

**WEBINAR**

**44 MINUTEN**

**EXPERTENDIALOG**

**ESG ASPEKTE IN LIEFERKETTEN– Was müssen Einkäufer\*innen können?**



**Neue Technologien, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle: Chancen und Risiken disruptiver Veränderungen erkennen und nutzen**

Controlling/Riskmanagement/  
Sustainability

Strategie/Governance/  
Compliance

Methoden/  
Systeme/Tools

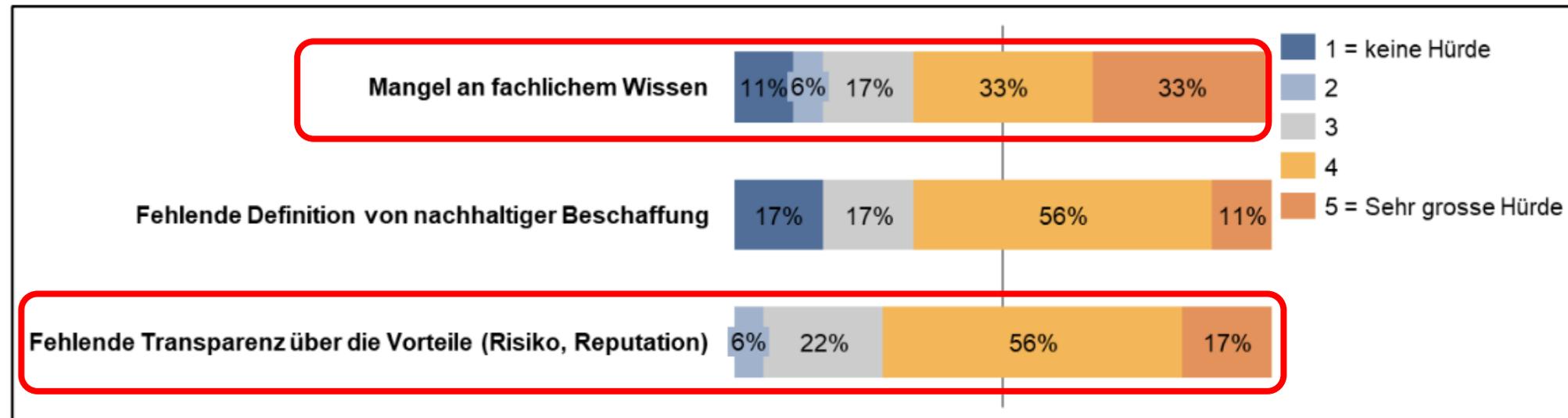
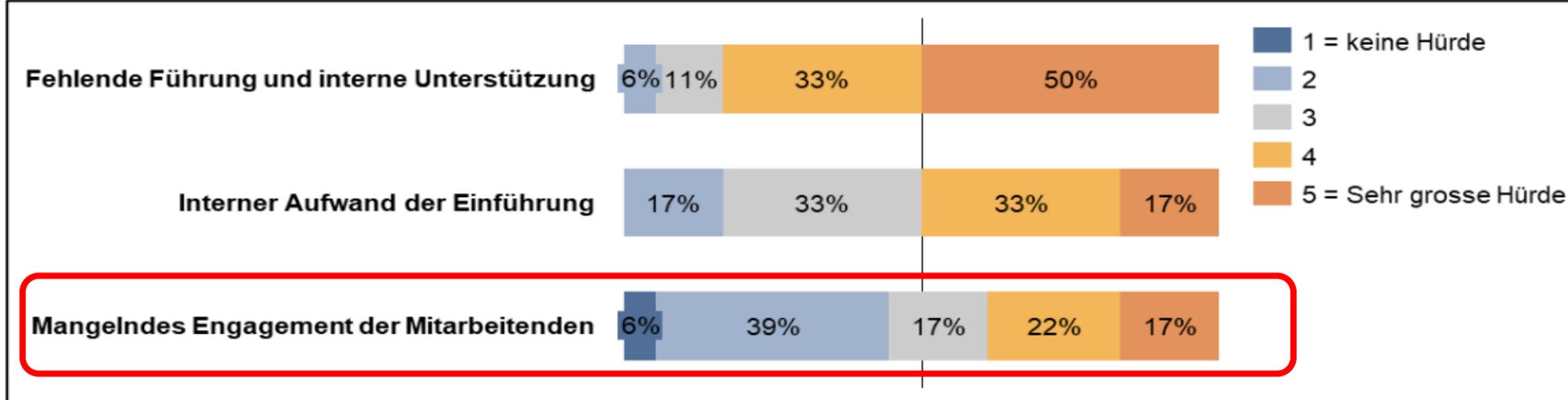
Organisation/  
Prozesse



