

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Elisabeth Fröhlich · Yvonne Jamal *Hrsg.*

CSR und Beschaffung

Die Bedeutung des Einkaufs für eine
nachhaltige Transformation

2. Auflage



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihe herausgegeben von

Prof. Dr. René Schmidpeter, BFH, Bern, Schweiz

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanzen, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Elisabeth Fröhlich · Yvonne Jamal
(Hrsg.)

CSR und Beschaffung

Die Bedeutung des Einkaufs für eine
nachhaltige Transformation

2. Auflage

Hrsg.

Elisabeth Fröhlich
Jaro Institut für Nachhaltigkeit und
Digitalisierung e. V.
Berlin, Deutschland

Yvonne Jamal
JARO Institut für Nachhaltigkeit und
Digitalisierung e. V.
Berlin, Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-67857-2 ISBN 978-3-662-67858-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67858-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2015, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort zur 2. Auflage: Nachhaltige Wertschöpfung beginnt bei der Beschaffung – eine (neue) alte Erkenntnis?!

In den letzten Dekaden haben sich unsere wirtschaftlichen Wertschöpfungsmodelle gravierend verändert. Diese Erkenntnis hat sich seit der 1. Auflage dieses Buches weiter verdichtet und betrifft nun immer öfter nicht nur Großunternehmen, sondern auch den Mittelstand sowie KMUs. Unter dem Paradigma der Arbeitsteilung wurden die ehemals oft national ausgerichteten Wertschöpfungsprozesse im Rahmen der Globalisierung von einer immer größeren Anzahl von Unternehmen international organisiert. Durch diese internationale Arbeitsteilung konnten Kosten reduziert und hohe Gewinne für alle beteiligten Unternehmen generiert werden. Die Globalisierung half auch dabei, neue Wirtschaftsräume in weniger entwickelten Ländern aufzubauen und gleichzeitig unseren eigenen Lebensstandard zu steigern.

In diesem Prozess wurden aber auch neue Interdependenzen geschaffen, die viele Unternehmen in ihrem Handeln zunächst ausgeblendet hatten. Diese Abhängigkeiten von internationalen Entwicklungen wurden durch die Pandemie, durch die aktuellen geopolitischen Konflikte sowie durch vermehrte Lieferengpässe von wichtigen Ressourcen immer deutlicher. Zudem stellen die Kunden sowie die Politik vermehrt Fragen bezüglich der Verantwortung von Unternehmen für ihre Lieferketten: Was bedeutet es, wenn Menschenrechte in der Lieferkette verletzt werden? Was bedeutet es, wenn aufgrund fehlenden Umweltbewusstseins ganze Naturräume und Lebensräume zerstört werden? Was bedeutet es, wenn die Qualität entlang der Supply Chain nicht ausreichend gesichert werden kann und Kunden so zu Schaden kommen? Diese Fragen haben nun durch das Lieferkettensorgfaltsgesetz und die EU-Initiativen im Rahmen des Green Deals ganz neue Bedeutung und Gewicht in der öffentlichen Diskussion um die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft bekommen.

Die unternehmerische Verantwortung und das Thema nachhaltiges Wirtschaften wird immer öfter entlang der gesamten Wertschöpfungskette diskutiert und begrenzt sich dabei nicht mehr nur auf die eigenen Unternehmensaktivitäten bzw. Betriebsstätten. Einstürzende Fabrikhallen, Tropenwaldzerstörung und Qualitätsskandale bei Zulieferern schaden oft unmittelbar dem eigenen Geschäft und stellen die Frage nach der unternehmerischen

Verantwortung in der Globalisierung neu. Zudem werden die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Wirtschaftsräumen immer größer. Globale Ereignisse gewinnen an Bedeutung, indem sie oft große Auswirkungen auf die eigene Produktion haben – eine Erkenntnis, die in den letzten Jahren vielen Unternehmen immer deutlicher wurde.

Ehemals nur als entfernt wahrgenommene Katastrophen – sei es Überflutungen, Energiekrisen, Epidemien bzw. kriegerische Handlungen – führen immer öfter zu weitreichenden Disruptionen im eigenen Geschäftsmodell und stellen sowohl Unternehmen als auch ganze Branchen vor immense Herausforderungen. So ist es nicht verwunderlich, dass die Frage nach stabilen Beschaffungsnetzwerken nun vermehrt auch im strategischen Management diskutiert wird. Eine nachhaltige Wertschöpfung ohne eine stabile und nachhaltige Beschaffung ist heutzutage gar nicht denkbar. Und dennoch findet man oft den Hauptfokus bei der Beschaffung weiterhin auf rein monetäre Preis- und Kostenfragen. Eine offene Flanke, die sich erfolgreiche Unternehmen nicht länger leisten können.

Denn Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gehen Hand in Hand. Insbesondere in globalen Wertschöpfungsprozessen gewinnen Vertrauen und die gemeinsame Ausrichtung mit den Geschäftspartnern auf Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility an strategischer Bedeutung für den eigenen Geschäftserfolg. Um diese aktuellen Entwicklungen ausführlich zu beleuchten und neuste Erkenntnisse und Erfahrungen der letzten Jahre widerzuspiegeln, wurde nun die 2. Auflage der Publikation „CSR und Beschaffung“ mit Autoren aus der Wissenschaft und Praxis veröffentlicht. Die Übernahme von Verantwortung (CSR) und Nachhaltigkeit wird in der Beschaffung nun von vielen Unternehmen nicht mehr als rein defensives Konzept und Risikomanagement gesehen. Sondern es entwickelt sich immer öfter eine unternehmerische Perspektive, die auf die Chancen eines nachhaltigen Supply Chain Managements fokussieren. Denn die Beschaffung ist zentral für ein Nachhaltiges Geschäftsmodell: Sowohl für Unternehmen, welche die Zulieferer in die eigene Nachhaltigkeitsstrategie integrieren wollen, als auch Unternehmen, die als Zulieferer die Nachhaltigkeitsaspekte der Kunden mitberücksichtigen müssen. Beschaffungsprozesse werden vor dem Hintergrund der aktuellen Transformation unserer Wirtschaft neu gedacht und organisiert. Neben den rein wirtschaftlichen Faktoren spielen ökologische und soziale Fragen eine immer größere Rolle.

Und nur wenn bereits die Beschaffung – sozusagen am Beginn der weiteren Wertschöpfung – sowohl unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Mehrwert generiert, kann insgesamt ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelt werden, welches den Ansprüchen der Kunden, Mitarbeiter und der Investoren gerecht wird.

Die dafür nötigen Überlegungen und aktuelle Praxisbeispiele werden in der vorliegenden zweiten Auflage ausführlich beschrieben. Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least

sehr herzlich bedanken, bei den Herausgeberinnen Frau Prof. Dr. habil. Lisa Fröhlich und Yvonne Jamal sowie bei Christine Sheppard und dem gesamten Team vom Springer-Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei den mittlerweile unzähligen Unterstützern dieser Reihe für ihre über zehnjährige Treue. Nun wünsche ich Ihnen, werter Leser bzw. werte Leserin, eine interessante Lektüre.

