



Nachhaltigkeit im Einkauf Studie 2022

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Kopenhagen, Oktober 2022

Agenda

- 1 Management Summary
- 2 Studiendesign und Teilnehmer:innen
- 3 Studienergebnisse
- 4 Handlungsempfehlungen



Agenda

- 1 Management Summary**
- 2 Studiendesign und Teilnehmer:innen
- 3 Studienergebnisse
- 4 Handlungsempfehlungen

Unternehmen setzen den Fokus derzeit auf Geschäftskontinuität und streben gerade mal das “Nötigste“ in Bezug auf ESG*-Themen an



- Trotz eines Rekordjahres an extremen klimatisch bedingten Ereignissen konzentrieren sich Unternehmen in erster Linie darauf „Feuer zu löschen“: **Versorgungssicherung und Kostenkontrolle stehen über Nachhaltigkeitsbestrebungen.**
- Die Nutzung neuer Technologien und der Digitalisierung folgt auf Platz 3. Der **Erhalt bzw. das Erreichen der Kostenführerschaft** sowie der Aufbau neuer strategischer Partnerschaften und Allianzen sind **derzeit abgeschlagen**. Es bleibt unklar, ob das einstige primär verfolgte Ziel der "Kostenführerschaft" wieder auf Platz 1 der Agenda rückt, wenn die Versorgungs- und Energiekrise sowie die Inflation überwunden sind.
- Verbraucher bevorzugen zunehmend verantwortungsbewusste Marken und Industrien. Dieser Aspekt scheint wiederum von Unternehmen noch nicht als dringlich wahrgenommen – so das Ergebnis der Studie. Die **Hauptmotivation, um Nachhaltigkeitsfortschritte voranzutreiben**, scheint in **regulatorischen/ legislativen Aspekten** zu liegen. Image ist selbst für Handel und Konsumgüterproduzenten nicht die primäre Motivation, um Nachhaltigkeit voranzutreiben.
- Schlüsselthemen wie die **Reduktion des Energie-/ Wasserverbrauchs oder die Dekarbonisierung** der Lieferkette respektive von Produkten werden zurzeit eher **stiefmütterlich behandelt**.

Die Mehrheit hat eine nachhaltige Unternehmensvision definiert – Die konkrete Verankerung von Nachhaltigkeit im Operating Model fehlt indes



- Die meisten Befragten haben eine Nachhaltigkeitsstrategie auf Unternehmensebene definiert und unternehmensweite Ziele festgelegt. **Defizite** bestehen bei dem **Herunterbrechen auf Geschäftsbereiche** wie den Einkauf und der **Definition klarer, beschaffungsspezifischer Nachhaltigkeits-KPIs**.
- Nur 50% der Befragten sind der Ansicht, dass Strategie und Ziele des Einkaufs auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens abgestimmt sind. Die **Verankerung von Nachhaltigkeit im Operating Model des Einkaufs bedarf demzufolge einer Optimierung**.
- Die **Mehrheit** der Teilnehmenden verlässt sich ausschließlich auf **einfache Nachhaltigkeitsansätze**, wie z. B. einen “Verhaltenskodex für Lieferanten“.
- Unternehmen haben **häufig zu wenig Transparenz über die gesamte Lieferkette**, um Nachhaltigkeit im Einkauf voranzutreiben.
- **Nahezu die Hälfte** der Befragten hat **kein Dekarbonisierungsziel definiert**. Lediglich 1/5 der Teilnehmer:innen hat sich diesbezüglich ein ehrgeiziges Net Zero Ziel gesetzt.

Obwohl der Einkauf einer der wichtigsten Hebel für den Fortschritt in ESG-Themen ist, haben Unternehmen bisher unzureichend in diesen Bereich investiert



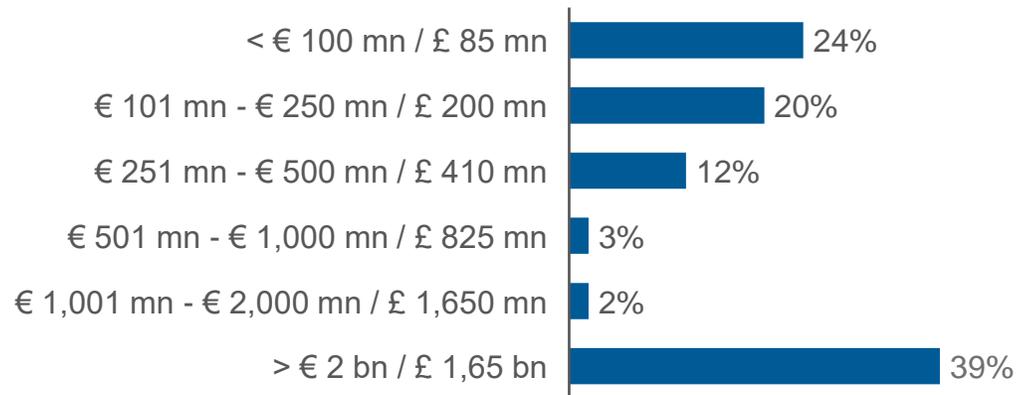
- Unternehmen erkennen die Relevanz von Nachhaltigkeitskompetenzen im Einkauf. Sie **investieren jedoch zu wenig (finanziell und personell), um notwendige Fähigkeiten** - Daten/ Ressourcen/ Fachwissen – **aufbauen und entwickeln zu können.**
- **Insbesondere die Einbindung von Lieferanten und NGOs muss optimiert werden**, um Fortschritte in ESG-Themen voranzutreiben. Zum Beispiel haben nur 53% der Lieferantenverträge spezifische Nachhaltigkeitsklauseln.
- **Unzureichende interne Ressourcen** zur aktiven Steuerung von Nachhaltigkeitsinitiativen auf Lieferantenseite behindern den Fortschritt zunehmend.
- Das **fehlen klarer KPIs, spezifischer Anreizsysteme und Trainings** für Mitarbeiter (und Lieferanten) verhindern, dass Nachhaltigkeitsfortschritte erzielt werden.

Agenda

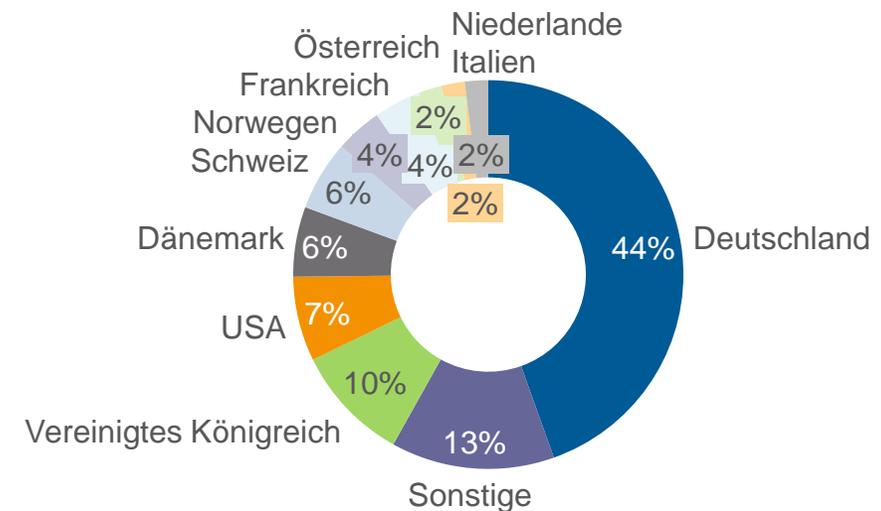
- 1 Management Summary
- 2 Studiendesign und Teilnehmer:innen**
- 3 Studienergebnisse
- 4 Handlungsempfehlungen

39% der Befragten arbeiten in Unternehmen mit einem Umsatz von über € 2 Mrd. Die Teilnehmenden stammen branchenübergreifend aus Europa und den USA

Ihr Unternehmensumsatz im Jahr 2021?



Wo hat Ihr Unternehmen seinen Standort?



