Circular Impact
Procurement Initiative

YUNUS ENVIRONMENT HUB

Kreislaufwirtschaft:

Status und Potenzial nachhaltiger Beschaffung von gemeinwohlorientierten Unternehmen

Impressum

Titel: Kreislaufwirtschaft: Status und Potenzial nachhaltiger Beschaffung von gemeinwohlorientierten Unternehmen.

Autor*innen: Brugger, R., Jäger, C., Sweeney, K. W. & Wieczorek, C.

Fotorechte: Titelbild erstellt mit Adobe Firefly (AI-generiert). Verwendung gemäß den Lizenzbedingungen von Adobe Stock für generative Inhalte. Keine Urheberrechte Dritter verletzt.

Herausgeber: Yunus Environment Hub GmbH, Rheinstraße 109, 65185 Wiesbaden

www.yunusenvironmenthub.com, cipi@yunuseh.com

Diese Publikation wurde im Rahmen der Circular Impact Procurement Initiative (CIPI) im Juni 2025 entwickelt, die im Rahmen des Programms „Nachhaltig wirken“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und der Europäischen Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert wird.

CIPI stärkt zirkuläre, gemeinwohlorientierte Unternehmen durch Wissensaufbau, Vernetzung und Schulungen. Ziel ist es, nachhaltige B2B-Beschaffung mit Unternehmen und öffentlicher Hand in Deutschland zu fördern.

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

Kofinanziert von der Europäischen Union

IBYKUS

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Mehr Informationen zu CIPI und Veranstaltungen von Yunus Environment Hub:

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 5

1.1 Ziel und Relevanz des Berichts ... 5

1.2 Methodik: Literaturrecherche, Interviews, Datenanalyse und Mapping ... 6

2. Definitionen und konzeptioneller Rahmen ... 6

2.1 Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) ... 6

2.2 Nachhaltige Beschaffung: Konzepte und Instrumente ... 6

2.3 Gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU) / Social Businesses ... 7

2.4 Gemeinwohlorientierte (soziale) und ökologische Wirkung (Impact) ... 7

2.5 Verhältnis von Kreislaufwirtschaft und Gemeinwohlorientierung ... 7

2.6 Zirkuläre GU als Ansatzpunkt für Circular Impact ... 8

3. Status Quo und Potenziale nachhaltiger Beschaffung ... 8

3.1 Überblick: Bedeutung nachhaltiger Beschaffung ... 8

3.2 Aktueller Stand nachhaltiger Beschaffung: Öffentlicher Sektor vs. Privatwirtschaft ... 8

3.2.1 Öffentlicher Sektor ... 8

3.2.2 Privatwirtschaft ... 9

4. Mapping von B2B-Gemeinwohlunternehmen mit zirkulären Lösungen ... 10

4.1 Zielsetzung und Einordnung des Mappings ... 10

4.2 Integration in die Kernwertschöpfungskette ... 10

4.3 Unterstützungsfunktionen ... 11

4.4 Wirkungserweiternde Zusatzinitiativen ... 11

5. Strukturelle Treiber und Hemmnisse für die Integration gemeinwohlorientierter Unternehmen in nachhaltige Beschaffungsprozesse ... 12

5.1 Zielsetzung und analytische Perspektive ... 12

5.2 Externe Treiber ... 12

5.3 Interne Treiber ... 13

5.3.1 Auf Seiten der GU ... 13

5.3.2 Auf Seiten der Beschaffer*innen ... 13

5.4 Externe Hemmnisse ... 144

5.5 Interne Hemmnisse ... 14

5.5.1 Auf Seiten der GU ... 14

5.5.2 Interne Hemmnisse bei Beschaffer*innen ... 14

5.6 Prozess- und Akteursebene ... 15

6. Strategien und Handlungsempfehlungen zur Integration gemeinwohlorientierter Unternehmen in nachhaltige Beschaffungsprozesse 16

6.1 Zielsetzung und analytische Perspektive 16

6.2 Strategien zur Förderung von Sichtbarkeit und Wahrnehmung zirkulärer GU 177

6.3 Netzwerkbildung und strukturelle Vermittlung 17

6.4 Stärkung der Procurement-Readiness von GU 18

6.5 Anpassung der öffentlichen Vergabestrukturen 18

6.6 Handlungsempfehlungen für zentrale Akteursgruppen 21

7. Fazit und Ausblick: gemeinwohlorientierte Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft als strategische Partner für nachhaltige Beschaffung 23

7.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse 23

7.2 Implikationen für die Circular Impact Procurement Initiative (CIPI) 23

7.3 Strategische Perspektiven für Politik, Praxis und Forschung 24

7.4 Abschließende Bewertung: Von der Ausnahme zur Regel - GU als strategische Partner der Beschaffung verankern 24

8. Literaturverzeichnis 26

1. Einleitung

1.1 Ziel und Relevanz des Berichts

Die planetaren Belastungsgrenzen sind bereits in mehreren Bereichen überschritten (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz [BMUV], 2024): Der Klimawandel schreitet ungebremst voran (Radtke, 2021), die Ressourcenextraktion erreicht neue Höchststände und führt zu erheblichen Landnutzungsänderungen (BUND, 2009), und der Biodiversitätsverlust bedroht die Grundlagen unseres Wirtschaftens und Zusammenlebens (Bundesamt für Naturschutz [BFN], o. D.). Laut dem *Global Resources Outlook 2024* des *UN International Resource Panel* hat sich der Ressourcenverbrauch global seit 1970 mehr als verdreifacht – mit gravierenden Folgen für Umwelt, Klima und soziale Stabilität (United Nations Environment Programme [UNEP], 2024). Ein politischer Wandel hin zur Förderung einer klimaneutralen Wirtschaft hat begonnen und wird längst nicht mehr nur von Wissenschaftler*innen und Aktivist*innen gefordert, sondern zunehmend auch von Investor*innen und der Wirtschaft mitgetragen (Vöpel, 2019).

In diesem Kontext gewinnt nachhaltige Beschaffung strategisch an Bedeutung. Als steuerndes Element entlang von Lieferketten besitzt sie das Potenzial, Nachfrage- und Innovationsimpulse in Richtung nachhaltiger Geschäftsmodelle zu setzen (Rat für Nachhaltige Entwicklung [RNE], 2021). Die öffentliche Hand verfügt allein in Deutschland über ein jährliches Beschaffungsvolumen von über 500 Milliarden Euro – ein gewaltiger Hebel zur Marktentwicklung zukunftsfähiger Lösungen (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2021). Aber auch private Unternehmen erkennen zunehmend die Relevanz nachhaltiger Beschaffung (Visable, 2021). Die Beschaffung bestimmt maßgeblich das wirtschaftliche Handeln entlang der gesamten Lieferkette und hat somit einen erheblichen Einfluss auf das Klima. Bis zu 80 % der CO_2-Emissionen entstehen im Rahmen der Beschaffung – inklusive Verpackung und Logistik (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. [BME], 2019). Nachhaltige Beschaffung trägt jedoch nicht nur positiv zum Umweltschutz bei, sondern ist auch ein zentraler Bestandteil des Risikomanagements, der Reputationssicherung und der Einhaltung regulatorischer Anforderungen (Gerlach, 2015) – etwa durch die *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) (Europäische Kommission, 2025) oder das *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* (LkSG) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales [BMAS], 2024). Vor diesem Hintergrund rücken gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU) mit zirkulären Geschäftsmodellen in den Fokus: Sie entwickeln innovative Lösungen zur Ressourcenschonung, setzen auf gesellschaftliche Wirkung und agieren häufig lokal und resilient. Als sogenannte zirkuläre gemeinwohlorientierte Unternehmen verbinden sie ökologische Kreislaufstrategien mit gesellschaftlicher Transformation. Dennoch werden sie bislang nur unzureichend in bestehende Liefer- und Wertschöpfungsketten integriert. Die Gründe sind vielfältig: mangelnde Sichtbarkeit, fehlende Standardisierung, unpassende Vergabestrukturen und Skalierungshürden zählen zu den zentralen Barrieren.

