

Beschaffung

aktuell

Einkauf
Materialwirtschaft
Logistik

Cybersecurity

Phantom-Frachtführer: Die reale Gefahr im Transporteinkauf

» Seite 42

E-Lösungen 2026

Einkauf ohne Frontend: Wie KI E-Procurement neu ordnet

» Seite 18

ERP im Einkauf

Durchgängige Prozesse aus der Cloud

» Seite 30

Interview

BME-Vorstand
Thorsten Berger,
Airbus

» Seite 12



**Der neue
Teamkollege:
KI im Einkauf**

» Seite 20

Professionell. Innovativ. Einkauf.





Studie zu Risiko- und Resilienzmanagement in der Beschaffung, Teil 3

Globale Lieferketten: Nachhaltigkeit bleibt – Regulierung im Wandel

Nachhaltigkeit ist in den Lieferketten angekommen – doch ihr regulatorischer Rahmen steht zunehmend in der Kritik. Eine aktuelle Studie zeigt: Während ESG-Themen strategisch an Bedeutung gewinnen, bewerten viele Unternehmen den konkreten Nutzen zentraler Vorgaben als begrenzt. Der dritte Teil der Untersuchung beleuchtet, wie Unternehmen die Aufwand-Nutzen-Relation relevanter ESG-Regulierungen einschätzen, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit im Einkauf tatsächlich hat – und warum ihr Beitrag zur Resilienz häufig skeptisch gesehen wird.

Unternehmen sehen sich heute einer Risikolandschaft gegenüber, die komplexer und dynamischer ist denn je. Globale Lieferketten eröffnen vielfältige Chancen, machen Geschäftsmodelle jedoch zugleich anfälliger für externe Einflüsse. Geopolitische Spannungen, neue regulatorische Vorgaben, extreme Wetterereignisse und digitale Angriffe wirken

zunehmend direkt auf Beschaffungs- und Logistikprozesse und erfordern eine vorausschauende, systematische Risikosteuerung.

Um ein aktuelles Bild dieser Entwicklungen zu erhalten, wurde die empirische Studie „Lieferketten im Spannungsfeld von Geopolitik und Nachhaltigkeit“ durchgeführt. Im ersten Teil wurden zentrale Risiken



Nachhaltigkeit im Einkauf ist etabliert, doch viele Unternehmen sehen in regulatorischen Vorgaben vor allem administrativen Aufwand – der strategische Nutzen für resilientere Lieferketten bleibt häufig unklar.

analysiert und im zweiten Teil Maßnahmen zur länderbezogenen Risikomitigation untersucht. Der nun abschließende dritte Teil widmet sich nachhaltigkeitsbezogenen Risikomaßnahmen.

Nachhaltigkeitsbezogene Risiken und regulatorische Anforderungen

Die Diskussion um ökologische und soziale Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren maßgeblich durch regulatorische Initiativen auf EU-Ebene geprägt worden. Gleichzeitig bewerten viele Unternehmen in Deutschland und der EU den damit verbundenen administrativen Aufwand kritisch. Diese Rückmeldungen sowie intensive politische Debatten führten zuletzt zu Anpassungen und Erleichterungen im Rahmen eines sogenannten Omnibus-Pakets. Vor diesem Hintergrund wurde erhoben, wie deutsche Unternehmen die Aufwand-Nutzen-Relation zentraler nachhaltigkeitsbezogener Regulierungen in ihren Lieferketten einschätzen. Betrachtet wurden die – inzwischen verschobene und abgeschwächte – EU-Entwaldungsverordnung (EUDR), das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), der CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM), die EU-Lieferkettenrichtlinie (CSDDD) sowie die Nachhal-



Veranstaltungshinweis

5. Mai 2026: Lieferketten im Spannungsfeld von Wettbewerbsfähigkeit, geopolitischen Herausforderungen und Nachhaltigkeit

Unter diesem Titel bringt der **5. Würzburger Nachhaltigkeitstag** Verantwortliche aus Einkauf und SCM sowie Nachhaltigkeitsbeauftragte zusammen, um praxisnah Chancen, Herausforderungen und Lösungsansätze rund um Wettbewerbsfähigkeit, Risikomanagement und nachhaltige Lieferketten zu diskutieren. Im Fokus stehen die konkrete Umsetzung und der Erfahrungsaustausch.

Zur Veranstaltung: www.wuerzburger-nachhaltigkeitstag.de

tigkeitsberichtsrichtlinie (CSRD). In die Auswertung gingen ausschließlich Unternehmen ein, die angaben, von den jeweiligen Regelwerken unmittelbar betroffen zu sein.

Deutlich kritische Bewertung der Aufwand-Nutzen-Relation

Die Ergebnisse zeichnen ein klares Bild: Mehr als die Hälfte der betroffenen Unternehmen bewertet die Regulierungen mit „nur regulatorischer Aufwand, kein oder kaum Nutzen“. Lediglich beim CBAM liegt dieser Anteil mit 48,5 Prozent etwas darunter. Unter Einbeziehung der Bewertung „eher mehr Aufwand als Nutzen“ ergibt sich ein insgesamt deutlich kritisches Stimmungsbild gegenüber allen untersuchten Regelwerken.

Positive Bewertungen bleiben die Ausnahme: Die Kategorie „Nutzen dominiert eindeutig den Aufwand“ erreicht durchgängig nur niedrige einstellige Prozentwerte. Etwas höher fallen die Anteile für „eher mehr Nutzen“ aus – insbesondere beim CBAM mit 10,6 Prozent –, bleiben jedoch insgesamt marginal. Diese Einschätzungen spiegeln weniger eine grundsätzliche Ablehnung nachhaltiger Zielsetzungen wider als vielmehr eine kritische Bewertung der konkreten Ausgestaltung und Umsetzbarkeit regulatorischer Vorgaben.

