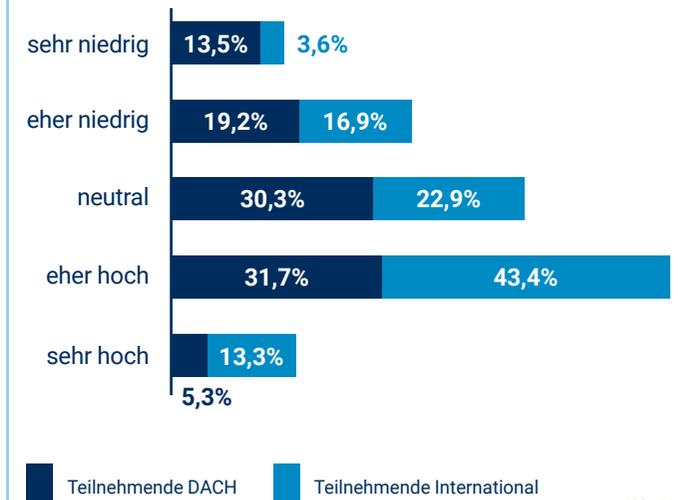


Abb. 28

4 Ergebnisse

Herausforderungen bezüglich der gesetzlichen Regulierungen

Die zunehmenden gesetzlichen Regularien in den verschiedensten nationalen Ausprägungen stellen für Einkaufsverantwortliche im Arbeitsalltag zunehmend eine Schwierigkeit dar. Daher soll mit **Frage 24** näher untersucht werden, wie die Teilnehmenden in ihren Unternehmen/ihren Organisationen die Herausforderungen in der Beschaffung und in Lieferketten bezüglich der aktuellen und kommenden gesetzlichen Regulierungen (nationale und internationale Regulierungen zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, zum Importverbot von Produkten aus Zwangsarbeit, etc.) bewerten.

Für eine übersichtlichere Auswertung wurden die Ergebnisse kumuliert: Zum einen wurden die Antworten „sehr groß“ und „eher groß“ zusammengefasst und zum anderen die Antworten „eher niedrig“ und „sehr niedrig“ (*Abb. 29*).

Frage 24

Wie bewerten Sie in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation die Herausforderungen in der Beschaffung und in Lieferketten bezüglich der aktuellen und kommenden gesetzlichen Regulierungen (nationale und internationale Regulierungen zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, zum Importverbot von Produkten aus Zwangsarbeit, etc.)? (Mehrfachauswahl)