Der vorliegende Bericht setzt hier an. Er hat das Ziel, auf der Basis einer umfassenden empirischen Erhebung und qualitativen Analyse systematische Erkenntnisse über das Potenzial, die Herausforderungen und die strukturellen Bedingungen der Integration zirkulärer GU in nachhaltige Beschaffungsprozesse zu gewinnen. Damit soll er einen doppelten Zweck erfüllen:

1. **Er liefert eine belastbare Wissensgrundlage zur Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung** bei Beschaffer*innen aus öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft.
2. **Er schafft Orientierung für politische Entscheidungsträger*innen und Förderinstitutionen**, wie durch geeignete Rahmenbedingungen,

Unterstützungsangebote und Steuerungsinstrumente zirkuläre GU als strategische Partner*innen in der Transformation gestärkt werden können.

Der Bericht ist eingebettet in die Circular Impact Procurement Initiative (CIPI), das im Rahmen des ESF-Plus-Programms „Nachhaltig wirken“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und die Europäische Union gefördert wird. Er versteht sich als konzeptioneller und analytischer Beitrag zur Verankerung einer Beschaffungskultur, die Kreislaufwirtschaft, gesellschaftliche Wirkung und wirtschaftliche Resilienz zusammendenkt – und damit den Weg in eine zukunftsfähige Ökonomie aktiv mitgestaltet.

1.2 Methodik: Literaturrecherche, Interviews, Datenanalyse und Mapping

Um das Potenzial und die strukturellen Bedingungen der Integration zirkulärer GU zu analysieren, wurde ein mehrstufiges methodisches Vorgehen gewählt. Zunächst erfolgte eine umfassende **Literaturrecherche**, um den aktuellen Forschungsstand zu nachhaltiger Beschaffung, Kreislaufwirtschaft und gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen aufzuarbeiten. Darauf aufbauend wurden **qualitative Interviews** mit Expert*innen aus relevanten Bereichen geführt – darunter Vertreter*innen von GU, öffentlichen und privaten Beschaffer*innen sowie intermediären Organisationen. Insgesamt flossen 27 halbstrukturierte Interviews in die Analyse ein. Ergänzt wurde dies durch eine **quantitative Datenauswertung**: Ein Datensatz von ca. 170 GU mit zirkulären Lösungen wurde hinsichtlich ihrer Charakteristika und bisherigen Einbindung in Beschaffungsprozesse untersucht. Schließlich wurde ein **Mapping** durchgeführt, das die identifizierten GU in Bezug auf ihre Rolle in der Wertschöpfungskette (Input, Product, Enabler) und ihre Haupt-Beitragsschwerpunkte (soziale/ gesellschaftliche vs. ökologische Wirkung, entsprechende R-Strategien) kategorisiert. Dieses triangulative Vorgehen sichert eine fundierte Basis für die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

2. Definitionen und konzeptioneller Rahmen

Das Verständnis zentraler Konzepte bildet die Grundlage der Analyse. In diesem Abschnitt werden die für den Bericht relevanten Begriffe definiert und in ihren Zusammenhang gestellt.

2.1 Kreislaufwirtschaft (Circular Economy)

Unter *Kreislaufwirtschaft* versteht man ein Wirtschaftsmodell, das darauf abzielt, den Einsatz von Ressourcen und die Entstehung von Abfall, Emissionen und Energieverlusten durch geschlossene Kreisläufe zu minimieren. Im Mittelpunkt steht die **R-Strategie** – das Schließen von Stoffkreisläufen durch *Reduce, Reuse, Recycle* und weitere Maßnahmen. Produkte und Materialien sollen so lange wie möglich genutzt, wiederaufbereitet und recycelt werden, um den Bedarf an Primärressourcen zu senken und Umwelteinträge zu reduzieren. Die Kreislaufwirtschaft umfasst dabei alle Phasen des Produktlebenszyklus – von der Rohstoffgewinnung über Design und Produktion bis hin zu Nutzung, Rückführung und Wiederverwertung.

2.2 Nachhaltige Beschaffung: Konzepte und Instrumente

Nachhaltige Beschaffung bezeichnet den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialkriterien entlang der Lieferkette. Dies beinhaltet zum einen **ökologische Aspekte** wie Energieeffizienz, Ressourcenschonung und Klimaschutz, zum anderen **soziale Aspekte** wie die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechtsstandards, faire Löhne oder die Förderung marginalisierter Gruppen. Instrumente nachhaltiger Beschaffung sind beispielsweise Umweltzeichen (Blauer Engel, EU Ecolabel), Nachhaltigkeitsstandards (Fairtrade, FSC) oder *Life-Cycle-Costing*-Modelle, die

neben Anschaffungskosten auch Folgekosten etwa durch Energieverbrauch berücksichtigen. Ebenso zählen Supplier Codes of Conduct oder *Sustainability Scorecards* zu verbreiteten Maßnahmen, um Nachhaltigkeitskriterien in Beschaffungsentscheidungen zu verankern.

2.3 Gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU) / Social Businesses

Gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU) – häufig auch als Social Businesses bezeichnet – sind Unternehmen, die ihren primären Unternehmenszweck auf gemeinwohlorientierte und/oder ökologische Wirkung ausrichten. Ihr Geschäftsmodell zielt nicht in erster Linie auf Gewinnmaximierung, sondern auf die Lösung gemeinwohlorientierter oder ökologischer Herausforderungen. GU reinvestieren Gewinne überwiegend in den Unternehmenszweck und agieren oft in Rechtsformen, die Mitbestimmung und Transparenz fördern. Wichtige Merkmale gemeinwohlorientierter Unternehmen sind etwa: die Ausrichtung auf messbare *Social* oder *Environmental Impact*, ein hoher Grad an **Innovation** im Hinblick auf gesellschaftlichen Nutzen, **inklusive Geschäftsmodelle** (z. B. Integration Benachteiligter) sowie eine **transparente, wertebasierte Governance**. Beispiele umfassen Integrationsbetriebe, gemeinwohlorientierte-ökologische Start-ups oder Genossenschaften mit gemeinwohlorientiertem Zweck.

2.4 Gemeinwohlorientierte (soziale) und ökologische Wirkung (Impact)

Der Begriff *Wirkung* bezeichnet die intendierten Veränderungen, die durch Aktivitäten oder Produkte eines Unternehmens in der Gesellschaft und Umwelt erzielt werden. **Gemeinwohlorientierte (soziale) Wirkung** umfasst Verbesserungen im gesellschaftlichen Bereich – z. B. bessere Bildungsabschlüsse, berufliche Inklusion, Gesundheitsförderung oder Armutsreduktion. **Ökologische Wirkung** bezieht sich auf positive Umwelteffekte wie Emissionsminderungen, Ressourcenschonung, Biodiversitätsschutz oder Abfallvermeidung. In der Wirkungsmessung wird oft zwischen **Output, Outcome und Impact** unterschieden: *Output* sind unmittelbare Leistungen (z. B. Anzahl geschulter Personen), *Outcome* die daraus resultierenden Veränderungen (z. B. höhere Beschäftigungsquote) und *Impact* die langfristigen gesamtgesellschaftlichen Effekte (z. B. Abbau struktureller Arbeitslosigkeit). Für GU ist die Wirkungsorientierung zentral: Sie definieren Erfolg primär über ihren Beitrag zum Gemeinwohl und nutzen **Impact Measurement**-Methoden, um diesen zu erfassen (z. B. Social Reporting Standard, SDG-Impact Indicators).

2.5 Verhältnis von Kreislaufwirtschaft und Gemeinwohlorientierung

Die **Kreislaufwirtschaft** (Circular Economy) ist ein transformatives Wirtschaftsmodell, das darauf abzielt, natürliche Ressourcen zu schonen und Umweltbelastungen zu minimieren. Anstelle linearer Produktions- und Konsummuster („take-make-dispose“) setzt sie auf geschlossene Stoffkreisläufe, in denen Materialien möglichst lange genutzt, wiederverwendet oder recycelt werden (UNEP, 2024). Die sogenannte R-Logik – Reduce, Reuse, Recycle und weitere Strategien – steht dabei im Zentrum. Darüber hinaus wird die Kreislaufwirtschaft zunehmend als Hebel für wirtschaftliche Resilienz, Innovationsfähigkeit und neue Beschäftigungsformen verstanden (UNEP, 2024; Yunus Environment Hub, 2025).

Gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU) wiederum stellen gesellschaftlichen Mehrwert in den Mittelpunkt ihres wirtschaftlichen Handelns. Aufbauend auf der Social Business Initiative der Europäischen Kommission zielen sie darauf ab, gemeinwohlorientierte (und häufig auch ökologische) Herausforderungen durch unternehmerische Mittel zu lösen (BMWK, 2024). Typisch sind inklusive Beschäftigungsmodelle, faire Arbeitsbedingungen, partizipative Governance-Strukturen sowie eine Reinvestition der Gewinne in die gemeinwohlorientierte Mission (Aktive Bürgerschaft, 2024). Wirkung wird dabei nicht primär über finanziellen Gewinn, sondern über messbaren gesellschaftlichen Nutzen definiert.

2.6 Zirkuläre GU als Ansatzpunkt für Circular Impact

Der **Begriff Circular Impact** greift die Schnittmenge dieser beiden Konzepte auf – also Geschäftsmodelle, die sowohl ökologische Kreislaufstrategien als auch eine explizit gemeinwohlorientierte Zielsetzung verfolgen. Diese Verbindung wurde erstmals systematisch in der gemeinsamen Studie des Yunus Environment Hub und der Bertelsmann Stiftung (2025) mit dem Titel *A Systemic Circular Economy Transition in Germany* beschrieben, in der die Kategorie der C*ircular Social Businesses* also zirkulärer GU als zentrale Akteursgruppe für eine sozial-ökologische Transformation eingeführt wurde. Die Untersuchung zeigt, dass etwa 39 % der in Deutschland identifizierten zirkulären Start-ups auch soziale Kriterien erfüllen, etwa durch integrative Beschäftigung, lokale Bildungsangebote oder partizipative Organisationsformen.

Solche Unternehmen gehen über klassische Recyclingansätze hinaus und denken Kreislaufwirtschaft als gemeinwohlorientiert eingebetteten Strukturwandel – mit Strategien wie „Regenerieren“, „Teilen“ oder „Umdenken“. Sie verbinden ökologische Wirkung (z. B. Ressourcenschonung, Emissionsvermeidung) mit gemeinwohlorientierten Zielen (z. B. Teilhabe, Inklusion, Gemeinwesenstärkung). Diese duale Wirkung – analytisch als Circular Impact gefasst – eröffnet erhebliche Innovationspotenziale, etwa für Produkte aus Recyclingmaterialien mit gemeinwohlorientierter Fertigung oder für neue Allianzen zwischen Umwelt- und Gemeinwohlakteuren. Die Studie betont, dass solche Potenziale bislang kaum strukturell gefördert werden und gezielte Rahmenbedingungen notwendig sind, um zirkuläre GU in ihrer Wirkung zu skalieren – etwa über öffentliche Beschaffung.

3. Status Quo und Potenziale nachhaltiger Beschaffung

In diesem Abschnitt wird der aktuelle Stand nachhaltiger Beschaffung im öffentlichen und privaten Sektor beleuchtet sowie das Potenzial von GU in diesem Kontext herausgearbeitet.

3.1 Überblick: Bedeutung nachhaltiger Beschaffung

Nachhaltige Beschaffung hat in den letzten Jahren sowohl politisch als auch unternehmerisch stark an Bedeutung gewonnen. **Politisch** wird sie als Hebel betrachtet, um Nachhaltigkeitsziele – von Klimaneutralität bis fairen Lieferketten – zu erreichen. Zahlreiche Strategien und Programme auf EU-, Bundes- und Länderebene adressieren inzwischen nachhaltige Beschaffung (z. B. die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, das Programm Nachhaltigkeit in der Bundesverwaltung). **Gesellschaftlich** wächst der Erwartungsdruck auf Unternehmen und den öffentlichen Sektor, Verantwortung entlang der Lieferkette zu übernehmen. Debatten über nachhaltigen Konsum und Lieferkettenverantwortung finden zunehmend auch Eingang in politische Entscheidungsprozesse. **Wirtschaftlich** schließlich erkennen Unternehmen die Vorteile nachhaltiger Beschaffung: Risiko- und Reputationsmanagement, Resilienz gegenüber regulatorischen Änderungen (z. B. durch das LkSG) sowie Effizienzgewinne durch Kreislaufmodelle.