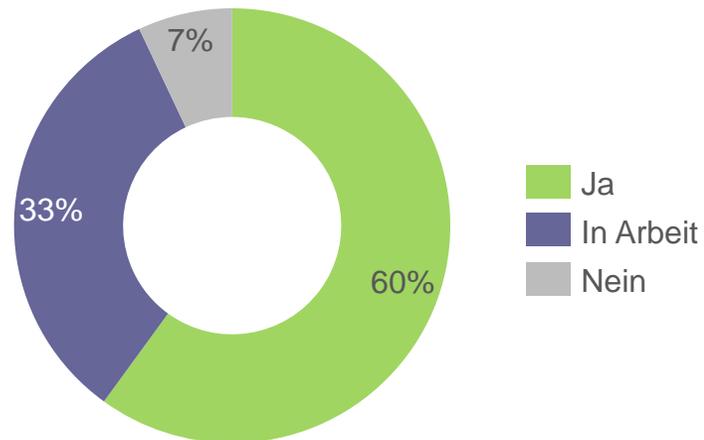
In welcher Branche sind Sie tätig?



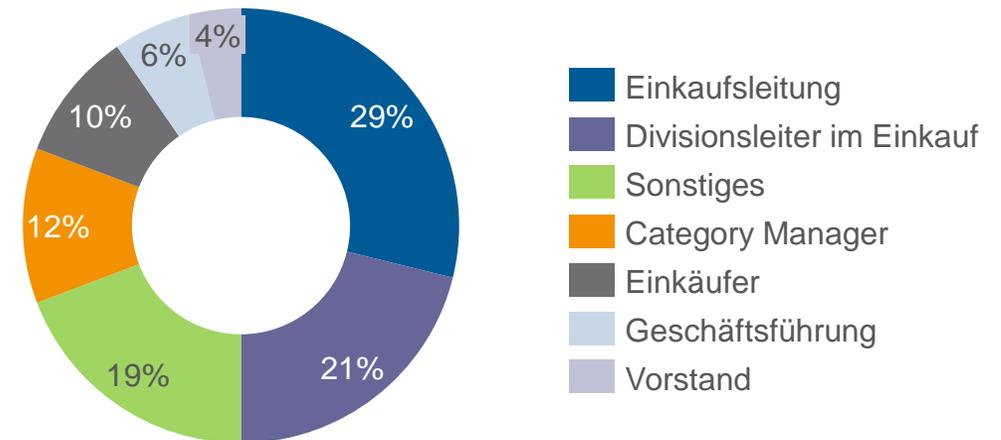
*z.B. Private Equity, Gastgewerbe, Bekleidungsherstellung

93% der Unternehmen haben eine Nachhaltigkeitsstrategie (in Planung) - Rund 90 Einkaufsexperten und Entscheidungsträger nahmen an der Umfrage teil

Verfügt Ihr Unternehmen über eine Nachhaltigkeitsstrategie?



Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?



Methode: Online Fragebogen

Durchführung: INVERTO GmbH

Daten: Anonymisierte Befragung und Auswertung

Teilnehmer: 89 Teilnehmer:innen sind Entscheider aus dem Einkauf. 31 Befragte sind Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder und Entscheidungsträger

Laufzeit: 14. Juni - 24. Juli 2022

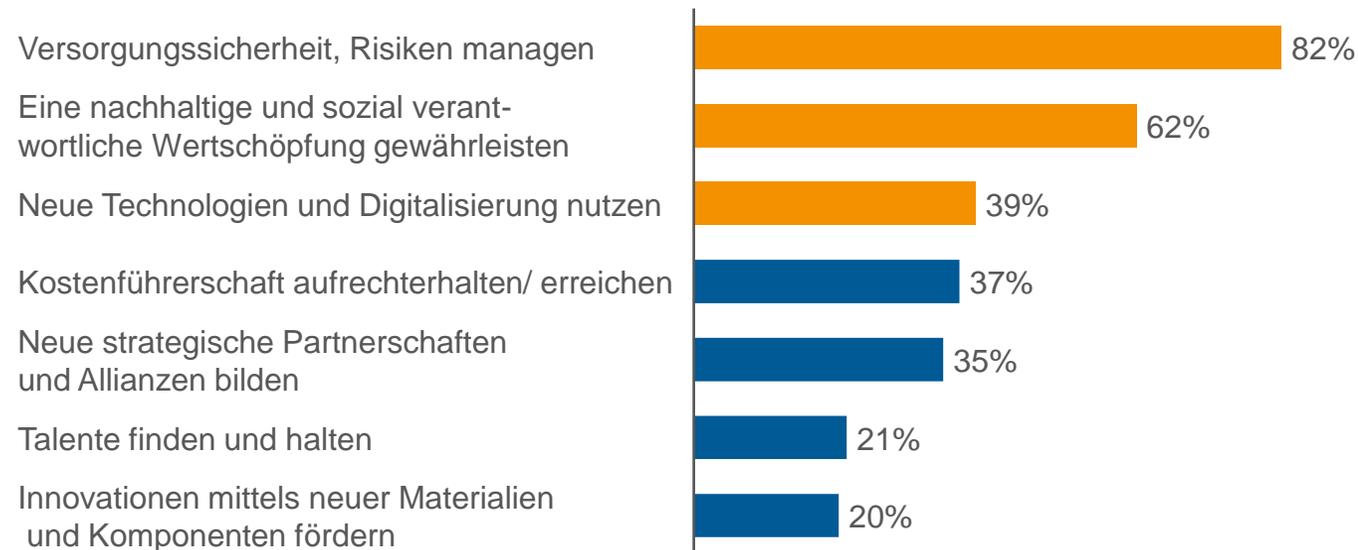
Agenda

- 1 Management Summary
- 2 Studiendesign und Teilnehmer:innen
- 3 Studienergebnisse**
- 4 Handlungsempfehlungen

Frage 1 – Fokusthemen im Unternehmen

Für 82% der Unternehmen ist "Versorgungssicherheit" derzeit das wichtigste Thema im Einkauf

Welches sind die 3 wichtigsten Schwerpunktthemen im Einkauf Ihres Unternehmens?