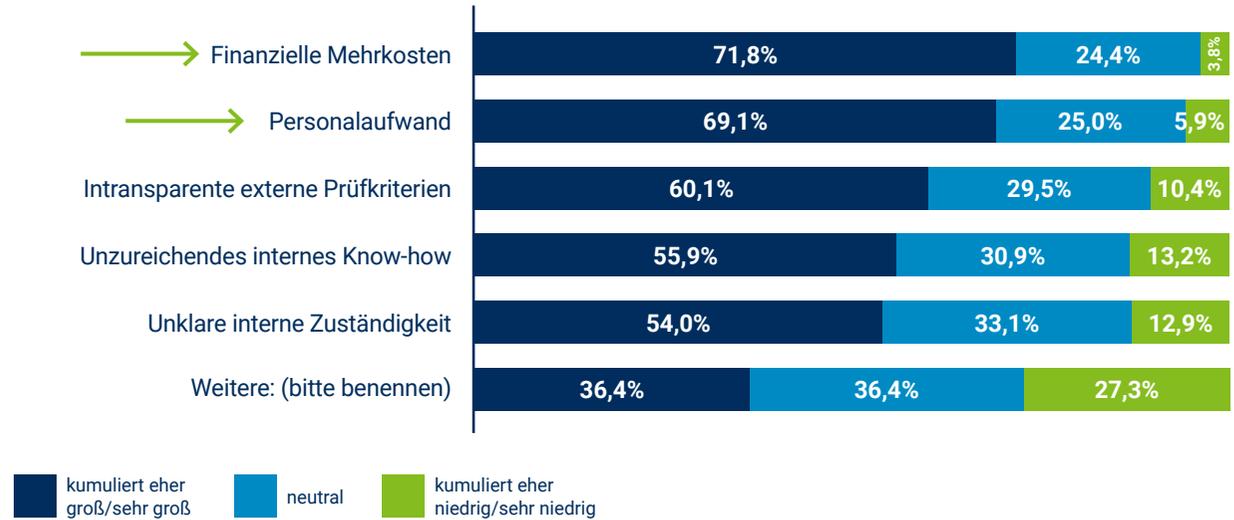


Abb. 29

Die deutlich größten Herausforderungen sehen die Befragten in den finanziellen Mehrkosten (71,8%). Jeder Vierte ist hier neutral und lediglich 3,8% bewerten diese Herausforderung als eher oder sehr niedrig. Ähnlich hoch sind die Herausforderungen im Bereich Personalaufwand finden 69,1% der Teilnehmenden (neutral: 25%, eher oder sehr niedrig: 5,9%). Danach folgen die intransparenten externen Prüfkriterien mit 60,1% (neutral: 29,5%, eher oder sehr niedrig: 10,4%). Beachtlich ist sicher auch, dass mehr als jeder zweite Befragte (55,9%) das unzureichende interne Know-how als Herausforderung identifiziert – ein Grund mehr,

gezielt in die Weiterbildung von Mitarbeitenden zu investieren. 30,9% sehen dieses Know-how Defizit neutral und 13,2% bewerten es als eher oder sehr niedrige Herausforderung. Auch organisatorisch besteht im Hinblick auf „unklare interne Zuständigkeit“ noch ein deutlicher Handlungsbedarf, denn auch hier stuft mehr als jeder Zweite die Herausforderung als eher oder sehr hoch ein, während dies 36,4% neutral bewerten und 27,3% als eher oder sehr niedrige Herausforderung.

4 Ergebnisse

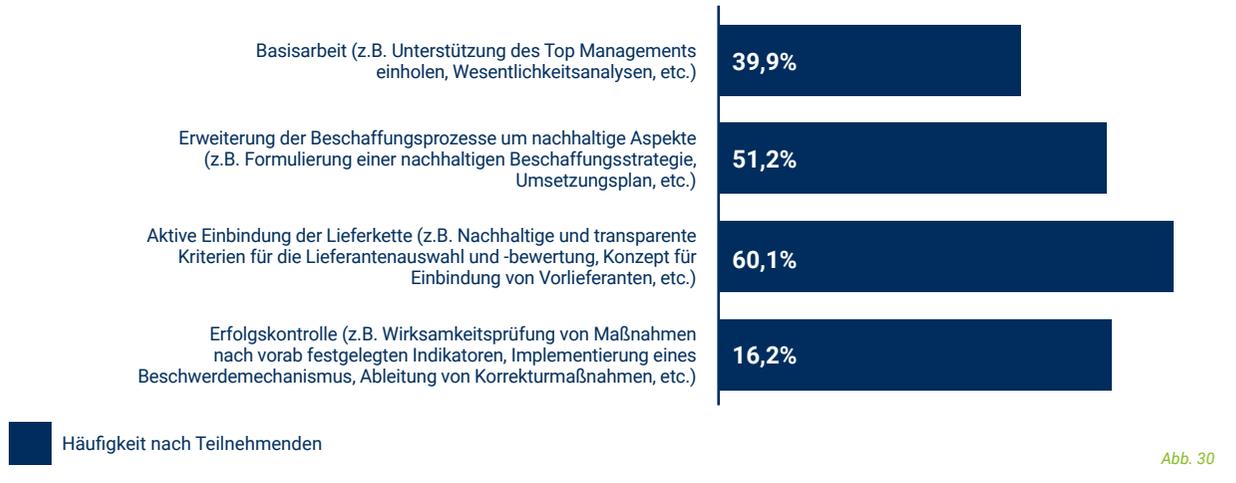
Bedarf für externe Unterstützung

In den letzten Jahren konnte ein zunehmender Anstieg an Beratungsangeboten im Hinblick auf eine nachhaltige Beschaffung festgestellt werden, was angesichts der soeben betrachteten Herausforderung nicht verwunderlich ist. Mit [Frage 25](#) sollte der Bedarf an externem Know-how genauer analysiert werden, um zu identifizieren, in welchen Bereichen der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften die Teilnehmenden Bedarf für externe Unterstützung sehen ([Abb. 30](#)).

Die zur Mehrfachauswahl gestellten Unterstützungsbereiche ergaben sich dabei aus den vier Schritten des nachhaltigen Beschaffungsprozess-Modells von Fröhlich (Fröhlich, Burian, & Sievers, 2013). Im ersten Schritt des Modells, der Basisarbeit, sehen die Teilnehmenden mit 39,9% den geringsten Unterstützungsbedarf, die Mehrheit traut sich die Umsetzung selbst zu. Für Schritt Zwei mit der Erweiterung der Beschaffungsprozesse um nachhaltige Aspekte sehen bereits mehr als die Hälfte der Befragten (51,2%) externe Hilfe als zielführend an. Den größten Bedarf an Unterstützung gibt es mit 60,1% im dritten Schritt bei der aktiven Einbindung der Lieferkette. Daher ist es umso verwunderlicher, dass angesichts dieses Ergebnisses in [Frage 16](#) so wenige

Frage 25

In welchen Bereichen der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften sehen Sie Bedarf für externe Unterstützung? (Mehrfachauswahl)



Teilnehmende den globalen Ansatz oder kollektiven Strategieansatz gewählt haben, um dort die Unterstützung anderer Partner zu nutzen. Doch auch für die Erfolgskontrolle (Schritt Vier) benötigen Beschaffungsverantwortliche zu 51,9% noch externe Hilfe, was angesichts des aktuellen Umsetzungsstandes im Bereich der Nachhaltigkeitsziele und KPIs ([Frage 17](#)) eine durchaus logische Folge ist.

4 Ergebnisse

Gewährleistung des Wissenstransfers

Ebenso aufschlussreich ist die Erkenntnis, wie das intern vorhandene, aber auch das zusätzlich eingekaufte externe Wissen zur nachhaltigen Beschaffung auch im Unternehmen verbleibt und im Team geteilt wird. Daher wurden die Teilnehmenden in **Frage 26** gefragt, wie in ihrem Unternehmen / ihrer Organisation der Wissenstransfer zur nachhaltigen Beschaffung gewährleistet wird. Auch hier war eine Mehrfachauswahl möglich (**Abb. 31**).

Gemessen an der Häufigkeit führen „In-House Weiterbildungsmöglichkeiten“ die Auswahl an. Es folgen mit 31,7% „Externe Weiterbildungsmöglichkeiten“ und mit 29,7% die „In-House-Beratung“. „Nichts davon“ wählten 29,3% der Teilnehmenden, die die Möglichkeit hatten, im Freitext andere Optionen zu benennen. Jede vierte teilnehmende Person (25,5%) gab die „Externe Beratung“ zum Wissenstransfer an. Bei der Antwortoption „Andere“ wollten lediglich zwei Teilnehmende weitere Nennungen angeben: Zum einen „Eigenes Interesse das Thema voranzutreiben, aktive Informationssuche“ und zum anderen „Wir sind im Anfangsstadium der Diskussion unserer Nachhaltigkeitsziele“, die restlichen Antworten dieser Option waren nicht qualifiziert.

Frage 26

Wie wird in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation der Wissenstransfer zur nachhaltigen Beschaffung gewährleistet? (Mehrauswahl)