Stellenwert von Nachhaltigkeit bleibt überwiegend stabil

Die wahrgenommene Aufwand-Nutzen-Relation regulatorischer Maßnahmen erlaubt zunächst keine direkten Rückschlüsse auf die Risikowahrnehmung. Daher wurde ergänzend der Stellenwert ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit erhoben. Dabei wurde zwischen der Situation bis 2024 und den „letzten

Monaten" nach Inkrafttreten des Omnibus-Pakets differenziert.

Bis 2024 stuften 42,2 Prozent der Befragten den Stellenwert als „eher hoch“ oder „sehr hoch“ ein, 20 Prozent als „eher gering“ oder „sehr gering“, während knapp 38 Prozent eine mittlere Bedeutung sahen. Trotz veränderter Rahmenbedingungen geben rund 52 Prozent der Unternehmen an, dass der Stellenwert unverändert geblieben ist. 30 Prozent sehen sogar eine steigende Bedeutung, lediglich 17,7 Prozent berichten von einem Rückgang.

Dieses Muster deutet auf eine Verstetigung des Themas in Einkaufs- und Supply-Chain-Strategien hin. Auch die Budgets haben sich nur moderat verändert: In knapp der Hälfte der Unternehmen blieben sie konstant, während jeweils rund ein Viertel Erhöhungen bzw. Reduzierungen verzeichnet.

ESG-Kriterien in der Lieferantenauswahl

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie stark ESG-Kriterien in operative Entscheidungen einfließen. Bei der Lieferantenauswahl und -bewertung messen knapp 49 Prozent der Unternehmen ESG-Aspekten nur eine untergeordnete Bedeutung bei oder berücksichtigen sie kaum. Gleichzeitig wenden 21,1 Prozent ESG-Kriterien mit übergeordneter Priorität an, weitere rund 25 Prozent behandeln sie gleichrangig mit klassischen Kriterien wie Kosten, Qualität oder Lieferfähigkeit.

Insgesamt zeigt sich, dass – mit Ausnahme von 4,4 Prozent – nahezu alle Unternehmen ESG-Aspekte zumindest grundsätzlich berücksichtigen. Ergänzend geben über 42 Prozent an, Lieferantangaben umfassend zu prüfen, weitere 36 Prozent tun dies in ausgewählten Bereichen. ESG ist damit im Einkauf angekommen – allerdings mit unterschiedlicher Tiefe.

Nachhaltigkeit, Resilienz und strategische Perspektive

Eine vertiefende Analyse betrachtete die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Risikowahrnehmung. Besonders hohe Zustimmung erhält die Aussage, dass langfristige Existenz- und Erfolgssicherung nur unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und geopolitischer Aspekte möglich ist. 36,4 Prozent stimmen dem „eher zu“, 22,7 Prozent „voll und ganz“. Weitere 26,1 Prozent positionieren sich im mittleren Bereich, während gut 15 Prozent diese Sichtweise ablehnen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in vielen Unternehmen ein grundlegendes strategisches Verständnis für die Relevanz von Nachhaltigkeit vorhanden ist. Gleichzeitig wird sie nicht isoliert, sondern im Kontext geopolitischer und wirtschaftlicher Entwicklungen betrachtet.

Skepsis gegenüber regulatorischem Beitrag zur Resilienz

Deutlich zurückhaltender fallen die Bewertungen anderer Aussagen aus: Nahezu zwei Drittel der Befragten verneinen, dass gesetzliche Berichts- und Offenlegungspflichten über bestehende Aktivitäten hinaus zu einer spürbaren Steigerung der Resilienz beitragen.

Ähnlich kritisch werden Aussagen bewertet, wonach bisherige ökologische und soziale Maßnahmen Risiken im geopolitischen Umfeld reduziert oder die wirtschaftliche Performance verbessert hätten. Der Beitrag nachhaltigkeitsbezogener Daten zur Erhöhung von Transparenz und Resilienz wird ebenfalls skeptisch eingeschätzt.

Dies deutet darauf hin, dass entsprechende Daten zwar erhoben werden, ihr strategischer Nutzen jedoch bislang nicht durchgängig realisiert wird.

Einordnung und Ausblick

Insgesamt ergibt sich ein differenziertes Bild: Nachhaltigkeit ist in vielen Unternehmen strategisch verankert und operativ teilweise umgesetzt. Gleichzeitig stoßen regulatorische Vorgaben auf erhebliche Akzeptanzprobleme – insbesondere dort, wo Aufwand und Nutzen aus Unternehmenssicht nicht im Gleichgewicht stehen.

Für die Praxis ergibt sich daraus eine zentrale Herausforderung: Nachhaltigkeitsanforderungen müssen stärker mit konkreten Effekten wie Risikoreduktion, Effizienzgewinnen und resilienteren Lieferketten verknüpft werden. Gelingt dies, kann Nachhaltigkeit vom wahrgenommenen Pflichtprogramm zu einem integralen Bestandteil eines zukunftsfähigen Supply Chain Managements werden.



Bild: CSM

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Lehrstuhl BWL und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg



Bild: CSM

Prof. Dr. Holger Müller
Professur BWL, insbes. SCM, HTWK Leipzig



Bild: CSM

Jasmin Möller
Lehrstuhl BWL und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg