



bdeuw

Energie. Wasser. Leben.

**e oesterreichs
energie.**

In Zusammenarbeit mit:

Capgemini  invent

Nachhaltiger Einkauf in der Energie- und Wasserwirtschaft

Status quo, Potenziale und Ansatzpunkte



Inhalt

Vorwort	4
Überblick	6
Motive und Potenziale	15
Der Weg zu einer nachhaltigen Einkaufsorganisation	18
Ausblick	30
Methodik	33
Impressum	35

Liebe Leserinnen und Leser,

die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit ist einer der zentralen Punkte in der Energie- und Wasserwirtschaft und wird von den Unternehmen mit Nachdruck vorangetrieben. Neben den politischen und regulatorischen Vorgaben auf nationaler und EU-Ebene sowie den Forderungen aus Wirtschaft und Gesellschaft besteht besonders beim Thema Nachhaltigkeit für unsere Branche die Chance, als Vorreiter diese Entwicklungen maßgeblich zu beeinflussen. Trotz zweijähriger Pandemie und den Auswirkungen des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine bleibt der Klimawandel eines der drängendsten Themen unserer Zeit und ist insbesondere auch für die deutschen und österreichischen Energie- und Wasserversorger von hoher Relevanz.

Mit dem gezielten Einkauf von nachhaltig produzierten Waren und Dienstleistungen können Unternehmen einen wesentlichen Beitrag leisten, um die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Tätigkeit positiv zu gestalten. Nachhaltigkeit im Einkauf ist daher ein zentrales Thema mit enormen Entwicklungspotenzialen. Ihm kommt eine Schlüsselfunktion für nachhaltiges Wirtschaften zu. Als Schnittstellenmanager und Multiplikator kann der Einkauf wesentlich zu einer nachhaltigen Transformation beitragen. Denn dies ermöglicht Unter-

nehmen u. a. durch eine effizientere Ressourcennutzung nicht nur die Einsparung von Emissionen innerhalb der eigenen Lieferkette, sondern auch Wettbewerbsvorteile.

Um zu erfahren, inwieweit die Versorger bei der nachhaltigen Transformation ihrer Einkaufsbereiche vorangekommen sind, haben wir eine quantitative Befragung von 134 Geschäftsführenden, Einkaufsleitenden und Nachhaltigkeitsbeauftragten deutscher und österreichischer Energie- und Wasserversorger aller Größenklassen durchgeführt. Zudem konnten weitere Erkenntnisse durch persönliche Interviews in die vorliegende Studie einfließen. Wir wollten u. a. wissen, auf welchem Niveau sich die aktuellen Umsetzungsprozesse befinden und welche Maßnahmen zur Einhaltung von Umweltauflagen, Sozialstandards und Verhaltenskodizes bereits vom Einkauf initiiert bzw. geplant wurden.

Unsere Ergebnisse decken das große Potenzial für Versorgungsunternehmen im Einkauf auf. Um es zu erschließen, ist neben der Unterstützung der Unternehmensführung die Integration des Themas Nachhaltigkeit in die gesamte Unternehmensstrategie notwendig. Ihre Umsetzung muss von

den eigenen Mitarbeitenden und den Lieferanten gemeinsam getragen und realisiert werden. Eine wesentliche Unterstützung hierbei erfolgt durch den Einsatz von Tools und Technologien. Gemeinsam mit Lieferanten kann der Einkauf Schritt für Schritt wirtschaftliche und nachhaltige Aspekte pragmatisch vermitteln.

Im Rahmen dieser Studie möchten wir mit Ihnen unsere gesammelten Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen teilen, um Sie beim Einstieg und bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen aus Einkaufssicht zu unterstützen. Mit konkreten Beispielen und Handlungsempfehlungen möchten wir zu mehr Nachhaltigkeit im Einkauf motivieren. Die Studie trägt zu einem

besseren Verständnis bei, was dies im Energie- und Wassersektor bedeutet, was von Ihren Unternehmen aus regulatorischer Sicht verlangt wird und wie Sie sich fit für die Zukunft machen können. Denn: Die Zeit für eine nachhaltige Transformation ist jetzt!

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Studienteilnehmenden, insbesondere bei allen, die ihre Erfahrungen im persönlichen Gespräch mit uns geteilt haben, sowie bei allen weiteren Mitwirkenden.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und laden Sie gerne zu weiteren Diskussionen ein.



Kerstin Andreae

Kerstin Andreae,
Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung
BDEW Bundesverband der Energie-
und Wasserwirtschaft e.V.



G. Wendt

Guido Wendt,
Head of Energy & Utilities Germany
Capgemini Invent



B. Schmidt

Dr. Barbara Schmidt,
Generalsekretärin
Österreichs E-Wirtschaft

Überblick

Der Wettlauf gegen den Klimawandel ist im vollen Gange. Aktuell liegen wir zurück. Aber noch können wir ihn gemeinsam gewinnen. Wenn wir jetzt Fahrt aufnehmen, Nachhaltigkeit tatkräftig angehen und keine Zeit mehr verlieren.

Zwischen den ersten Warnrufen von Wissenschaftler*innen (Club of Rome 1972) über die offizielle Definition von Nachhaltigkeit (Brundtland-Kommission 1987) und die Vereinbarung der 17 Social Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen (New York 2015) bis zum deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) liegt ein halbes Jahrhundert. Inzwischen haben Politiker*innen, Bürger*innen und Führungskräfte der Wirtschaft verstanden: Das Ticken der Uhr wird immer lauter.

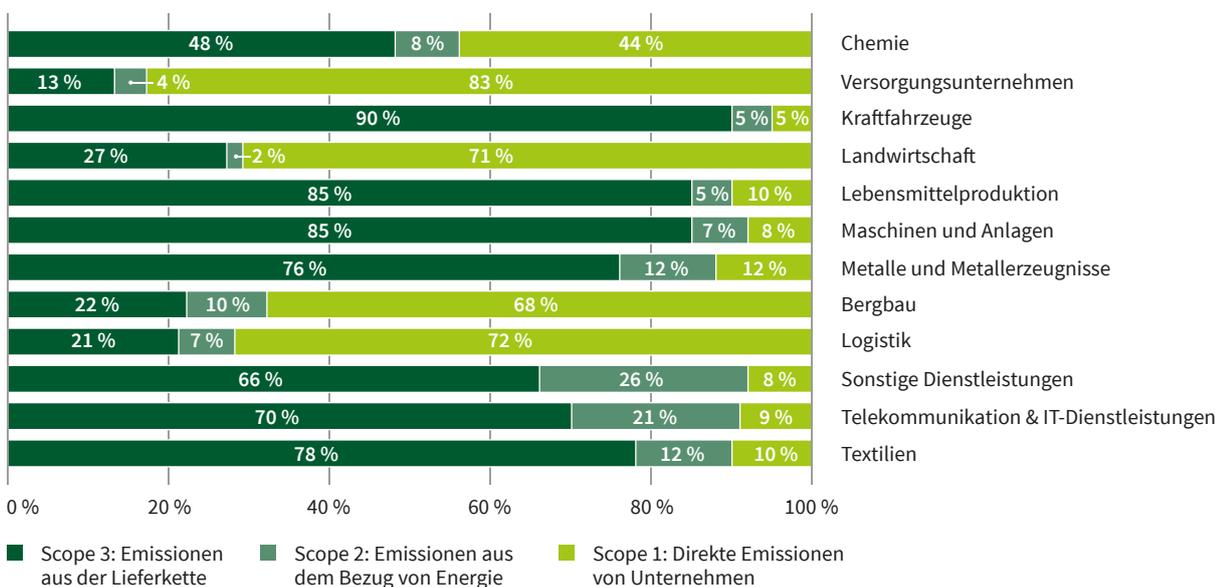
Energie- und Versorgungsunternehmen (EVU) eilen voran. Bis 2030 will die Branche massiv in Wind- und Solar-

energie investieren. Nicht nur Großunternehmen setzen entschlossen auf die Erzeugung von Ökostrom und den regenerativen Energieträger Wasserstoff. Alle beeilen sich, fossile Energieträger zu ersetzen, um die ehrgeizigen Ziele bei der CO₂-Reduktion zu erreichen.

Im Einkauf steckt großes Potenzial

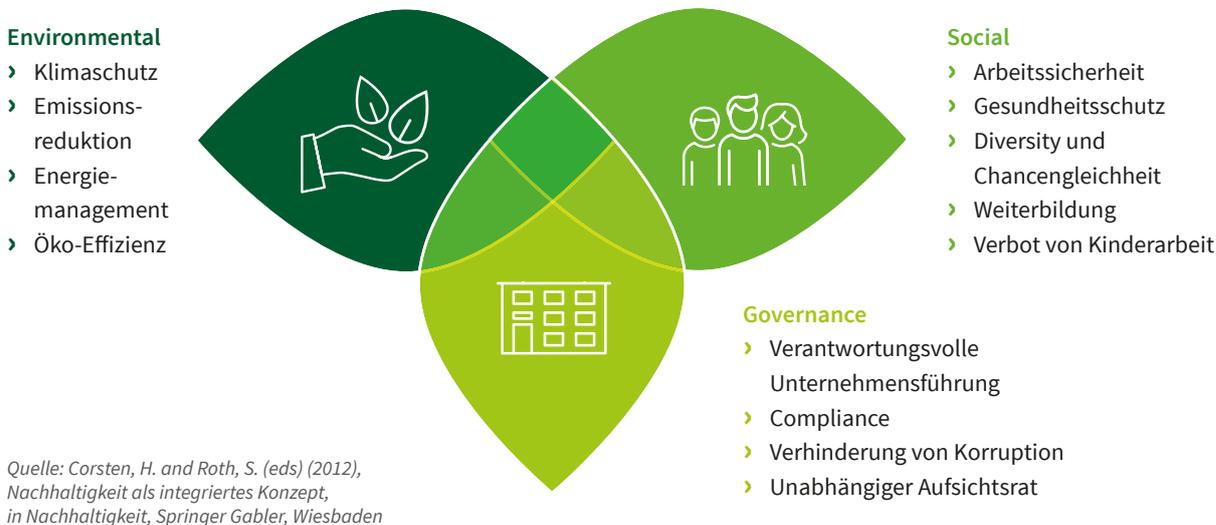
Allein mit einer Ausweitung des Angebots an erneuerbaren Energien ist es jedoch nicht getan. Nachhaltiges Wirtschaften umfasst alle Unternehmensaktivitäten – von Produktion über Administration und Logistik bis hin zur

Abb. 1: Verteilung von Emissionen in verschiedenen Branchen in Deutschland 2022



Quelle: Eigene Berechnung mit Unterstützung von CTRL+S

Abb. 2: Die ESG-Dimensionen



Distribution. Doch alles beginnt mit dem Einkauf und der externen Wertschöpfung über die Lieferketten.

Zu den Gesamtemissionen von Unternehmen trägt der Einkauf von Waren und Dienstleistungen zu einem erheblichen Teil bei.¹ Je nach Branche erreicht der Anteil der Lieferkette bis zu 87 Prozent. In der Energiewirtschaft beträgt dieser Anteil aktuell zwar lediglich 13 Prozent. Aber hier wird der Einkauf an Bedeutung gewinnen: Da im Zuge der Energiewende mehr und mehr fossile Energieträger ersetzt werden, erhöht sich der relative Anteil der Emissionen aus der Lieferkette und wird mittelfristig zu einer der größten Einzelpositionen wachsen (Abbildung 1).

Zu den Nachhaltigkeitszielen gehören aber nicht nur der Klima- und Umweltschutz (Environment), sondern auch Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance). Die sogenannten ESG-Kriterien müssen Unternehmen bei der Entwicklung und Verfolgung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie im Einkauf berücksichtigen (Abbildung 2).

Inwieweit die ESG-Dimensionen in Bezug auf Transparenz bisher in den Lieferketten im Energie- und Wassersektor berücksichtigt werden, zeigen die Ergebnisse unserer Befragung. Bezogen auf Umweltaspekte ist eine Transparenz in der Lieferkette am weitesten bei der Energieeffizienz und den Emissionen gegeben. Etwa 45 Prozent bzw. 36 Prozent der Befragten gaben an, bei diesen Themen eine Transparenz in ihren Lieferketten zu gewährleisten. Hingegen weisen die Aspekte Recyclingfähigkeit (27 Prozent), Wasserverbrauch (21 Prozent), Ressourcenverbrauch (19 Prozent) und Müllvermeidung (19 Prozent) bisher eine eher geringere Transparenz aus.

Bei sozialen Themen lag eine Transparenz in der Lieferkette bei den befragten EVU vor allem bei den Elementen Arbeitsbedingungen und (Produkt-)Sicherheit vor. Insbesondere im Bereich Arbeitsbedingungen gewährleisten mit ca. 54 Prozent mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen eine Transparenz in ihren Lieferketten, gefolgt von etwa 46 Prozent beim Thema (Produkt-)Sicherheit. Themen wie Menschenrechte, Personal (Gesundheit, Gender Equality, Diversity) und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden sind mit 36 Prozent, 26 Prozent bzw. 19 Prozent bisher eher weniger transparent.

In Bezug auf das Thema Governance gaben über 58 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die Transparenz in der Lieferkette zum Thema Compliance und Antikorruptionsmaßnahmen vorhanden ist. Mit deutlich geringerer





Es liegt an uns, den Einkauf stärker in den Fokus zu rücken. Nachhaltigkeit im Einkauf wird dann eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt, wenn positive Auswirkungen aufgezeigt werden können.

Detlef Oberjat,
Bereichsleiter Logistik und Einkauf |
RheinEnergie AG

Transparenz folgen die Aspekte Haftungs- und Litigationsrisiken (38 Prozent), Code of Conduct (22 Prozent) und Unabhängigkeit von Struktur/Aufsichtsrat (21 Prozent).

Kosteneffizienz und Nachhaltigkeit austarieren

Die Aufgabe für EVU besteht darin, die ESG-Kriterien in strategische Ziele umzuformulieren und ergebnisorientiert zu handeln. Für beides benötigen sie valide Daten, etwa über die durch die eingekauften Güter & Dienstleistungen verursachten Emissionen oder über die Verletzung von Arbeitnehmerrechten in der Lieferkette. Darüber hinaus muss die Einkaufsfunktion wissen, welche der bezogenen Waren und Dienstleistungen unter Nachhaltigkeitsaspekten besonders kritisch sind. Auf den Prüfstand gehören sowohl Ressourcenverbrauch und Schadstoffausstoß als auch die Einhaltung von Sozialstandards.

Speziell im Einkauf wird mit dem Gebot der Nachhaltigkeit ein Paradigmenwechsel eingeläutet. Bislang ging es vor allem um eine höhere Kosteneffizienz, die mit Digitalisierung, Automatisierung und Preistransparenz erreicht werden sollte. In den vergangenen beiden Jahren ist aufgrund von Pandemie und Krisen die Versorgungssicherheit in den Fokus gerückt. Jetzt tritt mit der Frage nach Emissionen für eingekaufte Produkte und Dienstleistungen ein neues, gleichermaßen anspruchsvolles Attribut dazu. Durch das intelligente Austarieren von kosteneffizientem und nachhaltigem Wirtschaften, bestenfalls gestützt durch Softwaretools, kann der Einkauf

idealerweise auf beide Unternehmensziele einwirken. „Es liegt an uns, den Einkauf stärker in den Fokus zu rücken“, sagt Detlef Oberjat, Bereichsleiter Logistik und Einkauf bei RheinEnergie AG: „Nachhaltigkeit im Einkauf wird dann eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt, wenn positive Auswirkungen aufgezeigt werden können.“

Um den erforderlichen Veränderungsprozess gemeinsam mit den Fachbereichen und der Lieferantenbasis einzuleiten und umzusetzen, den Wandel zum nachhaltigen Einkauf also sichtbar und messbar zu machen, sind Change-Management-Fähigkeiten unabdingbar. Dazu gehört vorausschauendes Agieren, damit die Tragweite regulatorischer Maßnahmen auf europäischer und nationaler Ebene frühzeitig erkannt und im Einkauf berücksichtigt werden kann. Die Politik steckt den Rahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele immer enger. Zweifels ohne werden die Auflagen für die Unternehmen weiter steigen.

Die regulatorischen Anforderungen werden strenger

Die Europäische Kommission hat mit dem European Green Deal ein umfangreiches Programm auf den Weg gebracht. Spätestens 2050 will die Europäische Union Klimaneutralität erreichen; Deutschland sogar schon fünf Jahre früher. Daher verlangt die EU von großen Unternehmen die Dokumentation ihrer nachhaltigen Ziele und Maßnahmen. Schrittweise sollen immer mehr Firmen in diese Pflicht einbezogen und später von dritter Stelle überprüft werden. Voraussichtlich ab 2024 müssen alle größeren Unternehmen in der EU Nachhaltigkeitsberichte vorlegen.