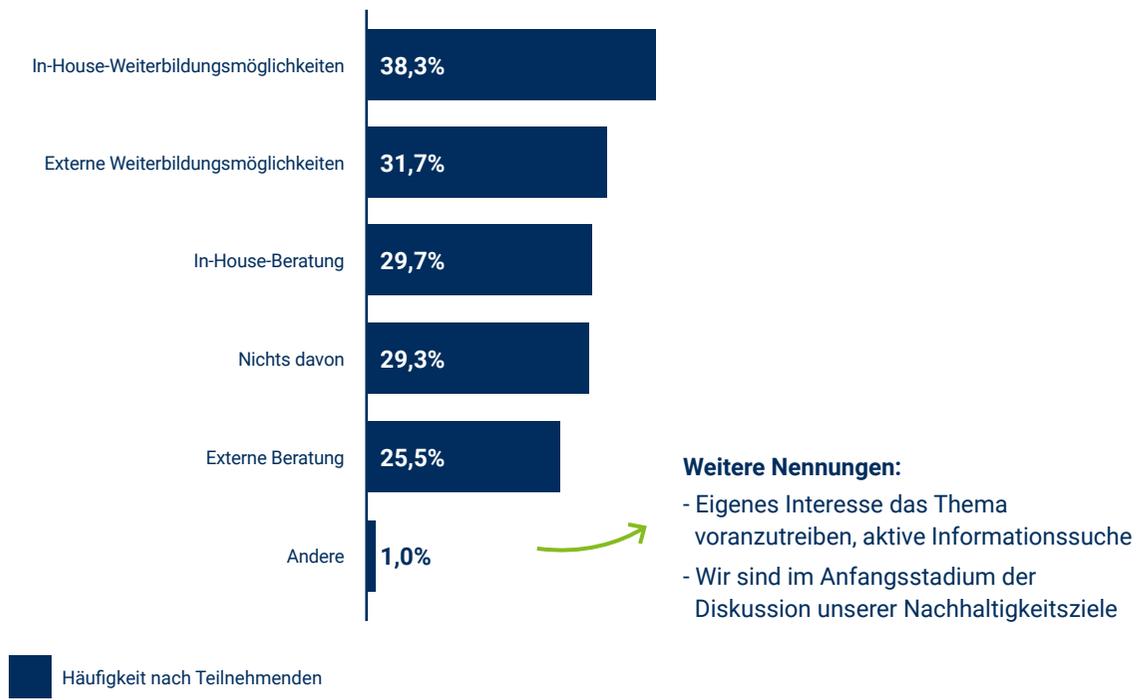


Abb. 31



DISKUSSION

5

5 Diskussion

Als Hypothese wurde zu Beginn der Untersuchung angenommen, dass in allen vier Kategorien (Bewusstsein, Motivation, Bewertung und Umsetzung) der Zustimmungs- bzw. Umsetzungsgrad gestiegen ist, begründet durch die deutlich stärkere Präsenz des Themas im Einkauf im Vergleich zu 2020. **Diese Annahme konnte leider nicht in allen vier Bereichen bestätigt werden.**

Im Bereich des **Nachhaltigkeitsbewusstseins** gibt es in der Tat einen positiven Trend hin zu einem verbesserten Bewusstsein für eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferkette. So gaben 2022 deutlich mehr Teilnehmende als noch 2020 an, dass das Thema für Sie sehr relevant ist und auch der Anteil derer, die ihren entscheidenden Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens erkannt haben, ist gestiegen. In beiden Fällen bleibt die Gesamtsumme derer, die diese Entwicklungen positiv bewerten nahezu gleich, jedoch hat es in dieser Gruppe eine Weiterentwicklung gegeben, denn die Einschätzung ist nun intensiver ausgeprägt („sehr relevant“ bzw. „entscheidender Einfluss“). Auch im Bereich des Kenntnisstands ist ein Zugewinn zu verzeichnen. Doch bereits bei der Krisenbetrachtung der letzten Jahre zeigt sich, dass die wirtschaftlichen Folgen von Sicherheits-, Klima- und Reputationsrisiken noch immer unterschätzt und damit nicht ausreichend priorisiert werden.

Die Ergebnisse zur **Nachhaltigkeitsmotivation** sind ambivalent. Das Interesse am Thema Nachhaltigkeit ist im Vergleich zu 2020 gesunken, ebenso die intrinsische Motivation, die in der letzten Erhebung noch der stärkste Treiber war. Dafür entfaltet sich zunehmend die Kraft der Nachfrage, denn mittlerweile sind die Kundenanforderungen der Hauptantrieb, sich nachhaltiger aufzustellen. Dies unterstreicht die wichtige Position des Einkaufs, ebendiese Anforderungen an Lieferanten zu formulieren, um das Beschaffungsvolumen als fördernden Faktor für eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen. Die Erwartungshaltung der Geschäftsleitung an

eine nachhaltige Beschaffung und an verantwortungsvolle Lieferketten wird zwar mittlerweile höher eingeschätzt, dafür ist jedoch die Einschätzung bezogen auf die Erwartungen der Öffentlichkeit rückläufig – erneut ein Grund das eigene Nachfrageverhalten zu reflektieren und wieder stärker in den Fokus der Nachhaltigkeit zu stellen.

Im Hinblick auf die **Nachhaltigkeitsbewertung** lässt sich feststellen, dass es einige Fortschritte im Bereich der strategischen Beschaffung gegeben hat. Die Entwicklung einer Einkaufsstrategie für eine nachhaltige Beschaffung wird mit deutlich höherem Aufwand bewertet als noch 2020, ein Zeichen dafür, dass sich mehr Teilnehmende diesem Thema in den vergangenen zwei Jahren gewidmet haben. Leider bleibt auch weiterhin die Bedarfsplanung unterschätzt. Dafür wurden die positiven Auswirkungen einer nachhaltigen Beschaffung auf das Risikomanagement erkannt – ein großer Schritt in die richtige Richtung, da damit nun auch für ein beschaffungsrelevantes Unternehmensziel Chancen identifiziert wurden. Noch immer sind jedoch die Befürchtungen von Mehrkosten sehr stark ausgeprägt. Nachhaltigkeitsziele sind weder auf Unternehmens- noch auf Beschaffungsebene mehrheitlich implementiert, Nachhaltigkeitskonzepte sind dem Einkauf noch nicht in ausreichendem Maße bekannt. Ein recht ernüchterndes Ergebnis findet sich im Hinblick auf strategische Ansätze für die Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung, der Wille zur internationalen Kollaboration ist schlichtweg nicht da. Es zeigen sich im strategischen Bereich außerdem deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmenden der DACH-Region und den international Befragten, die deutlich offener und erfahrener agieren. Vermutlich ist dies eine Folge der Aktivitäten von Beschaffungsverantwortlichen aus der Vergangenheit im deutschsprachigen Raum, aufgrund der „Delegation“ von Nachhaltigkeit an Lieferanten, die nun in der Entwicklung bereits einen Vorsprung aufbauen konnten.

5 Diskussion

Der vierte Teil zur **Nachhaltigkeitsumsetzung** ist insofern beachtlich, da es hier teils deutliche Entwicklungen bei der Basisarbeit gegeben hat. So wurden Beschaffungsrichtlinien, Beschaffungsstrategien und Wesentlichkeitsanalyse im Einkauf deutlich besser umgesetzt als noch 2020. Andere Bereiche wie Lieferantenbewertung, Lieferantenaudits und Lieferantenentwicklung waren hingegen rückläufig, was sehr wahrscheinlich noch Folgen der Corona-Pandemie sein dürften. Hier gilt es zukünftig stärker aufzuholen, um gemeinsam mit den Lieferanten die volle Kraft der nachhaltigen Beschaffung zu nutzen. Auch im Bereich der Umsetzung zeigen sich wieder sehr deutliche Unterschiede zwischen den Regionen der Teilnehmenden, eine Beobachtung, die zukünftig intensiver erforscht werden sollte, um die Ursachen dafür zu identifizieren und von den Erfahrungen der internationalen Teilnehmenden zu lernen. Hier haben sich auch deutlich die Grenzen des Forschungsvorhabens gezeigt, da die Stichprobe der internationalen Teilnehmenden nicht ausreichend mit der der DACH-Region vergleichbar war.

Eine wesentliche Erkenntnis ist zudem die Tatsache, dass im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen noch keine Wende eingetreten ist. Trotz aller Absichtserklärungen, Ziele und Initiativen zeigt sich in der finalen Evaluation, dass noch immer die traditionellen Kriterien Qualität, Lieferzeit und Anschaffungspreis die Vergabe für die Lieferantenbewertung dominieren und Nachhaltigkeit nicht ausreichend Berücksichtigung erhält. Dieser Widerspruch muss in Zukunft aufgelöst werden und kann als Auslöser dienen, die positiven Effekte der nachhaltigen Beschaffung auf die herkömmlichen Beschaffungskriterien für Einkaufsverantwortliche noch stärker herauszuarbeiten.



FAZIT

6

6 Fazit

Das Forschungsziel der empirischen Untersuchung, ob und wie sich das Bewusstsein, die Motivation, die Bewertung und insbesondere die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Hinblick auf nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten in den teilnehmenden Unternehmen und Organisationen seit 2020 verändert haben, wurde erfüllt und konnte signifikante Veränderungen in der Entwicklung aufzeigen.

Der **Gesetzgeber** sollte prüfen, inwiefern die bisherige Kommunikation hinsichtlich der Sorgfaltspflichten gegenüber unmittelbarer Geschäftspartner überdacht werden sollte, da seit der Verabschiedung des Deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes ein massiv nachlassendes Interesse an den Vorlieferanten im Vergleich zu 2020 stattgefunden hat. Zudem müssen die Sorgen der Beschaffungsverantwortlichen im Hinblick auf finanzielle und personelle Mehraufwendungen gehört und diskutiert werden, um geeignete Lösungsoptionen aufzuzeigen bzw. abzuleiten, ohne jedoch das Maß an Verbindlichkeit zu reduzieren. Der europäische Entwurf kann hier langfristig durch einheitliche Regelungen Aufwände reduzieren und gleichzeitig die Bedeutung von verantwortungsvollen Lieferketten bis hin zum Rohstoff fördern.

Beschaffungsverantwortliche müssen erkennen, wie relevant die wirtschaftlichen Folgen im Falle einer ausbleibenden oder unzureichenden Nachhaltigkeitstransformation sein werden. Eine offenere Grundeinstellung für Innovationen, für Kollaborationen und für Investitionen insbesondere

in Bildungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Lieferanten zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung sind unerlässlich. Die ersten Schritte wurden gemacht, doch nun muss dieser Weg konsequent weiterverfolgt werden, um das vorhandene Beschaffungsvolumen mit all seiner Kaufkraft im Sinne der nachhaltigen Entwicklung einzusetzen und verantwortungsvolle Akteure zu honorieren.

Die **Zivilgesellschaft** kann Vorbehalte der Wirtschaftsakteure abbauen, indem sie proaktiv Möglichkeiten und Vorteile der Zusammenarbeit mit Einkaufsorganisationen aufzeigt, um die Herausforderungen insbesondere in den globalen Lieferketten zu meistern. Konstruktive Lösungsvorschläge und der wertvolle Erfahrungs- und Datenschatz in Kombination mit dem globalen Netzwerk stellen attraktive Hilfestellungen für Beschaffungsverantwortliche dar, die es weiterhin gezielt und fordernd einzusetzen gilt.

Im Bereich der anwendungsnahen **Forschung** sollten Unternehmen und Organisationen noch aktiver im Rahmen von Projekten eingebunden werden. Es gilt Produkt-, Material- und Prozessinnovationen weiter zu intensivieren und den Mehrwert der gemeinsamen Zusammenarbeit anhand des Beschaffungsbedarfes und unter Nutzung des Fördermittelpotenzials herauszustellen.

**ÜBER DIE
STUDIENPARTNER**

7

7 Über die Studienpartner

7.1 JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e.V.

Das JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung möchte nachhaltige Beschaffungsprozesse und verantwortungsvolle Lieferketten als Standard in Wirtschaft und Verwaltung positionieren. Unternehmen und Organisationen möchte JARO motivieren und inspirieren, Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsmodellen und -prozessen zu integrieren. Der Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis bildet dabei einen deutlichen Arbeitsschwerpunkt. Dafür vermittelt das JARO Institut relevantes Know-how und Erfahrungen in einem vielfältigen Angebot verschiedener Formate wie Vorträge, Workshops und Publikationen oder auch eigenem modularen E-Learning Programm und eigenen Podcasts. Ein weiterer Aspekt ist die proaktive Vernetzung von Stakeholdern und deren Austausch, um kollaborativ an der Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen ([Agenda 2030](#)) zu arbeiten.

Der gemeinnützige Verein mit Sitz in Berlin wurde 2018 gegründet und betreut ein Mitgliedernetzwerk, deren Teilnehmende sich aktiv für das Thema des nachhaltigen Wirtschaftens einsetzen.

Gemeinsam mit 14 Trainerinnen und Trainern verschiedenster Nationalitäten und mit diversen Partnern hat das JARO Institut das modulare Weiterbildungsprogramm „Certified Sustainable Procurement Professional“ seiner [JARO Academy](#) ins Leben gerufen. Dieses akkreditierte E-Learning ist als Online-Training insbesondere für Einkäuferinnen und Einkäufer geeignet, kann jedoch ebenso für die gezielte Lieferantenentwicklung genutzt werden, um notwendige Kompetenzen für ein nachhaltiges Management globaler Lieferketten auf- und auszubauen.

Das Weiterbildungsangebot ist online auf der Lernplattform zugänglich, eine Integration in bestehende Lernmanagementsysteme von Organisationen ist mittels SCORM Dateien ebenfalls möglich.

Die Tochterfirma JARO Services GmbH unterstützt Unternehmen und Organisationen konkret bei der Implementierung nachhaltiger Lieferketten mit einem pragmatischen und lösungsorientierten Beratungsansatz.