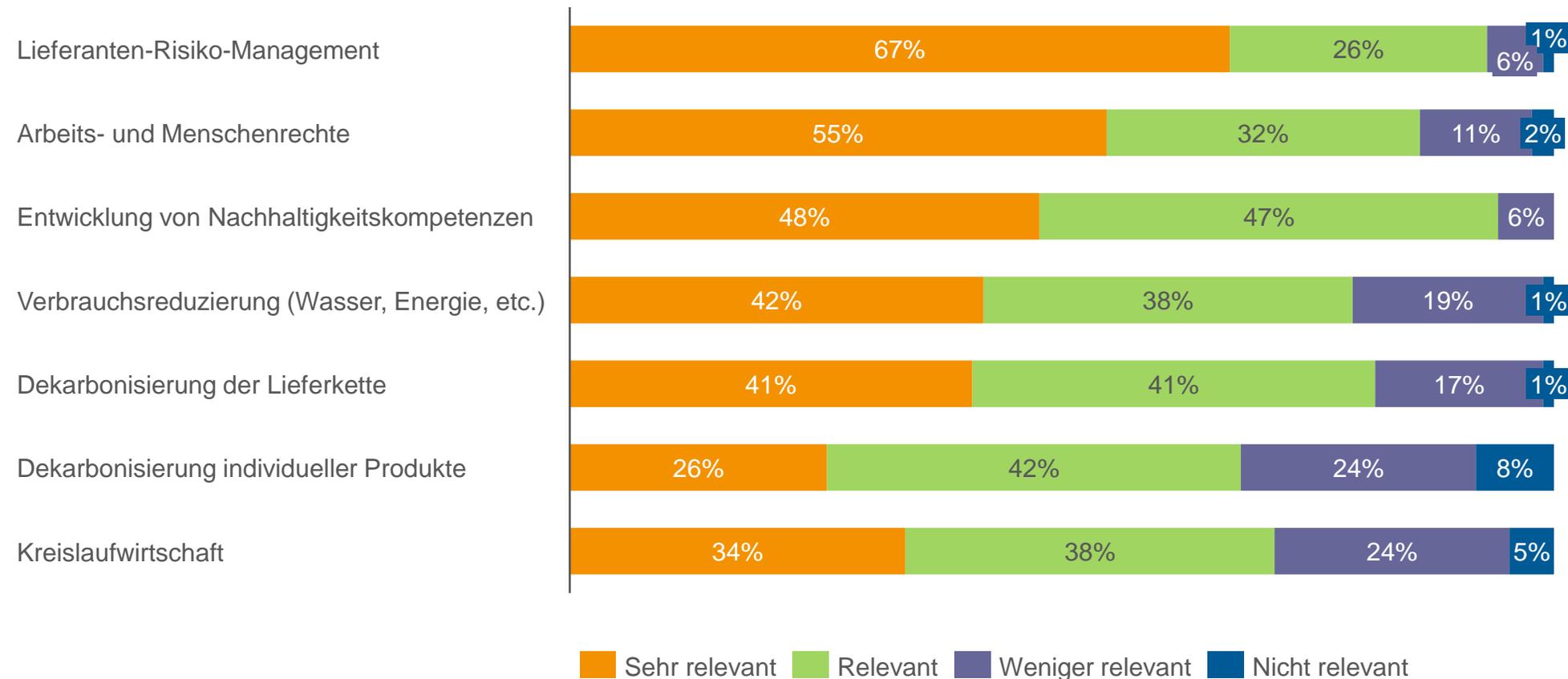


- Die Mehrheit der Unternehmen kämpft weiterhin mit der Sicherung der eigenen Versorgung und Versorgungsrisiken.
- Trotz der Aufmerksamkeit erfordernder Umstände, verlieren Unternehmen strategische Themen wie nachhaltige Wertschöpfung oder Digitalisierung nicht gänzlich aus den Augen.



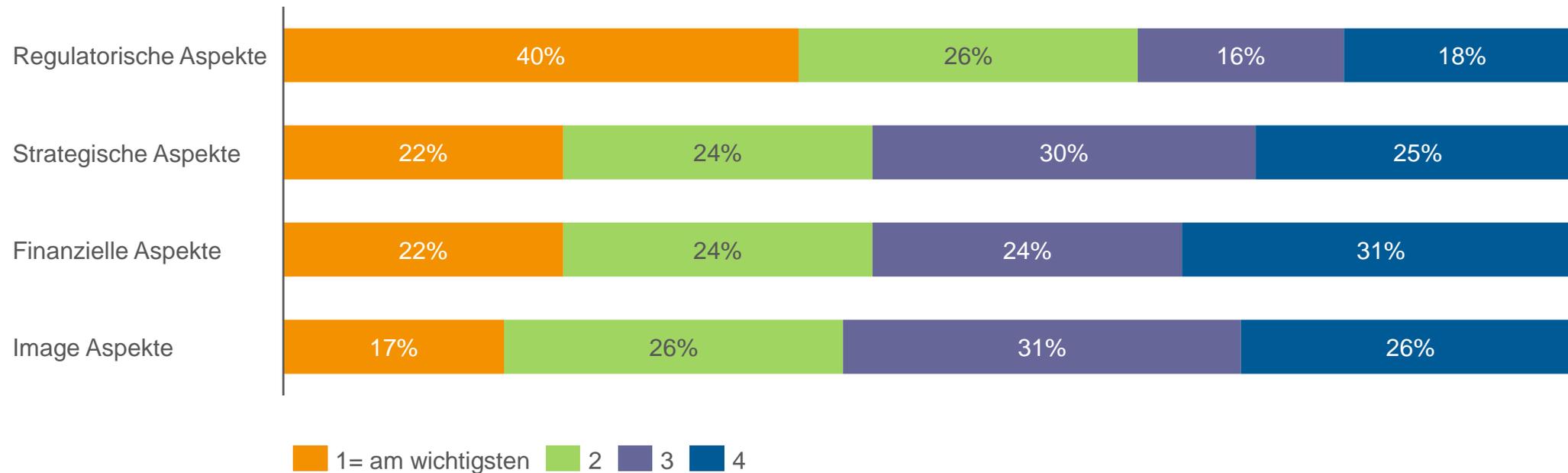
Das Lieferanten-Risiko-Management hat derzeit höchste Priorität – Unternehmen erkennen die Wichtigkeit nachhaltiger Kompetenzen im Einkauf

Welche Nachhaltigkeitsthemen stehen für Ihren Einkauf im Fokus?



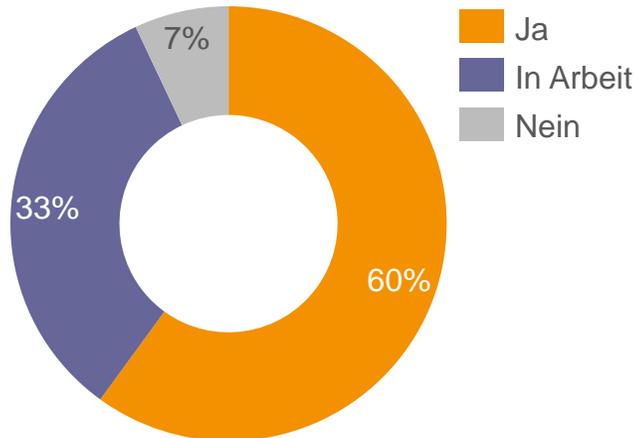
Die Hauptmotivation für das Vorantreiben von Nachhaltigkeitsbestrebungen im Einkauf liegt in regulatorischen Aspekten – Image spielt die geringste Rolle

Welche Aspekte treiben Ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen im Einkauf besonders voran?
(Priorisieren Sie von 1 bis 4, wobei 1= am wichtigsten)

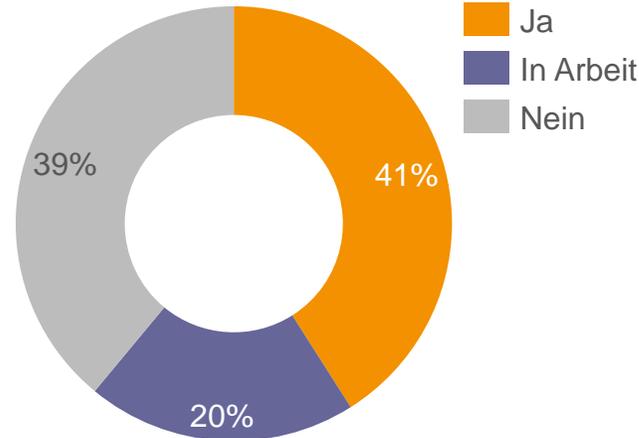


93% der Unternehmen verfügen über eine Nachhaltigkeitsstrategie (oder arbeiten daran) – 61% auch auf Einkaufsebene

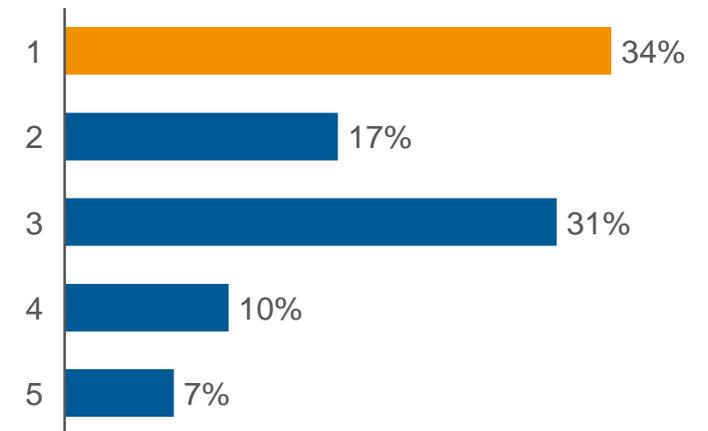
Verfügt Ihr Unternehmen über eine Nachhaltigkeitsstrategie?



Verfügt Ihr Einkauf über eine Nachhaltigkeitsstrategie?