3.2 Aktueller Stand nachhaltiger Beschaffung: Öffentlicher Sektor vs. Privatwirtschaft

3.2.1 Öffentlicher Sektor

Im öffentlichen Sektor bilden gesetzliche Vorgaben und politische Strategien den Rahmen für nachhaltige Beschaffung. Auf EU-Ebene schaffen die Vergaberichtlinien (2014/24/EU etc.) Möglichkeiten, Umwelt- und Sozialkriterien einzubeziehen. In Deutschland existieren übergeordnete Ziele, etwa die Quoten für klimafreundliche Beschaffung im Klimaschutzgesetz. Dennoch wird das **Potenzial öffentlicher Beschaffung** bislang nicht ausgeschöpft: Viele Beschaffungsstellen zögern, strengere Nachhaltigkeitskriterien

anzuwenden, da sie Mehrkosten oder Rechtsunsicherheiten befürchten. Die Zersplitterung der Zuständigkeiten – Beschaffung erfolgt auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene – erschwert einheitliche Standards. Best-Practice-Beispiele (z. B. Städte mit Fairtrade-Zertifizierung oder nachhaltige Landesbeschaffungsgesetze) zeigen jedoch, dass sozial-ökologische Kriterien erfolgreich integriert werden können.

Ein wichtiger Treiber für nachhaltige Beschaffung ist die Reform des Vergaberechts. Die Bundesregierung hat im November 2024 ein Vergabetransformationspaket auf den Weg gebracht, das Beschaffungsverfahren einfacher und nachhaltiger gestalten soll (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz [BMWK], 2024). Dazu zählt die Verpflichtung, soziale und umweltbezogene Kriterien systematischer in die Leistungsbeschreibungen aufzunehmen und Innovationen von jungen, kleinen und mittleren Unternehmen stärker zu berücksichtigen (BMWK, 2024). Geplant ist auch eine Anpassung der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO), durch die Direktvergaben bis etwa 100.000 € ermöglicht werden sollen – beispielsweise für innovative Leistungen von Start-ups, kleinen Unternehmen oder gemeinwohlorientierten Organisationen (BMWK, 2024). Parallel dazu untermauern verschiedene politische Strategien und Programme auf EU-, Bundes- und Länderebene die Bedeutung nachhaltiger Beschaffung (etwa die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie oder Programme zur Förderung von Umweltinnovationen in der öffentlichen Verwaltung).

3.2.2 Privatwirtschaft

In der Privatwirtschaft rückt nachhaltige Beschaffung zunehmend in den Fokus strategischer Unternehmensführung. Viele Unternehmen treiben entsprechende Prozesse im Kontext ihrer ESG-Berichterstattung voran (Schüller, 2022). Dabei gewinnen Aspekte wie Risikoreduktion, Lieferkettenresilienz und der Beitrag zu unternehmerischen Nachhaltigkeitszielen an Bedeutung. Gleichzeitig bleibt Kosteneffizienz ein zentrales Anliegen, insbesondere angesichts des in vielen Branchen wieder steigenden Wettbewerbsdrucks. Nachhaltigkeitskriterien werden daher nicht als Ersatz, sondern als Erweiterung klassischer Beschaffungsziele verstanden. Treiber dieser Entwicklung sind nicht nur externe Faktoren wie Regulierung, Investoren- und Konsumentenerwartungen, sondern auch interne Überlegungen: Unternehmen erkennen zunehmend den strategischen Wert einer Diversifizierung und Stabilisierung ihrer Lieferketten durch nachhaltige Beschaffungspraktiken. Dennoch hinken zahlreiche Unternehmen hinterher und verfügen noch über keine umfassenden nachhaltigen Beschaffungsstrategien. Insbesondere im Mittelstand fehlt es oft an Ressourcen und Know-how, um Nachhaltigkeitskriterien konsequent zu verankern. Hier setzen vermehrt **Initiativen** an, die Unterstützung bieten – etwa Netzwerke für nachhaltige Lieferketten oder Beratungsprogramme zu *Sustainable Procurement*. Große multinationale Konzerne (z. B. aus der Automobil- oder Tech-Branche) beginnen, von ihren Zulieferern Nachhaltigkeitsdaten einzufordern (Scope-3-Emissionen, soziale Audits), was die gesamte Lieferkette in Bewegung bringt. Insgesamt zeigt sich ein **Trend**: Nachhaltige Beschaffung wandelt sich vom „nice-to-have“ zum betriebswirtschaftlichen Muss.

Ein spezifisches Potenzial besteht darin, nachhaltige Beschaffung mit **Kreislaufwirtschaftsstrategien** zu verbinden. Beispielsweise können Unternehmen durch *Product-as-a-Service*-Modelle sowohl Ressourcen sparen als auch neue Erlösmodelle schaffen. *Closed-Loop*-Kooperationen zwischen Herstellern und Recyclingfirmen gewinnen an Bedeutung. Hier haben GU mit ihren innovativen, wirkungsorientierten Ansätzen besondere Chancen, als agile Partner mitzuwirken.

4. Mapping von B2B-Gemeinwohlunternehmen mit zirkulären Lösungen

Im Mapping wurden ausgewählte GU mit zirkulären Geschäftsmodellen systematisch erfasst und analysiert. Ziel war es, deren Profile, Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe im Kontext Lieferkettenintegration zu verstehen.

4.1 Zielsetzung und Einordnung des Mappings

Das vorliegende Mapping dient der systematischen Analyse von Unterstützungsbedarfen GU mit zirkulären Geschäftsmodellen im Hinblick auf ihre Integration in nachhaltige Beschaffungsprozesse. Dabei wurde ein dreiteiliges Analysemodell entwickelt, das die Bedarfe entlang zentraler Wertschöpfungsdimensionen gliedert: (1) Integration in die **Kernwertschöpfungskette**, (2) **Unterstützungsfunktionen** sowie (3) **zusatzorientierte Initiativen**. Dieses Modell erlaubt eine differenzierte Betrachtung, wie GU strukturell eingebettet werden können – über unmittelbare Produktions- und Lieferbeziehungen hinaus. Die Ergebnisse basieren auf 27 qualitativen Interviews mit zirkulären GU, privaten und öffentlichen Beschaffer*innen und anderen relevanten Stakeholdern sowie auf der Analyse der ca. 170 im Datensatz erfassten zirkulären GU. Ergänzt wurde das Mapping durch eine kategoriale Zuordnung der Geschäftsmodelle entlang der zirkulären Rollen (*Input*, *Product*, *Enabler*) sowie der R-Strategien. Ziel war es, eine praxisnahe Grundlage für Handlungsempfehlungen im Bereich der strategischen und nachhaltigen Beschaffung und Förderlogiken zu schaffen.