BFH Bern, Schweiz

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort 2. Auflage CSR und Beschaffung

Die Coronapandemie machte mehr als deutlich, dass die Zerstörung der Natur unseren Wohlstand gefährdet. Denn der Verlust der Biodiversität, getrieben durch den weltweiten CO₂-Ausstoß, ist die Krise hinter der Krise. Artensterben und Klimakatastrophen vernichten in großen Teilen unsere Lebensgrundlagen. Die Coronapandemie war der finale Auslöser für eine Reihe von europäischen Gesetzesinitiativen, um soziale und ökologische Herausforderungen globaler Lieferketten zu lösen. Seit 2023 gilt in Deutschland das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, die Europäische Variante des Lieferkettengesetzes (CSDDD) wurde im April 2024 verabschiedet. Darüber hinaus greift seit 2023 die neue Europäische Reporting Initiative (CSRD). Weitere Gesetze sind auf dem Weg oder bereits Realität wie das Gesetz zu „Entwaldungsfreien Lieferketten“, verschärfte Anforderungen für Recyclingquoten und -fähigkeit oder die EU-Batterieverordnung, um nur einige zu nennen. Gleichzeitig verkündeten die Vereinten Nationen zu Beginn 2023, dass die Agenda 2030 in Gefahr ist. Bisher konnten nur rund 12 % der erklärten 17 Entwicklungsziele realisiert werden. Dies unterstreicht nicht nur den Handlungsbedarf seitens der politischen Entscheidungsträger, sondern auch den der Unternehmen, sich konsequent nachhaltigen Geschäftsmodellen zuzuwenden.

Die Robustheit globaler Lieferketten ist schon seit Jahren ein Thema und hat sich durch die nun auftretenden „Stapelkrisen“ noch weiter verschlechtert. Wasserknappheit macht bestimmte Schiffrouten unpässierbar, Naturkatastrophen führen zur Schließung von Häfen oder der Mangel an Fachkräften macht es unmöglich, notwendige Logistik- und Beschaffungsleistungen zu erhalten. Viele Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung, die Transparenz in ihren Lieferketten zu erhöhen, um zum einen den neuen gesetzlichen Regulierungen gerecht zu werden und zum anderen durch die nachhaltige Gestaltung von Lieferketten die Robustheit dieser zu garantieren und damit in die Agenda 2030 der Vereinten Nationen einzuzahlen.

Hier kommt der nachhaltige Einkauf ins Spiel, verstanden als die Integration von Grundsätzen ökologischer und sozialer Verantwortung in Beschaffungsprozesse und -entscheidungen. Nachhaltige Beschaffung integriert somit Strategien, Spezifikationen, Anforderungen und Kriterien, die mit dem Schutz der Umwelt und der Gesellschaft

vereinbar sind, in der gesamte Lieferkette bis hin zum Lieferanten von Rohstoffen. Empirische Studien belegen, dass nachhaltige Lieferketten nur durch die Neuausrichtung der Beschaffung hin zu mehr Nachhaltigkeit und Digitalisierung umsetzbar sind: Der Einkauf ist das fehlende Bindeglied nachhaltiger Lieferketten!

Dieses Buch gilt als Inspiration und Motivation für Geschäftsführung und Einkaufsleiter, um zu verstehen, welches immense Potential in der Beschaffung liegt, um diese nachhaltige Transformation, die unser aller Lebensgrundlage erhalten soll, Wirklichkeit werden zu lassen. Der erste Beitrag in diesem Buch erläutert die empirischen Erkenntnisse einer brandneuen Studie zum Thema „Nachhaltiger Einkauf und nachhaltige Lieferketten“. Hier wird deutlich, vor welchen Herausforderungen Unternehmen aktuell stehen, nicht nur die Gesetzesvorgaben zu erfüllen, sondern für ihr Unternehmen den Weg in innovative, nachhaltige Geschäftsmodelle zu ebnen. Dieser Sammelband bietet Ihnen Lösungen und Ansatzpunkte in allen relevanten Bereichen des nachhaltigen Einkaufs und soll als Leitfaden dienen, um die Mehrheit deutscher Unternehmen zu motivieren, in den gesetzlichen Vorgaben nicht nur die Herausforderung zu sehen, sich „compliant“ zu verhalten, sondern eine aktive Rolle in der Gestaltung nachhaltiger Lieferketten durch die „Kraft des nachhaltigen Einkaufs“ zu übernehmen.

Prof. Elisabeth Fröhlich

Inhaltsverzeichnis

Theoriebeiträge

Nachhaltige Beschaffung: ein internationaler Vergleich	3
Yvonne Jamal und Elisabeth Fröhlich	
Nachhaltigkeitsrisiken in der strategischen Beschaffung	31
Ronald Bogaschewsky und Jasmin Möller	
Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – die juristische Perspektive	69
Erika Kanis	
Menschenrechte, Beschaffung und Verträge	91
Daniel Schönfelder und Michaela Streibelt	
Das Lieferkettengesetz und seine Auswirkungen auf ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement – eine empirische Analyse	127
Isabelle Wehling und Nicolas Hilweg	
Ein Lieferantenbeziehungsmanagementmodellentwurf zur Förderung der nachhaltigen Beschaffung	149
Carlotta Kux	
Circular Procurement – die neue Herausforderung im Einkauf?	181
Chiara Bernd und Elisabeth Fröhlich	
Die Rolle der Beschaffung für eine nachhaltige Digitalisierung	199
Dina Barbian und Steffi Kirchberger	
Besondere Herausforderungen bei der Implementierung nachhaltiger Beschaffung im öffentlichen Sektor	221
Alessa Kozuch, Christian von Deimling, Michael Eßig und Markus Amann	

Praxisbeiträge

Nachhaltige Beschaffung bei der FUNKE Mediengruppe – ein strategischer Fahrplan von der Idee zur Umsetzung	245
---	-----

Gundula Ullah

Die Möglichkeiten des nachhaltigen Einkaufs zur Erreichung der Sustainable Development Goals am Beispiel der Elektromobilität	259
--	-----

Jennifer Lenz

Nachhaltige Transformation im Einkauf in der vertikalen Landwirtschaft (vertikales Farming)	279
--	-----

Alexandra Morton

Nachhaltige Transformation: die Macht der Procurement-Professionals	301
--	-----

Pia Pinkawa

Einen Netzbetreiber fit für das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz machen – der Case der Stromnetz Hamburg GmbH	317
--	-----

Thomas Nast

Lieferantenmanagement im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit	347
---	-----

Felix Dalstein und Thomas Mademann

Nachhaltige Beschaffung am Beispiel von IT-Hardware	373
--	-----

Oliver Koch

Spezialthemen des nachhaltigen Einkaufs

Zur Wirkungsorientierung nachhaltiger Beschaffung in Entwicklungsländern	391
---	-----

Tanja Lingohr

Entwaldungsfrei wirtschaften	407
---	-----

Steffen Kemper, Lioba Schwarzer und Lea Strub

Tourismus, Externalisierung und Menschenrechte: Ansätze für den verantwortungsbewussten Einkauf touristischer Leistungen	431
---	-----

Volker Rundshagen

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Prof. Dr. habil Elisabeth Fröhlich Betriebswirtin mit Abschlüssen an der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie an der Universität zu Köln. Dissertation zum Thema „Lieferantenbewertung“ und Habilitation zum Thema „Modellierung von Berufsprofilen in der Beschaffung“ bei Prof. Dr. U. Koppelman an der Universität Köln. Professorin für strategisches und nachhaltiges Beschaffungsmanagement. 2013 bis 2022 Präsidentin der Cologne Business School, Vorstandsmitglied mehrerer wissenschaftlicher Organisationen, z. B. des BME e. V. Region Köln, Board Mitglied bei UN PRME, Vorsitzende des PRME NGC sowie des DACH-Chapter PRME, des UN Global Compact für Business Schools. Von 2020 bis 2023 Sprecherin „Kölner Wissenschaftsrunde“ und Wirtschaftsbotschafterin der Stadt Köln. Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats des JARO Instituts für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e. V. in Berlin.

Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in den Themen Sustainable Supply Chain Management und Nachhaltige Beschaffung, Qualifizierung im Einkauf sowie im Strategischen Lieferantenmanagement. Beschaffung 4.0 sowie organisatorische und persönliche Herausforderungen eines „Agilen Einkaufs“ bilden weitere Forschungsschwerpunkte. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen, so u. a. der Bücher „Personalentwicklung in der Beschaffung“ oder „CSR und Beschaffung“, beide erschienen im Springer-Verlag

Yvonne Jamal Betriebswirtin, Studium mit Schwerpunkt Fremdenverkehrswirtschaft an der Berufsakademie Breitenbrunn, Staatliche Studienakademie Sachsen, wissenschaftliche Weiterbildung im Bereich CSR und nachhaltiges Wirtschaften an der Universität Rostock. Mehrjährige Arbeitserfahrung für internationale Großkonzerne mit Fokus im B2B-Vertrieb sowie in der Beschaffung. Mitgründerin und Vorstandsvorsitzende des JARO Instituts für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e. V. Ehrenamtliches Engagement im Regionenvorstand Berlin-Brandenburg des Bundesverbandes Materialwirtschaft,

Einkauf und Logistik e. V. (BME), im Expertenkreis Nachhaltigkeit des Bundesverbandes Mittelständische Wirtschaft e. V. (BVMW). Beiratsmitglied im Sustainable Choice Advisory Board von Unite sowie Beirätin im Advisory Board von The Climate Choice.

Autorenverzeichnis

Dr. Markus Amann Arbeitsgebiet Beschaffung, Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Dr. Dina Barbian eco2050 Institut für Nachhaltigkeit – Institute for Sustainability GmbH, Nürnberg, Deutschland

Chiara Bernd CBS - International Business School, Köln, Deutschland

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky University of Wuerzburg, Wuerzburg, Deutschland

Felix Dalstein Essen, Deutschland

Jun.-Prof. Dr. Christian von Deimling Arbeitsgebiet Beschaffung, Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Michael Eßig Arbeitsgebiet Beschaffung, Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Prof. Dr. habil. Elisabeth Fröhlich Hürth, Deutschland

Nicolas Hilweg amc Group, Bonn, Deutschland

Yvonne Jamal JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e. V., Berlin, Deutschland

Erika Kanis Berlin, Deutschland

Steffen Kemper Business & Biodiversity, Global Nature Fund, Bonn, Deutschland

Steffi Kirchberger JARO Services GmbH, Berlin, Deutschland

Oliver Koch AfB gemeinnützige GmbH, Karlsruhe, Deutschland

Alessa Kozuch Arbeitsgebiet Beschaffung, Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Carlotta Kux Kallstadt, Deutschland

Dr. Jennifer Lenz Stv. Vorstandsvorsitzende JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e. V., Berlin, Deutschland

Dr. Tanja Lingohr ICON-INSTITUTE GmbH & Co. KG, Köln, Deutschland

Thomas Mademann GMVK, Essen, Deutschland

Alexandra Morton Zaandam, Niederlande

Jasmin Möller M. Sc. University of Wuerzburg, Wuerzburg, Deutschland

Thomas Nast Dipl.-Ing., Sustainable Procurement Pledge gGmbH, Düsseldorf, Deutschland

Pia Pinkawa Sustainable Procurement Pledge gGmbH, Düsseldorf/Berlin, Deutschland

Volker Rundshagen Fakultät für Wirtschaft, Stralsund, Deutschland

Lioba Schwarzer Internationale Projekte, OroVerde, Bonn, Deutschland

Daniel Schönfelder Hamburg, Deutschland

Michaela Streibelt Berlin, Deutschland

Lea Strub Business & Biodiversity, Global Nature Fund, Bonn, Deutschland

Gundula Ullah Chief Procurement & Sustainability Officer, FUNKE Mediengruppe GmbH & Co KgaA, Essen, Deutschland

Isabelle Wehling amc Group, Bonn, Deutschland

Theoriebeiträge



Nachhaltige Beschaffung: ein internationaler Vergleich

Yvonne Jamal und Elisabeth Fröhlich

1 Einleitung und Methodisches Vorgehen

Das Forschungsziel bestand darin, empirisch zu untersuchen, 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. Die Studie sollte dazu beitragen, das Verständnis für die Bedeutung einer nachhaltigen Beschaffung im Kontext einer sich stetig verschärfenden Gesetzgebung im Bereich des nachhaltigen Managements und zunehmend volatiler globaler Lieferketten zu verbessern. Zudem sollte analysiert werden, ob es länderspezifische Unterschiede in der Auswertung gibt, indem ein erweiterter und internationaler Teilnehmerkreis einbezogen wird. Der Fragebogen wurde entsprechend den Entwicklungen der letzten zwei Jahre angepasst, um auch Aussagen über Krisensituationen und unterbrochene Lieferketten treffen zu können. Die Hypothese lautete, dass in allen vier Kategorien (Bewusstsein, Motivation, Bewertung und Umsetzung) der Zustimmungs- bzw. Umsetzungsgrad im Vergleich zu 2020 aufgrund der größeren Präsenz des Themas ökologischer und sozialer Verantwortung im Einkauf gestiegen ist.

Die Erhebung soll auch in Zukunft alle zwei Jahre durchgeführt werden, um die Entwicklungen weiterhin zu beobachten, Trends zu identifizieren, Prognosen aufzustellen und

Y. Jamal

JARO Institut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung e. V., Berlin, Deutschland

E-Mail: y.jamal@jaro-institut.de

E. Fröhlich (✉)

Hürth, Deutschland

E-Mail: e.froehlich@jaro-institut.de

darauf basierend weitere Unterstützungsangebote für den Einkauf abzuleiten. Dadurch soll die Rolle des Einkaufs weiter gestärkt werden, um nachhaltige Beschaffungsprozesse und verantwortungsvolle Lieferketten als Standard in der Zukunft zu etablieren.

Zur Operationalisierung der Erhebung wurde zunächst ein standardisierter Fragebogen mit 37 Fragen entwickelt, um das Bewusstsein, die Motivation, die Bewertung und die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Funktionsbereich Beschaffung und den verbundenen globalen Lieferketten zu erfassen. Die Fragen wurden in vier Kapitel unterteilt: Nachhaltigkeitsbewusstsein, -motivation, -bewertung und -umsetzung. Die meisten Fragen wurden mit verbalisierten Skalen bewertet, zumeist mit einer bipolaren 5-stufigen Likert-Skala. Es wurden auch Single-Choice- und Multiple-Choice-Antwortoptionen, Matrixantworten und eine Ranking-Antwort verwendet. Zur Erfassung der demografischen Informationen wurden Drop-down-Listen eingesetzt.

Die Erhebung erfolgte online und anonymisiert über den Anbieter LamaPoll über einen Zeitraum vom 14.10.2022 bis zum 23.12.2022. Die Umfrage wurde hauptsächlich an Personen gerichtet, die im Einkauf für Unternehmen oder Organisationen tätig sind. Der Zugang zur Umfrage wurde über verschiedene Einkaufsplattformen, -verbände sowie über Social Media, Newsletter und Mailverteiler verbreitet.

Die Erhebung erreichte insgesamt 7496 Personen, die dem Einladungslink auf die LamaPoll-Plattform nutzten. Von diesen Personen haben 924 Teilnehmende damit begonnen, den Fragebogen zu beantworten. Vollständig ausgefüllt wurde der Fragebogen von 291 Teilnehmenden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 31 % im Vergleich zu einer Abbruchquote von 69 %. Der Median der Bearbeitungszeit des Fragebogens lag bei 20 min und 30 s.

Etwa ein Drittel der Teilnehmenden, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben, arbeiten in einer leitenden Position im Einkauf (30 %). Weitere 33 % sind im strategischen oder operativen Einkauf tätig oder arbeiten als Lieferantenmanager bzw. Warengruppenmanager. Das bedeutet, dass fast jeder zweite Teilnehmende (63 %) aus dem Bereich der Beschaffung kommt. 11 % gaben an, zur Geschäftsführung oder zum Vorstand ihres jeweiligen Unternehmens oder ihrer Organisation zu gehören. Somit ist eine repräsentative Abbildung der Zielgruppe gegeben. Die insgesamt 291 vollständig ausgefüllten Fragebögen stellen eine solide Stichprobe dar.