Wie gut ist Ihrer Meinung nach der Einkauf auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens abgestimmt?*

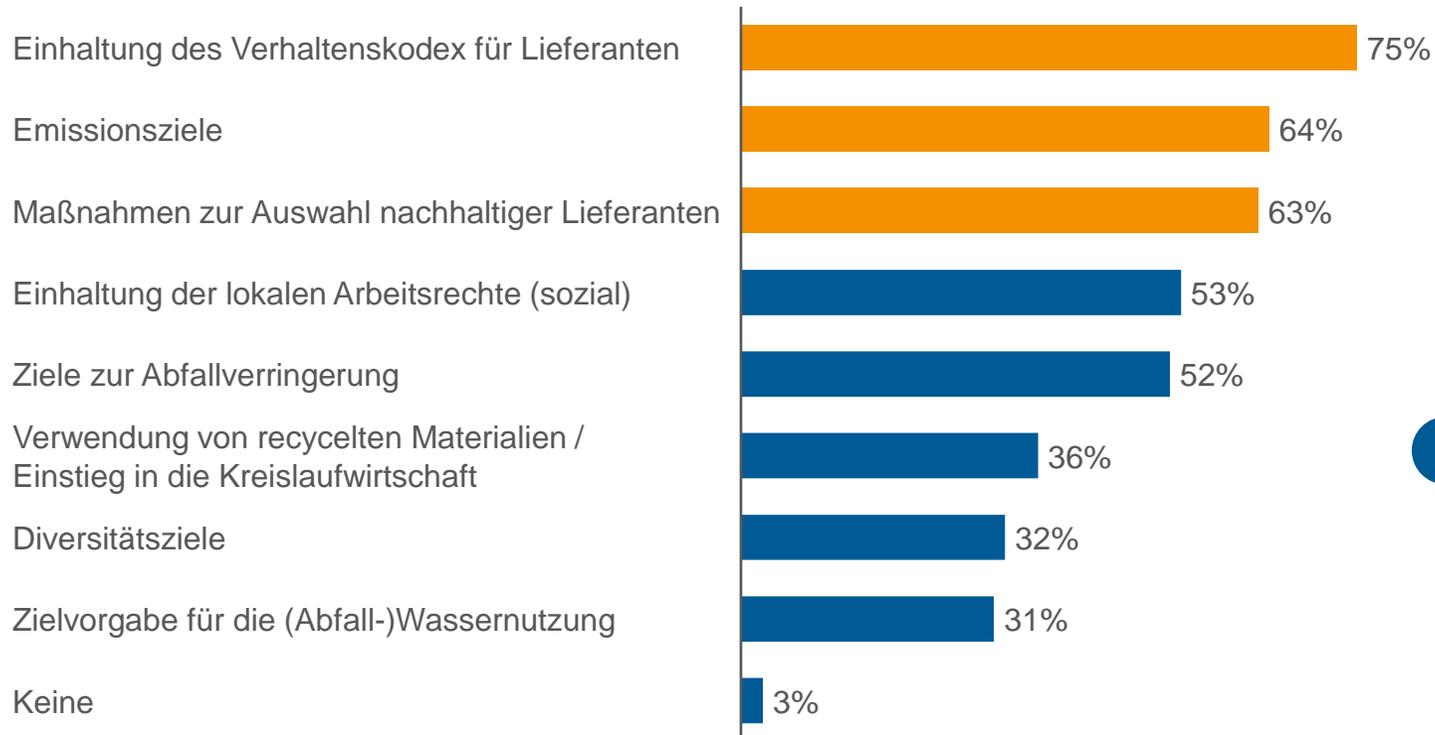


- 93% der teilnehmenden Unternehmen verfügen über eine Nachhaltigkeitsstrategie oder sind dabei, diese zu entwickeln.
- Nur 41% haben eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie für den Einkauf definiert. Bei 20% ist diese in Arbeit.
- Die Hälfte der Befragten mit nachhaltiger Einkaufsstrategie ist der Ansicht, dass ihre Nachhaltigkeitsstrategie im Einkauf (sehr) gut auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens abgestimmt ist.

*1=sehr gut abgestimmt, 5=nicht abgestimmt

Ein Verhaltenskodex für Lieferanten ist das etablierteste Nachhaltigkeitsziel – Emissionsziele und Maßnahmen zur Auswahl nachhaltiger Lieferanten folgen

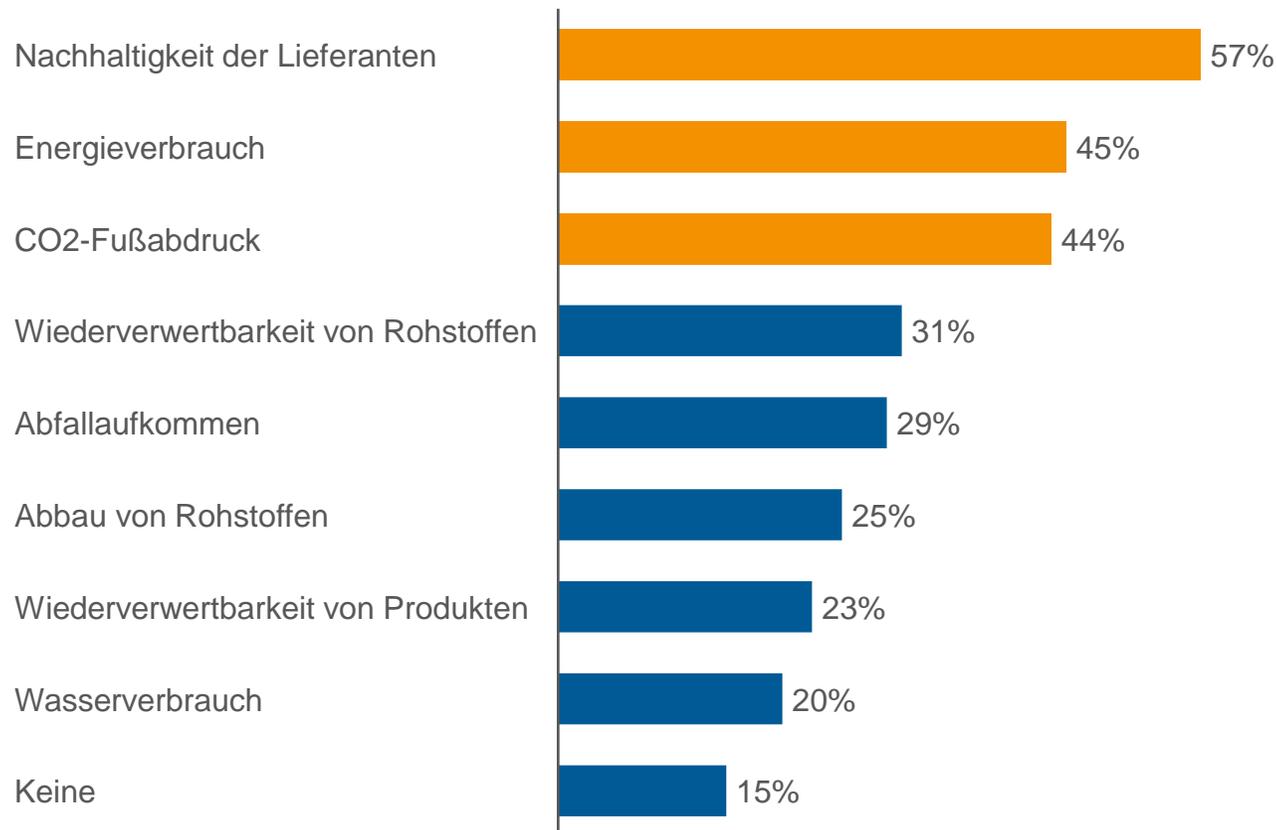
Welche Nachhaltigkeitsziele hat Ihr Unternehmen implementiert? Mehrfachnennungen möglich



- Verhaltenskodizes für Lieferanten sind seit Jahren relevant, was sich auch in den Ergebnissen widerspiegelt: 75% der Teilnehmer:innen haben bereits einen Verhaltenskodex für Lieferanten etabliert.
- Mehr als 60% verfügen zudem über Emissionsziele und Maßnahmen zur Auswahl nachhaltiger Lieferanten.
- Lediglich 3% der Befragten haben keine Ziele implementiert.

"Nachhaltigkeit der Lieferanten" ist der am häufigsten verfolgte Nachhaltigkeits-KPI im Einkauf - 15% der Befragten haben noch keine KPIs implementiert

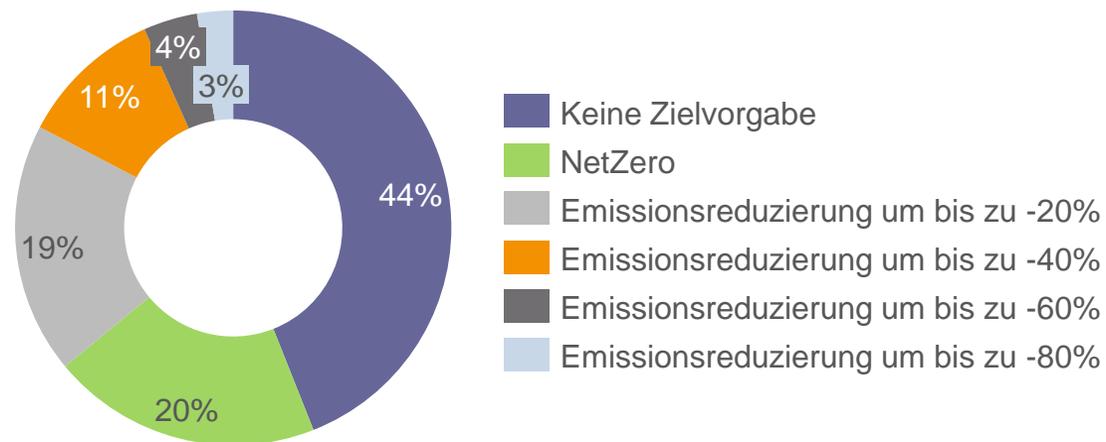
Welche Nachhaltigkeits-KPIs misst ihr Einkauf? Mehrfachnennungen möglich



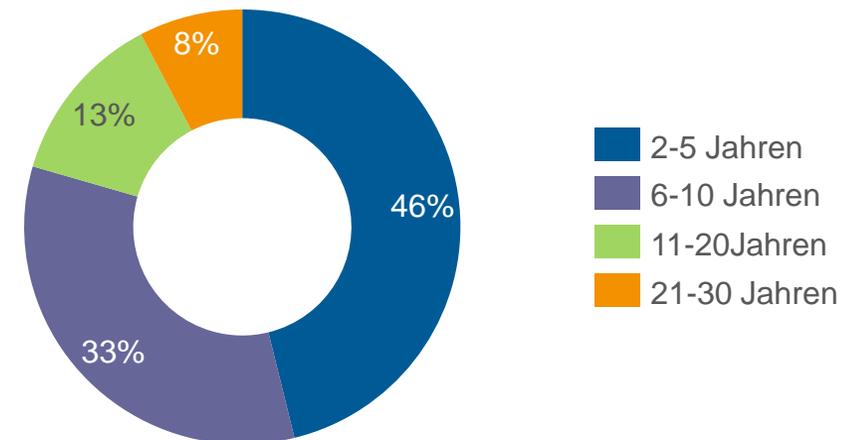
- Der häufigste nachhaltige KPI, den der Einkauf misst, ist die Nachhaltigkeit der Lieferanten (57%).
- Sowohl der eigene Energieverbrauch (Scope 1 & 2) als auch der gesamte CO2-Fußabdruck (Scope 1, 2 & 3) finden verhältnismäßig wenig Berücksichtigung.
- 15% der befragten Unternehmen haben noch keine Nachhaltigkeits-KPIs eingeführt.

Obwohl die Mehrheit der Teilnehmenden ein ehrgeiziges Dekarbonisierungsziel definiert hat, haben weniger als 50% Dekarbonisierungs-KPIs festgelegt

Welches Dekarbonisierungsziel haben Sie für Ihre Supply Chain?



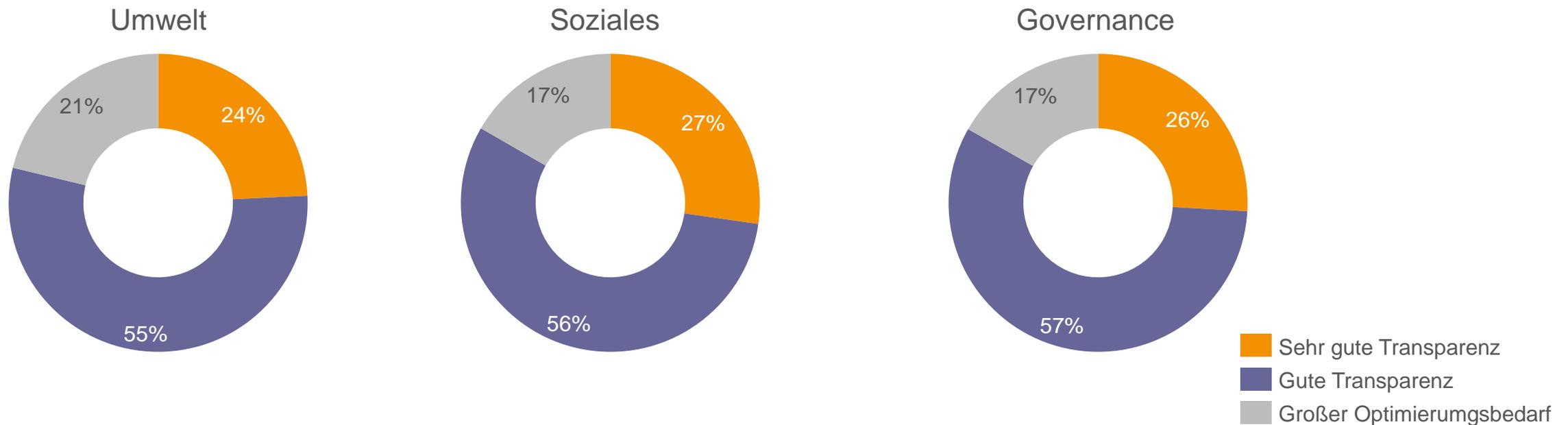
Bitte geben Sie an, bis wann dieses Ziel erreicht werden soll? In den nächsten...



- Während 20% der Studienteilnehmer:innen sich ein NetZero-Dekarbonisierungsziel gesetzt haben, wurde von 44% noch kein spezifisches Ziel für die Lieferkette festgelegt.
- Die Emissions-Ambitionen variieren in Höhe und Zeithorizont: Ein Drittel hat ein Reduktionsziel von bis zu 40%. Rund 50% müssen ihr Ziel innerhalb der nächsten 5 Jahre erreichen, etwas über 80% innerhalb von 10 Jahren.
- Obwohl die Mehrheit ein definiertes Dekarbonisierungsziel hat, haben nur 44% Dekarbonisierungs-KPIs festgelegt (vergleiche Seite 16).

Knapp über die Hälfte der Unternehmen schätzt die Transparenz über die drei Nachhaltigkeitsdimensionen - Umwelt, Soziales und Governance – als gut ein

Bei welcher Nachhaltigkeitsdimension hat Ihr Einkauf die größte Transparenz?

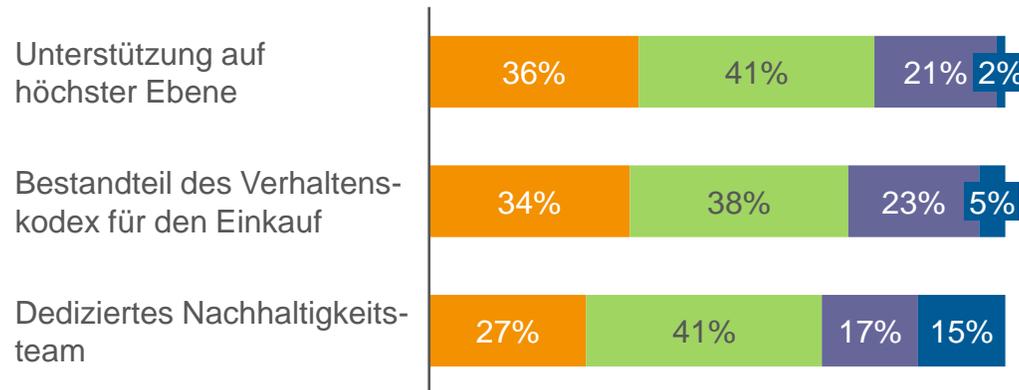


- Nur ein Viertel der Befragten schätzt die eigene Transparenz in Umweltfragen als sehr gut ein, rund 55% als gut. Großen Optimierungsbedarf bescheinigen sich 20% der Teilnehmenden. Die Dimensionen Soziales und Governance werden geringfügig besser bewertet.

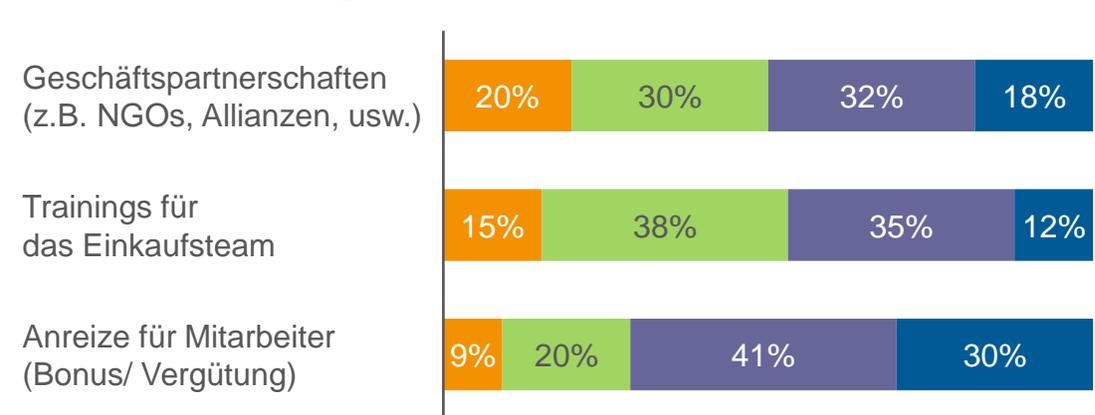
Die Einbettung von Nachhaltigkeit in das Operating Model ist optimierungsfähig: Unterstützung auf höchster Ebene ist gegeben, Anreize für Mitarbeiter fehlen

Wie gut ist der nachhaltige Einkauf Ihrer Meinung nach in Ihrem operativen Modell verankert?
(Bitte bewerten Sie von 1 bis 4)

Mandat



Mitarbeiter & Netzwerk



Sehr gut Gut Verbesserungswürdig Nicht vorhanden

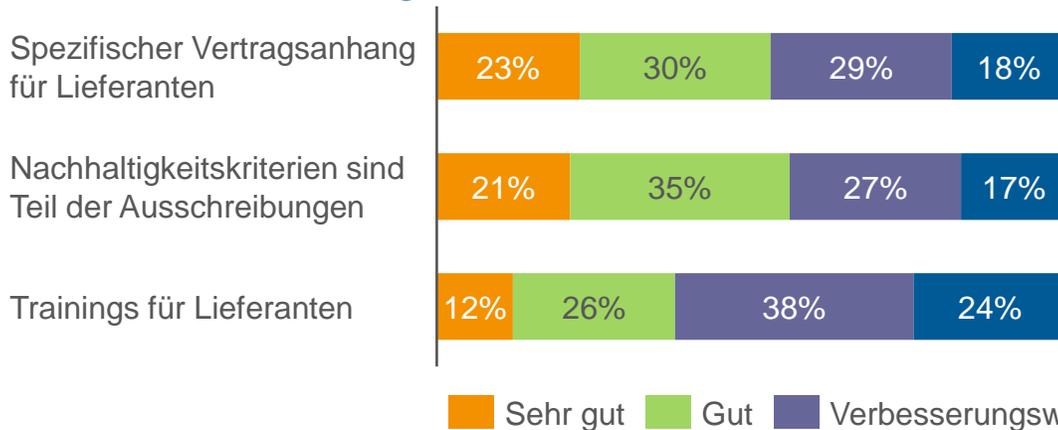
- 77% bewerten die Unterstützung des Top-Managements mit (sehr) gut; 72% halten die Verankerung in den Einkaufs-Verhaltenskodex für (sehr) gut.
- 68% bewerten es als positiv, dass ein dediziertes Nachhaltigkeitsteam sich des Themas annimmt.

- Knapp über die Hälfte beurteilt Nachhaltigkeitsschulungen für ihre Einkaufsteams als sehr gut oder gut.
- 41% bewerten Nachhaltigkeitsanreize für Mitarbeiter als verbesserungswürdig.

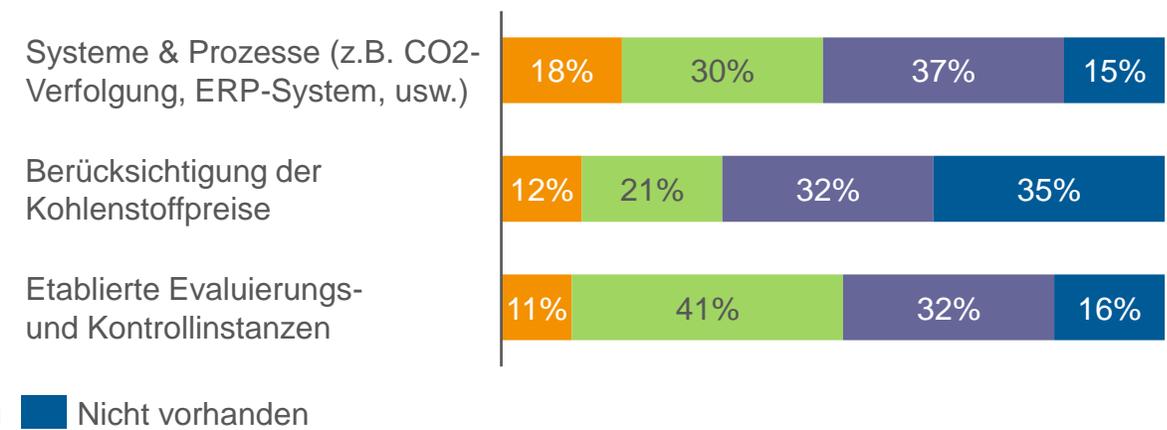
Nachhaltigkeit findet in Bezug auf Zulieferer meist Berücksichtigung – Es fehlt jedoch an Lieferantenschulungen und dem Einbeziehen der Kohlenstoffpreise

Wie gut ist der nachhaltige Einkauf Ihrer Meinung nach in Ihrem operativen Modell verankert?
(Bitte bewerten Sie von 1 bis 4)

Lieferantenbeziehungen



Kontrolle

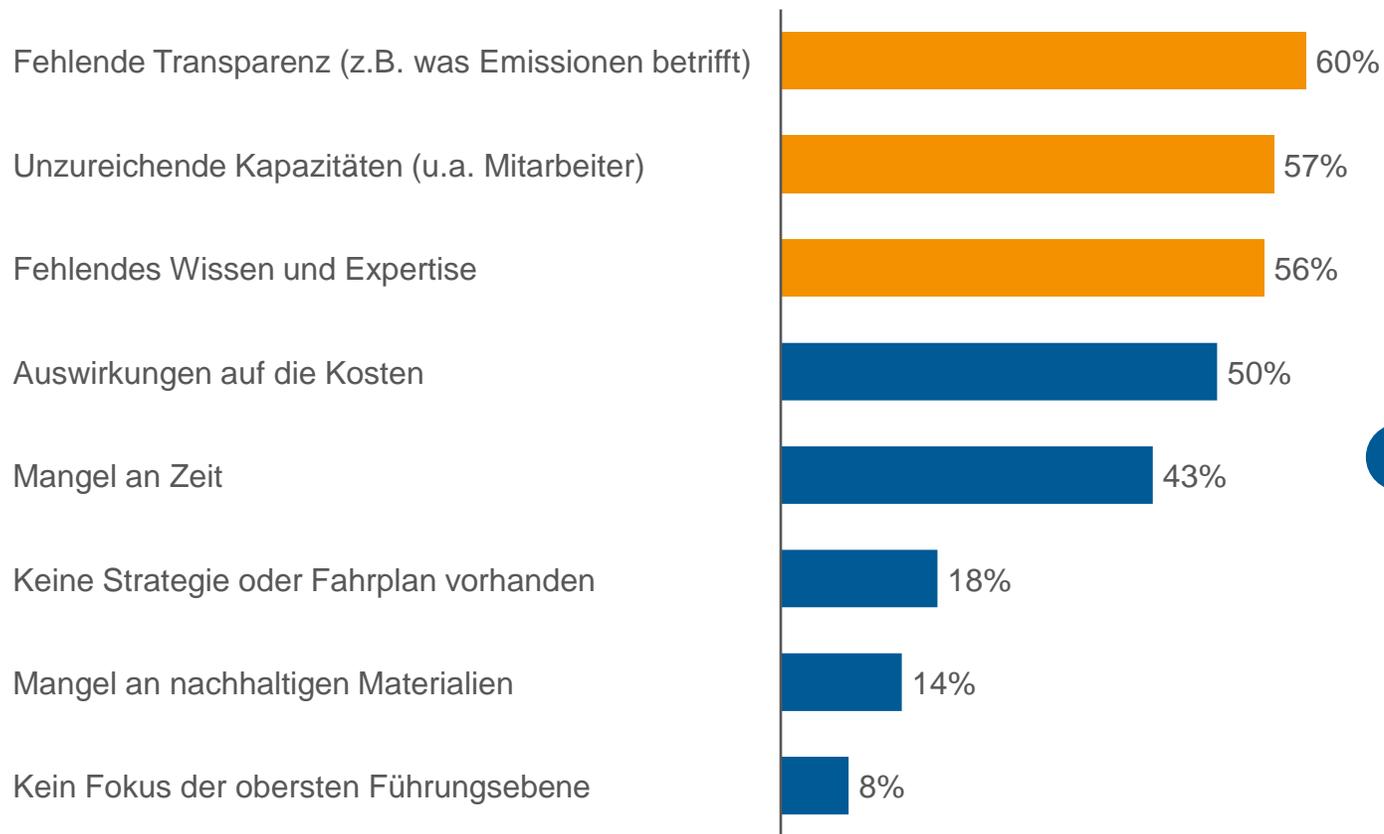


- Über 50% der Befragten sind der Meinung, dass Nachhaltigkeit (sehr) gute Berücksichtigung in Verträgen und Ausschreibungen findet.
- Eine bessere Einbindung von Nachhaltigkeit in Schulungen von Lieferanten ist notwendig (38%).

- 37% der Befragten stufen die Verankerung über Systeme & Prozesse als verbesserungswürdig ein, 32% etablierte Bewertungs- und Kontrollinstanzen.
- Lediglich 33% sind der Ansicht, dass Kohlenstoffpreise (sehr) gute Berücksichtigung finden.

Mangelnde Transparenz, fehlendes Fachwissen sowie Kapazitätsengpässe sind die drei größten Herausforderungen bei der internen Umsetzung

Welches sind Ihre drei größten Herausforderungen in der internen Umsetzung nachhaltiger Einkaufspraktiken?



- Die drei größten internen Herausforderungen bei der Umsetzung nachhaltiger Einkaufspraktiken sind: fehlende Transparenz, unzureichende Kapazitäten und fehlendes Wissen.
- Finanzielle Auswirkungen stehen an vierter Stelle und wurden von 50% der Befragten als Hindernis genannt.
- 18% der Teilnehmer:innen sehen das Fehlen einer Strategie oder eines Fahrplans als größte Herausforderung.

Unternehmen setzen meist auf interne Produkt-/ Prozessänderungen, Richtlinien und Lieferantenauswahlkriterien, um die Supply Chain nachhaltiger zu gestalten

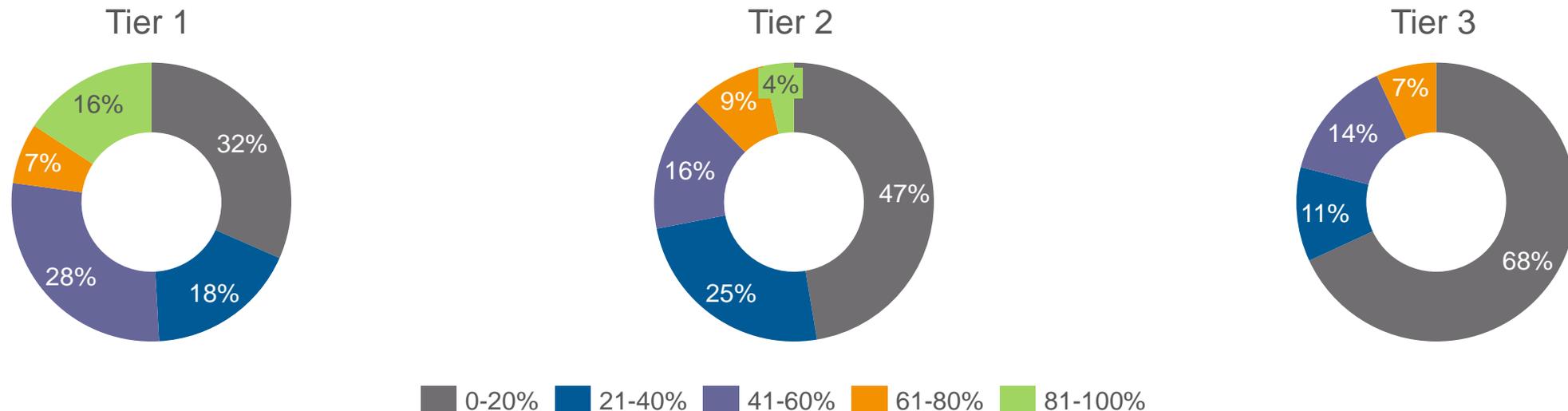
Welches sind die drei wichtigsten Hebel, die Sie zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in Ihrer Lieferkette einsetzen?



- Die wichtigsten Hebel zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette sind: Änderung interner Produkte und Prozesse (z. B. weniger Abfall, Anpassung der Reisepolitik) sowie die Implementierung und Überprüfung von Richtlinien. Die Einbeziehung von Nachhaltigkeitszielen in die Lieferantenauswahl rangiert auf Platz 3.
- Die Suche nach Marktinnovationen (51%) und Auditierung von Lieferanten (43%) folgen knapp dahinter.
- Anreize für Lieferanten werden nur von 23% unter die Top-3 gewählt.

Rund die Hälfte arbeitet derzeit mit über 40% der Tier-1-Lieferanten an Nachhaltigkeitsthemen – Der Austausch mit Tier-2-Lieferanten steht noch am Anfang

Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Lieferanten (Stufe 1, 2, 3+), mit denen Sie derzeit an Nachhaltigkeitsthemen im Einkauf arbeiten?

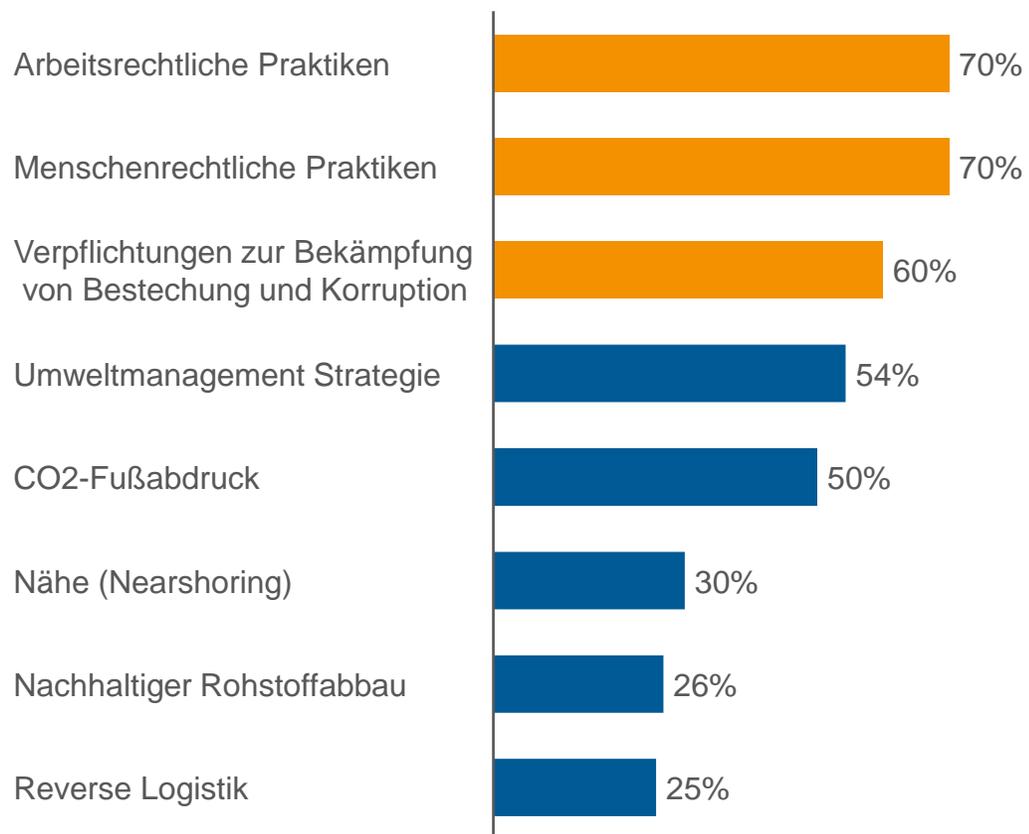


- Die Ergebnisse zeigen ein Voranschreiten von Unternehmen bei Nachhaltigkeitsthemen mit Tier-1-Lieferanten. 47% stehen jedoch bisher nur mit bis zu 20% der Tier-2-Lieferanten im Austausch.
- Was das Engagement mit Tier 3 zu Nachhaltigkeitsthemen betrifft, sind lediglich 7% der Befragten mit 61-80% ihrer Lieferanten in Kontakt.

Anmerkung: Tier 1 sind wichtige strategische Lieferanten, Tier 2: taktische Lieferanten und Tier 3 Ad-hoc-Lieferanten.

Soziale Praktiken zählen für Unternehmen zu den wichtigsten Kriterien bei der Lieferantenauswahl - Umweltaspekte müssen noch stärker einbezogen werden

Auf welche Nachhaltigkeitsaspekte achten Sie bei der Auswahl von Lieferanten? (Mehrfachnennungen möglich)



- Bei der Auswahl von Zulieferern achten teilnehmende Unternehmen vor allem auf Arbeits- & Menschenrechtspraktiken (jeweils 70%) sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Bestechung/ Korruption (60%).
- Aspekte wie Dekarbonisierung und Umweltschutz finden derzeit bei rund der Hälfte Berücksichtigung.

Unzureichende interne Ressourcen und mangelnde Transparenz & Wissen auf Lieferantenseite behindern die Umsetzung nachhaltiger Praktiken bei Zulieferern

Was sind die drei größten Herausforderungen bei der Implementierung nachhaltiger Praktiken bei Lieferanten?



- Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Praktiken mit Lieferanten sind die eigenen unzureichenden Ressourcen zur Steuerung von Nachhaltigkeitsinitiativen (77%), die mangelnde Transparenz in den Zuliefererprozessen und fehlendes Wissen und Know-how der Zulieferer (58% bzw. 46%).
- Ein Drittel nennt zudem die Zurückhaltung der Lieferanten als Fortschritts-hemmnis im Bereich Nachhaltigkeit. 37% sehen Probleme aufgrund taktischer Beschaffungsüberlegungen.

Agenda

- 1 Management Summary
- 2 Studiendesign und Teilnehmer:innen
- 3 Studienergebnisse
- 4 Handlungsempfehlungen**





Anerkennen der Rolle und Bedeutung des Einkaufs für den Nachhaltigkeitsfortschritt

Definieren Sie eine von allen Stakeholdern unterstützte, Nachhaltigkeitsstrategie. Setzen Sie ehrgeizige Ziele und klare KPIs.

- Definieren Sie eine Nachhaltigkeitsstrategie, die von Entscheidungsträgern auf C-Ebene unterstützt wird. Berücksichtigen Sie auch die ESG-Anforderungen Ihrer Kunden, um deren Nachhaltigkeitserwartungen zu erfüllen.
- Brechen Sie die Unternehmensstrategie auf alle Geschäftsbereiche – insbesondere den Einkauf – herunter. Untermauern Sie bereichsspezifische Strategien mit Zielen und machen Sie sie mit klaren KPIs für jeden greifbar.
- Verpflichten Sie sich auf die festgelegten Nachhaltigkeitsziele. Schaffen Sie eine Ausgangsbasis zur Überwachung des Fortschritts und Kommunikation von Erfolgen und Herausforderungen - sowohl intern als auch extern.

Setzen Sie den Einkauf als Geschäftspartner für Nachhaltigkeit

- Der Einkauf kann bis zu 80% der CO₂-Emissionen eines Unternehmens vermeiden und hat erheblichen Einfluss auf alle ESG-Themen. Daher muss der Einkauf als Geschäftspartner gegenüber anderen Geschäftsbereichen und den Lieferanten auftreten, um Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit zu ermöglichen und voranzutreiben.
- Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Einkauf ist komplex und lang; die Entscheidung, wo man zuerst ansetzen soll schwierig. Das Wichtigste ist den Startschuss zu setzen: Gehen Sie in den Dialog mit Lieferanten und stellen Sie Ihre Anforderungen klar heraus.

Festlegen eines Fahrplans und Verankerung von Nachhaltigkeit in das Operating Model des Einkaufs

Schaffen Sie umfassende Transparenz und bewerten Sie die gesamte Lieferkette

- Schaffen Sie vollständige Transparenz in der Lieferkette, da dies die Grundlage für die Bewertung und Verbesserung der Nachhaltigkeit ist.
- Bestimmen Sie zu Bewertungszwecken, welche Kategorien und Lieferanten den größten Einfluss auf Ihre Nachhaltigkeit haben.
- Statten Sie Ihr Unternehmen mit den passenden digitalen Tools aus, um Nachhaltigkeitsdaten erfassen, verfolgen, überwachen und verstehen zu können (CO₂-Emissionen, Dekarbonisierung der Lieferanten usw.).
- Stellen Sie auf Basis der früheren Lieferkettenbewertung einen klaren Fahrplan und Umsetzungsplan auf.
- Überprüfen Sie alle Aspekte des Operating Models im Einkauf auf ihren Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit und verankern Sie das Thema mittels klarer Richtlinien, Ziele und KPIs.



Nachhaltigkeitsfortschritt als Produkt interner & externer Zusammenarbeit und Engagements

Einbindung und Zusammenarbeit mit Lieferanten und NGOs

- Arbeiten Sie mit wichtigen Zulieferern im Bereich Nachhaltigkeit zusammen; verstehen Sie deren Herausforderungen und Anforderungen. Dadurch können gemeinsam neue, umweltfreundlichere Produkte und Lösungen entwickelt werden.
- Unterstützen Sie Zulieferer dabei, Ihre Nachhaltigkeitsanforderungen zu erfüllen und möglichst ressourcenschonend zu produzieren. Schulen Sie zu diesem Zweck auch Ihre Zulieferer.
- Setzen Sie sich mit NGOs in Verbindung, um zu verstehen, wie sich Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf die verschiedenen Dimensionen von Wirtschaft und Umwelt auswirken.
- Arbeiten Sie mit Prüforganismen zusammen, um Benchmarks zu ermitteln.

Onboarding und Training von Mitarbeiter:innen

- Verdeutlichen Sie Mitarbeiter:innen den Wert ihrer Bemühungen um Nachhaltigkeit. Definieren Sie spezifische Ziele und KPIs, damit sie verstehen, wie jede:r zum Erfolg beitragen kann.
- Entwerfen Sie Anreizmechanismen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen sich an der Vision und Strategie des Unternehmens orientieren.
- Definieren Sie die erforderlichen Kompetenzen für Ihre Teams. Bilden Sie sie weiter, damit sie sich der Herausforderung stellen können.
- Bauen Sie Nachhaltigkeitswissen im Unternehmen und im Einkaufsteam auf, um Ihre Wettbewerbsfähigkeit und Wertsteigerung zu stärken.

Ihr INVERTO Team



Denis Di Vito
Managing Director



Marianne Furst
Principal



Verena Deller
Principal

Kontaktdaten

Telefon: +49 221 485 687 0

Email-Adresse: vdeller@inverto.com

www.inverto.com

The logo for INVERTO, a BCG company, is displayed on a light-colored wall. The word "INVERTO" is in a large, bold, blue sans-serif font, with a blue arc above the letters "O" and "T". Below it, "A BCG COMPANY" is written in a smaller, blue sans-serif font.