4.2 Integration in die Kernwertschöpfungskette

GU mit zirkulären Lösungen stoßen insbesondere bei der Integration in zentrale Produktions- und Lieferprozesse auf strukturelle Herausforderungen. Drei wesentliche **Cluster** wurden identifiziert:

- **Zugang zu industriellen Wertschöpfungsnetzwerken:** Viele GU – insbesondere Start-ups und KMU – haben begrenzte Möglichkeiten, sich in bestehende industrielle Lieferketten zu integrieren. Dies betrifft z. B. Anbieter alternativer Materialien wie biobasierter Kunststoffe oder recycelter Baustoffe und Verpackungen. Häufig mangelt es auf Käuferseite an Innovationsbereitschaft und Flexibilität – hinzu kommen langwierige bürokratische Prozesse. Auf Seiten der Anbieter wiederum fehlt oft das notwendige Kapital, um größere Aufträge umzusetzen oder die Produktion bedarfsgerecht zu skalieren. So berichtet etwa ein Hersteller zirkulärer Elektronikprodukte – darunter Smartphones, Monitore und E-Bikes –von hoher Nachfrage. Dennoch fällt es dem Unternehmen schwer, diese zu bedienen, da das Kapital fehlt, um die vergleichsweise teuren Geräte in größeren Stückzahlen für Firmenkunden vorzuproduzieren und flexibel sowie bedarfsorientiert liefern zu können. Ähnliche Herausforderungen betreffen auch andere Anbieter: etwa ein Unternehmen, das nachhaltige Isolierverpackungen aus Agrarresten entwickelt, ein weiteres, das biologisch abbaubare Verpackungen anbietet, oder ein Anbieter, der Kunststoffverpackungen aus informell gesammeltem Plastik produziert.
- **Kompatibilität und Qualitätssicherung:** GU stehen oft unter Druck, die gleichen Qualitäts-, Zuverlässigkeits- und Zertifizierungsanforderungen wie etablierte Lieferanten zu erfüllen, obwohl sie nicht über dieselben Skalenvorteile und technischen Ressourcen verfügen. Dies erschwert die Aufnahme in Rahmenverträge oder bevorzugte Lieferantenlisten großer Abnehmer. Ein zentrales Problem ist zudem der Mangel an Pilotkunden, die bereit sind, neue Lösungen zu erproben. Ohne solche Pilotprojekte bleibt es schwierig, die Kompatibilität, Qualität und insbesondere die Wettbewerbsvorteile der häufig innovativen Produkte unter Beweis zu stellen. So berichtet etwa der Hersteller zirkulärer Wohnmodule von Herausforderungen bei der

Akquise geeigneter Pilotprojekte – obwohl das Konzept nachweislich große finanzielle Einsparpotenziale gegenüber konventionellen Bauweisen bietet.

- **Rückführungssysteme und Logistikintegration:** Im Bereich zirkulärer Geschäftsmodelle ist die Einbindung in Logistik- und Rückführungssysteme zentral. Mehrere im Rahmen der Untersuchung interviewte Unternehmen betonen, dass ohne funktionierende Rücklauf- und Aufbereitungskreisläufe zirkuläre Wirkungspotenziale nicht realisiert werden können. Der Aufbau solcher Systeme erfordert jedoch erhebliche Investitionen, Partnernetzwerke und oft die Mitwirkung etablierter Akteure (z. B. Logistikdienstleister, Kommunen). Für viele GU stellt dies eine hohe Hürde dar, da sie allein die nötige Infrastruktur kaum vorhalten können. Erste Ansätze gemeinschaftlicher Rücknahme- und Recyclingstrukturen – etwa durch Kooperationen mehrerer GU oder durch Partnerschaften mit etablierten Unternehmen – zeigen zwar Potenzial, stehen aber noch am Anfang und sind häufig fragmentiert oder lokal begrenzt. Die strukturelle Integration solcher Collaborative Models bleibt damit eine zentrale Herausforderung.

4.3 Unterstützungsfunktionen

Neben der direkten Integration in Wertschöpfungsketten benötigen GU bestimmte Unterstützungsfunktionen, um erfolgreich zu skalieren. Identifiziert wurden u. a.:

- **Finanzierung und Investitionen:** Zirkuläre GU haben häufig einen höheren Kapitalbedarf in frühen Phasen (z. B. für Forschung & Entwicklung oder Pilotproduktionen), finden aber schwer Zugang zu klassischen Investor*innen, da ihre Geschäftsmodelle auf Gemeinwohl ausgerichtet und nicht auf maximale Rendite getrimmt sind. Förderprogramme, *Impact Investments* und alternative Finanzierungsformen (z. B. genossenschaftliches Kapital, Crowdfunding) spielen daher eine große Rolle. Dennoch klafft oft eine Finanzierungslücke, insbesondere wenn es um das Wachstum und den Eintritt in etablierte Märkte geht (z. B. Ausstattung für Serienproduktion, Zertifizierungen etc.).
- **Kompetenzaufbau und Beratung:** Viele GU verfügen über tiefes Fachwissen in ihrem Kerngeschäft (z. B. Materialinnovation, oder in Bereichen wie Arbeitsintegration, Umweltbildung oder nachhaltiger Stadtentwicklung etc.), aber weniger über Beschaffungs- und Vertriebs-Know-how. Spezialisierte Beratungsangebote – etwa zu Ausschreibungsverfahren, Qualitätsmanagement oder Vertragsgestaltung – sind gefragt. Einige *Social Entrepreneurship*-Netzwerke und Inkubatoren haben hier begonnen, spezifische Programme aufzusetzen (Workshops, Mentoring). Dennoch wird deutlich, dass fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenzen (Skalierungsstrategien, Marketing) ein zentrales Hemmnis darstellen.
- **Netzwerke und Plattformen:** Um Sichtbarkeit zu erlangen und passende Partner*innen zu finden, benötigen GU Plattformen, die sie mit Beschaffer*innen zusammenbringen. Aktuell gibt es in Deutschland wenige gezielte Verzeichnisse oder Marktplätze für sozial-ökologische Lieferant*innen. Initiativen wie BuySocial im UK zeigen, dass solche Plattformen den Marktzugang spürbar erleichtern können. In Deutschland entstehen erste Ansätze (z. B. die Plattform Social Entrepreneurship BW für Baden-Württemberg), jedoch fehlt es an bundesweiten Strukturen – insbesondere solchen, die gemeinwohlorientierte Unternehmen mit klar zirkulärer Ausrichtung systematisch sichtbar machen und mit Beschaffer*innen vernetzen.

4.4 Wirkungserweiternde Zusatzinitiativen

Gemeinwohlorientierte Unternehmen engagieren sich oft über ihr Kerngeschäft hinaus in zusätzlichen Initiativen, die ihre Wirkungsziele unterstützen – etwa Kompensations-, Regenerations- oder Recyclinginitiativen, die nicht direkt mit dem Produkt zusammenhängen.

Solche Zusatzaktivitäten können die nachhaltige Beschaffung bereichern, indem GU als Innovationspartner über den eigentlichen Lieferumfang hinaus Mehrwert bieten. Ein Beispiel aus den Interviews: Ein Unternehmen finanziert durch den Verkauf eines zirkulären Konsumguts den Aufbau von Recyclingkapazitäten in einem afrikanischen Land. Die Erlöse fließen direkt in Umweltprojekte vor Ort. So konnte eine lokale Recycling-Infrastruktur entstehen, die nicht nur Abfälle reduziert, sondern auch Arbeitsplätze schafft. Für Beschaffer*innen kann die Zusammenarbeit mit solchen GU bedeuten, dass sie über den Produktbezug hinaus indirekt zusätzliche Nachhaltigkeitsprojekte unterstützen – ein Co-Benefit, den klassische Anbieter in dieser Form meist nicht bieten.