Business Acumen/  
Stakeholdermanagement

Warengruppen-/  
Lieferantenmanagement

# Umfrage: Herausforderungen in der Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung



**Prof. Dr. Lydia Bals** ist Professorin für Supply Chain & Operations Management an der Hochschule Mainz und ist Beraterin bei Source4Future für Einkaufsthemen. Sie forscht im Bereich nachhaltige Wertschöpfungsketten.

**Dr. Heike Schulze** arbeitet als Expertin für die Gestaltung verantwortlicher Lieferketten. Bei der Projekt-Consult GmbH ist sie verantwortlich für das Feld Lieferkettenberatung im Bereich mineralische Rohstoffe.

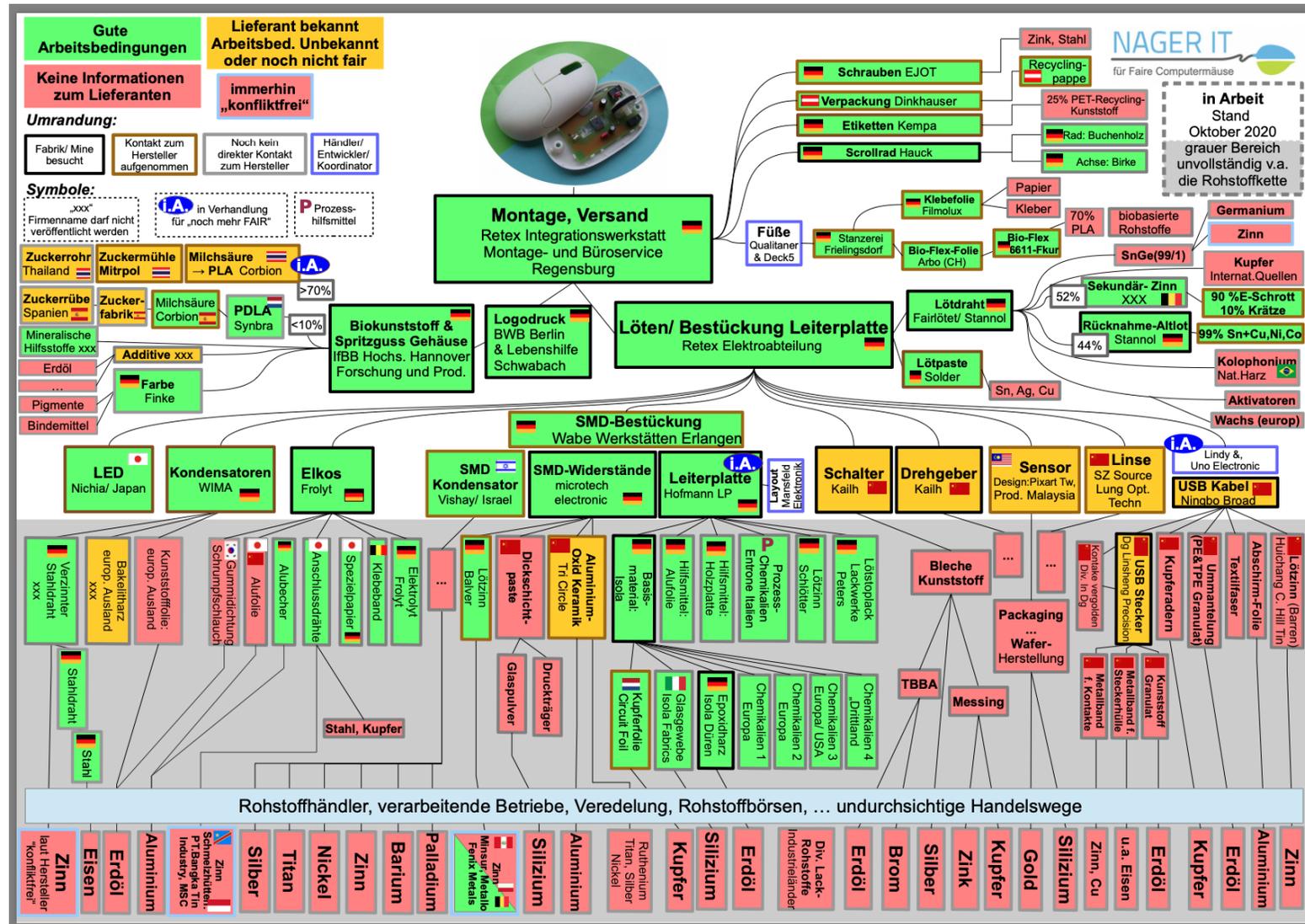
Unsere gemeinsamen Projekte:

- **Ausbildung für Einkäufer\*innen der Zukunft** – ein Curriculum für den Hochschulbereich
- **Nachhaltigkeitskompetenzen im Einkauf** – Dissertation Heike Schulze
- Umsetzung in **Tätigkeitsprofile** und **Rollen, Schulungskonzepte für Unternehmen**





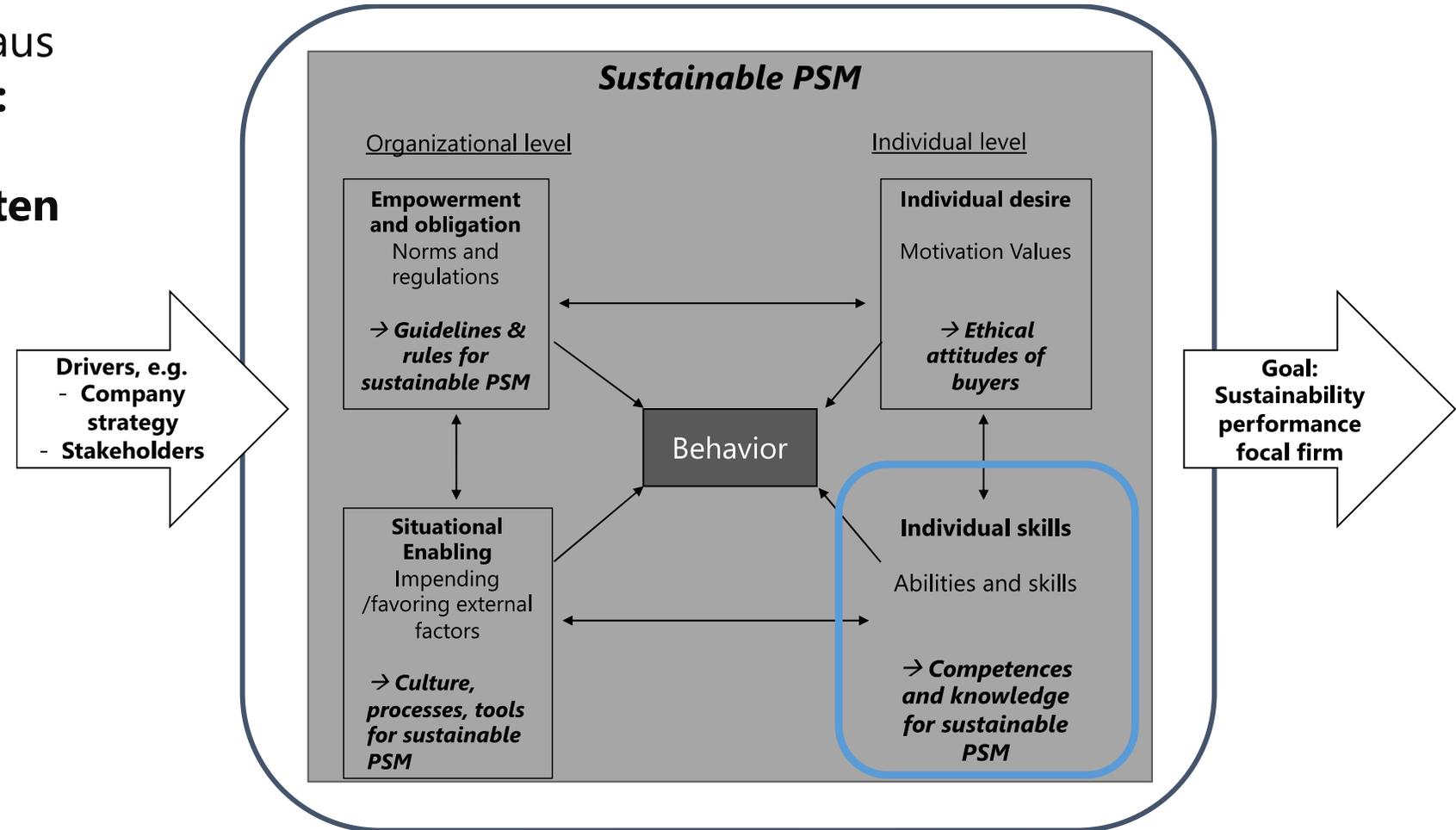
# Die Herausforderung



Quelle: <https://www.nager-it.de/en/maus/lieferkette>

Unser Ansatz nutzt ein **Modell** aus der **Organisationspsychologie**:

**Die Einflussgrößen auf Verhalten**  
(Lutz von Rosenstiel)



Quelle: Organisational and individual level influences on behavior. Adapted from Von Rosenstiel (2010), p. 348.

Individuelle Nachhaltigkeitskompetenzen im Einkauf sind ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Verhalten in Organisationen zu verändern und damit den ESG Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

## Unsere Forschungsfragen:

- **Welche Kompetenzen sind notwendig – Was müssen Einkäufer\*innen wissen?**
- **Wie kann eine wirksame Schulung aussehen?**

## Eine **Kombination** verschiedener **qualitativer Forschungsmethoden**



### Systematische Literaturanalyse

Erster Entwurf einer  
Kompetenzliste, zugeordnet  
zu 4 Kompetenzfeldern



### Entwicklung von sog. 'Critical Incidents' (CIs)

12 CIs, entwickelt aus  
der Kompetenzliste in  
Schritt 1



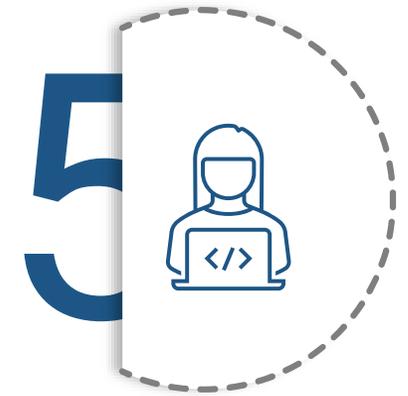
### Delphi Befragung Teil 1 (basierend auf den CIs)

Ergänzung der  
Kompetenzliste aus  
Schritt 1



### Delphi Befragung Teil 2

Verifizierung und  
Priorisierung der  
Kompetenzen aus Schritt 3



### Konsolidierung SPSM Kompetenzmodell

Basierend auf den Topkompetenzen  
aus Schritt 1 bis 4.  
Definitionen und Verhaltens-  
beschreibungen für jede Kompetenz

## Wie löst man knifflige Situationen zu ESG Themen in der Beschaffung?

- Welches Verhalten ist förderlich?
- Welches Verhalten ist hinderlich?

*Zum Beispiel:*



Ein neuer Vertrag mit einem wichtigen Lieferanten im Ausland steht zur Unterschrift bereit. Allerdings **weigert sich der Geschäftspartner**, die im Vertrag enthaltenen **Nachhaltigkeitsstandards** anzuerkennen.

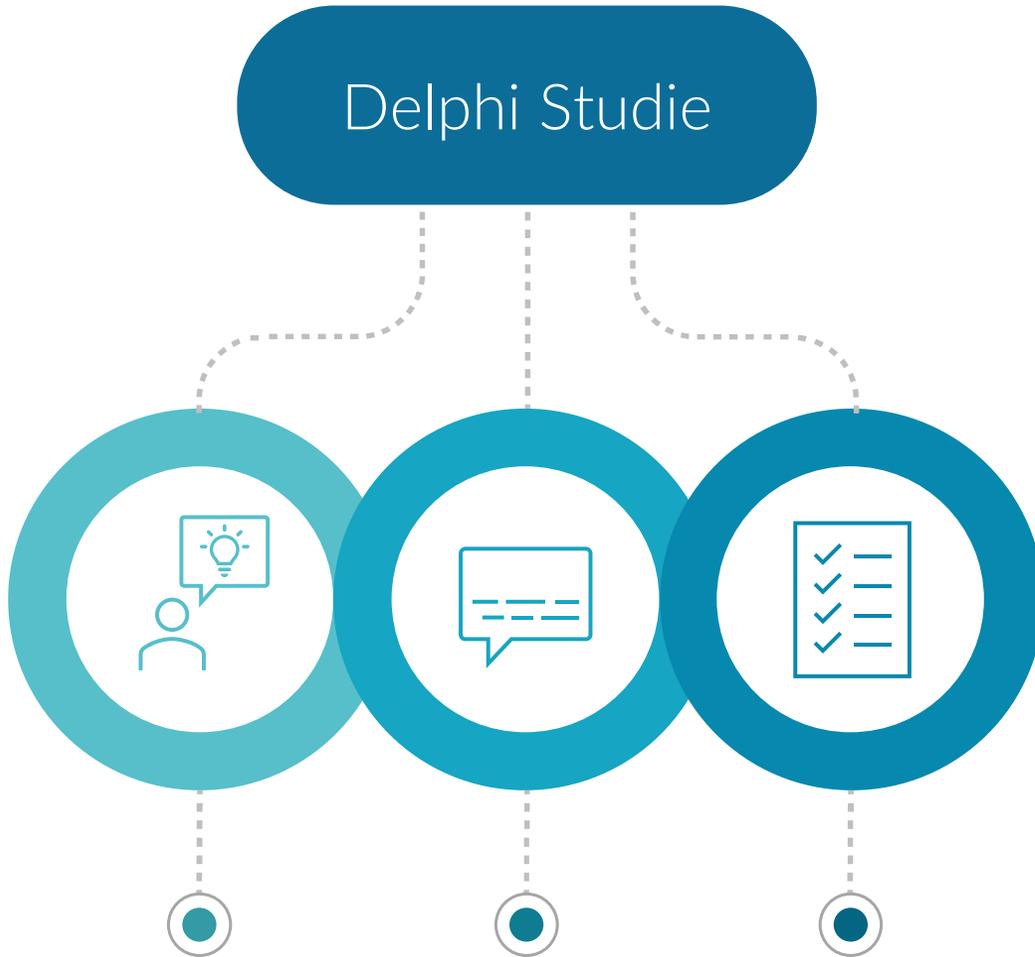


Einer Ihrer **Großkunden** möchte **Nachweise**, wie Sie **Nachhaltigkeitsstandards** in Ihrer eigenen Lieferkette **umsetzen**.



In der **Lieferkette** eines Ihrer **Produkte** sind **Menschenrechtsverletzungen** bekannt geworden. Eine **Nichtregierungsorganisation** wirft Ihrem Unternehmen vor, **keine ausreichende Prüfung und Vorsorge** in der Lieferkette vorgenommen zu haben.

## Delphi Studie



In 2-stündigen **Interviews** beschrieben **Experten** zu 12 ‚Critical Incidents‘ (CIs) **vorteilhaftes und hinderliches Verhalten**. Daraus wurden Kompetenzen abgeleitet. Eine anschließende **schriftliche Fragerunde** ergänzte und priorisierte die Kompetenzliste.

- **12 Fachleute** aus der Beschaffungspraxis in den Branchen Chemie, Automobil, Beratung, Konsumgüter, Innengestaltung sowie aus der öffentlichen Beschaffung
- **4 Experten** aus der Forschung im Bereich Einkauf, Supply Chain Management, Sustainability Management



## Functional-oriented competences

1. Basic individual knowledge on PSM
2. Basic sustainability knowledge
3. Demand management – Category strategy
  - 3.1 Purchasing specifications
  - 3.2 Supply market research
  - 3.3 Strategic positioning



## Cognition-oriented competences

10. Conscientiousness
11. Resourcefulness (Creative resource combination)
12. Supplier relationship management (Holistic view)
13. Systems thinking competence



## Social-oriented competences

14. Communication skills
15. Cross-functional team working
16. Interpersonal savvy



## Meta-oriented competences

20. Commitment to change
21. Confidence
22. Organisationally savvy
23. Persistence

4. Implementation – Contract Management
5. Implementation – Measurement & Reporting
6. Resourcefulness (Application of tools)
7. Stakeholder management (Application of tools)
8. Supplier relationship management (Application of tools)
9. Sustainability/ compliance
  - 9.1 Development of tools
  - 9.2 Participation in peer initiatives

17. Supplier relationship management (Communication)
18. Stakeholder management (Communication)
19. Thoughtfulness towards others

24. Political savvy
25. Self-awareness
26. Supplier relationship management (Cooperative approach)

## Beispiel ‚Supplier Relationship Management – Holistic view‘

Cognition-  
oriented  
competences

Kompetenzname

Definition

Verhalten

### Lieferantenmanagement – ganzheitliche Sichtweise

Fähigkeit, die Umsetzung nachhaltiger Beschaffung auch aus Lieferantensicht zu beurteilen, die Motivationsfaktoren und Hindernisse aus der Perspektive von Lieferanten zu kennen und zu verstehen und daraus effektive und konsensfähige Lösungen für nachhaltige Beschaffung abzuleiten.

Der/die Einkaufsverantwortliche

- Erarbeitet Win-Win-Lösungen
- Versteht die Risiken für Lieferanten
- Entwickelt einen Umsetzungsplan mit Lieferanten, der den ökonomischen Möglichkeiten des Lieferanten entspricht
- Erklärt kurz-, mittel- und langfristige Vorteile nachhaltiger Beschaffung
- Entwickelt wirtschaftlich attraktive Lösungen für/mit dem Lieferanten
- Versteht, dass ein Investment in Lieferantenentwicklung langfristig von Vorteil ist für die Umsetzung nachhaltiger Beschaffung
- Berücksichtigt den finanziellen Vertragsrahmen mit dem Lieferanten
- Hat eine offene Haltung gegenüber Maßnahmen des Lieferanten, z.B. einem Code of Conduct, und erkennt sie an, wenn sie qualitativ dem eigenen Vorgehen entsprechen



**Ausgangslage:** ‚Critical Incidents‘ (CIs) aus Forschung und Praxis- Die Teilnehmenden erarbeiten, erleben und diskutieren Lösungsansätze aus verschiedenen Perspektiven.



## Lernziele:

- Lieferanten steuern und beraten, so dass Nachhaltigkeitsrisiken minimiert werden
- Wissen und Verständnis aufbauen zu ESG und der Umsetzung im Unternehmen
- Auswirkungen abschätzen, die durch die Einführung oder Veränderung einer Nachhaltigkeitsstrategie entstehen
- Beschaffungsfunktion so positionieren, dass sie bei Nachhaltigkeitsthemen einbezogen wird
- Konflikte entschärfen im Kontakt mit Lieferanten, Partnerabteilungen und gesellschaftlichen Gruppen



## Zielgruppe:

Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen im Einkauf und Supply Chain Management, die in ihrer Tätigkeit mit Nachhaltigkeitsthemen zu tun haben (Einkäufer\*innen bestimmter Warengruppen, Supplier Relationship Manager, Qualitätsbeauftragte, Compliance Officer, Nachhaltigkeitsmanager)



## Axel Butterweck

Geschäftsführer TALENT-net (CH) GmbH

Telefon: +41 76 337 81 88  
E-Mail: [axel.butterweck@talent-net.org](mailto:axel.butterweck@talent-net.org)

[www.talent-net.ch](http://www.talent-net.ch)



## Prof. Dr. Lydia Bals

Hochschule  
Mainz/Source4Future

Telefon: +49 6131 628 3293  
E-Mail: [lydia.bals@hs-mainz.de](mailto:lydia.bals@hs-mainz.de)

[www.source4future.de](http://www.source4future.de)



## Dr. Heike Schulze

Projekt-Consult GmbH  
Senior Manager  
Responsible Sourcing

Telefon: +49 160 947 84 257  
E-Mail: [heike.schulze@projekt-consult.de](mailto:heike.schulze@projekt-consult.de)

[www.projekt-consult.de](http://www.projekt-consult.de)