Die Gesetzgebung in Deutschland nimmt darüber hinaus die weitergefassten Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen in den Blick. Bei der Sicherstellung

Für den Einkauf in EVU sind oder werden in Kürze drei Regelwerke bedeutsam:

- 1. die seit Jahresbeginn geltende EU-Taxonomie-Verordnung für nachhaltige Aktivitäten,**
- 2. die geplante Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und**
- 3. das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG).**

Abb. 3: Übersicht über regulatorische Anforderungen und deren Einfluss auf den Einkauf

 Regelwerk	 Betroffene Unternehmen	 Voraussichtliche Gültigkeit ab	 Inhalt bzw. zu berichtende Themen	 Relevanz für den Einkauf
 EU-Taxonomie	Alle Unternehmen unter NFRD* bzw. CSRD	 2022/ 2023	Anteil der Umsatzerlöse, Investitionsausgaben und Betriebsausgaben in Verbindung mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten	
 CSRD	Kapitalmarktorientierte Unternehmen & alle Unternehmen mit > 250 Mitarbeiter*innen und Bilanzsumme von > 20 Mio € oder Umsatz von > 40 Mio €	 2024/ 2025	Resilienz, Chancen, Pläne inkl. Umsetzung zur Einhaltung der Klimaziele, Rollen und Richtlinien in Bezug zu Nachhaltigkeitsbelangen	
 LkSG	Alle Unternehmen mit Sitz in Deutschland	 2023**/ 2024***	Risiken in Zusammenhang mit Menschenrechten und Umweltfaktoren beachten, vorbeugen bzw. minimieren und Verletzungen dieser beenden	

* Non-Financial Reporting Directive; ** 3.000 Mitarbeiter*innen; *** 1.000 Mitarbeiter*innen
 Quelle: Capgemini Invent

globaler Arbeitnehmerrechte entlang der Lieferkette eilt die deutsche Gesetzgebung gemeinsam mit einigen anderen europäischen Ländern sogar voraus.

Mit der **Taxonomie** legt die Europäische Union fest, was nachhaltiges Wirtschaften ist. Zu den angestrebten Umweltzielen gehören unter anderen der Schutz des Klimas und der Wasser- und Meeresressourcen, der Übergang zur Kreislaufwirtschaft sowie die Verminderung der Umweltverschmutzung. Künftig werden soziale Ziele hinzukommen – über die geltenden Mindeststandards zum Schutz von Menschen- und Arbeitnehmerrechten hinaus. Engere Vorgaben für die Unternehmensführung dürften folgen. Nachhaltigkeit wird kurzfristig eines der vorrangigen Ziele jedes Unternehmens werden. Und das liegt im ureigenen Interesse der Wirtschaft. Schließlich wollen Unternehmen attraktiv sein für Investoren. Die Finanzbranche achtet bei der Fremdkapitalvergabe nicht nur auf die finanziellen Kennzahlen, sondern zunehmend auch auf nachhaltige Unternehmensführung. Für den Einkauf leiten sich durch die EU-Taxonomie keine unmittelbaren Handlungsnotwendigkeiten ab, jedoch werden grundlegende Anreize geschaffen, Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrategie zu integrieren und verstärkt in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu investieren.

Die **Corporate Sustainability Reporting Directive**, welche nach aktuellem Stand gestaffelt ab dem 01.01.2025 für das Geschäftsjahr 2024 gilt, wird der Nachfolger des bestehenden Regelwerks, das in Deutschland als CSR-Richtlinie bekannt ist und bisher nur für größere kapital-

marktorientierte Unternehmen gilt. Die neue Richtlinie wird deutlich mehr Unternehmen umfassen, nämlich alle, die zwei von drei der folgenden Kriterien erfüllen:

- › mehr als 250 Beschäftigte,
- › mehr als 20 Millionen Euro Bilanzsumme oder
- › mehr als 40 Millionen Euro Umsatz.

Darüber hinaus ist geplant, dass unabhängig von diesen Kriterien alle kapitalmarktorientierten Unternehmen ihre Fortschritte bei der Einhaltung von Sozialstandards und Umweltauflagen nachweisen müssen. Der Einkauf ist hierbei direkt betroffen, da beispielsweise Unternehmensemissionen maßgeblich durch die Lieferkette beeinflusst werden und die Nachhaltigkeitsberichte die gesamte Wertschöpfungskette, also inklusive der Lieferkette, mit einbeziehen sollen. Bei den betroffenen Unternehmen ist insbesondere der Einkauf bei der Herstellung von Transparenz und bei der Initiierung von Reduktionspotenzialen über die Emissionen aus der Lieferkette involviert. Auch Aspekte wie die Einhaltung von Sozial- oder Governancestandards werden durch den Einkauf in Zukunft verstärkt in der Lieferantenauswahl und im Lieferantenmanagement berücksichtigt werden müssen.

Vom kommenden Jahr 2023 verpflichtet das **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** (LkSG) alle Unternehmen in Deutschland mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden, in ihrer gesamten Lieferkette ökologische und soziale Risiken systematisch zu erkennen und über Abhilfemaßnahmen dafür Sorge zu tragen, dass diese Risiken minimiert bzw.



Abb. 4: Die neun Sorgfaltspflichten des LkSG

Quelle: Capgemini Invent

eliminiert werden (Abbildung 4). Dies betrifft sowohl den eigenen Geschäftsbereich als auch die direkten Zulieferer. Bei mittelbaren Zulieferern müssen Unternehmen bei substantiiertem Kenntnis, das heißt, beim Vorliegen tatsächlicher Anhaltspunkte für eine Verletzung von Menschenrechten oder Umweltauflagen, entsprechende Risikoanalysen und angemessene Präventionsmaßnahmen verankern.

Ab 2024 gelten die Vorschriften ebenfalls für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Daher treibt es aktuell viele Unternehmen um, den neun Sorgfaltspflichten gerecht zu werden. Insbesondere dem Einkauf kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, da dieser als Bindeglied zum Lieferanten fungiert. Im Zusammenspiel mit anderen funktionalen Einheiten wie Compliance, Controlling, HR und Rechtsabteilung ist es essenziell, sich mit den Risiken der geschäftlichen Wirtschaftsaktivitäten auseinanderzusetzen. Für die systematische Erkennung von Risiken bieten sich verschiedene Tools an, welche Risiken in der Lieferkette analysieren. Nach aktuellem Stand ist es jedoch nicht möglich, sämtliche der neun Sorgfaltspflichten gleichermaßen über die Einführung eines entsprechenden Tools zu erfüllen. Der Einkauf steht vor der Aufgabe,

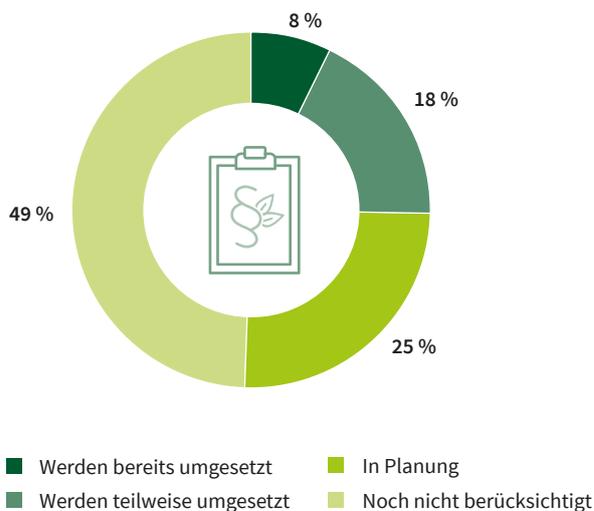
”

Themen wie Energieeffizienz und Umweltschutz besaßen in der Energiewirtschaft schon immer eine hohe Relevanz. Mit dem Begriff Nachhaltigkeit werden diese nun konkret benannt und erhöhen den Fokus.

Elisabeth Bösing,
Head of Procurement | Stadtwerke
Düsseldorf AG

dass er auf die Handlungsweisen seiner unmittelbaren Lieferanten positiv einwirkt. Etwaige Umweltschäden und Menschenrechtsverletzungen seitens der mittelbaren Lieferanten müssen verfolgt werden, wenn den Verantwortlichen Hinweise auf Verstöße vorliegen.

Abb. 5: Inwieweit setzt Ihr Unternehmen regulatorische Vorgaben zur Nachhaltigkeit (z. B. NFRD, Lieferkettengesetz und EU-Taxonomie) um?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

Von der EU-Kommission wurde am 23. Februar 2022 ein Gesetzesentwurf über Nachhaltigkeitspflichten von Unternehmen, das sogenannte EU-Lieferkettengesetz, vorgelegt, welches voraussichtlich 2023 verabschiedet wird. Dieses geht in seinem aktuellen Entwurf deutlich über das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz hinaus. Für Unternehmen empfiehlt sich bei Aktivitäten hinsichtlich der LkSG-Compliance also, die aktuellen Entwicklungen auf EU-Ebene aufmerksam zu verfolgen, da in den kommenden Jahren bereits mit Verschärfungen zu rechnen ist.

Der Blick auf den bisherigen Umsetzungsstand in Bezug auf die regulatorischen Vorgaben zeigt, dass die EVU noch am Anfang stehen. Lediglich etwa jedes vierte befragte Unternehmen setzt bereits vollständig oder teilweise die regulatorischen Vorgaben um. Etwa 25 Prozent der Befragten planen zumindest eine Umsetzung. Dabei lässt sich beobachten: Je größer das Unternehmen, desto weiter ist die Umsetzung von regulatorischen Vorgaben zur Nachhaltigkeit vorangeschritten. Dabei gibt es leichte Unterschiede beim Umsetzungsgrad von Regularien zwischen deutschen und österreichischen EVU.

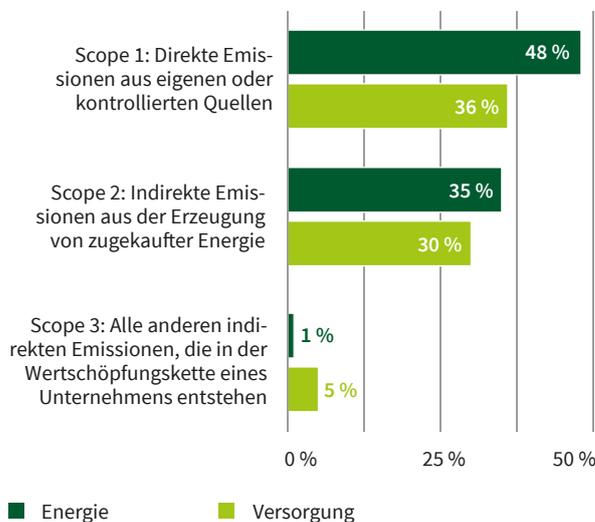
Die grüne Transformation beginnt beim Einkauf

Bei der Eindämmung des Klimawandels haben EVU eine doppelte Funktion. Als zuverlässiger Lieferant erneuerbarer Energien tragen sie maßgeblich zur Dekarbonisierung der Wirtschaft bei und stehen am Anfang der Lieferkette ihrer Kunden. Mit umfassenden Dienstleistungen zugunsten einer höheren Energieeffizienz sowie als Berater für notwendige Transformationsprozesse zur CO₂-Reduktion etablieren sie neue Geschäftsfelder im B2B-Bereich. Beides zusammen macht sie zu wichtigen Akteuren am Markt. „Themen wie Energieeffizienz und Umweltschutz besaßen in der Energiewirtschaft schon immer eine hohe Relevanz“, sagt Elisabeth Bösing, Head of Procurement der Stadtwerke Düsseldorf AG. „Mit dem Begriff Nachhaltigkeit werden diese nun konkret benannt und erhöhen den Fokus.“

Zudem können EVU im Einkauf durch die Beachtung der ESG-Kriterien für mehr Stabilität in der eigenen Lieferkette sorgen. Welchen Nutzen die Versorger von der eigenen Energiewende und der Neuausrichtung ihres Einkaufsverhaltens haben, belegt eine im Jahr 2020 veröffentlichte Studie² des Capgemini Research Institute. Danach erwirtschaften EVU mit fortschrittlichen Nachhaltigkeitsinitiativen höhere Einnahmen, verbessern ihre Marken- und Unternehmensbewertungen und werden von Investoren, Aufsichtsbehörden und Kunden mehr geschätzt.

Die genannte Studie macht erste Erfolge der EVU bei der Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen sichtbar. Allerdings nur in zwei von drei Emissionskategorien („Scopes“), in denen Emissionen erfasst werden (Abbildung 6).

Abb. 6: Initiativen zur Treibhausgasemissionen bei EVU

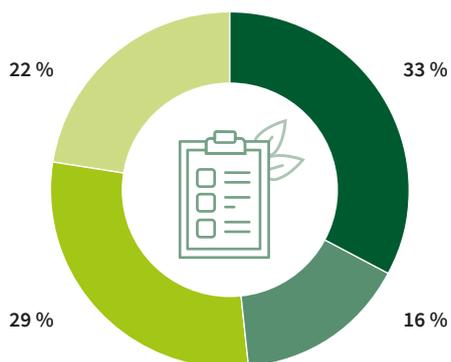


Quelle: Capgemini Research Institute

Sie zeigt jedoch auch das große Verbesserungspotenzial bei der Reduktion der Treibhausgasemissionen entlang der Lieferkette (Scope-3-Emissionen). Dieses Potenzial zu heben, ist nicht einfach. „Eine Emissionstransparenz der gesamten Lieferkette herzustellen, wird eine der größten Herausforderungen der Zukunft im Einkauf, da zum Beispiel Lieferanten eine solche Erhebung ablehnen“, erklärt Christof Helfrich, Leiter Zentralbereich Einkauf bei N-Ergie AG. Selbst wenn Lieferanten kooperieren, ist die Erhebung häufig komplex und zeitintensiv. Ein EVU hat in der Regel hunderte von aktiven Lieferanten. Zur Meisterung dieser Herausforderung werden daher Technologien und Tools benötigt.

Bei der Verringerung des CO₂-Ausstoßes aus eingekauften Waren und Dienstleistungen sowie den damit verbundenen Transporten und Lieferungen gibt es noch sehr viel Raum für Verbesserung. „An vielen Stellen wird verkannt, dass der Einkauf ein wichtiger Hebel in der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen sein kann“, bestätigt Detlef Oberjat, Bereichsleiter Logistik und Einkauf bei RheinEnergie AG. Was die Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien so schwierig macht, sind fragmentierte Einkaufsprozesse, ein geringer Reifegrad im Einkaufsmanagement, eine Vielzahl an Lieferanten und unklare Priorisierungen bei den Zielvorgaben an den Einkauf.

Abb. 7: Hat Ihr Unternehmen eine Nachhaltigkeitsagenda?



- Es gibt eine Nachhaltigkeitsagenda und sie ist in die Unternehmensstrategie eingebettet.
- Es gibt eine Nachhaltigkeitsagenda.
- Es gibt keine Nachhaltigkeitsagenda, aber sie wird geplant oder entwickelt.
- Es gibt keine Nachhaltigkeitsagenda und sie wird auch nicht geplant.

Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022



Eine Emissionstransparenz der gesamten Lieferkette herzustellen, wird eine der größten Herausforderungen der Zukunft im Einkauf, da zum Beispiel Lieferanten eine solche Erhebung ablehnen.

Christof Helfrich,
Leiter Zentralbereich Einkauf | N-Ergie AG

Jetzt heißt es, sich auf den Weg zu machen

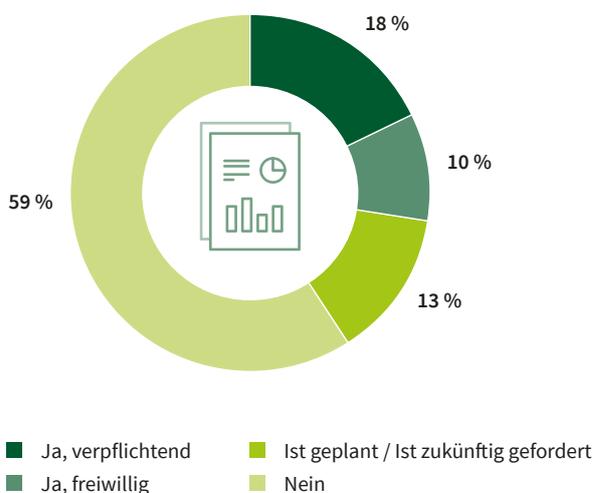
Vor dem ersten Schritt dieses Weges sollte klar sein, wohin die Reise geht. Dafür benötigen EVU eine Nachhaltigkeitsagenda. Jedes dritte von uns befragte Unternehmen (33 Prozent), vor allem Großunternehmen, verfügt über einen entsprechenden Fahrplan und hat ihn auch schon in die Unternehmensstrategie eingebettet. Das ist wichtig, damit alle das Ziel kennen und an einem Strang ziehen. Weitere 16 Prozent haben eine Nachhaltigkeitsagenda und 29 Prozent planen oder entwickeln sie. Ein Konzept und eine Struktur zu haben, ist ratsam, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen zu entwickeln und die Potenziale, welche sich aus der Integration von Nachhaltigkeit in den Einkauf ergeben, zu realisieren (siehe Kapitel: Der Weg zu einer nachhaltigen Einkaufsorganisation). 22 Prozent, also fast jedes vierte Unternehmen, steht diesbezüglich noch blank da – fast ausschließlich Versorger mit weniger als 250 Beschäftigten (Abbildung 7).