5. Strukturelle Treiber und Hemmnisse für die Integration gemeinwohlorientierter Unternehmen in nachhaltige Beschaffungsprozesse

Basierend auf den Erkenntnissen aus dem Mapping und den Interviews wurden in diesem Kapitel zentrale Treiber (begünstigende Faktoren) und Hemmnisse (erschwerende Faktoren) identifiziert, die die Integration von GU in Beschaffungsprozesse beeinflussen.

Diese Faktoren wurden auf verschiedenen Ebenen analysiert:

- **extern** (Rahmenbedingungen außerhalb der Organisationen),
- **intern** (Eigenschaften oder Strategien innerhalb der GU und der Beschaffungsstellen) sowie
- **prozess-/akteursbezogen** (interaktionale und strukturelle Faktoren auf der Systemebene der Beschaffung).

5.1 Zielsetzung und analytische Perspektive

Die Analyse der Treiber und Hemmnisse verfolgt zwei Perspektiven: Zum einen sollen **externe Faktoren** beleuchtet werden, die außerhalb der GU liegen – etwa gesetzliche Rahmenbedingungen oder Markttrends. Zum anderen werden **interne Faktoren** betrachtet, die in den GU selbst begründet sind – wie bestimmte Kompetenzen oder Geschäftsmodellaspekte. Durch diese zweigleisige Betrachtung lässt sich erkennen, wo politische oder strukturelle Hebel ansetzen können und wo GU selbst Stellschrauben besitzen, um ihre Integration in Beschaffungsprozesse zu verbessern.

5.2 Externe Treiber

Externe Treiber entstehen aus dem Umfeld, in dem GU agieren, und begünstigen deren Integration:

- **Politischer Rückenwind:** Wie in Abschnitt 3 dargestellt, führt regulatorischer Druck (CSRD, LkSG etc.) dazu, dass Beschaffer*innen nachhaltigere Lieferanten suchen. GU profitieren davon, wenn etwa Kommunen in ihren Vergaberichtlinien soziale/ gemeinwohlorientierte Kriterien verankern oder Konzerne gezielt auf Impact-Start-ups zugehen, um Innovationspartnerschaften zu bilden. Aktuelle Gesetzesinitiativen – vom EU-Lieferkettengesetz bis zum Vergabetransformationspaket – schaffen potenziell günstigere Bedingungen für GU.
- **Gesellschaftliche Trendthemen:** Der Fokus der Öffentlichkeit auf Kreislaufwirtschaft, Plastikreduktion, faire Lieferketten etc. führt zu einer steigenden Nachfrage nach Lösungen in diesen Bereichen – und stärkt die Relevanz von GU, die genau hier wirksame Ansätze bieten. Ihr gesellschaftlicher und ökologischer Impact rückt dadurch stärker in den Vordergrund. Unternehmen und öffentliche Auftraggeber*innen, die sich mit GU zusammentun, können diesen Impact gezielt in ihre Nachhaltigkeitsstrategien

und -berichterstattung integrieren – etwa im Rahmen der CSRD, des Lieferkettengesetzes oder freiwilliger ESG-Ziele. GU werden so zu gefragten Partnern in Pilotprojekten und nachhaltigkeitsorientierten Beschaffungs- und Innovationsprozessen.

- **Finanzielle Förderungen:** Spezifische Förderprogramme – z. B. *Social Innovation* Förderlinien der EU oder staatliche Zuschüsse für Kreislaufprojekte – wirken als externer Treiber, indem sie Projekte anstoßen und GU Wachstumschancen eröffnen. Besonders kombinierte Finanzierungsinstrumente (z. B. öffentliche Innovationsförderung plus Impact-Investment-Fonds) können den Markteintritt von GU in Beschaffungsmärkte erleichtern.

5.3 Interne Treiber

5.3.1 Auf Seiten der GU

- **Unternehmensstrategien und -kompetenzen:** GU, die frühzeitig Beschaffungs-Know-how aufbauen (z. B. durch Anstellung von Mitarbeitenden mit Erfahrung im B2B-Vertrieb oder öffentliche Vergaben), haben einen Vorsprung. Auch das gezielte **Positionieren** als Qualitätsanbieter – trotz kleinem Betrieb – kann helfen (etwa durch Zertifizierungen, Normerfüllung ISO etc.). Manche GU setzen bewusst auf *Kooperation statt Konkurrenz* und bilden Netzwerke oder Bieter*innengemeinschaften, um größere Aufträge stemmen zu können.
- **Innovationsvorsprung:** Ein **klarer Wirkungs- und Innovationsvorsprung** kann als interner Treiber wirken. Wenn GU Lösungen anbieten, die am Markt einzigartig sind (z. B. ein Material mit deutlich geringerem CO_2-Fußabdruck *und* gemeinwohlorientierter Fertigung), sind Beschaffer*innen eher bereit, mögliche Risiken (z. B. unbekannter Anbieter) in Kauf zu nehmen. GU, die ihren Impact überzeugend belegen und technisch führend sind, schaffen so quasi eine *Zugkraft* aus eigenem Antrieb.
- **Flexibilität und Nischenfokus:** GU können oft flexibler und schneller agieren als große Unternehmen. Ihre Bereitschaft, Lösungen speziell für einen Beschaffungspartner anzupassen (z. B. Sonderanfertigungen mit nachhaltigen Materialien) oder in Nischen zu liefern, in denen es kaum Angebote gibt, wirkt als Treiber. Insbesondere wenn GU sehr nahe an den Bedürfnissen einer bestimmten Kundengruppe entwickeln (z. B. Inklusionsbetriebe, die passgenau für Kommunen barrierefreie Produkte fertigen), erleichtert dies die Integration.

5.3.2 Auf Seiten der Beschaffer*innen

- **Strategie und Führungsunterstützung:** Verbindliche Nachhaltigkeitsziele, die politisch oder organisatorisch gestützt werden, sind zentrale Ermöglichungsfaktoren. Top-down-Verankerung erhöht die Umsetzungskraft in operativen Einheiten (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2021a).
- **Strukturierte Zusammenarbeit:** Interne Koordination, etwa durch zentrale Task Forces oder projektbezogene Nachhaltigkeits-Kickoffs, erhöht die Kohärenz und Zielorientierung in der Ausschreibungspraxis (DTVP, 2023a).
- **Kompetenz und Personal:** Schulungen, personelle Ressourcen und der Zugang zu externem Fachwissen sind Voraussetzung, um GU systematisch zu integrieren. Ohne entsprechende Ausstattung bleiben nachhaltige Kriterien oft symbolisch.

5.4 Externe Hemmnisse

Trotz wachsender Chancen bestehen vielfältige externe Hemmnisse für GU:

- **Regulatorische Komplexität:** Öffentliche Vergaben sind komplex und formalistisch. Kleine GU scheitern oft an den hohen Ausschreibungsanforderungen (umfangreiche Nachweise, bürokratische Verfahren). Auch im privaten Sektor wirken hohe Compliance-Anforderungen (etwa in Konzern-Lieferantenportalen) abschreckend. Die **Transaktionskosten**, um überhaupt als Lieferant in Frage zu kommen, sind für GU unverhältnismäßig hoch.
- **Marktkonzentration:** In vielen Beschaffungsmärkten dominieren wenige große Anbieter (z. B. in der IT, im Bau oder bei Büromaterialien). Diese verfügen über langjährige Beziehungen zu Einkäufer*innen, Rahmenverträge und Skaleneffekte, die Preise drücken. GU haben es schwer, in diese etablierten Lieferantensets hineinzukommen – unabhängig von der Qualität ihrer Angebote. Beschaffer*innen tendieren aus Sicherheitsgründen eher zu bekannten Lieferanten (Prinzip „*Nobody ever got fired for buying IBM*“).
- **Fehlende intermediäre Strukturen:** Anders als in einigen Ländern (UK, Kanada) gibt es in Deutschland bislang keine starke Institution, die sich als Vermittlerin zwischen GU und Beschaffung positioniert. Weder eine Pflichtquote (wie z. B. *Social Value Act* in UK) noch etablierte *Social Procurement Platforms* existieren landesweit. Dieser Mangel an struktureller Verankerung hemmt GU, da vieles auf Einzelinitiativen oder Goodwill einzelner Beschaffer*innen beruht.

5.5 Interne Hemmnisse

5.5.1 Auf Seiten der GU

- **Kapazitäts- und Ressourcengrenzen:** GU haben meist begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen. Zeitintensive Vertriebsarbeit oder Vergabeverfahren können sie kaum stemmen. Ein Fehlschlag (z. B. verlorene Ausschreibung) kann bereits existenzbedrohend sein. Viele GU fokussieren sich daher auf Endkund*innen oder kleinere Projekte und trauen sich nicht an große Beschaffungskund*innen heran – ein klassisches *Henne-Ei-Problem*.
- **Skalierungsdilemma:** Gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle lassen sich nicht beliebig schnell skalieren. Qualität und Wirkung stehen im Vordergrund, was oft mit kleineren Margen einhergeht. Um große Beschaffungsvolumina bedienen zu können, müssten GU teils ihr Modell verändern (z. B. Automatisierung erhöhen, was Arbeitsintegrationsprojekte aber konterkariert). Dieses Spannungsfeld führt dazu, dass GU vorsichtig bei Wachstum sind und lieber klein bleiben – was wiederum Beschaffer*innen abschreckt, die stabile Lieferkapazitäten benötigen.
- **Selbstwahrnehmung und Netzwerk:** Einige GU sehen sich nicht als potenzielle Lieferant*innen für Unternehmen oder Staat, sondern primär als Gemeinwohlinitiatoren. Ihnen fehlt ein gezieltes Netzwerk in die Beschaffungscommunity. Dadurch bleiben Chancen ungenutzt, weil GU gar nicht mitbekommen, dass sie auf bestimmte Ausschreibungen passen würden, oder weil sie sich nicht zutrauen, ein Angebot abzugeben. Hier spielt auch Mentoring/Peer-Learning eine Rolle: Noch gibt es wenig Austausch zwischen erfolgreichen Lieferanten-GU und Newcomern.

5.5.2 Interne Hemmnisse bei Beschaffer*innen

- **Fehlende strategische Verankerung:** Ohne politisch legitimierte Nachhaltigkeitsziele und institutionelle Steuerung bleibt nachhaltige Beschaffung oft punktuell und

unverbindlich (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2021b). Die Integration gemeinwohlorientierter Anbieter scheitert somit nicht selten an fehlender Zielklarheit und Priorisierung im Management.

- **Unzureichende Struktur und Koordination:** Dezentralisierte oder nicht abgestimmte Vergabestrukturen verhindern die systematische Anwendung nachhaltiger Kriterien. Fehlende Schnittstellen zwischen Bedarfsträger*innen, Vergabestellen und Nachhaltigkeitsexpert*innen* führen zu Inkonsistenzen und mindern die Umsetzungsfähigkeit innovativer Beschaffungsansätze.
- **Kompetenzdefizite:** Beschaffungsakteur*innen fehlt es häufig an vergaberechtlichem Wissen und Fachkenntnis zu sozial-ökologischen Bewertungskriterien. Ohne entsprechende Fortbildung und interne Expertise bleiben rechtlich zulässige Gestaltungsspielräume ungenutzt und gemeinwohlorientierte Angebote unterbewertet.
- **Nicht aufgelöste Zielkonflikte:** Zwischen ökonomischer Effizienz und nachhaltigem Impact besteht ein struktureller Zielkonflikt, der selten systematisch adressiert wird. Mangels Methoden wie Lebenszykluskostenrechnung oder Wesentlichkeitsanalysen dominieren kurzfristige Kostenüberlegungen (DTVP, 2023b).
- **Fehlende Standardprozesse:** Nachhaltige Beschaffung erfordert klare Routinen – etwa durch Templates, Checklisten und systematisierte Bewertungsverfahren. Ohne diese Instrumente bleibt die Integration alternativer Anbieter unsystematisch und rechtlich risikobehaftet.

5.6 Prozess- und Akteursebene

Über die externen und unternehmensinternen Faktoren hinaus beeinflusst auch die Prozess- und Akteursebene maßgeblich die Integration gemeinwohlorientierter Unternehmen in nachhaltige Beschaffungsprozesse – insbesondere durch folgende Aspekte:

- **Koordinationsmechanismen/Netzwerke.** Vermittler und Plattformen bringen Beschaffer*innen und GU zusammen, senken Marktzugangsbarrieren und fördern Wissenstransfer. Evaluierungen zeigen etwa, dass spezielle Vermittler („Intermediäre") Käufer*innen dabei unterstützen, bislang unbekannte GUs aufzuspüren (Buy Social Canada, 2022). Auch die Bundesregierung setzt auf solche Begegnungsformate: Geplant sind Veranstaltungen, bei denen gemeinwohlorientierte Unternehmen mit Beschaffungsvertreter*innen zusammengebracht werden (cosinex, 2024). Solche kooperativen Mechanismen stärken die Vernetzung, verbessern die Markttransparenz und erleichtern die Suche nach passenden nachhaltigen Lösungen.
- **Institutionelle Schnittstellen/Stakeholder-Einbindung.** Nachhaltige Beschaffung erfordert die Abstimmung zwischen verschiedenen Ebenen und Partnern (z. B. Bund/Länder/Kommunen, Wirtschaft, Zivilgesellschaft). So betont die Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung, dass öffentliche Auftraggeber Wissen von NGOs (z. B. Umwelt- oder gemeinwohlorientierte Verbänden) und der Wirtschaft (Lieferanten) aktiv nutzen sollten (Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung, 2024). Diese Akteure bringen Expertise zu Umwelt- und Sozialstandards mit und helfen, politische Leitlinien praxisgerecht umzusetzen. Entsprechende Schnittstellen sorgen etwa dafür, dass neue Vergabevorschriften (z. B. aus der nationalen Sozialinnovationsstrategie) mit den Bedarfsprofilen der Fachbereiche abgestimmt werden.
- **Informationsasymmetrien.** Es besteht oft ein Informationsgefälle zwischen Nachfrage (Beschaffungsstelle) und Angebot (GU). Ohne geeignete Kanäle kennen Beschaffer viele gemeinwohlorientierte Innovationen oder lokale Anbieter nicht. Auch studien belegen, dass Vermittlerprogramme dieses „First-Path-Information"-Problem verringern: Käufer*innen gewannen durch Workshops und Marktplätze deutlich mehr Kenntnis über GUT, die ihnen vorher unbekannt waren (Buy Social Canada, 2022).