7 Über die Studienpartner

7.2 CBS International Business School

Die richtige Universität für das Studium auszuwählen, ist eine Entscheidung, die den Lebensweg maßgeblich beeinflusst. Die CBS International Business School, eine der renommiertesten Privatuniversitäten der angewandten Wissenschaften in Deutschland stellt dies mit ihrem Leitsatz "Creating tomorrow" in den Mittelpunkt ihres Geschäfts. Rund 1.900 junge Menschen aus über 75 Nationen studieren an der CBS, die sich in ein weltumspannendes Partnernetzwerk von 120 Universitäten und zahlreichen großen Unternehmen einfügt.

Die CBS wurde 1993 gegründet. Das Portfolio bietet Bachelor- und Masterstudiengänge in deutscher und englischer Sprache an. Der Fokus liegt auf dem Management in Voll- oder Teilzeitstudienprogrammen. Die CBS International Business School GmbH ist Teil der Klett-Gruppe, die ihren Hauptsitz in Stuttgart hat. Mit 67 Firmen an 33 Orten in 15 Ländern ist die Klett-Gruppe eines der führenden Unternehmen im Bildungsbereich in Europa.

7 Über die Studienpartner

7.3 Unite Network SE

Unite vernetzt die Wirtschaft für nachhaltiges Business. Die neutrale E-Procurement-Plattform mit dem integrierten Mercateo Marktplatz ermöglicht eine einfache Beschaffung für Unternehmen und öffentliche Organisationen. Die Unite Plattform bringt Einkäufer und Anbieter zu beidseitigem Nutzen zusammen und fördert fairen Wettbewerb sowie vertrauensvolle Partnerschaften.

Die globalen Lieferketten sind durch zahlreiche Krisen gestört. Unite setzt sich daher für langfristige, faire und regionale Lieferantenbeziehungen ein, um die Lieferketten resilienter zu machen. Über die Plattform und den Mercateo Marktplatz werden jährlich Waren im Wert von Millionen Euro eingekauft. Ein entscheidender Hebel von Unite liegt also darin, Einkäufer dabei zu unterstützen, nachhaltigere Produkte und Lieferanten zu wählen.

Unite ist nach EcoVadis zertifiziert und hat als erstes europäisches Plattformunternehmen sowie als erstes deutsches Unternehmen überhaupt das Fair-Tax-Siegel erhalten, das ein verantwortungsvolles Steuerverhalten belegt. Seit Jahren ist Lieferkettenverantwortung mit dem Verhaltenskodex für Geschäftspartner und Managed Supply gelebte Praxis. Der Unite Nachhaltigkeitsbericht zeigt die Bemühungen in den Bereichen Umweltschutz, soziale Verantwortung und Unternehmensführung. Der Hauptsitz von Unite befindet sich in Leipzig. Das Unternehmen ist in 15 europäischen Ländern aktiv, mehr als 700 Menschen arbeiten für Unite – an den Bürostandorten oder remote.

7 Über die Studienpartner

7.4 Weitere unterstützende Partner

Wir danken dem weitreichenden Netzwerk herzlich für die aktive Unterstützung unserer Studie. Ohne die Einbindung der jeweiligen Partner, Mitglieder und Kunden, wären solche internationalen Erkenntnisse kaum möglich gewesen. Ganz im Sinne von SDG 17 – Partnerschaften zur Erreichung der Ziele, wollen wir gemeinsam das Thema Nachhaltige Beschaffung weiter voranbringen und zielgerichtete Unterstützungsangebote entwickeln und bereitstellen.



Impressum

↘ Herausgeber & Redaktionelle Inhalte:

JARO Institut für Nachhaltigkeit
und Digitalisierung e.V.
Köpenicker Straße 325, Haus 11
D - 12555 Berlin
Tel: +49 (0) 30 23480567
info@jaro-institut.de
www.jaro-institut.de
www.jaro-academy.com

CBS Cologne Business School GmbH
Hardefuststr. 1
D - 50677 Köln
Tel: +49 (0) 221 9318090
study@cbs.de
www.cbs.de

Unite Network SE
Neumarkt 9
D - 04109 Leipzig
Tel: +49 (0) 89 12140888
service.de@unite.eu
www.unite.eu

↘ Grafische Gestaltung:

Isabell Pohlisch
Grafikdesignerin und Illustratorin
mit nachhaltigem Fokus
mail@hiheyhallo-isa.de
www.hiheyhallo-isa.de
instagram.com/hiheyhallo_isa

↘ Bildquellen:

Titel- und Rand-Foto von Tim Hüfner auf Unsplash
Trenner-Foto von Caleb Russell auf Unsplash