Konkrete Maßnahmen, die am häufigsten in Unternehmen umgesetzt werden, sind vor allem unternehmensinterne Maßnahmen wie Mülltrennung, Jobräder oder interne Verhaltenskodexe (84 Prozent). Als zweithäufigste Maßnahme wurde die Berücksichtigung von Umwelt-/Sozial-/Governance-Aspekten genannt (57 Prozent).

Das Ergebnis ihrer Anstrengungen können Unternehmen in Form eines Nachhaltigkeitsberichts veröffentlichen. Konzerne kommen damit ihrer Pflicht nach; weitere Unternehmen werden schrittweise einbezogen.

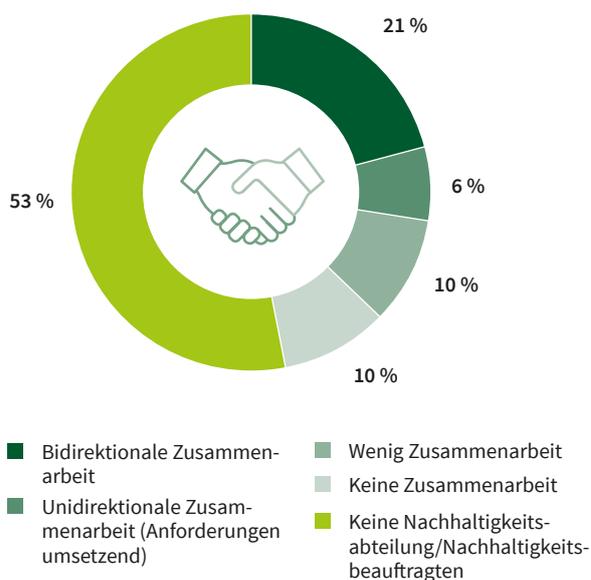
Etwas mehr als ein Viertel der von uns befragten Unternehmen legen aktuell einen Nachhaltigkeitsbericht vor: 18 Prozent, weil sie dazu verpflichtet sind, und 10 Prozent tun es freiwillig, weil ihnen bereits die Brisanz des Themas bewusst ist. Weitere 13 Prozent planen die Veröffentlichung, zum Teil, weil sie demnächst dazu verpflichtet sind. Drei von fünf befragten Personen (59 Prozent) infor-

Abb. 8: Wird von Ihrem Unternehmen ein Nachhaltigkeitsbericht (CSR-Report) veröffentlicht?



Quelle: © BDEW / Capgemini Invent 2022

Abb. 9: Wie arbeitet Ihr Einkauf mit der Nachhaltigkeitsabteilung zusammen?



Quelle: © BDEW / Capgemini Invent 2022

mieren die Öffentlichkeit noch nicht über ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen (Abbildung 8). Wie bei der Nachhaltigkeitsagenda gehen auch hier die Großunternehmen voran. Allerdings wird nur die Hälfte der Berichte entsprechend einem der gängigen Standards erstellt. Dabei kommen die Vorgaben der Global Reporting Initiative doppelt so oft zum Einsatz wie die des Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Drei von fünf Befragten geben an, dass der Einkauf in den Nachhaltigkeitsbericht eingebunden ist.

Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen zunehmend funktional verankert. Fast jede zweite befragte Person (47 Prozent) gibt an, ihr Unternehmen habe bereits eine solche Abteilung oder Position eingerichtet (Abbildung 9). Wo vorhanden, arbeiten drei von fünf Einkaufsabteilungen mit den Kolleginnen und Kollegen zusammen, die für Nachhaltigkeit verantwortlich sind. Mehrheitlich verläuft die Kooperation bidirektional. Das ist optimal, denn so können die Anforderung schnell und unkompliziert geklärt und erfüllt werden.

In manchen Unternehmen kann die Nachhaltigkeitsabteilung den Einkauf auffordern, Lieferanten gezielt nach Nachhaltigkeitsaspekten auszuwählen. „Eine interne Umfrage zu wesentlichen Aspekten bei der Lieferantenbewertung hat ergeben, dass Nachhaltigkeit als ein Entscheidungsmerkmal bei der Bewertung mit herangezogen wird“, berichtet Ulrike Jesche, Leiterin Beschaffung und Einkauf bei EVN AG, über Erfahrungen in ihrem Unternehmen. Und ergänzt: „Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass in der Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen als Entscheidungsmerkmal noch Steigerungspotenziale vorhanden sind.“

Raum für Verbesserung: Die Lieferanten in die Pflicht nehmen

Diese Potenziale realisieren Unternehmen erst zögerlich. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (51 Prozent) geben an, über weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einkauf nachzudenken. Von diesen wiederum möchte jedes dritte Unternehmen noch im laufenden Geschäftsjahr Maßnahmen einführen. Die anderen planen dies frühestens ab der nächsten Rechnungsperiode (Abbildung 10). Auffallend ist, dass nur wenige Unternehmen einer konkreten Roadmap folgen, um neue Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit im Einkauf auf den Weg zu bringen. Doch etwas mehr als ein Viertel möchten mehr Einfluss auf die Lieferanten nehmen und ihre Lieferkette nachhaltiger gestalten, um die eigenen Ziele schneller zu erreichen. „Nachhaltigkeit hat inzwischen



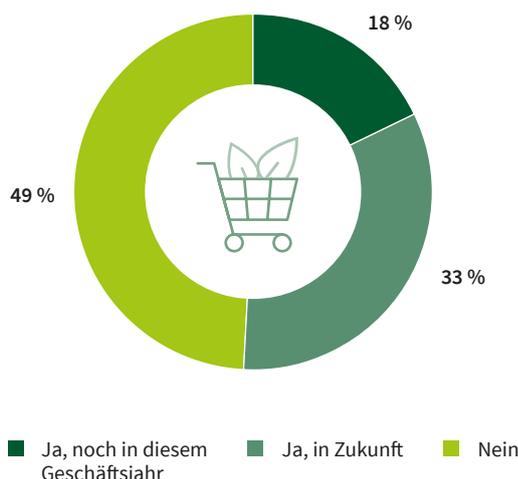
Nachhaltigkeit hat inzwischen als Schwerpunkt im Einkauf eine ähnliche Bedeutung wie Digitalisierungsprojekte in den letzten Jahren.

Roland Gertz,
ehemaliger Leiter Einkauf | Enervie –
Südwestfalen Energie und Wasser AG

als Schwerpunkt im Einkauf eine ähnliche Bedeutung wie Digitalisierungsprojekte in den letzten Jahren“, kommentiert Roland Gertz, ehemaliger Leiter Einkauf bei Enervie – Südwestfalen Energie und Wasser AG, die Entwicklung.

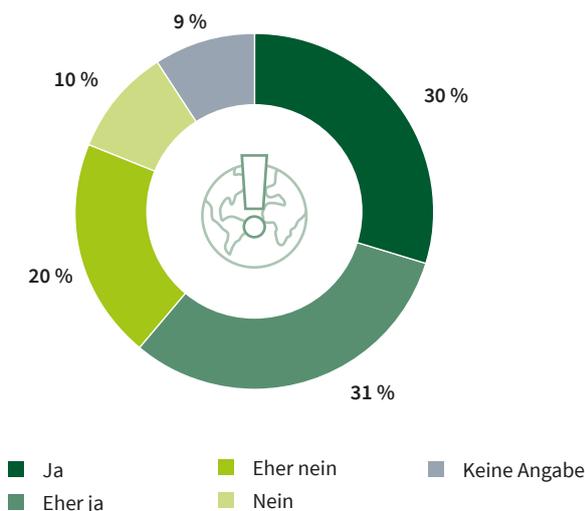
Die jüngsten wirtschaftlichen und politischen Ereignisse, allen voran die Covid-19-Pandemie und der russische Angriffskrieg in der Ukraine, gehen allerdings auch an den EVU nicht spurlos vorbei. Je höher die Unsicherheit, desto mehr droht die Gefahr, dass Nachhaltigkeitsinvestitionen in die Zukunft geschoben oder sogar ganz gestrichen werden. So geben 61 Prozent der Befragten an, dass die aktuelle politische und wirtschaftliche Lage die Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einkauf hemmt (Abbildung 11). Vor allem drohende Lieferengpässe machen den Unternehmen zu schaffen. Der Mix aus steigenden Kosten und geringeren Verfügbarkeiten in der Beschaffung schränkt den Handlungsspielraum für mehr Nachhaltigkeit ein. Ein Grund für diese Haltung dürfte darin liegen, dass angesichts der brennenden Themen der Gegenwart nur ein Drittel der Befragten glaubt, nachhaltige Maßnahmen im Einkauf könnten die Resilienz, das heißt die Widerstandsfähigkeit der Lieferkette gegen Unterbrechungen durch politische und wirtschaftliche Konflikte, erhöhen. Wir geben zu bedenken: Kurze Lieferketten mit regionalen Lieferanten umgehen Risikogebiete wie politische Krisenherde und Länder mit niedrigen Menschenrechts- und Sozialstandards.

Abb. 10: Ist die Einführung von (weiteren) Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einkauf angedacht?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

Abb. 11: Erschweren wirtschaftliche oder politische Herausforderungen (z. B. Corona, russischer Angriffskrieg in der Ukraine) die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einkauf bzw. in der Materialwirtschaft in Ihrem Unternehmen?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

Motive und Potenziale

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen aus unterschiedlichen Motiven relevant. Einerseits geht es um die Erfüllung von gesetzlichen Auflagen. Andererseits geht es um die Folgen für die Umwelt. Auch EVU sehen sich einer kritischen Öffentlichkeit gegenüber. Angesichts der bereits eingetretenen Folgen des Klimawandels wird von ihnen proaktives Handeln erwartet.

Die intrinsische Motivation ist ein kraftvoller Hebel, um ein Unternehmen auf einen nachhaltigen Weg zu bringen. Verstärkt wird sie von der fordernden Haltung der auf den Arbeitsmarkt drängenden Generation. Insbesondere jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den starken inneren Wunsch, sich in Unternehmen einzubringen, bei deren Entscheidungen ökologische, soziale und ethische Aspekte eine tragende Rolle spielen. EVU, die glaubwürdig für Nachhaltigkeit stehen, sind also hochattraktive Arbeitgeber. Das lässt sich sowohl am Bewerberaufkommen wie auch an der Leistungsbereitschaft und der Bindung ihrer Beschäftigten ablesen.³

Nicht immer erfolgt das Engagement der Unternehmen aus innerer Überzeugung. Eher von außen getrieben ist das Verständnis von Nachhaltigkeit als Instrument für Imagebildung und Marketing. Sofern der Nachhaltigkeitsbericht mit zielführenden Maßnahmen untermauert wird, ist der Beitrag marketinggetriebener Unternehmen für Umwelt und Gesellschaft nicht geringer zu schätzen als jener der Idealisten. Auf das Ergebnis kommt es an.

Die Rolle der Regulatorik

Ein starker extrinsischer Motivationsfaktor ist die Gesetzgebung auf europäischer und nationaler Ebene (*Abbildung 3, Seite 9*). Die EU-Regelungen in den Bereichen Arbeitsschutz und Umwelt sind streng; bei Verstößen können sie zu hohen Bußgeldern bis hin zur Stilllegung von Unternehmensteilen führen. In Deutschland führen das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz bzw. die bald neu

geregelt CSRD und das ab 2023 geltende Lieferketten-sorgfaltspflichtengesetz zu vergleichbaren Sanktionen. Mit dem European Green Deal werden die Zügel noch enger angezogen. Bald müssen auch kleinere Unternehmen Maßnahmen ergreifen und deren Umsetzung nachweisen, um Geldstrafen zu entgehen.

Ein nahe liegender Grund für „grünes“ Wirtschaften ist deshalb die Vermeidung von unnötigen Ausgaben. Das zielt vor allem auf die Kosten für den Ausstoß von CO₂. Der Preis für die im Europäischen Emissionshandelssystem ETS gehandelten Zertifikate hat sich von Anfang 2021 bis Februar 2022 verfünffacht. Wenn der Trend anhält, und vieles weist darauf hin, werden die Opportunitätskosten, nämlich nicht in Nachhaltigkeit zu investieren, bald die dafür erforderlichen Aufwendungen übersteigen. Und darin sind die nichtfinanziellen Vorteile in der Reputation noch gar nicht eingepreist.

Unabhängig davon, welcher Beweggrund am Ende den Ausschlag gibt: Eine große Chance für mehr Nachhaltigkeit liegt in ihrer Kraft, Innovationen voranzutreiben. Wer intensiv nach Ideen und Maßnahmen sucht, um Emissionen zu vermeiden und soziale Missstände entlang der Lieferkette auszuräumen, ist anderen im Wettbewerb voraus. Ein kluger Ansatz im Einkauf ist es beispielsweise, gemeinsam mit den Lieferanten innovative Lösungen zu erarbeiten. Wie das gelingen kann, zeigt ein branchenfremdes Beispiel eines multinationalen Einrichtungskonzerns (*siehe Seite 16*). Hier liegt eine Win-win-win-Situation für Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft vor.



Multinationaler Einrichtungskonzern richtet Einkauf neu aus

Ein erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsagenda im Einkauf liefert ein multinationaler Einrichtungskonzern, der das Thema bereits seit geraumer Zeit im gesamten Unternehmen durchsetzt. Neben einer hohen intrinsischen Motivation treibt ihn eine positive Außenwirkung an, die auch die Kundenbindung stärkt. Im Einkauf haben solche Initiativen eine besondere Stellung, da sie aus Sicht des Unternehmens einen quantifizierbaren Beitrag leisten können, der sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt. Lieferanten müssen eindeutige Regularien und Vorschriften beachten, Sonderzertifizierungen vorweisen und unangemeldete Lieferanten-Audits unterstützen. Das Unternehmen strebt eine vollständige Transparenz der Lieferkette bis zu den Rohstoffproduzenten an.

Der Einkauf hat dazu ein Lieferantenbewertungssystem eingeführt, das neben klassischen Kennziffern wie Preis oder Qualität auch nachhaltige Key Performance Indicators (KPIs) wie CO₂-Emissionen berücksichtigt. Dabei gilt der Anteil an erneuerbaren Energien auf Lieferantenseite als wichtigstes

Kriterium bei der Nachhaltigkeitsbewertung. Nur Lieferanten mit einem sehr hohen Anteil an erneuerbaren Energien erreichen den Status als bevorzugter Lieferant. In der Wertung sind die Nachhaltigkeits-KPIs damit als „harte Faktoren“ den wirtschaftlichen Kennzahlen gleichgestellt. Unternehmen mit schlechten Nachhaltigkeits-Bewertungen werden so Schritt für Schritt ausgefiltert. Die Bewertung aller aktiven Lieferanten wird jährlich durchgeführt und transparent an diese kommuniziert. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, ihre Bewertung in den verschiedenen KPI-Dimensionen mit denen der Wettbewerber zu vergleichen und gezielt zu verbessern.

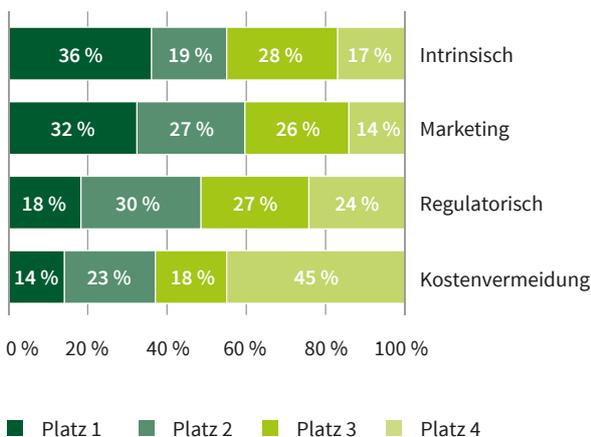
Die Einführung des Bewertungssystems sowie der Audits von Lieferanten stieß im Einkauf des Unternehmens zunächst auf Vorbehalte. Daher begleitete das Unternehmen die Einführung mit einem umfassenden Change-Management-Prozess, indem es alle betroffenen Akteure einbezog. Bilder von verbesserungswürdigen Arbeitsbedingungen in einzelnen Produktionsstätten verdeutlichten die Dringlichkeit, zu handeln. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden, regelmäßiges Feedback sowie Anpassungen auch nach der Implementierung hat Nachhaltigkeit bei den Beschäftigten im Einkauf effektiv verankert.

EVU sind von der Nachhaltigkeit innerlich überzeugt

Unsere Studie zeichnet ein klares Bild dessen, was EVU zu Maßnahmen für nachhaltiges Wirtschaften motiviert. Als wesentliches Antriebsmoment werden intrinsische Motive genannt, also die innere Überzeugung, das Richtige zu tun. Für 36 Prozent der Befragten ist das der wichtigste, für weitere 19 Prozent der zweitwichtigste Grund. 28 Prozent nennen die nachhaltige Einstellung an dritter, aber nur 17 Prozent erst an vierter und letzter Stelle (Abbildung 12).

Interessant ist: Maßgeblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit üben die Anteilseigner*innen aus. Investor*innen achten ohnehin darauf. Wenn die Anteilseigner*innen in betriebliche Entscheidungen eingezogen werden, stellen sie häufig ökologische und soziale Aspekte in den Vordergrund. Das wurde auch in den persönlichen Interviews deutlich. Damit treiben Gesellschafterinnen und Gesellschafter den nachhaltigen Wandel der Unternehmen voran. Überdies ist der hohe Anteil der Eigenmotivation ein Spiegel der Gesellschaft, in die EVU eingebunden sind.

Abb. 12: Welche ist die wichtigste Motivation hinter den Nachhaltigkeitsmaßnahmen?



Quelle: © BDEWI Capgemini Invent 2022

Bis zum Ausbruch der Pandemie war der Klimawandel das beherrschende Thema in Deutschland. An dessen Brisanz hat sich nichts geändert. Die EVU und ihre Einkaufsabteilungen bleiben in der Pflicht, die an sie gerichteten Anforderungen zu erfüllen. Zwei Hebel sind hier besonders wirksam: gute Unternehmensführung und ambitioniertes Change-Management. Mit ihrer Hilfe werden die Mitarbeitenden motiviert und befähigt, die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Marketing und rechtliche Vorgaben sind wichtige Treiber

Den Zeitgeist bei der Positionierung des Unternehmens zu berücksichtigen und mit der Unterstreichung ihrer Nachhaltigkeit im Markt Anerkennung zu finden, ist fast für ein Drittel der Befragten (32 Prozent) der wichtigste Motivator. Für kaum weniger ist es der zweitwichtigste (27 Prozent) oder der drittwichtigste Grund (26 Prozent). Die große Mehrheit erkennt also die Vermarktungsoptionen im Megatrend Nachhaltigkeit. Lediglich jede siebte befragte Person (14 Prozent) weist Marketingabsichten von sich.

Chancen haben stets Risiken im Gepäck. Hier sind es drohende Strafen bei der Missachtung der gesetzlichen Vorschriften. Nur ein kleiner Anteil der Befragten (18 Prozent) begründet seine Aktivitäten primär mit der Pflicht. „Trotz einer Implementierung des Aspekts Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie lag die Priorität zunächst auf der Erfüllung gesetzlicher Regelungen“, berichtet Roland Gertz, ehemaliger Leiter Einkauf bei Enervie – Südwestfalen Energie und Wasser AG. Für ein knappes Drittel (30 Prozent) ist der Druck der Gesetzgeber der zweitwichtigste Grund, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu initiieren und umzusetzen. Ein noch geringerer Anteil (27 Prozent) nennt regulatorische Vorgaben an dritter Stelle. Fast jeder Vierte (24 Prozent) ist inhaltlich so vom Thema überzeugt, dass Strafabwehr als Beweggrund nur eine weit untergeordnete Rolle spielt. Diese Verteilung bestätigt die hohe intrinsische Motivation der Befragten. Angesichts der bevorstehenden Gesetzesverschärfungen sollte die Regulatorik allerdings nicht unterschätzt werden.

Die immer strengere Regulatorik verändert das Verhältnis von Kosten zu Nutzen. Allein zur Vermeidung von Kompensationsleistungen und Emissionszertifikaten dürften sich Investitionen in Nachhaltigkeit immer schneller bezahlt machen. 14 Prozent der Befragten nennen Kostenvermeidung als wichtigsten Grund, für weitere 23 Prozent ist es der zweitwichtigste. Auf der anderen Seite ist für nahezu jeden zweite Studienteilnehmenden (45 Prozent) die Vermeidung von Kosten – etwa für die immer teure-



Eine nachhaltige Beschaffung zu implementieren und umzusetzen, muss nicht zusätzliches Geld kosten. So können beispielsweise durch die Berücksichtigung von Kraftstoffverbräuchen bei der Vergabe im Nachhinein Kosten eingespart werden.

Christof Helfrich,
Leiter Zentralbereich Einkauf | N-Ergie AG

ren Emissionszertifikate – das am wenigsten in Gewicht fallende Argument. 18 Prozent nennen es als vorletzten Beweggrund (Abbildung 12).

Kosteneffizienz oder Nachhaltigkeit? Beides!

Die weltweiten Lieferketten sind bis an die Grenzen gespannt, die Energie- und Rohstoffpreise enorm gestiegen. Das allein ist für den Einkauf eine gewaltige Herausforderung. Hinzu kommt das Gebot der Nachhaltigkeit. Doch was auf den ersten Blick wie eine doppelte Last wirkt, öffnet ein doppeltes Potenzial. Denn sowohl Einsparungen als auch Nachhaltigkeit können mit einer Verkürzung der Lieferwege, mit der Wiederverwendung von Materialien und grundsätzlich mit der Reduzierung des Verbrauchs bei gleichem Ergebnis einhergehen.

Was spricht dagegen, mit klugen Ideen und Maßnahmen beides gleichzeitig in Angriff zu nehmen? „Eine nachhaltige Beschaffung zu implementieren und umzusetzen, muss nicht zusätzliches Geld kosten“, weiß Christof Helfrich, Leiter Zentralbereich Einkauf bei N-Ergie AG in Nürnberg. „So können beispielsweise durch die Berücksichtigung von Kraftstoffverbräuchen bei der Vergabe im Nachhinein Kosten eingespart werden.“

Aus welchem Motiv auch immer – Überzeugung, Marketingüberlegung, regulatorische Pflicht oder Kostenvermeidung –, für den Einkauf der EVU hat Nachhaltigkeit viel Potenzial für Optimierung und Innovation.

Der Weg zu einer nachhaltigen Einkaufsorganisation

Aber wie gelingt die Transformation zu einer nachhaltigen Einkaufsorganisation und welche Elemente sollten hier berücksichtigt werden, welche ersten Schritte können gegangen werden?

Grundvoraussetzung für sämtliche Maßnahmen ist die umfassende Ausrichtung auf Nachhaltigkeit im Unternehmen. Die besondere Problemstellung hierbei zeigt Claudia Scholz, Abteilungsleiterin Konzerneinkauf EWE AG, auf: „Nachhaltigkeit ist ein komplexes, umfassendes Thema. Ein kritischer Erfolgsfaktor für die nachhaltige Transformation des Einkaufs besteht darin, diesen ‚Elefanten‘ in Scheiben zu zerlegen, um verdauliche Portionen nach

und nach umzusetzen – damit weder Organisation noch Lieferantenbasis überfordert werden.“

Das gelingt, indem die Mehrdimensionalität der Nachhaltigkeit in die vier Elemente (1) Prozesse, (2) Governance, (3) Change und (4) Technologie & Tools aufgebrochen wird. Diese Strukturierung erleichtert den Einstieg und schafft Motivation für Veränderung.

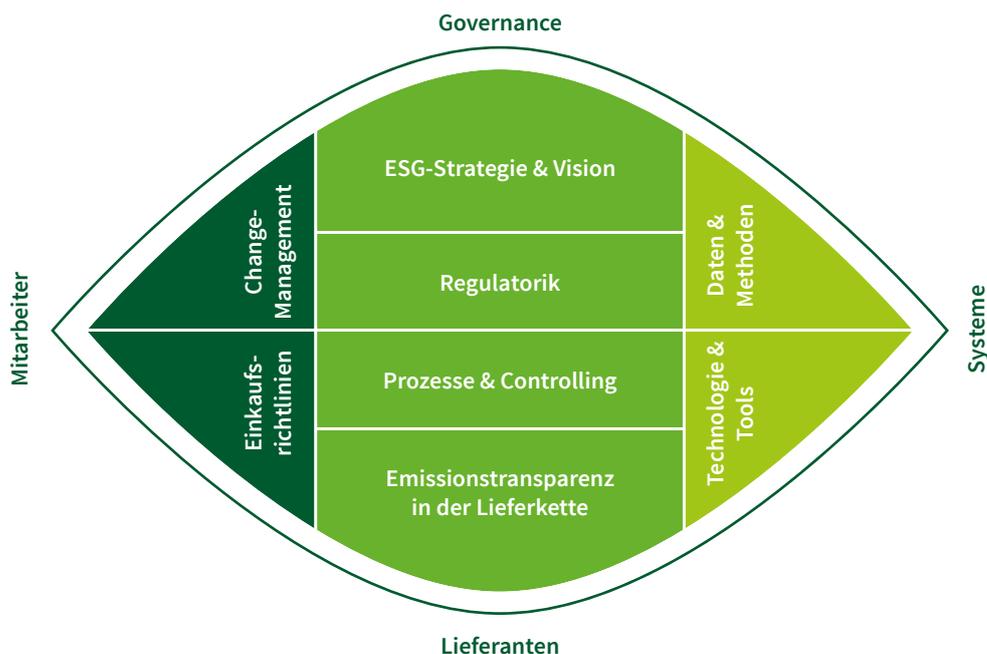


Abb. 13: Nachhaltigkeit im Rahmen des Einkaufs

Quelle: Capgemini Invent in Anlehnung an Sommer & Fischer (2022), Sustainability in Procurement and the role of technology, in: Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement, in Veröffentlichung

Gleichzeitig wird jedoch ein hohes Agilitätslevel verlangt. Tempo gewinnt, wer die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit seiner Unternehmens- und Führungskultur hoch priorisiert.

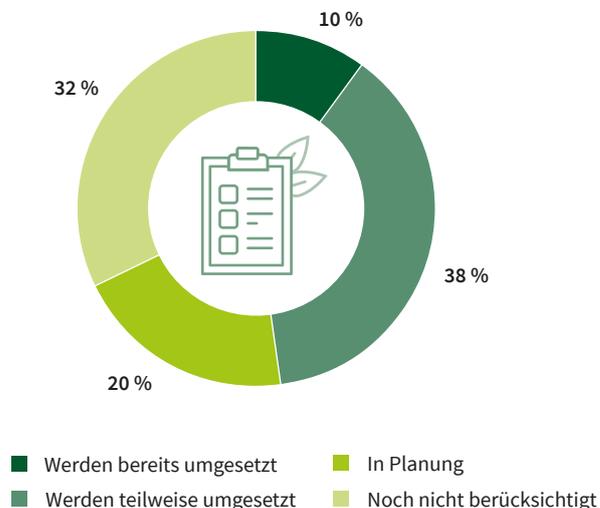
Eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beginnt mit gut strukturierten und um Nachhaltigkeitskriterien erweiterten **Einkaufsprozessen**. Ziel ist es, die für das Unternehmen relevanten Umwelt- und Sozialkriterien zu identifizieren und die Einkaufsprozesse daraufhin zu optimieren. Und zwar in Bezug sowohl auf Umwelt, Soziales als auch Unternehmensführung: „Ein aktuell konzernweit angelegtes Projekt zur Überarbeitung des gesamten strategischen Lieferantenmanagements berücksichtigt insbesondere auch die Aufnahme von ESG-Kriterien“, bestätigt Ulrike Jesche, Leiterin Beschaffung und Einkauf, entsprechende Aktivitäten bei EVN AG. Auf dieser Grundlage können Preis- und Nachhaltigkeitskriterien dem Angebot entsprechend austariert werden.

Es ist Ausdruck einer guten **Governance**, wenn Management, Einkaufsleitung und Mitarbeitende Verantwortung und Zuständigkeiten eindeutig zuordnen. Alle am Einkauf Beteiligten miteinzubeziehen, fördert das abteilungsweite Verständnis für den **Change-Prozess**. Der anfängliche Mehraufwand wird in der Umsetzungsphase durch das Engagement der Mitarbeitenden ausgeglichen. Schließlich sind es die Mitarbeitenden, die mit den vorhandenen und den neuen **Technologien & Tools** arbeiten. Unsere Erfahrung zeigt: Für einen reibungslosen Übergang und für eine maximale Effizienz ist es wichtig, frühzeitig mögliche Schnittstellen zu existierenden Systemen zu identifizieren und diese dann optimal anzubinden.

Nachhaltigkeit im Rahmen des Einkaufs

Wie diese vier Dimensionen in den Gesamtkontext „Nachhaltigkeit im Einkauf“ einzuordnen sind, zeigt *Abbildung 13*. Eine vollständige Nachhaltigkeitsvision und -strategie umfasst die Aspekte Umwelt (Environment), Gesellschaft (Social) und Unternehmensführung (Governance), kurz **ESG**. Die **Regulatorik** (siehe Kapitel: Überblick), die in naher Zukunft schärfer wird und für einen größeren Kreis von Unternehmen gilt, bildet den Rahmen – jegliche Nachhaltigkeitsstrategie im Einkauf sollte regulatorische Anforderungen mit betrachten, um die Erfüllung der Regularien strategisch zu verankern. **Prozesse und Controlling** im Einkauf sind in Zusammenarbeit mit den Lieferanten so aufzusetzen, dass sie zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beitragen. Um etwa **Emissionstransparenz in der Lieferkette** zu schaffen, werden verfügbaren Daten

Abb. 14: Werden in der Einkaufsrichtlinie Nachhaltigkeitskriterien umgesetzt?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

wie Einkaufsvolumina auf Warengruppen- und Lieferantenebene – idealerweise angereichert mit physischen Daten – sowie Informationen der Lieferanten benötigt.

Vertikal dargestellt sind die Instrumente, mit denen die Nachhaltigkeit auf den horizontalen Feldern verankert werden können. **Einkaufsrichtlinien** sorgen bei den Fachabteilungen als Bedarfsträger und den Lieferanten als Anbieter für Klarheit. Das **Change-Management** unterstützt die Führungskräfte im Einkauf bei der Neuausrichtung auf Nachhaltigkeitskriterien. Zur Skalierung in der Beschaffung sind **Daten und Methoden** sowie **Technologie & Tools** unverzichtbar.

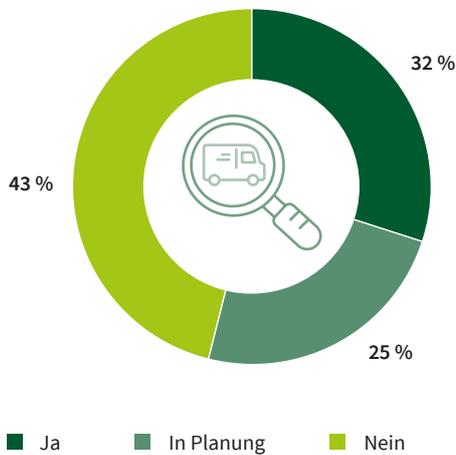
Prozesse

Einkaufsprozesse sollten auf strategischer, taktischer und operativer Ebene um Nachhaltigkeitselemente erweitert werden, da sie die Handlungsmodalitäten bestimmen.

Typische Ansatzpunkte für prozessuale Anpassungen beinhalten Prozesse sowohl im Warengruppen- und Lieferantenmanagement als auch auf taktischer und operativer Ebene, also bei Ausschreibungs-, Vergabe- und Bestellprozessen.

Unsere Umfrage zeigt gleichermaßen, dass die befragten Unternehmen hier noch am Anfang stehen: In mehr als der Hälfte der Unternehmen werden Nachhaltigkeitskriterien bislang nicht berücksichtigt oder befinden sich zum Teil in Planung. Lediglich 10 Prozent der

Abb. 15: Werden bei der Bewertung Ihrer Lieferanten Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt?



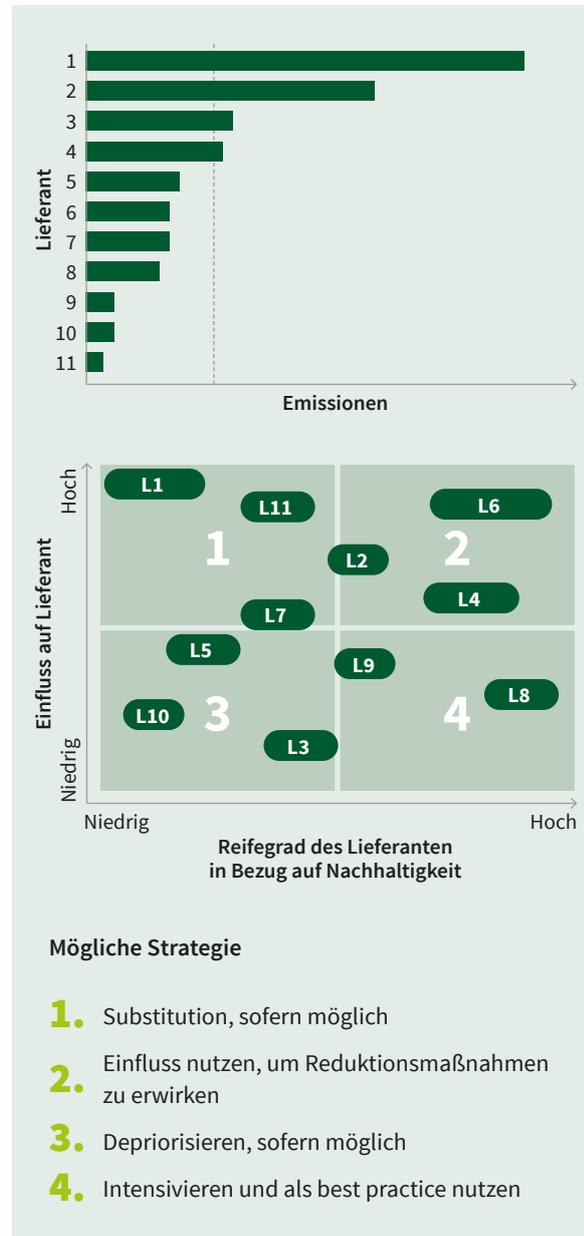
Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

Unternehmen geben an, in der Einkaufsrichtlinie Nachhaltigkeitskriterien bereits umzusetzen (Abbildung 14), wobei vor allem auf den Energieverbrauch und die Arbeitssicherheit der Lieferanten geachtet wird.

Ähnlich zeigt sich diese Entwicklung bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen der Lieferantenbewertung. Über die Hälfte der Unternehmen verwenden bislang keine Kriterien bei der Bewertung ihrer Lieferanten oder befinden sich in der Planung. Lediglich 41 Prozent verfügen bereits über Nachhaltigkeitskriterien bei der Bewertung ihrer Lieferanten. Auch hier sind große Unternehmen weiter fortgeschritten.

Auf Warengruppenebene empfiehlt es sich beispielsweise, Nachhaltigkeitselemente in die vorhandenen **Warengruppenstrategie**-Dokumente zu integrieren, um dem strategischen Einkauf ein Instrument an die Hand zu geben, einen Ausgabenbereich auch über Nachhaltigkeitskriterien zu steuern. Konkret können strategische Einkäufer*innen hierbei Informationen in allen Nachhaltigkeits-Dimensionen integrieren: So können beispielsweise in der Umweltdimension Emissionen je Unterwarengruppe erhoben, das aktuelle und künftig zielführende Granularitätslevel der Emissionserhebung (siehe Vertiefung: Emissionstransparenz) definiert und nachgehalten werden. Über die Transparenz können neben Kennzahlen wie Emissionsintensität je Euro Ausgabe in der Warengruppe auch mithilfe von Reifegradanalysen Reduktionsstrategien definiert werden, welche dann als Maßnahmen Einzug in das jährlich aktualisierte Strategiedokument finden und hier nachgehalten werden (Abbildung 16). Auf Lieferantenebene ist es

Abb. 16: Mögliche Reifegradanalyse auf Lieferantenebene im Rahmen einer Warengruppenstrategie



Quelle: Abbildung Capgemini

möglich, spezifische KPIs zu integrieren, welche auch Lieferantenscorings, die toolbasiert ermittelt werden und alle ESG-Dimensionen abbilden, beinhalten können. Weiterhin kann eine Lieferanteanalyse hinsichtlich des Reifegrads bezogen auf Nachhaltigkeitsthemen auf Lieferantenseite durchgeführt werden. Somit wird ein die ESG-Kriterien umfassendes 360°-Risikolieferanten-Management ermöglicht.

Bei der **Ausschreibung und Vergabe** sollte die Einhaltung von ESG-Kriterien systematisch gefordert werden

(siehe Vertiefung: Abfrage von ESG-Kriterien). Das kann im Rahmen der **Lieferantenominierung** durch Abfrage oder das Vorlegen entsprechender Zertifikate geschehen. In einer perfekten Welt wüssten die Einkäufer*innen schon zum Zeitpunkt der Bestellung, wie viel CO₂ in jedem Vorprodukt steckt und ob die Lieferanten alle Sozialstandards einhalten. Indem sie verstärkt diese Informationen verlangen, tragen sie dazu bei, dass wir uns dieser Welt noch zügiger nähern. Denkbar ist hier auch ein iterativer Prozess, in dem ESG-Kriterien zunächst abgefragt und als „weiche“ Kriterien klassifiziert werden, mit dem Hinweis an Ausschreibungsteilnehmende, dass diese Kriterien in den kommenden Jahren in „harte“ Auswahlkriterien übersetzt werden.

Im **operativen Bestellprozess** existieren heute wenige Warengruppen, in denen ein vom Hersteller bereitgestellter zertifizierter CO₂-Fußabdruck auf Articlelebene die Entscheidung des Bedarfsträgers hin zu einer emissionsoptimalen Kaufentscheidung beeinflussen kann. Gleichermäßen existieren insbesondere in den indirekten Ausgabekategorien, in denen u. a. über elektronische Marktplätze bestellt wird, Bestrebungen seitens der (Marktplatz-)Anbieter, diese Kriterien – ggf. auch zunächst

qualitativ im Sinne eines Nachhaltigkeits Scorings oder über das Ausspielen entsprechender Zertifizierungen von Lieferanten im Nachhaltigkeitskontext – zu integrieren.⁴

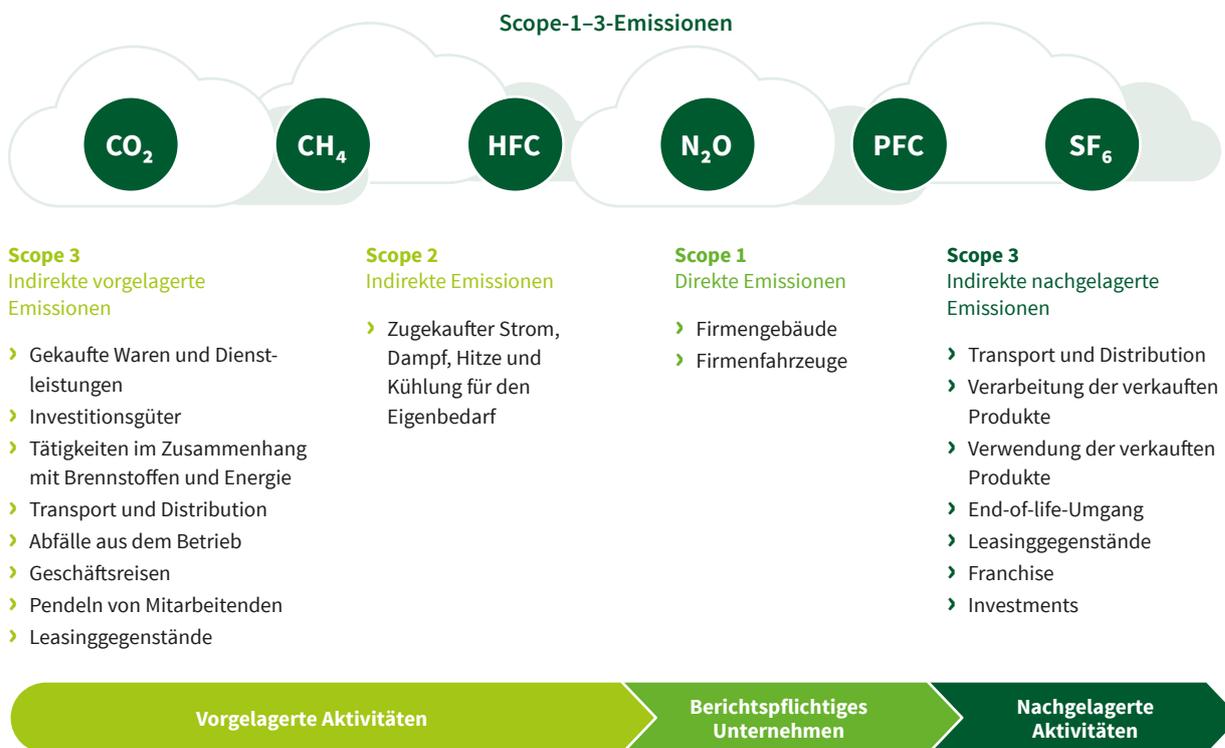
Sämtliche in den beschriebenen Prozessen erhobene Daten sollten idealerweise in einem **KPI-Dashboard** zusammenlaufen, welches dem/der Einkäufer*in auf einen Blick alle Informationen zu einem gegebenen Lieferanten zur Verfügung stellt.

Vertiefung: Emissionstransparenz – wieviel Treibhausgas kaufen wir ein?

Erfolgreiche Strategien zur Dekarbonisierung benötigen ein Höchstmaß an Transparenz über Emissionen entlang der Lieferkette. Für den Einkauf relevant sind die vorgelagerten Scope-3-Emissionen (Abbildung 17).

Zur Berechnung der Emissionen stellt das Greenhouse Gas Protokoll mehrere Methoden zur Verfügung (Abbildung 18). Eine besteht darin, **lieferantenspezifisch vorzugehen und Primärdaten** abzufragen („Wie viel CO₂ ist in Produkt X enthalten, welches ich einkaufe?“). Dies setzt jedoch voraus, dass die Lieferanten Ökobilanzen

Abb. 17: Emissionskategorien gemäß Greenhouse Gas Protokoll



Quelle: Abbildung Capgemini in Anlehnung an World Resources Institute & World Business Council, 2013



Unser Ziel besteht darin, dass auf jeder Lieferantenrechnung neben dem Betrag ein CO₂-Fußabdruck vorhanden ist.

Claudia Scholz,
Abteilungsleiterin Konzerneinkauf | EWE AG

(Lifecycle Assessments, LCA) für ihre Produkte vorhalten oder mit einer anderen Methodik eine Emissionstransparenz bereits erreicht haben. Manche Energieversorger fordern das. „Unser Ziel besteht darin, dass auf jeder Lieferantenrechnung neben dem Betrag ein CO₂-Fußabdruck vorhanden ist“, sagt Claudia Scholz, Abteilungsleiterin Konzerneinkauf der EWE AG. „Die Herausforderung beim Carbon Footprint aus der Lieferkette besteht in der Überprüfbarkeit der CO₂-Informationen, da allgemein anerkannte Standards fehlen.“ Darüber hinaus weisen die meisten Lieferanten Emissionen (noch) nicht aus.

Praktikabler aus Sicht des Einkaufs ist die ausgabenbasierte Analyse mithilfe von Emissionsfaktoren oder mithilfe einer **Input-Output-Analyse (EIOA)**. Sie kann ohne die Mithilfe der Lieferanten durchgeführt werden. Die Emissi-

onsfaktoren fungieren hierbei als übersetzendes Element zwischen Ausgabe auf der einen Seite und CO₂-Äquivalent auf der anderen Seite. Emissionsfaktoren verschiedener Rohstoffe und Materialien finden sich in kostenlosen, aber nicht vollständigen Ökobilanz-Datenbanken wie ProBas, GEMIS oder ELCD sowie in international anerkannten, kostenpflichtigen Umweltdatenbanken wie GaBi, CEDA oder Ecolnvent. Damit lässt sich der CO₂-Fußabdruck der gekauften Produkte und Dienstleistungen bereits relativ gut berechnen. „Im Nachhaltigkeitskontext ist derzeit die Analyse des CO₂-Footprints aus der Lieferkette eines der relevantesten Themen“, weiß Detlef Oberjat, Bereichsleiter Logistik und Einkauf bei der RheinEnergie AG. Die EIOA ermittelt über die reine Transparenz hinaus auch einen Emissionsfaktor; der maßgebliche Vorteil der Durchführung einer Input-Output-Analyse besteht jedoch in der Fähigkeit, bereits erste Szenarioanalysen durchführen zu können. So ist es beispielsweise möglich, den Anteil der Emissionen bei den direkten Vorlieferanten im Verhältnis zu den Gesamt-Emissionen zu sehen – eine relevante Information, wenn es darum geht, Reduktionsstrategien mit den Lieferanten zu entwickeln.

Liegen im Einkaufssystem neben den Einkaufsvolumina auch physische Daten vor, kann über die **Durchschnittswertmethode** ein im Vergleich zur Ausgabenanalyse „besserer“, da exakterer Emissionsfaktor identifiziert werden.

Emissionstransparenz über die gesamte Lieferkette lässt sich nur in einem iterativen Prozess erreichen. Wichtig ist es, damit anzufangen und sie schrittweise zu verbessern. Ein hybrider Ansatz aus verschiedenen Berechnungs-

Abb. 18: Methoden, um Emissionstransparenz aus der Lieferkette zu ermitteln

Methode	Kalkulation		Bewertung der Methoden		
	Einheit (Quelle)	X	Emissionsfaktor (Quelle)	Genauigkeit	Durchführungsaufwand
Ausgabenbasiert (monetäre Einheiten)	Einkaufsvolumen (ERP-System)	X	Industrie-Durchschnitt (Datenbanken oder Input-Output-Analyse)		
Durchschnittswertbasiert (physische Einheiten)	Menge [St, kg] (ERP- oder eProcurement-System)	X	Produktgenerisch (Datenbanken)		
Produktspezifisch	Menge [St, kg] (vom ERP- oder eProcurement-System)	X	Produktspezifisch (von internen Produktökobilanzen)		
Lieferantenspezifisch	Menge [St, kg] (vom ERP- oder eProcurement-System)	X	Produktspezifisch (Primärdaten-Lieferant)		

Quelle: Capgemini Invent basierend auf Greenhouse Gas Protokoll



Von Emissionstransparenz zum Lieferanten-Performance-Management am Beispiel der Siemens AG

Eine Erfolgsgeschichte bezogen auf Veränderung im Unternehmen und für Lieferanten kann die Siemens AG mit ihrem Ansatz „Carbon Reduction @ Suppliers“ verzeichnen. Dieser Ansatz wird begleitet von der „Carbon Neutral Initiative“ mit dem Ziel, alle Produktionsstätten und Gebäude bis 2030 CO₂-neutral zu betreiben. Dazu zählt auch die Ergänzung der Vergabekriterien um die Bereiche CO₂-Emission, Maßnahmen zur Reduktion und gemeinsam definierte Reduktionsziele. Um dieses zu erreichen, berechnet die Siemens AG schon seit einigen Jahren ihre eigenen Emissionen in der Lieferkette mithilfe des ausgabenbasierten Ansatzes gemäß des Greenhouse Gas Protokolls, und nutzt hierzu ein Input-Output-Modell, welches um Umweltdaten angereichert wird. Der erweiterte Ansatz „Carbon Reduction @ Suppliers“ soll nun die Berechnungen um echte Lieferantendaten ergänzen und die modellierten Ergebnisse sukzessive ersetzen. Hierzu will die Siemens AG sich mit ihren Lieferanten zusammenschließen und in direkten Dialog treten, um die Genauigkeit der Ergebnisse zu verbessern und die Umsetzung von Reduktionsmaßnahmen auf Lieferantenebene besser nachvollziehen zu können.

In insgesamt drei Schritten sollen die Lieferanten informiert, unterstützt und begleitet werden, damit gemeinsam mit der Siemens AG die Emissionsziele erreicht werden. Im ersten Schritt wurde zunächst durch verschiedene Umfragen und Informationserhebungen bei Lieferanten eine Transparenz geschaffen.

Zum einen, um den aktuellen Reifegrad der Lieferanten hinsichtlich Nachhaltigkeitsthemen einschätzen zu können. Zum anderen, um auch aktuelle Reduktionspläne, Aktivitäten und die Bereitschaft zur Kooperation in diesem Thema zu verstehen. Im zweiten Schritt wurde das Tool „Carbon Web Assessment“ einzelnen ausgewählten Lieferanten vorgestellt. In dem Tool werden reale Emissionsdaten erhoben sowie aktuelle und geplante Reduktionsmaßnahmen abgefragt. Dies ermöglichte der Siemens AG, ihre eigenen Modellberechnungen zu validieren sowie einen besseren Einblick darin zu gewinnen, wie weit ihre Lieferanten bei dem Thema der Emissionsreduzierung sind und an welchen Stellen die Siemens AG ihre Unterstützung anbieten kann.

Im dritten und letzten Schritt werden aktuell so viele Lieferanten wie möglich kontaktiert und ihre Daten in das Carbon-Web-Assessment-Tool eingepflegt. Die Abfrage erfolgt hierbei warengruppenspezifisch, um Besonderheiten in den verschiedenen Ausgabenkategorien berücksichtigen zu können. Die vollständig und spezifisch gesammelten Daten sollen dann in Zukunft entscheidend für die einzelnen Reduktionspläne sein. Über den gesamten Prozess hinweg werden Informationen transparent und leicht zugänglich bereitgestellt sowie wiederkehrende Fragen mithilfe von zur Verfügung gestellten Lernmaterialien und Videos geklärt. Die Siemens AG tritt auch im letzten Schritt der Initiative als Partner der Lieferanten auf, da sie diese bei dem Prozess hin zu einer emissionsärmeren Produktion begleiten möchte. Die Siemens AG verfolgt mit der Initiative das Ziel, ihre Emissionen der gesamten Lieferkette um mindestens 20 Prozent bis 2030 zu senken.

methoden ist am besten geeignet, um in angemessener Zeit genaue Daten verfügbar zu haben und Fortschritte messen zu können. Nur so kann es gelingen, aus der reinen Transparenz („Wie hoch sind meine Emissionen in der Warengruppe Tiefbaudienstleistungen und welches sind die wesentlichen Treiber?“) Reduktionsmaßnahmen abzuleiten und diese dann über eine Verfeinerung von Lieferanten-Primärinformationen in ein (Emissions-)Performance-Management auf Warengruppen- und Lieferantenebene zu übersetzen, mit denen der strategische Einkauf effektiv auf eine unternehmensweite Dekarbonisierungsstrategie einwirken kann. Wie dies gelingen kann, zeigt ein Blick über den Tellerrand auf den Konzern Siemens.

Vertiefung: Abfrage von ESG-Kriterien bei der Ausschreibung

Die systematische Integration von ESG-Kriterien im Einkauf beginnt mit der eingehenden Prüfung der bisherigen Lieferanten und Dienstleister. In vielen Branchen pflegen Unternehmen langjährige Lieferantenverbindungen. Es liegt im Interesse insbesondere der strategischen Lieferanten, diese gewachsenen Beziehungen zu erhalten und die Nachhaltigkeitsbemühungen ihrer Kunden zu unterstützen. „Im Einkauf konnte durch ein Projekt bereits eine CO₂-Transparenz auf Lieferantenebene hergestellt und in das Einkaufs-Controlling-Tool integriert werden“,

berichtet Roland Gertz, ehemaliger Leiter Einkauf bei Enervie – Südwestfalen Energie und Wasser AG. Nicht alle sind darauf vorbereitet. „Wir beobachten eine sehr große Heterogenität bei unseren Lieferanten hinsichtlich des Reifegrads bei der Umsetzung von Maßnahmen im Kontext Nachhaltigkeit.“

Es liegt im Interesse des Einkaufs, herauszufinden, ob und wie intensiv sich seine Zulieferer bereits mit der Beachtung von ESG-Kriterien auseinandersetzen. Wir empfehlen, mit den wichtigsten Warengruppen zu beginnen. Ein einfaches Instrument ist die Befragung der Lieferanten in Form einer Selbstauskunft über ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen, welche dann als weiteres Kriterium im Vergabeprozess herangezogen werden kann. Lediglich 30 Prozent unserer befragten Unternehmen geben an, dies bereits vollumfänglich zu tun (Abbildung 19).

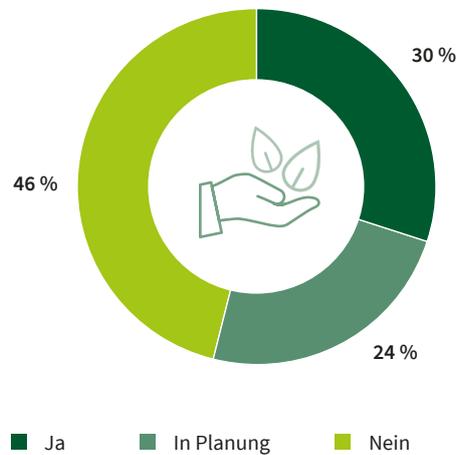
Abbildung 20 zeigt den beispielhaften Auszug einer solchen Selbsteinschätzung. Diese Lieferantenselbstauskunft kann bei Lieferantenqualifizierungsprozessen oder auch im Rahmen von Ausschreibungen verwendet werden, um Nachhaltigkeitsinformationen systematisch auf Lieferantenseite zu erheben und in ein Nachhaltigkeits-Scoring einfließen zu lassen. Bei Vorhandensein einer eProcurement-Software empfiehlt es sich, die Abfrage über das entsprechende Tool durchzuführen und bestehende Lieferantenfragebögen um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern, um ein effizientes Rücklaufmanagement zu gewährleisten.



Maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung und das Implementieren von Nachhaltigkeitsaspekten im Einkauf ist der Support des Top-Managements.

Roland Gertz,
ehemaliger Leiter Einkauf | Enervie –
Südwestfalen Energie und Wasser AG

Abb. 19: Berücksichtigt Ihr Unternehmen nachhaltige Vergabekriterien?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

Governance

Dem Einkauf kommt eine wesentliche Funktion für die Einführung und Durchsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu. Über die entsprechende Gestaltung von Einkaufsrichtlinien als wesentliches Steuerungsinstrument kann er die Einhaltung von ESG-Kriterien fordern und kontrollieren. Vorausgesetzt, die Unternehmensführung entschließt sich dazu: „Maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung und das Implementieren von Nachhaltigkeitsaspekten im Einkauf ist der Support des Top-Managements“, betont Roland Gertz, ehemaliger Leiter Einkauf bei der Enervie – Südwestfalen Energie und Wasser AG. Gerade die oberste Führungsebene muss auf die Koordination von Unternehmenszielen, Nachhaltigkeitszielen und spezifischen Einkaufszielen hinarbeiten. Sie entscheidet letztlich darüber, ob Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit als gleichrangige Ziele verfolgt werden – oder nicht.

Die Unternehmensführung steht im Rahmen der Governance ohnehin selbst in der Pflicht, die Vielzahl an neuen Regelungen zu beachten. Einige von ihnen, wie beispielsweise die EU-Taxonomie, wurden erst vor Kurzem eingeführt. Andere, wie etwa das ab 2023 in Deutschland geltende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), werden in den kommenden beiden Jahren Wirkung entfalten. Aktuell setzen sich die Einkaufsabteilungen der Unternehmen in Verbindung mit den Fachbereichen damit auseinander, wie sie den neuen gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen können: Zuständigkeiten müssen geklärt, Prozesse aufgesetzt und die Verantwortlichkeiten für wesentliche Änderungen vereinbart werden. „Die Umsetzung von

Abb. 20: Beispielhafte Lieferantenselbstauskunft, um Nachhaltigkeitskriterien systematisch zu erfassen

Lieferantenselbstauskunft Nachhaltigkeit



Umweltmanagement

Frage 1: Verfügt Ihr Unternehmen über eine Umwelt-richtlinie? (Single Choice)

- Ja Nein

Wenn ja, dann:

Frage 1.1: Bitte geben Sie an, welche Themen von der Richtlinie abgedeckt werden. (Multiple Choice)

- Energieeffizienz und erneuerbare Energien
 Reduktion von Treibhausgas-Emissionen
 Treibstoffmanagement
 Reisemanagement
 Sonstige: _____ Keine

Frage 1.2: Bitte laden Sie einen Nachweis hoch.

Frage 2: Verfügt Ihr Unternehmen über ein Energie- managementsystem? (Single Choice)

- Ja, international Ja, aber nicht
anerkannt und zertifiziert zertifiziert
 Ja, national anerkannt Nein
und zertifiziert

Wenn ja, dann:

Frage 2.1: Bitte laden Sie einen Nachweis hoch.

Frage 3: Verfügt Ihr Unternehmen über Transparenz der direkten („Scope 1“) sowie der indirekten („Scope 2 + Scope 3“) Emissionen?

- Ja (alle Emissions- Nein, nur Scope-1+2-
kategorien) Emissionen
 Nein, nur Scope-1- Nein
Emissionen

Frage 4: Bis wann plant Ihr Unternehmen, eine Emissions- transparenz auf Produkt-/Dienstleistungsebene vorliegen zu haben?

- Liegt bereits vor Aktuell nicht
 Aktuell in Erstellung bzw. in den in Planung
nächsten zwei Jahren geplant



Menschenrechte

Frage 1: Verfügt Ihr Unternehmen über eine formelle Richtlinie zu Arbeitsbedingungen und Menschenrechten?

(Single Choice)

- Ja Nein

Wenn ja, dann:

Frage 1.1: Bitte geben Sie an, welche Themen von dieser Richtlinie abgedeckt werden. (Multiple Choice)

- Kinderarbeit und junge Arbeitnehmende
 Arbeitszeit
 Moderne Sklaverei und Menschenhandel
 Löhne und Sozialleistungen
 Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen
 Belästigung und Nichtdiskriminierung
 Arbeitsbedingungen und Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette
 Sonstige: _____ Keine

Frage 1.2: Bitte laden Sie einen Nachweis hoch.



Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz

Frage 1: Verfügt Ihr Unternehmen über eine formelle, schriftliche Arbeitsschutzrichtlinie, die den Branchen- anforderungen, nationalen Gesetzen und internationalen Standards entspricht? (Single Choice)

- Ja, entsprechend Ja, entsprechend inter-
Branchenanforderungen nationalen Standards
 Ja, entsprechend Nein
nationalen Gesetzen

Wenn ja, dann:

Frage 1.1: Bitte geben Sie an, welche Themen von dieser Richtlinie abgedeckt werden. (Multiple Choice)

- Persönliche Schutzausrüstung
 Notfallvorsorge
 Stör- und Unfallmanagement
 Arbeitsplatz-Ergonomie
 Handhabung von Chemikalien
 Brandschutz
 Arbeits- und allgemeinmedizinische Vorsorge
 Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit entlang der Wertschöpfungskette
 Sonstige: _____ Keine

Wenn ja zu Frage 1, dann:

Frage 1.2: Bitte laden Sie den Nachweis hoch.

Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einkauf wird sowohl durch den/die Einkäufer*in als auch in vielen Fällen durch den Fachbereich getrieben, da dort zunächst der Bedarf entsteht“, erläutert Christiane Fraiss, Geschäftsführerin bei enercity Netz GmbH.

Im Rahmen unserer qualitativen Interviews wurde wiederholt betont, dass Unternehmen mit Insellösungen beginnen. Das heißt, es werden einzelne Maßnahmen unabhängig voneinander implementiert oder bereits ausgeführt. Was jedoch fehlt, ist eine diese Maßnahmen koordinierende Strategie. Folgerichtig fehlt daher auch die übergeordnete Steuerung solcher Einzelschritte, damit sich das gesamte Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegt. Darauf deuten drei Ergebnisse unserer Studie (siehe Kapitel: Überblick, Seite 6) hin:

- › 49 Prozent der Befragten gaben an, ihr Unternehmen habe eine Nachhaltigkeitsagenda,
- › 47 Prozent der Befragten sagten, ihr Unternehmen habe eine Nachhaltigkeitsabteilung oder eine*n Beauftragte*n für Nachhaltigkeit,
- › 60 Prozent der Einkaufsabteilungen arbeiten mit der Nachhaltigkeitsabteilung oder der/dem Nachhaltigkeitsbeauftragten zusammen.

Es ist offensichtlich, dass hier noch Verbesserungspotenzial besteht. „Hinsichtlich Maßnahmen im Einkauf lässt sich festhalten, dass wir schon sehr viel umsetzen“, sagt Elisabeth Bösing, Head of Procurement bei den Stadtwerken Düsseldorf AG. „Es ist aber notwendig, gemeinsam mit der Nachhaltigkeitsabteilung die Verbesserungspotenziale und Umsetzungsmaßnahmen ganzheitlich zu erfassen und weiterzuentwickeln.“

Change

Echte Veränderung besteht aus Taten. „Es ist notwendig, seinen eigenen Fußabdruck zu quantifizieren und dessen Einfluss zu verstehen, da dadurch Achtsamkeit und Bewusstsein entsteht“, meint Elisabeth Bösing, Head of Procurement bei den Stadtwerken Düsseldorf AG. Nachhaltigkeit bleibt eine Worthülse, wenn es ein Unternehmen bei Ankündigungen belässt. Eine ESG-Agenda zu verabschieden und eine Nachhaltigkeitsabteilung einzurichten, sind mögliche erste Schritte. Für die Umwelt- und Sozialbilanz eines Unternehmens kommt es aber vor allem darauf an, das Bewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitenden zu verändern.

Die befragten Expert*innen haben mehrfach betont, dass die Integration von Nachhaltigkeit eher von einzelnen Perso-



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einkaufsabteilung stehen einer Integration von Nachhaltigkeitskriterien positiv gegenüber und sehen aktuell keine Probleme bei deren Umsetzung.

Ulrike Jesche,

Leiterin Beschaffung und Einkauf | EVN AG

nen vorangetrieben wird. Zielführender wäre es, das Thema sowohl top-down voranzutreiben als auch die Grundlagen im Unternehmen dafür zu schaffen, dass eine intrinsische Motivation der Belegschaft entsteht, bei der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit Einfluss zu nehmen. Dies kann unter anderem über eine aktive Involvierung der Mitarbeitenden bei der Konzipierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, z. B. bei den jeweiligen Lieferanten, sein. Dazu bedarf es der Vermittlung von Notwendigkeit, Zielen und Vorteilen einer an Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensstrategie. Nur wenn sich alle im Unternehmen und die Lieferanten damit identifizieren, werden Zweifel und Vorbehalte ausgeräumt (siehe Use Case: Multinationaler Einrichtungskonzern richtet Einkauf neu aus, Seite 16).

Der Einkauf nimmt hierbei eine exponierte Stellung ein. Schließlich kontrolliert er mit dem Nachfragemanagement einen entscheidenden Erfolgshebel. „Beim Thema Nachhaltigkeit hat der strategische Einkauf eine besondere Bedeutung“, weiß Detlef Oberjat, Bereichsleiter Logistik und Einkauf bei RheinEnergie AG. „Der Einkauf ist der Mittler zwischen den Welten. Er definiert den Rahmen und ist nicht als Erfüllungsgehilfe anzusehen.“ Während die Verringerung des Materialverbrauchs in der Produktion kaum durch die Beschaffung zu beeinflussen ist, hat der Einkauf sehr wohl Einfluss auf die Nachfrage nach Alternativmaterialien. Der Einkauf kann den Dialog bei Lieferanten initiieren und hier auch über Co-Innovation mehr Nachhaltigkeit in eingesetzten Materialien generieren. So vereinbarte ein europäischer Hersteller von Spezialbaumaschinen mit seinem größten Rohmaterialienlieferanten kürzlich, mittelfristig CO₂-reduzierten Stahl einzukaufen. Die hierdurch zu

erwartenden Mehrkosten werden über eine höhere erwartete Produktnachfrage vertriebsseitig (über-)kompensiert. Entscheidender Erfolgsfaktor hierbei ist die frühzeitige Einbindung beider Seiten, also Fachbereich sowie Lieferant.

Fünf wichtige Schritte in Change-Prozessen

Eine Checkliste für Change-Prozesse⁵ (Abbildung 21) kann über fünf Schritte dabei helfen, eingeleitete Veränderungen zu festigen. Bewusst nachhaltiges Handeln setzt voraus, dass die Herausforderungen – auch in der Dringlichkeit – von allen **relevanten Personengruppen** verstanden wird. In manchen Unternehmen wurde bereits ein gemeinsames Verständnis entwickelt. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einkaufsabteilung stehen einer Integration von Nachhaltigkeitskriterien positiv gegenüber und sehen aktuell keine Probleme bei deren Umsetzung“, berichtet Ulrike Jesche, Leiterin Beschaffung und Einkauf bei EVN AG. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Hemmnisse bei der Implementierung stark sind und häufig von unerwarteter Seite kommen. So ist es ratsam, neben Einkaufsmitarbeitenden auch relevante Fachbereiche sowie die Lieferanten einzubinden und frühzeitig einen Dialog zu initiieren, damit die Relevanz des Themas und seine steigende Bedeutung eine entsprechende Fokussierung erfahren. Beispielsweise kann emissionsreduziertes Einkaufen auch mit höheren Kosten für die Bedarfsträger einhergehen, welches die Notwendigkeit, mögliche Zielkonflikte zu benennen und einen Dialog über Lösungswege zu beginnen, erhöht.

Mit einem **Fahrplan** – idealerweise abgeleitet aus der Nachhaltigkeitsstrategie auf Unternehmensebene – kann der Einkauf deutlich machen, in welche Richtung er sich weiterentwickeln möchte. Dieser kann beispielsweise aus Maßnahmen in verschiedenen Dimensionen entwickelt werden und Aktivitäten wie Emissionstransparenz, Integration von Lieferantenscorings, Einführung entsprechender Tools und Prozessanpassungen beinhalten. Danach sollten die Mitarbeitenden im Einkauf durch Schulungen befähigt werden, die **Ziele zu implementieren**. Insbesondere Aspekte rund um die Frage der Emissionstransparenz und Nutzbarkeit der Daten stellen ein relativ neues Thema für viele Einkaufsabteilungen dar, sodass unsere Erfahrung hier zeigt, wie wichtig eine Befähigung der strategischen Einkäufer*innen ist, damit Grundlagen der Nachhaltigkeit in aktives Handeln übersetzt werden können.

Jeder Veränderungsprozess verläuft stufenweise. Deshalb sollten die Roadmap, die dort hinterlegten Ziele und die **Verankerung der Fähigkeiten** regelmäßig überprüft werden. Auf diese Weise können Unternehmen den Fortschritt

nachvollziehen und das Erreichen von Zwischenzielen intern und extern kommunizieren. Aus unserer Erfahrung heraus wirkt sich das außerordentlich positiv auf die Motivation von Mitarbeitenden und den partizipierenden Lieferanten aus.

Technologie & Tools

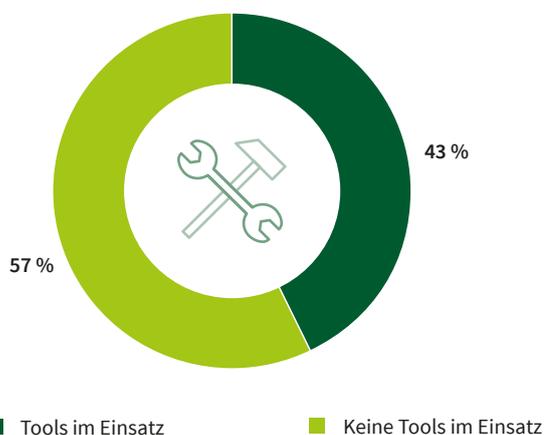
Unternehmen sehen sich einer wachsenden Zahl von Nachhaltigkeits-Anforderungen gegenüber. In diesem Zusammenhang veröffentlichen sie immer öfter wissenschaftlich untermauerte Reduktionsziele. Deren Erreichung setzt die Erfassung und Analyse aller relevanten Daten über die ökologischen und sozialen Auswirkungen der eigenen Aktivitäten voraus. Das ist eine äußerst komplexe und anspruchsvolle Aufgabe.

Abb. 21: Checkliste für Change-Prozesse

1. Einbeziehung aller relevanten Personengruppen ✓
2. Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses der Herausforderung und der Dringlichkeit ✓
3. Entwicklung eines Fahrplans mit Zielen zur Orientierung ✓
4. Aufbau von Fähigkeiten zur Implementierung der Ziele ✓
5. Überprüfung der Roadmap und Ziele und Verankerung der Fähigkeiten ✓

Quelle: Capgemini Invent

Abb. 22: Sind Tools zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsambitionen im Einsatz?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022



Bei dem Thema Tools und Technologien im Einkauf muss abgewogen werden zwischen der Implementierung einer Einzellösung eines Spezialisten und dem Vertrauen in den aktuellen Anbieter, sich den Marktanforderungen entsprechend weiterzuentwickeln.

Christiane Fraiss,
Geschäftsführerin | enercity Netz GmbH

Technologie & Tools spielen eine zentrale Rolle bei der Fähigkeit, Nachhaltigkeitsaktivitäten im Einkauf zu skalieren und so zu einer ganzheitlichen ESG-Berichterstattung auf Unternehmensebene beizutragen. Diese Entwicklungen erfordern genaue, revisionssichere und ganzheitliche Berichterstattungsinstrumente. Aber nur im Idealfall erfüllen sie auch die Anforderungen der betrieblichen Beschaffungsprozesse. „Wir gehen aktuell davon aus, dass neue Tools benötigt werden, um die Anforderungen aus der Nachhaltigkeit im Einkauf zu erfüllen“, bestätigt Claudia Scholz, Abteilungsleiterin Konzerneinkauf bei EWE AG.

Gleichermaßen zeigt unsere Befragung, dass die Mehrheit der EVU aktuell keine spezifischen Tools zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen einsetzt (*Abbildung 22*). Interessant ist hierbei, dass 90 Prozent der Unternehmen, die noch keine spezifischen Tools einsetzen, weniger als 1.000 Mitarbeitende haben. Als meistgenutztes Tool wird hierbei mit 27 Prozent Ecovadis genannt, gefolgt von IntegrityNext und eigenen Lösungen (*siehe unten*). Einkaufsspezifische Tools kommen noch seltener zum Einsatz – nur 25 Prozent der befragten Unternehmen geben an, spezifische Nachhaltigkeitstools im Einkauf einzusetzen. Dabei werden vor allem Tools zur Steuerung/Überprüfung von sozialen Aspekten (z. B. Arbeitsbedingungen) und zur Einordnung der Unternehmensführung/Governance verwendet. Tools für Emissionstransparenz und zum Stoffstrommanagement haben bisher eine untergeordnete Bedeutung.

Mit dem Einsatz von Tools können Ziele wie Emissionstransparenz in der Lieferkette, ein Emissions-Performance-Management der Lieferanten oder Lieferanten-Nachhaltigkeits-Scorings effizient realisiert werden. Der Markt für technologische Lösungen in dem betrachteten Bereich ist aktuell sehr dynamisch und es existieren viele Nischenanbieter, die Tools anbieten oder entwickeln. „Bei dem Thema Tools und Technologien im Einkauf muss abgewogen werden zwischen der Implementierung einer Einzellösung eines Spezialisten und dem Vertrauen in den aktuellen Anbieter, sich den Marktanforderungen entsprechend weiterzuentwickeln“, sagt Christiane Fraiss, Geschäftsführerin bei enercity Netz GmbH.

Falls das aktuell eingesetzte ERP-System oder die eProcurement-Suite noch keine eigene Nachhaltigkeitslösung bietet, empfiehlt es sich, ein Tool- und Technologieelement auszuwählen, das dieses in seinen Maßnahmenkatalog integriert und sicherstellt, dass die gewählte Lösung den Anforderungen an die Beschaffung und die ESG-Berichterstattung entsprechen.

Anforderungen mit Tools abdecken

Im Bereich Technologie & Tools können grundsätzlich vier Arten von Technologieanbietern unterschieden werden, welche Anforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven erfüllen (*Abbildung 23*) und in unserem Kontext relevant sind:

- › Anbieter von eProcurement-Suiten
- › CO₂-Accounting-Lösungen
- › Nachhaltigkeitsmanagement-Anbieter und
- › Anbieter von Lieferanten-Risiko-Scores

Anbieter von eProcurement-Suiten unterstützen in der Regel alle gängigen Einkaufsprozesse. Das Spektrum reicht hierbei von der Ausgabenanalyse über das Lieferanten- und Warenkategorie-Management bis zum Vertragsmanagement. Verschiedene Anbieter von eProcurement-Suiten entwickeln aktuell Lösungen, um auch ESG-Kriterien über die Suiten zu erfassen. Ein Vorteil solcher Anwendungen besteht in der leichten Integration relevanter Dokumente wie die Selbstauskunft von Lieferanten. Die Integration von CO₂-Accounting-Engines könnte hier ein nächster Schritt sein.

CO₂-Accounting-Lösungen sind auf die Quantifizierung von Emissionen gemäß des GHG-Protokolls (Greenhouse Gas Protocol) spezialisiert. Das Spektrum reicht von Lösungen, die den CO₂e-Ausstoß in allen Emissionskategorien ermitteln, bis hin zu Anbietern, die sich auf die Emissionen aus der

Lieferkette fokussiert haben. Vielfach kommt hier die ausgabenbasierte Methode mit Emissionsfaktoren zur Anwendung, teilweise auch ausgereifte Input-Output-Modelle. Diese Lösungen können für den Einkauf dann interessant sein, wenn die eingesetzte eProcurement-Suite bis dato keine Hilfestellung zur Ermittlung von Emissionstransparenz liefert.

Nachhaltigkeit geht weit über den Klimaschutz hinaus. Die Anbieter von **Nachhaltigkeitsmanagement**-Lösungen decken ein breiteres Spektrum an Gefahren ab, die Unternehmen auf anderen Gebieten drohen. Über ein Risikobewertungssystem werden ESG-Risikoanalysen und -Risikoreports generiert. „Aktuell wird die Umsetzung eines Berichtsstandards geprüft, insbesondere zum Aspekt der Risikoanalyse“, berichtet Christof Helfrich, Leiter Zentralbereich Einkauf bei N-Ergie AG. „Hier wird der Einsatz von Tools und Dienstleistern zur Unterstützung bei der Erstellung und Umsetzung wahrscheinlich notwendig sein.“ Einige Anbieter halten neben einem Audit- und Verbesserungsmanagement auch Lösungen für nachhaltige Lieferketten vor.

Lieferanten-ESG-Bewertungs-Anbieter sind auf Softwarelösungen zur Ermittlung von KPIs und Lieferanten-Scorings spezialisiert, mit denen Unternehmen Risiken ihrer Lieferanten in der Umwelt-, Gesellschafts- und Governance-Dimension systematisch bewertbar gestalten können. Teils erfolgt die Ermittlung der Risiko-Scores ba-

sierend auf Media Screenings, teils auf durch die Lieferanten auszufüllende Fragebögen.

Empfehlung für weitere Vorgehensweise

Für die Anwendungen im Einkauf in EVU kommt es entscheidend darauf an, eine möglichst vollständige Emissionstransparenz zu erreichen sowie Lieferanten-Risiken in der Sozial-Dimension systematisch zu erfassen. Wir empfehlen daher, über eine stringente Anforderungsdefinition sorgfältig zu prüfen, von welchen Anbietern probate ESG-Risikomanagement- und CO₂-Accounting-Lösungen als Einzellösung implementiert werden können oder inwiefern die bestehende Systemumgebung bereits Möglichkeiten zur Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen bietet. Idealerweise kann eine Einzellösung zu einem großen Anteil in die ERP-Systemlandschaft des Unternehmens integriert werden.

Auf allen Ebenen des Unternehmens sollte Klarheit darüber bestehen, dass Technologie & Tools nur die Instrumente zur Ermittlung von Nachhaltigkeitsdefiziten darstellen. So vielversprechend die technischen Lösungen sein mögen – sie sind kein Ersatz für gute Prozesse, Governance und Change. Nur wer alle vier Dimensionen im Auge behält und koordiniert angeht, wird das Ziel erreichen. Und das heißt: in Zukunft ökologisch und sozial nachhaltig einkaufen.

Abb. 23: Übersicht über exemplarische Tool-Anbieter für den Einkauf zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen



Quelle: Capgemini Research Institute

Ausblick

Immer mehr Unternehmen implementieren Nachhaltigkeitsziele in ihre Unternehmensstrategie. Ihre Beweggründe sind vielschichtig. Sie tun es aus innerer Überzeugung, weil sie sich bessere Chancen am Markt ausrechnen, weil gesetzliche Vorgaben es erfordern oder weil es schlicht zu teuer wird, nicht nachhaltig zu handeln. Jeder gewichtet anders.

Die regulatorischen Anforderungen werden rigider. Sie werden in den kommenden Jahren mehr Unternehmen und kleinere Unternehmen betreffen. Wir gehen weiter davon aus, dass der Nachweis der Einhaltung von ESG-Kriterien mittelfristig ähnlich strikten Auflagen unterliegt wie der Rechnungsabschluss. Die Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit in der Lieferkette werden strenger.

”

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Einkauf wird sowohl durch den/die Einkäufer*in als auch in vielen Fällen durch den Fachbereich getrieben, da dort zunächst der Bedarf entsteht.

Christiane Fraiss,
Geschäftsführerin | enercity Netz GmbH

Vor diesem Hintergrund weist das Management dem Einkauf neue strategische Bedeutung zu: Mit seinen Entscheidungen kann er einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung ehrgeiziger Nachhaltigkeitsziele leisten. Standen bislang Preis, Qualität und Disponibilität im Vordergrund, so treten in Zukunft ökologische und soziale Aspekte gleichberechtigt hinzu. Die Aufnahme von CO₂-Emissionen als Entscheidungskriterium für die Lieferantenauswahl ist nur ein Beispiel dafür.

Erste Schritte gehen

Um den Einkauf vollumfänglich auf die neuen Anforderungen vorzubereiten, empfehlen wir, die vier Dimensionen Prozesse, Governance, Change und Technologie & Tools zu berücksichtigen. Mit um Nachhaltigkeitskriterien erweiterten **Prozessen**, etwa bei Auftragsvergabe oder der Bestellung, lassen sich Lieferanten anhand der neuen Kriterien bewerten. Mitarbeiterschulungen sind überall dort notwendig, wo Skills oder Know-how zu ergänzen sind. **Gute Unternehmensführung** baut im Rahmen einer übergeordneten Nachhaltigkeitsagenda, von der die ESG-Strategie des Einkaufs abgeleitet werden kann, die passenden Strukturen auf. Management und Mitarbeitenden werden klare Verantwortlichkeiten zugewiesen. Ein kooperativer Ansatz fördert das Verständnis für den **Change**. Aus der Einsicht in den notwendigen Wandel erwachsen Engagement und Einsatz. Für komplexe Aufgaben wie das Identifizieren und Auswerten von blinden

Flecken in der Lieferkette steht eine wachsende Zahl von **Technologien & Tools** zur Verfügung. Sie sollten passend zur Strategie, den Zielen und Prozessen sowie zu den bereits eingesetzten Systemen eingesetzt werden.

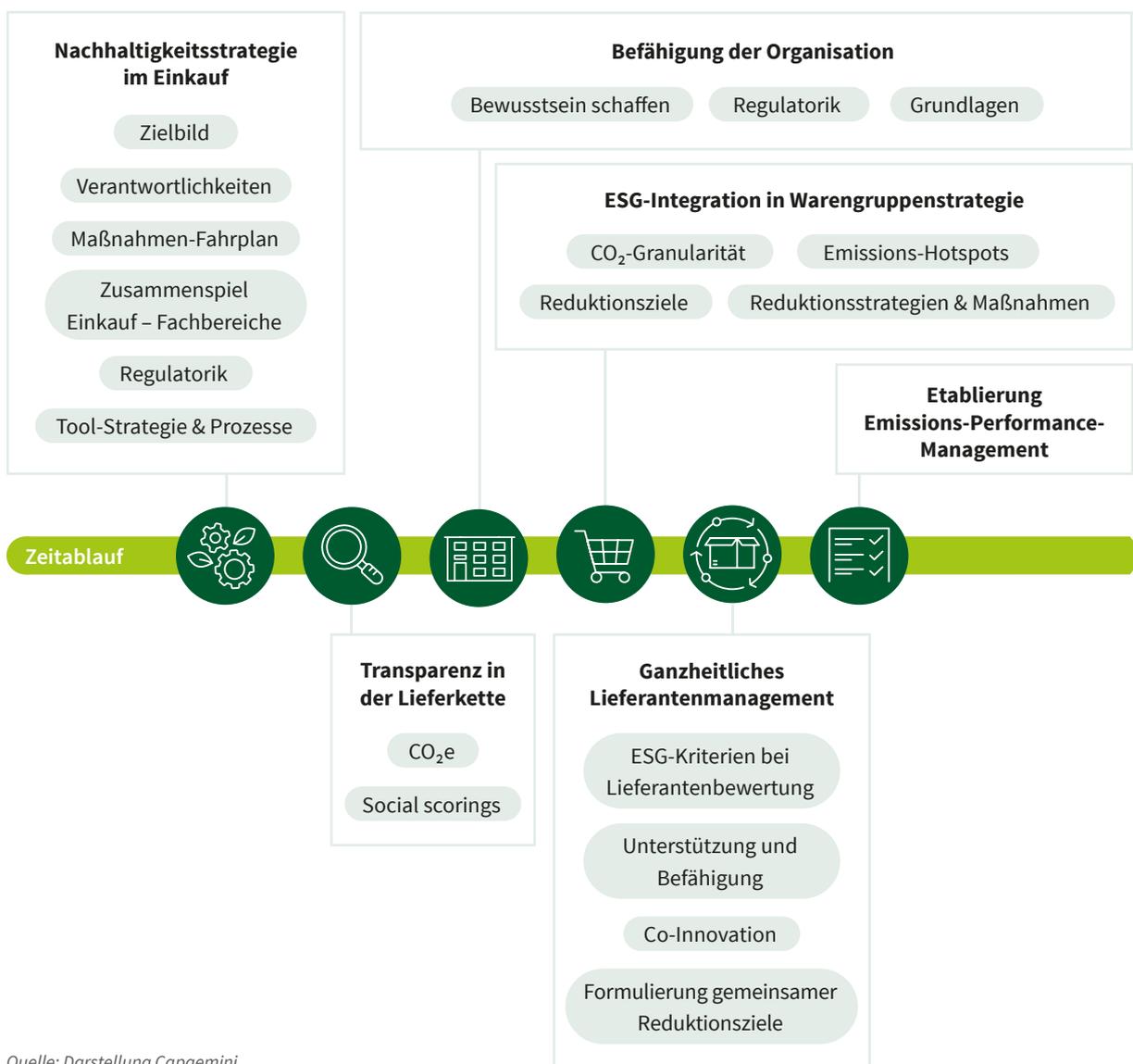
Aber wie kann es dem Einkauf gelingen, hier erste Schritte hin zu einer nachhaltigeren Ausrichtung zu gehen und welche Bausteine sollten hier berücksichtigt werden?