Die Teilnahme an der Online-Umfrage war grundsätzlich weltweit möglich. Die Mehrheit der Teilnehmenden stammt jedoch aus den Ländern der DACH-Region, Deutschland, Österreich und die Schweiz (71 %). Weitere internationale Teilnehmende (29 %) kamen hauptsächlich aus Italien (24 Teilnehmende), Spanien (23 Teilnehmende) und Frankreich (13 Teilnehmende). Aufgrund der begrenzten Anzahl der europäischen Teilnehmenden wurde keine separate Länderauswertung durchgeführt. Stattdessen wurden bei relevanten Fragestellungen die Daten aus der DACH-Region und der Gesamtheit der europäischen Teilnahmen miteinander verglichen.

Die Datenanalyse erfolgte durch die Verwendung der integrierten Auswertungsfunktionen von LamaPoll sowie unter Zuhilfenahme von Microsoft Excel und IBM

SPSS Statistics. Die erhobenen Daten wurden zunächst in LamaPoll und Excel codiert. Anschließend wurden in IBM SPSS Statistics Korrelationsanalysen durchgeführt und Kreuztabellen erstellt, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Fragen und Faktoren zu untersuchen und darzustellen. Die Ergebnisse wurden mithilfe von Tabellen, Diagrammen und Grafiken visualisiert und interpretiert. Die relevantesten Ergebnisse wurden hervorgehoben, diskutiert und die Bedeutung und Implikationen für Praxis und Forschung herausgestellt.

2 Die wesentlichen Ergebnisse der Studie im Überblick

2.1 Nachhaltigkeitsbewusstsein

Wie hat sich das Bewusstsein der Einkaufsverantwortlichen in Bezug auf Nachhaltigkeit verändert, nachdem der Einkauf in den letzten beiden Jahren seit der letzten Erhebung mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert war? Insbesondere durch die öffentliche Diskussion um das Deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und andere internationale Gesetzgebungen in diesem Bereich war das Thema Nachhaltigkeit in der Beschaffung allgegenwärtig.

Es sollte überprüft werden, ob sich der Kenntnisstand im Einkauf im Bereich nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten verbessert hat, da dies eine Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung darstellt. Unwissenheit kann Unsicherheiten schaffen und den Transformationsprozess erheblich verlangsamen. Daher wurde den Teilnehmenden die Frage gestellt, wie sie ihre Kenntnisse in diesem Bereich einschätzen und ob sie sich ausreichend informiert und kompetent fühlen. Im Vergleich zu 2020 gab es hier eine positive Entwicklung. 22 % der Teilnehmenden bewerten ihre Kenntnisse als sehr gut (2020: 21 %), und der Anteil derjenigen, die grundlegende Kenntnisse angeben, ist um 7 % auf 46 % gestiegen (2020: 39 %). Gleichzeitig hat sich der Anteil derjenigen, die ihre Kenntnisse als teilweise, kaum oder gar nicht einschätzen, um insgesamt 8 % reduziert (s. Abb. 1).

Wenn auch der Anteil der Befragten mit grundlegenden Kenntnissen zur nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferketten um 7 % gestiegen ist, so bleibt doch anzumerken, dass grundlegende Kenntnisse nicht ausreichend sind, um im Beschaffungsalldag beispielsweise Nachhaltigkeitsdaten von Lieferanten zu bewerten, daraus geeignete Maßnahmen abzuleiten oder insgesamt effektive Warengruppenstrategien zu formulieren. Darüber hinaus führen nur grundlegende Kenntnisse oft zu einer „Fehlinterpretation“ der Vorgaben des LkSG. Aus diesem Grund finden sich in dieser Veröffentlichung auch Beiträge aus rechtlicher Sicht, um diese Wissenslücke zu schließen. Um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, ist es notwendig in die Handlungskompetenz der gesamten Einkaufsabteilung zu investieren, damit Unsicherheiten mit dem Thema verschwinden und die Vorteile erkannt und genutzt werden. Dies sollte im Wesentlichen

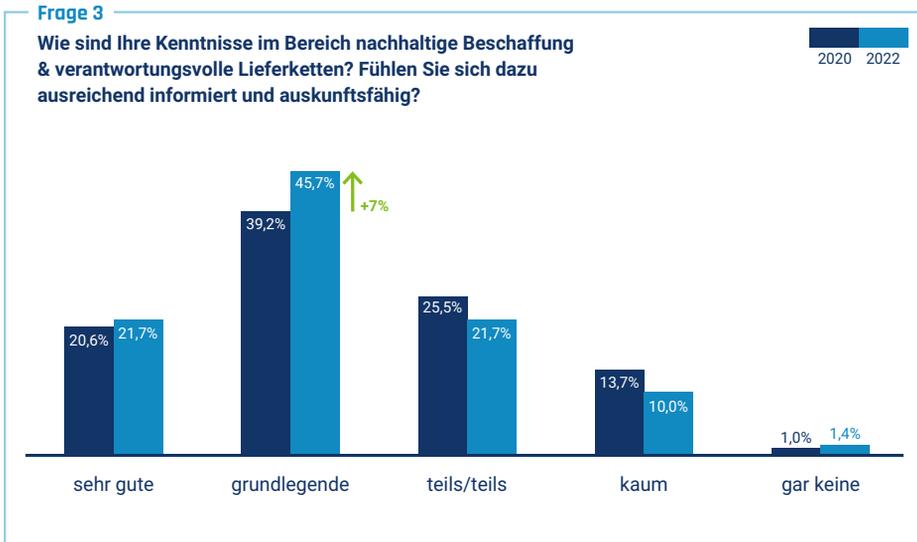


Abb. 1 Kenntnisse der Befragten

durch entsprechende Schulungsmaßnahmen und ein entsprechendes Wissensmanagement für den Einkauf erfolgen.

Beispiel:

Einen möglichen Ansatz bietet das zeit- und ortsunabhängige E-Learning des JARO Instituts mit aktuell bereits mehr als 40 mehrsprachigen Modulen rund um das Thema nachhaltige Beschaffung. Mit seinem modularen Ansatz ist es nicht nur flexibel im Hinblick auf verfügbare Schulungsbudgets, sondern auch bezüglich der inhaltlichen Gestaltung aufgrund der rollenspezifischen Aufgaben des Lernenden. Zudem besteht die Möglichkeit, das Training nicht nur über die Plattform der JARO Academy zu absolvieren, sondern die Inhalte in bestehende Lernmanagementsysteme der Unternehmen zu integrieren. Somit können Mitarbeitende gezielt für die neuen Anforderungen an die Beschaffungsfunktion befähigt und auf Wunsch zertifiziert werden. Darüber hinaus können mit dem Angebot gezielt strategische Lieferanten geschult werden, um ein gemeinsames Verständnis in den Lieferketten aufzubauen. Dadurch lässt sich gemeinsam die Nachhaltigkeitsleistung steigern und das eigene Engagement für eine gezielte Lieferantentwicklung anhand der Teilnahmebestätigungen dokumentieren.

Insgesamt lässt sich jedoch ein erfreulicher Trend hin zu einem gesteigerten Bewusstsein für nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten feststellen.