Unsere sechs Handlungsempfehlungen bauen aufeinander auf (Abbildung 24). Als Basis dient die Erstellung einer **Nachhaltigkeitsstrategie für den Einkauf**, welche sich aus der unternehmensübergreifenden ESG-Strategie ableitet, ein Zielbild beinhaltet und daraus ableitend

einen Maßnahmenfahrplan, der die Dimensionen Prozesse, Systeme, Zusammenspiel zwischen den einzelnen Abteilungen sowie regulatorische Anforderungen berücksichtigt.

Darauf aufbauend empfehlen wir, **Transparenz in der Lieferkette** (sowohl für Emissionen als auch für Sozialrisiken) herzustellen. Dies ist eine zwingende Voraussetzung, um kritische Lieferanten und Warengruppen zu erkennen. Nur eine umfassende Transparenz befähigt den Einkauf, Handlungsfelder und Hotspots zu erkennen und mit den entsprechenden Fachbereichen und Lieferanten in einen Dialog einzutreten. Eine iterative und pragmatische Vorgehensweise, den CO₂-Fußabdruck beispielsweise

Abb. 24: Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte für den Einkauf



Quelle: Darstellung Capgemini

zunächst über die ausgabenbasierte Methode zu ermitteln und sukzessive mit Primärdaten zu verfeinern, empfiehlt sich hierbei.

Die Handlungsfelder, welche über die Transparenz identifiziert werden, sollten dann in die **Warengruppenstrategiedokumente** für die verschiedenen Ausgabenkategorien einfließen, um Reduktionsziele und -Maßnahmen auf Warengruppenebene zu verankern und so ein unternehmensweites Reduktionsziel auf die Lieferanten herunterbrechen zu können. Weiterhin spielt hier auch die Regulatorik (beispielsweise das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) eine Rolle, da Elemente der Risikoanalyse auch warengruppenspezifisch verankert werden können.

Ein **ganzheitliches Lieferantenmanagement** berücksichtigt neben Qualität, Preis und Verfügbarkeit die neu hinzugekommenen ESG-Kriterien. Wie das geht, haben wir in *Kapitel Motive und Potenziale* am Beispiel eines multinationalen Einrichtungskonzerns gezeigt. Nach der ersten Bewertung sollten die Lieferanten regelmäßig überprüft werden. Wird nachhaltiges Handeln mit Zertifikaten nach anerkannten Standards belegt, gibt das dem Einkauf eine gewisse Sicherheit. In diesem Kontext ist die Kooperation mit Lieferanten unabdingbar. Nicht alle weisen bei diesem Thema denselben Reifegrad auf. Deshalb ist es von Vorteil, seine bisherigen und potenziellen Partner bei der eigenen Nachhaltigkeit zu unterstützen und zu befähigen. Ein frühzeitig eingeleiteter Dialog kann auf Lieferantenseite zu Innovationen führen, von dem der Einkauf ebenfalls profitiert. Der in Kapitel 4 geschilderte Use Case Siemens illustriert, wie über eine enge Kooperation mit Lieferanten Transparenz bei den Emissionsdaten erreicht werden kann.

Über die **Implementierung eines Emissions-Performance-Managements** auf Lieferantenebene ist die Wirkung von getroffenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Zeitverlauf möglich und der strategische Einkauf wird befähigt, Lieferanten nicht nur anhand von Nachhaltigkeitskriterien, sondern auch anhand der Performance hinsichtlich Reduktionsmaßnahmen zu steuern.

Um eine nachhaltige Transformation der Organisation erfolgreich zu gestalten, empfiehlt es sich, die Organisation hinsichtlich des Nachhaltigkeitsthemas zu **befähigen**.

Chancen wahrnehmen, Vorreiter werden

Über die zukünftige Wettbewerbsposition der Unternehmen entscheidet ihr Reifegrad bei der Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien. Hier spielt der Einkauf eine zentrale Rolle. Auch wenn die Schaffung der Grundlagen eine komplexe Aufgabe ist, sollte der Einkauf jetzt damit beginnen. Die rasante Entwicklung neuer Tools ist hilfreich und ermutigend. Das allein wird aber nicht reichen. Notwendig ist ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Handlungsfelder – Prozesse, Governance, Change, Technologie & Tools – integriert. Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Danach können einzelne Maßnahmen immer noch ergänzt und nachgebessert werden.



Hinsichtlich Maßnahmen im Einkauf lässt sich festhalten, dass wir schon sehr viel umsetzen. Es ist aber notwendig, gemeinsam mit der Nachhaltigkeitsabteilung die Verbesserungspotenziale und Umsetzungsmaßnahmen ganzheitlich zu erfassen und weiterzuentwickeln.

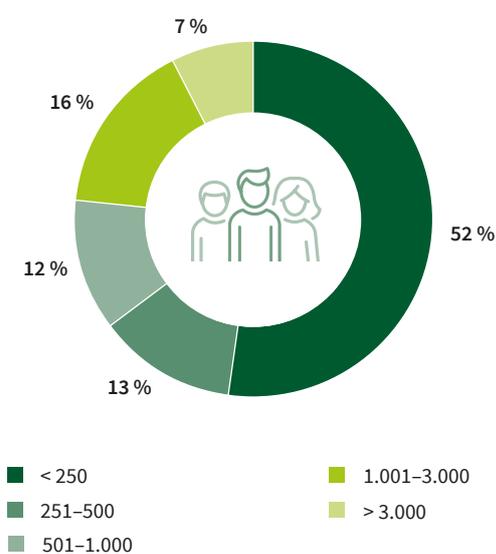
Elisabeth Bösing,
Head of Procurement | Stadtwerke
Düsseldorf AG

Methodik

Als Datenerhebungsquelle wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt: eine anonyme Online-Befragung gekoppelt mit persönlichen Interviews mit ausgewählten Teilnehmenden.

Im März 2022 wurden in erster Linie Geschäftsführende, Nachhaltigkeitsbeauftragte und Leitende aus dem Einkaufsbereich von BDEW-Mitgliedsunternehmen in Deutschland und Österreich gebeten, ihre Einschätzungen zu Nachhaltigkeitsthemen insbesondere auch im Einkaufskontext zu teilen. Die Fragen untergliederten sich in allgemeine Fragen zum Unternehmen, zur holistischen Herangehensweise des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit und konkrete Fragen zu Initiativen und Maßnahmen im Einkauf. Aufgrund aktueller Ereignisse wurde der Kontext von wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen, wie der Covid-Pandemie, und deren Einfluss auf Nachhaltigkeitsambitionen erörtert.

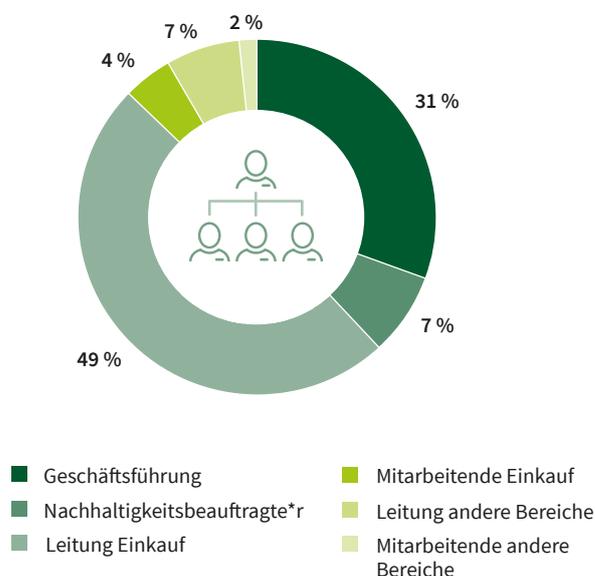
Abb. 25: Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

Insgesamt nahmen 134 Unternehmen an der Online-Befragung teil, davon 122 deutsche und 12 österreichische. Am stärksten repräsentiert waren die kleinen Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden (52 Prozent), gefolgt vom Mittelstand (1.001 bis 3.000 Mitarbeitende) mit 16 Prozent. Bei fast der Hälfte der Unternehmen wurde die Umfrage durch die Leitenden im Einkauf beantwortet (49 Prozent) und bei nahezu einem Drittel durch die Geschäftsführung (31 Prozent). Im Hinblick auf die Haupttätigkeitsfelder gaben zwei Drittel der Unternehmen an, in mehreren Bereichen tätig zu sein. Die meisten Unternehmen sind den Bereichen Strom, Wasser, Gas und

Abb. 26: Position der Befragten im Unternehmen



Quelle: © BDEW | Capgemini Invent 2022

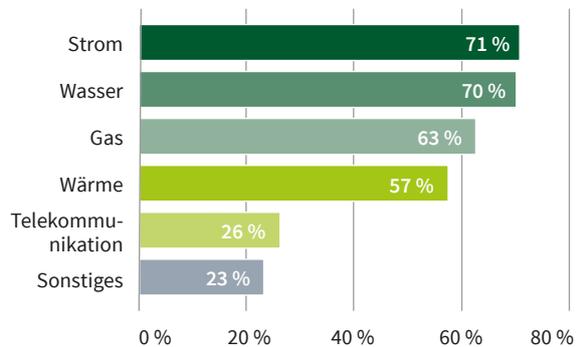
Wärme zugehörig. Hinsichtlich primärer Wertschöpfungsstufen wurden bei der Mehrzahl der Unternehmen der Netzbetrieb (78 Prozent) und bei mehr als der Hälfte die Erzeugung (57 Prozent) und der Energievertrieb (54 Prozent) genannt.

Die Ergebnisse der anonymen Online-Befragung wurden deskriptiv-statistisch aufbereitet und ausgewertet und in die zugrunde liegende Studie eingebunden.

Neben der Umfrage wurden zusätzlich sieben qualitative Interviews per Videotelefonat mit Unternehmensverantwortlichen für den Bereich Einkauf und mit Geschäftsführenden durchgeführt. Die Interviews dienten dazu, ein tiefergehendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie der Reifegrad der Branche hinsichtlich Nachhaltigkeit im Einkauf aktuell ist, welche Herausforderungen mit der Thematik verbunden sind und welche Schritte und Initiativen deutsche Energieversorger bereits unternehmen. Zudem wurde in den Interviews auf den Einfluss aktueller Krisen und Konflikte eingegangen. Die Zitate aus den Interviews wurden in Rücksprache mit den interviewten Unternehmensvertretern ergänzend in den Studientext aufgenommen.

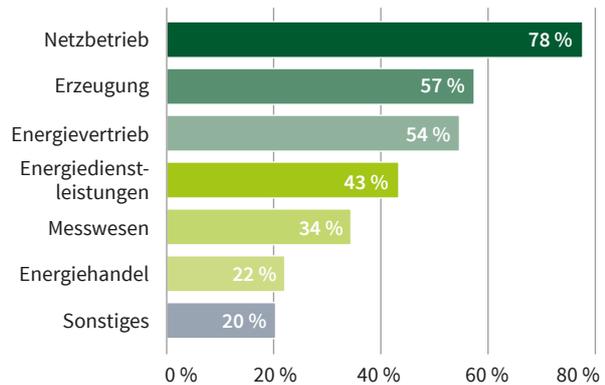
An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei allen bedanken, die uns einen Einblick in ihre Nachhaltigkeitsambitionen im Unternehmen und im Einkauf gewährt haben: Frau Elisabeth Bösing (Head of Procurement, Stadtwerke Düsseldorf AG), Herr Roland Gertz (zur Zeit des Interviews Leiter Einkauf, Enervie – Südwestfalen Energie und Wasser AG), Frau Anke Pohlmann und Frau Christine Fraiss (Strategische Einkäuferin und Geschäftsführerin, enercity Netz GmbH), Herr Christof Helfrich (Leiter Zentralbereich Einkauf, N-Ergie AG), Frau Ulrike Jesche (Leiterin Beschaffung und Einkauf, EVN AG), Herr Detlef Oberjat (Bereichsleiter Logistik und Einkauf, RheinEnergie AG) sowie Frau Claudia Scholz (Abteilungsleiterin Konzerneinkauf, EWE AG).

Abb. 27: In welchen Bereichen ist Ihr Unternehmen tätig?



Quelle: © BDEWI Capgemini Invent 2022

Abb. 28: In welcher Wertschöpfungsstufe ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



Quelle: © BDEWI Capgemini Invent 2022

¹ Schmidt, M., Nill, M., Scholz, J. (2021) Die Bedeutung der Lieferkette für den Klimafußabdruck von Unternehmen, in: Chemie Ingenieur Technik, 93 (2021), Nr. 11, S. 1692–1706
² Capgemini Research Institute (2020) Powering Sustainability: Why energy and utility companies need to act now and help saving the planet
³ YALE Center for Business Yale and the Environment (2015) Rising Leaders on Environmental Sustainability and Climate Change. A Global Survey of Business Students <https://cbey.yale.edu/research/rising-leaders-on-environmental-sustainability-and-climate-change>; Employer Branding Trends 2021 <https://talenttransfer.de/employer-branding-trend-2021-green-recruiting/>; Azubi-Recruiting Trends 2020; <https://www.personalwirtschaft.de/news/sponsored/azubiyo-green-recruiting-nachhaltigkeit-junge-bewerber-102430/>; Mercer Global Talents Trends 2021, https://www.haufe.de/personal/hr-management/welchen-beitrag-hr-zur-nachhaltigkeit-in-unternehmen-leistet_80_559648.html
⁴ Unterstützung bei der Bewertung hinsichtlich von Nachhaltigkeitskriterien bietet bspw. <https://sustainable-choice.unite.eu/>
⁵ Capgemini (2019) Change Management Studie 2019, Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity

Impressum

BDEW



Projektleitung
Martin Müller
Fachgebietsleiter Rechnungswesen,
Finanzierung, Einkauf und Konzessionen



Dr. Tanja Utescher-Dabitz
Abteilungsleiterin Betriebswirtschaft,
Steuern und Digitalisierung



Lisa Möller
Analystin Abteilung Betriebswirtschaft,
Steuern und Digitalisierung

Capgemini Invent



Projektleitung
Florian Sommer
Senior Manager
Industrial Procurement



Marc Herrstädter
Vice President –
Energy & Utilities



Manuela Jäger
Consultant
Energy & Utilities



Tanja Fischer
Senior Consultant
Industrial Procurement

Herausgeber

BDEW Bundesverband der Energie-
und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

T +49 30 300199-0
F +49 30 300199-3900
info@bdew.de
www.bdew.de

Ansprechpartner BDEW

Abteilung Betriebswirtschaft,
Steuern und Digitalisierung
Martin Müller
M martin.mueller@bdew.de

Gestaltung

publicgarden GmbH

Stand: Juli 2022



bdew

Energie. Wasser. Leben.

**BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.**

Reinhardtstraße 32 T +49(0)30 300 199-0
10117 Berlin F +49(0)30 300 199-3900

M info@bdew.de
www.bdew.de