2.2 Nachhaltigkeitsmotivation

Um Menschen zu Veränderungen zu bewegen, müssen diese dafür motiviert sein. Es gab interessante Veränderungen in Bezug auf die Motivation der Teilnehmenden im Vergleich zur letzten Untersuchung. Die Bedeutung bestimmter Aspekte hat sich verschoben. In der aktuellen Erhebung von 2022 sind die Anforderungen der Kunden nun ein besonders motivierender Faktor (82,5 %), gefolgt von der eigenen intrinsischen Motivation & Einstellung (81,5 %) und klaren internen Arbeitsanweisungen (76,6 %). Im Vergleich dazu haben gesetzliche Vorgaben an Bedeutung verloren (75,3 % gegenüber 85,0 % 2020). Es ist jedoch bemerkenswert, dass die Teilnehmenden immer noch nicht das Karrierepotential ausreichend erkennen (46,1 % 2022 gegenüber 49,0 % 2020). Abb. 2 zeigt die motivierenden Aspekte im beruflichen Kontext:

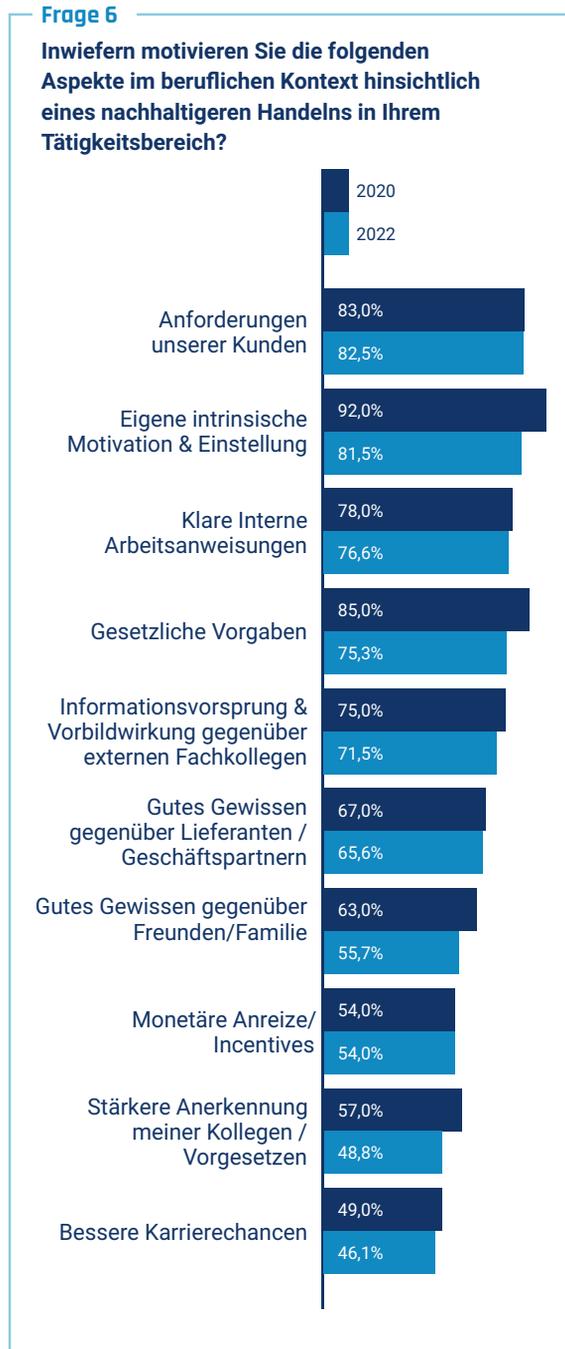
Weitere Motive aus dem Freitextfeld umfassen „Markenstärkung“, „Umwelanforderungen“, „Innovationen“, „Unternehmensidentität“, „Neukundengeschäft“, „berufliche Weiterentwicklung“, „den Wert der täglichen Arbeit im Vergleich zu einer nachhaltigen Welt erhöhen“ und „Gewissheit statt gutes Gewissen“.

Die Kundenanforderungen könnten aufgrund zunehmender verbindlicher Sorgfaltspflichten der Unternehmen an ihre Lieferanten an Bedeutung gewonnen haben. Schließlich ist zwischenzeitlich in der Praxis zu beobachten, dass zahlreiche Unternehmen, die Anforderungen des Gesetzgebers direkt an ihre Lieferanten weitergeben und damit den Druck in den Lieferketten erhöhen. Viele kleinere und mittelständische Unternehmen stehen damit vor immensen Herausforderungen aufgrund der Vielzahl an Selbstauskünften und der gestiegenen Forderung nach Nachweisen und Zertifikaten. Doch letztlich ist die Formulierung solcher Anforderungen an die Lieferketten ein wesentlicher Hebel, um die Transformation der Wirtschaft herbeizuführen und den Multiplikatoreffekt des Einkaufs zu nutzen. Es gilt dabei jedoch, gemeinsam mit den Lieferanten Verantwortung zu übernehmen und Unterstützung im Prozess anzubieten. Der Aufbau partnerschaftlicher Lieferantenbeschaffungsbeziehungen gehört zu einer der wesentlichen zukünftigen Aufgaben des Einkaufs, um sich den Herausforderungen der sich ständig verschärfenden Gesetzeslage zu stellen. Auch dazu finden sich in diesem Buch interessante Artikel, die dem interessierten Leser helfen, diese Aufgabe erfolgreich zu implementieren.

Doch was hindert Einkaufsverantwortliche weiterhin an der Einführung einer nachhaltigen Beschaffung? In der Befragung von 2022 haben wir einige neue Faktoren in den Fragebogen aufgenommen, um erneut die Top 5 der hemmenden Faktoren für eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten zu untersuchen. Das Ranking wurde anhand der kumulierten Antworten „sehr“ und „etwas“ erstellt (Abb. 3).

Es zeigt sich einmal mehr, dass fehlende verbindliche, einheitliche Regulierungen auf internationaler Ebene als Haupthemmnisse angesehen werden (77,2 % 2022 gegenüber 88,2 % 2020). An zweiter Stelle wird die aktuelle Finanzsituation als hemmender Faktor bewertet (74,1 % 2022, nicht im Auswahlset von 2020). Diese beiden Punkte sind hauptsächlich externe Faktoren. Die Plätze drei bis fünf hingegen zeigen interne Faktoren, die

Abb. 2 Motivierende Aspekte im beruflichen Kontext



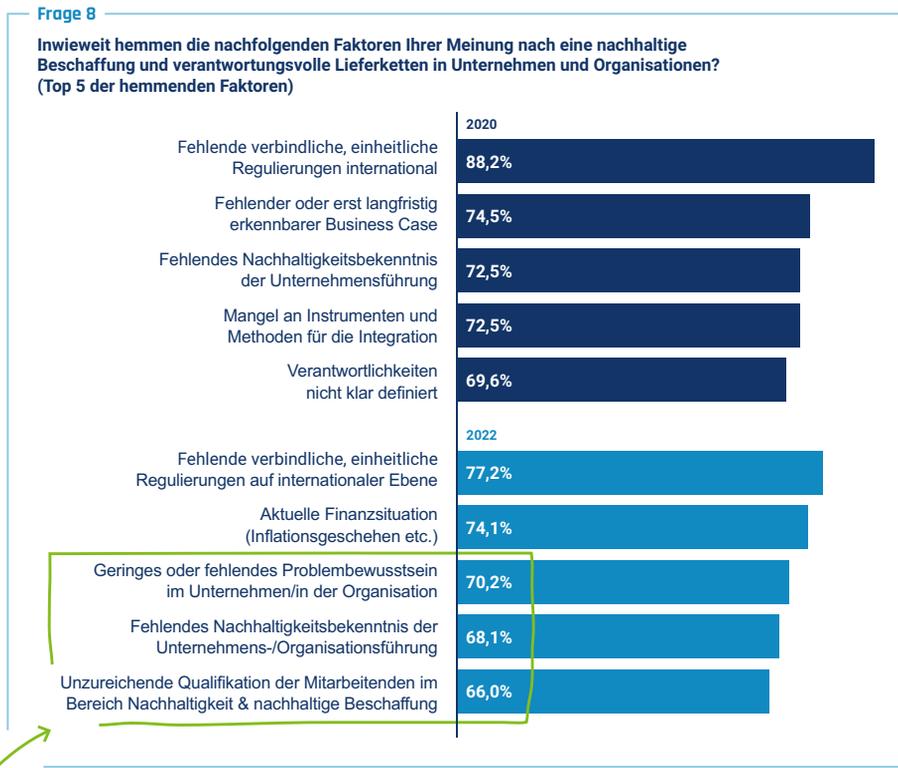


Abb. 3 Hemmende Faktoren

die Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung behindern. Dazu gehören ein geringes oder fehlendes Problembewusstsein im Unternehmen oder in der Organisation (70,2 % 2022, nicht im Auswahlset von 2020) sowie ein fehlendes Nachhaltigkeitsbekenntnis der Unternehmen/Organisationen (68,8 % 2022, 80,1 % 2020) und unzureichende Ressourcen und Kapazitäten (66,4 % 2022, 71,3 % in 2020). Hier wird somit deutlich, welche Folgen fehlende Investitionen in die Weiterbildung der Beschaffungsfunktion haben können. Noch immer wird der Einkauf mit den neuen Herausforderungen allein gelassen, statt ihn für die Zukunft zu stärken und sein Potential für eine nachhaltige Entwicklung des gesamten Unternehmens zu nutzen.

Vielleicht kann hier der Druck der Öffentlichkeit zu einer Veränderung führen. Daher haben wir die Teilnehmenden danach gefragt, wie hoch sie die Erwartungen der Öffentlichkeit an eine nachhaltige Beschaffung und verantwortungsvolle Lieferketten ihres Unternehmens oder ihrer Organisation einschätzen. Die Ergebnisse sind ernüchternd (Abb. 4).

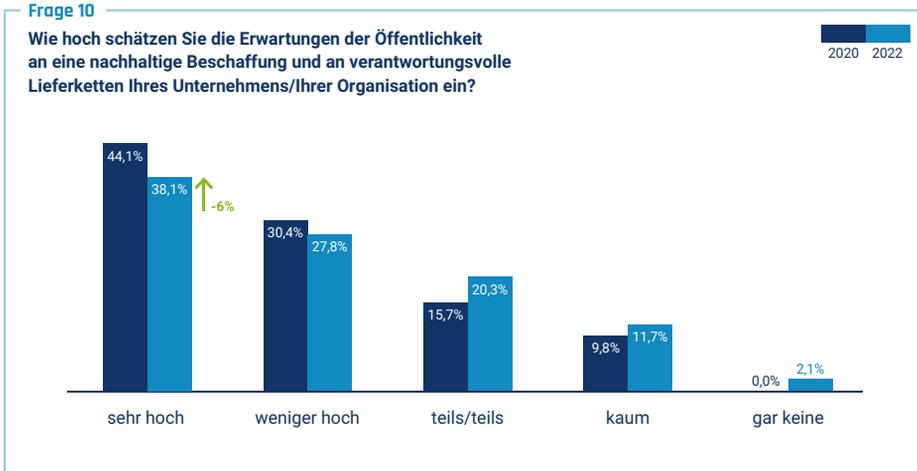


Abb. 4 Einschätzung von externen Erwartungen

Nur noch 38 % der Befragten gaben in der Erhebung von 2022 an, dass sie die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit als „sehr hoch“ einschätzen (2020: 44,1 %) – ein Rückgang um 6 % im Vergleich zu 2020. Auch die Einschätzung, dass die Erwartungen „weniger hoch“ sind, lag in dieser Befragung 3 % niedriger als in der ersten Befragung (2022: 27,8 %, 2020: 30,4 %). Hingegen stiegen 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 steht.

Dies sollte für jede Einzelperson, sei es in der Beschaffungsrolle oder als Privatperson, ein Weckruf sein, im Alltag des Einkaufs eine nachhaltige Wirtschaftsweise zu fordern, insbesondere in Bezug auf Beschaffungsprozesse und Lieferketten. Vor allem, da genau dieser Aspekt (der Kundenanforderung) zuvor als der größte Motivationsfaktor identifiziert wurde. Dieser Weckruf gilt aber besonders für CEOs. Denn sie tragen die Verantwortung dafür, den immensen Wertbeitrag für das eigene Unternehmen des nachhaltigen Einkaufs zu erkennen und die erfolgreiche Umsetzung zu begleiten. Stattdessen reflektieren CEOs eher die Ergebnisse der oben aufgeführten Einschätzung der Bedeutung des Nachhaltigkeitsthemas durch die Gesellschaft und bestimmen die Leistung ihrer Einkaufsfunktion lediglich nach dem Grad der Gesetzestreue (Compliance).

2.3 Nachhaltigkeitsbewertung

Die individuelle Bewertung der Nachhaltigkeit durch die Teilnehmenden liefert auch in dieser Erhebung interessante Ergebnisse. Zunächst haben wir untersucht, wie die Befragten den Aufwand für ausgewählte Beschaffungsaktivitäten im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferketten im Vergleich zur traditionellen Beschaffung in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation einschätzen. Wenn wir nur die Antwortoption „sehr hoher zusätzlicher Aufwand“ betrachten, führt wie auch 2020 die „Prüfung der Lieferanteninformationen“ das Feld an (2022: 45,02 %, 2020: 51,0 %) – eine Herausforderung, die auch in Zukunft den Einkauf intensiv beschäftigen wird. Um die Ergebnisse übersichtlicher darzustellen, haben wir die Antwortoptionen zusammengefasst und dabei zwei Gruppen gebildet (Abb. 5). Die erste Gruppe umfasst die Antworten „sehr hoher zusätzlicher Aufwand“ und „etwas erhöhter Aufwand“. Die zweite Gruppe umfasst die Antworten „unverändert“, „etwas geringerer Aufwand“ und „gar kein zusätzlicher Aufwand“.

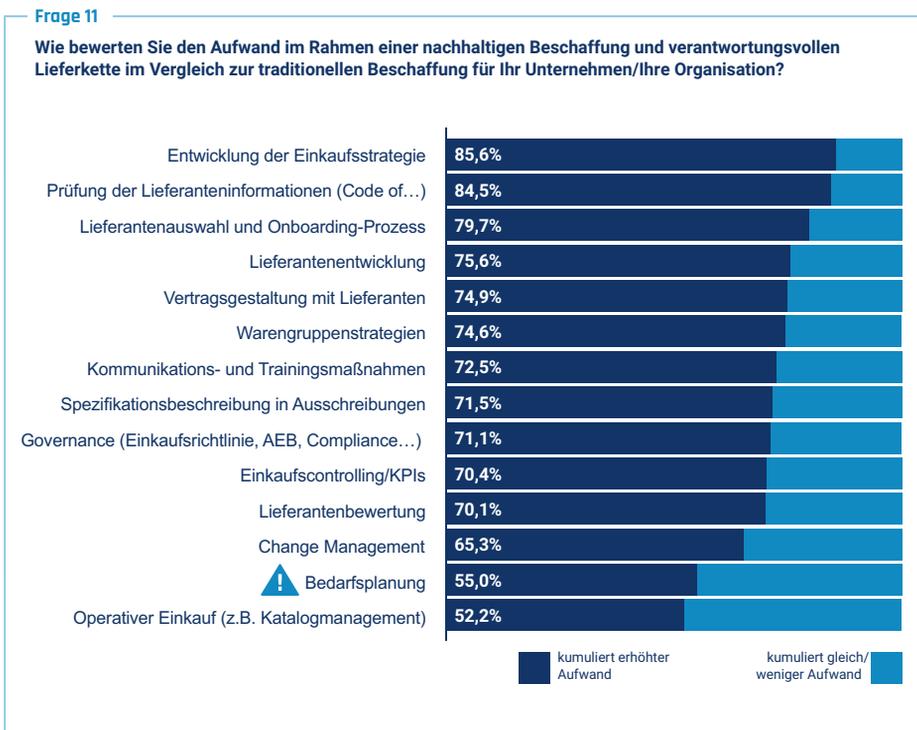


Abb. 5 Bewertung des Aufwands einer nachhaltigen Beschaffung

Diese Zusammenfassung zeigt, dass der „Entwicklung der Einkaufsstrategie“ mittlerweile der höchste Aufwand zugewiesen 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 „Lieferantenauswahl und Onboarding-Prozess“ (2022: 79,7 %, 2020: 89,1 %).

Die Tätigkeiten im Bereich „Governance“, die 2020 noch zu den Top-3-Nennungen hinsichtlich erhöhten Mehraufwandes gehörten, liegen nun an neunter Stelle. Dies dürfte wahrscheinlich darauf zurückzuführen sein, dass die Einkaufsorganisationen in der Zwischenzeit stärker aktiv geworden sind. Die „Bedarfsplanung“ liegt trotz intensiverer Auseinandersetzung im Bereich der Einkaufsstrategie weiterhin auf dem vorletzten Platz (2022: 55,0 %, 2020: 54,5 %). Hier rechnet also nur jeder zweite Befragte mit einem erhöhten Aufwand. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Bedarfsplanung als Hebel für innovative und regenerative Beschaffung immer noch nicht ausreichend im Einkauf verstanden und genutzt wird – eine weitere Folge von unzureichenden Nachhaltigkeitskenntnissen in Einkaufsorganisationen. Im operativen Einkauf sehen wie auch 2022 nur 52,2 % der Teilnehmenden einen höheren Aufwand im Vergleich zur traditionellen Beschaffung (2020: 48,0 %). Auch in diesem Bereich wird deutlich, dass die Hebel zur Gestaltung einer nachhaltigen Beschaffung nicht ausreichend berücksichtigt werden. Der operative Einkauf muss gänzlich durch E-Procurement-Lösungen abgelöst werden, um die im Einkauf meist nicht ausreichend vorhandenen personellen Ressourcen nur noch im Bereich der strategischen Beschaffung einsetzen zu können.

Unabhängig davon, wie hoch der Aufwand bewertet wird, ist es insbesondere entscheidend, welche Zielstellungen das Unternehmen und damit verbunden die Einkaufsabteilung verfolgt. Ziele geben Orientierung und helfen bei der Priorisierung von Aufgaben. Wie schätzen also die Teilnehmenden den Einfluss einer nachhaltigen Beschaffung und verantwortungsvollen Lieferkette auf die Erreichung ihrer Unternehmens-/Organisationsziele ein? Auch bei dieser Frage wurde in der Auswertung eine kumulierte Darstellung der Antwortoptionen gewählt, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten (Abb. 6). Die erste Gruppe umfasst die Antworten „verbessert sich deutlich“ und „verbessert sich etwas“. Die zweite Gruppe umfasst die Antwort „unverändert“, während die dritte Gruppe die Antworten „verschlechtert sich etwas“ und „verschlechtert sich deutlich“ umfasst.

In der Erhebung von 2020 haben die Befragten hauptsächlich die Chancen für andere Unternehmensbereiche erkannt, jedoch nicht im eigenen Beschaffungsumfeld. In der Umfrage von 2022 zeigt sich, dass die „Risikominimierung“ nun neu zu den Top-3-Nennungen gehört (2022: 65,0 %, 2020: 64,7 %) und die Vorteile der nachhaltigen Beschaffung in diesem Bereich erkannt wurden. Nach wie vor führen die „Reputationssteigerung“ (2022: 80,4 %, 2020: 94,1 %) und die „Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber“ (2022: 68,0 %, 2020: 87,3 %) das Ranking aus Sicht der Befragten an. Im Mittelfeld liegen die „Steigerung des Unternehmenswerts“ (2022: 63,2 %, 2020: 71,6 %), die „Steigerung der Innovationskraft“ (ebenfalls 2022: 63,2 %, 2020: 71,6 %) und die „höhere Zufriedenheit bei Endkunden“ (2022: 62,9 %, 2020: 71,6 %). Die „Steigerung

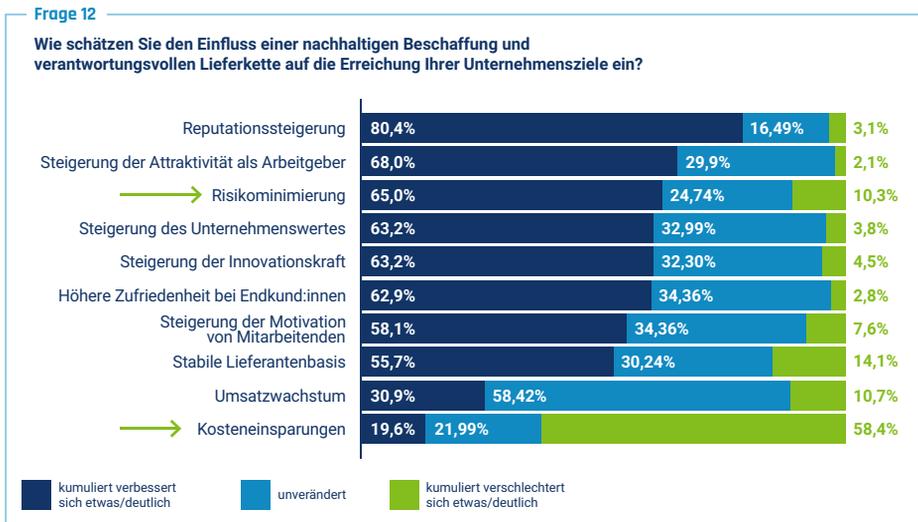


Abb. 6 Einfluss auf die Unternehmensziele

der Motivation von Mitarbeitenden“ befindet sich nur noch auf dem siebten Rang, obwohl sie 2020 noch zu den Top-3-Nennungen gehörte.

Die geringsten Mehrwerte sehen die Teilnehmenden bei den Zielen „Stabile Lieferantenbasis“ (2022: 55,7 %, 2020: 46,1 %), „Umsatzwachstum“ (2022: 30,9 %, 2020: 37 %) und insbesondere bei „Kosteneinsparungen“ (2022: 19,6 %, 2020: 17,6 %). Kostensteigerungen befürchten sogar 58,4 % der Befragten (2020: 60,8 %). Auch diese Ergebnisse machen deutlich, dass in vielen Bereichen des Einkaufs noch eine völlige Fehleinschätzung der eigenen Möglichkeiten zur Gestaltung der nachhaltigen Transformation des eigenen Unternehmens vorherrscht. Eine stabile Lieferantenbasis ist zwingend notwendig, um die Resilienz der globalen Lieferketten zu erhöhen, was uns wieder zur Notwendigkeit des Aufbaus nachhaltiger, strategischer Lieferantenbeziehungsmanagements führt. Und dass mehr Nachhaltigkeit im Einkauf zu einer deutlichen Reduzierung der Kosten führt, durch z. B. eines geringeren CO₂- oder Wasser-Fußabdrucks, sollte mittlerweile eigentlich in jeder Beschaffungsabteilung angekommen sein,

Eine neue Frage wurde in den Fragebogen 2022 aufgenommen, um zu analysieren, ob in den teilnehmenden Unternehmen/Organisationen bereits übergeordnete Nachhaltigkeitsziele definiert wurden (Abb. 7).

Bei 45 % der Teilnehmenden ist dies der Fall. Etwa ein Viertel der Befragten plant derzeit Nachhaltigkeitsziele (26,1 %). Ein weiteres knappes Viertel der befragten Unternehmen/Organisationen hat noch keine Nachhaltigkeitsziele festgelegt (23,4 %), während etwas mehr als 5 % der Teilnehmenden diese Frage nicht beantworten konnten (5,5 %).

Abb. 7 Übergeordnete Nachhaltigkeitsziele



Deutlich zurückhaltender sind die Antworten, wenn die Frage nach Nachhaltigkeitszielen für die Beschaffungsabteilung gestellt wird. Nachhaltigkeitsziele auf Unternehmens-/Organisationsebene sind zwar ein guter Startpunkt, jedoch sind Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf von hoher Relevanz, um eine nachhaltige Beschaffung umzusetzen. Daher haben wir auch diese Frage in der Umfrage 2022 neu gestellt und wollten von den Teilnehmenden wissen, ob bereits Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation definiert sind (Abb. 8).

Bei einem Drittel der Befragten sind bereits Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf definiert (33,3 %). Knapp 30 % der Teilnehmenden (29,9 %) gaben an, dass diese Ziele derzeit in Planung sind. Noch fast jeder Dritte Befragte (32,0 %) hat keine Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf festgelegt, und weitere knapp 5 % (4,8 %) konnten die Frage nicht beantworten. Im Bereich der Zielvereinbarungen besteht somit noch deutlicher Handlungsbedarf, denn ohne konkrete Zielstellungen ist es nicht möglich, eine nachhaltige Beschaffungsstrategie und verantwortungsvolle Lieferketten zu implementieren. Das LkGS verlangt explizit vom Einkauf die Implementierung einer Beschaffungsstrategie, ohne diese kann der Dokumentationspflicht nicht nachgekommen werden. Es ist jedoch unmöglich, eine Beschaffungsstrategie ohne entsprechende Zielvorgaben abzuleiten. Konkret gesagt: Aktuell sind nur knapp ein Drittel der Unternehmen aus der DACH-Region in der Lage, einer der Grundvoraussetzungen des LkGS nachzukommen. In der Praxis zeigt sich dabei häufig die Herausforderung der Ableitung wesentlicher Zielstellungen und der konkreten Zielformulierung, gekoppelt mit der Identifikation geeigneter Indikatoren, um die Zielerreichung aktiv zu steuern und zu dokumentieren.

Abb. 8 Nachhaltigkeitsziele für den Einkauf



Auch dies kann wieder als Lernfeld für Beschaffungsverantwortliche identifiziert werden. Dies zeigt sich auch im Verständnis grundlegender Nachhaltigkeitskonzepte, an denen Zielstellungen in Unternehmen ausgerichtet werden. Erstmals wollten wir 2022 von den Befragten wissen, welche Konzepte sie bei der Definition ihrer Nachhaltigkeitsziele verwenden. Dabei standen mehrere Antwortoptionen zur Mehrfachauswahl zur Verfügung, und es wurde auch darum gebeten, andere/weitere Konzepte zu nennen (Abb. 9).

Am häufigsten wurden dabei die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDG) genannt, und zwar von 29,1 % der Befragten. Im Beitrag in diesem Buch zur zirkulären Beschaffung wurde aber deutlich, dass sich Unternehmen sehr schwer damit tun, SDGs wirklich als Evaluierungskonzept für den Fortschritt in Sachen Nachhaltigkeit zu nutzen. Von daher lässt sich hier ein weiteres Thema ableiten, die Funktion Beschaffung mit relevanten KPIs zu versorgen, die den Fortschritt in Bezug auf die SDGs nachvollziehbar machen. Danach folgten mit etwa einem Viertel der Teilnehmenden (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. Etwas mehr als 5 % (5,4 %) gaben andere Nennungen an. Bei diesen Freitextantworten zeigte sich jedoch ein geringer Kenntnisstand der Befragten in Bezug auf Nachhaltigkeitskonzepte. Beispiele dafür sind Nennungen wie „möglichst kostengünstig“ oder „eigene Ziele“.

Ein aussagekräftiger Indikator dafür, wie ein Unternehmen Nachhaltigkeit bewertet, ist der Strategieansatz, den es für die Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung wählt. Zur Analyse dieses Aspekts standen den Teilnehmenden in einer weiteren Frage vier

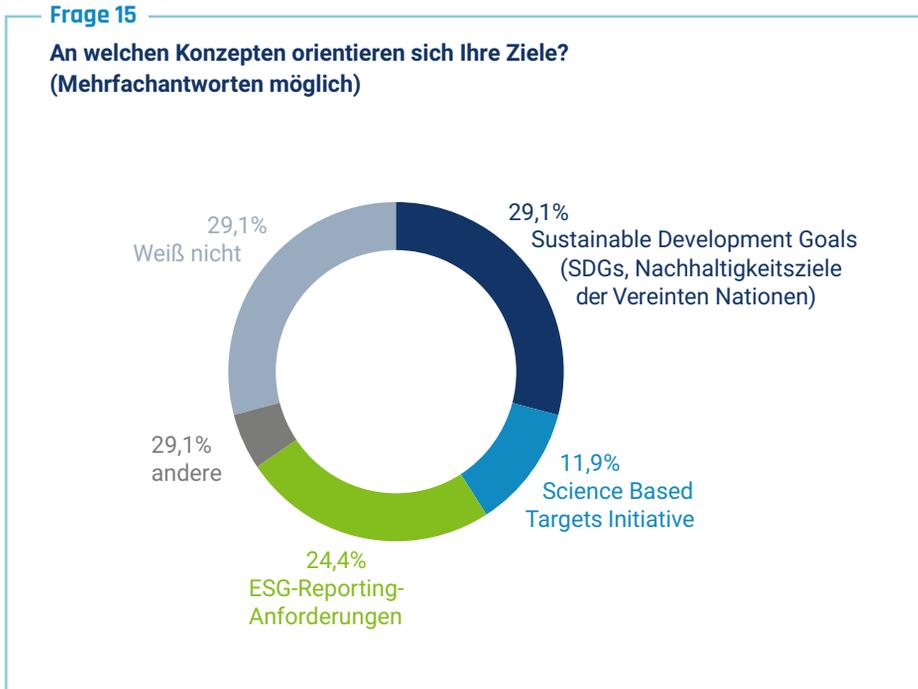


Abb. 9 Nachhaltigkeitskonzepte

strategische Ansätze zur Mehrfachauswahl zur Verfügung (Abb. 10), die auf einer Studie von Villena & Gioia (<https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>) basierten.

Die häufigste Nennung bei der Frage nach den verfolgten strategischen Ansätzen zur Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung war der *direkte Ansatz*, bei dem Zulieferer der ersten Ebene in interne Diskussionen einbezogen werden. Bereits 10,3 % der Befragten haben diesen Ansatz implementiert, 24,7 % haben mit der Implementierung begonnen und 26,1 % befinden sich in der Abstimmungsphase. Der *kollektive Ansatz*, bei dem Beschaffungsverantwortliche mit Marktbegleitern und wichtigen Lieferanten zusammenarbeiten, um branchenweite Nachhaltigkeitsstandards zu entwickeln, wird von deutlich weniger Teilnehmenden genutzt. 5,5 % haben diesen Ansatz bereits umgesetzt, 17,9 % haben mit der Umsetzung begonnen und knapp ein Viertel ist in der Abstimmungsphase. Ähnlich sieht es mit dem *indirekten Ansatz* aus, bei dem die Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement auf untere Ebenen der Lieferkette übertragen wird. Gerade 5 % der Teilnehmenden haben dies umgesetzt, 15,2 % haben mit der Umsetzung begonnen und weitere 22 % sind in der Abstimmungsphase. Besonders auffällig sind die Antworten zum *globalen Ansatz*, der die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und NGOs beinhaltet. Lediglich 5,2 % haben die Umsetzung abgeschlossen, 10,7 % haben mit der