Die evaluierten gemeinwohlorientierte Beschaffungsprogramme konstatierten sogar „starke Informationsasymmetrien zwischen Angebot und Nachfrage“, die gezielte Informationsveranstaltungen und Marktsondierungen abbauen (Buy Social Canada, 2022). Eine geringere Asymmetrie erhöht die Chance, wirklich nachhaltige und gemeinwohlorientierte wertvolle Angebote zu finden, statt nur auf traditionelle Großlieferanten zurückzugreifen.

- **Rollenklärung.** Klare Rollentrennung in den Vergabeprozessen ist zentral. In der Praxis ermittelt der Fachbereich den konkreten Bedarf und definiert die Leistungsanforderungen (inklusive ökologischer oder gemeinwohlorientierter/ sozialer Kriterien) aufgrund seiner Fachkompetenz. Die Vergabestelle hingegen wahrt die Rechtskonformität, formuliert Ausschreibungsregeln und berät bei der Verfahrensgestaltung (DTVP, 2023a). Wenn diese Rollen abgestimmt sind (z. B. durch regelmäßige Treffen), können Nachhaltigkeitsziele inhaltlich sinnvoll festgelegt und zugleich rechtssicher umgesetzt werden. Ohne eindeutige Rollen können beispielsweise Fristen verpasst oder unzulässige Kriterien gesetzt werden. Der Bundesrechnungshof mahnt, dass nachhaltige Beschaffung „das gemeinsame Ziel der Beschaffungsstelle und der beteiligten Bedarfsträger“ sein müsse (DTVP, 2023a) – eine Aufforderung zur klaren gemeinsamen Verantwortungsübernahme.
- **Partizipative Verfahren/Stakeholder-Beteiligung.** Hierunter fallen formale Beteiligungsformen wie Markt- oder Praxisdialoge vor der Ausschreibung (z. B. Markt- und Leistungsprofilworkshops). Durch frühzeitige Einbindung von Nutzer*innen, gemeinwohlorientierter Trägern oder Fachgremien lässt sich der Auftrag besser an realen Bedürfnissen ausrichten. Beteiligungsverfahren erhöhen die Akzeptanz und heben Innovationspotenziale (da z. B. Endnutzer ihre spezifischen Anforderungen einbringen). Zwar liegen nur wenige formale Evaluierungen speziell zu „partizipativer Vergabe“ vor, doch weist der Deutsche Städtetag darauf hin, dass die gemeinsame Erarbeitung von Leistungsverzeichnissen „größten Erkenntnisgewinn“ bringt. In jedem Fall betont die Rechtsprechung ebenfalls, dass alle Beteiligten prüfen sollten, welche zusätzlichen sozialen/ökologischen Kriterien über die Minimumvorgaben hinaus möglich sind (DTVP, 2023b).

6. Strategien und Handlungsempfehlungen zur Integration gemeinwohlorientierter Unternehmen in nachhaltige Beschaffungsprozesse

Ausgehend von den analysierten Hemmnissen und identifizierten Potenzialen zirkulärer GU formuliert dieses Kapitel konkrete Strategien und Handlungsempfehlungen. Diese richten sich an unterschiedliche Zielgruppen – politische Entscheidungsträger*innen, öffentliche und private Beschaffer*innen sowie die GU selbst – und zielen auf die Entwicklung eines förderlichen Ökosystems für *Circular Impact Procurement*. Im Mittelpunkt stehen strukturelle Hebel, die eine systematische Integration von GU in bestehende Wertschöpfungsketten ermöglichen und gleichzeitig die strategischen Ziele der Kreislaufwirtschaft und gemeinwohlorientierter Transformation unterstützen.

6.1 Zielsetzung und analytische Perspektive

Die nachfolgenden Strategien zielen darauf ab, die zuvor herausgearbeiteten Barrieren abzubauen und die Treiber zu stärken. Sie sind so konzipiert, dass sie *praktisch umsetzbar* und aufeinander abgestimmt sind. Jeder Strategiebaustein enthält konkrete Handlungsempfehlungen für eine oder mehrere Akteursgruppen. Dabei wird unterschieden zwischen Maßnahmen zur **Verbesserung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung** von GU, zur **Stärkung der Lieferfähigkeit und *Procurement-Readiness*** der GU sowie zur **Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen** auf Beschaffer- und Politikseite.

6.2 Strategien zur Förderung von Sichtbarkeit und Wahrnehmung zirkulärer GU

1. **Schaffung standardisierter Plattformen und Verzeichnisse:** Ein zentrales Hindernis für die Integration zirkulärer GU in Beschaffungsprozesse liegt in deren mangelnder Sichtbarkeit. Öffentliche Plattformen zur Verzeichnung von zirkulären GU – ergänzt um ESG-relevante Kennzahlen, zirkuläre Strategien (R-Logik) und Wirkungsnachweise – können die Auffindbarkeit erheblich verbessern. Beispielhafte Modelle wie **EcoVadis** oder **Buy Social UK** können als Referenz dienen. Deutschlandweit sollte eine *Social Procurement*-Plattform aufgebaut werden, auf der Beschaffer*innen gezielt nach zirkulären GU filtern können (z. B. „Lieferant mit Cradle-to-Cradle-Zertifikat und Integrationsquote >30 %“). Diese Plattform könnte von öffentlicher Hand oder als Public-Private-Partnership betrieben werden.
2. **Zertifizierung mit Gemeinwohlorientierten-, Nachhaltigkeits- und Kreislauf-Labels:** Die Zertifizierung durch anerkannte Gemeinwohlorientierten-, Nachhaltigkeits- und Kreislaufwirtschafts-Labels stellt eine zentrale Strategie zur Erhöhung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung zirkulär wirtschaftender GU dar. Solche Zertifizierungen ermöglichen es, die Qualität, Nachhaltigkeit und Vertrauenswürdigkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen transparent zu kommunizieren und diese als glaubwürdige Alternativen zu konventionellen Angeboten zu positionieren. Darüber hinaus kann die Sichtbarkeit zusätzlich gesteigert werden, wenn zertifizierte Produkte auf den Webseiten der jeweiligen Labelanbieter gelistet oder in speziell gekennzeichneten Bereichen des Einzelhandels platziert werden. Für GU empfiehlt es sich, gezielt nach passenden Labels zu suchen (z. B. z. B. B Corp, Cradle to Cradle Certified®, Gemeinwohl-Bilanz, EU Ecolabel, Blauer Engel oder Fairtrade) und diese als Marketinginstrument einzusetzen. Beschaffer*innen wiederum können in ihren Katalogen oder Einkaufsportalen Label-Filter einbauen, um GU-Angebote hervorzuheben.
3. **Aufbau von Best-Practice-Bibliotheken:** Erfolge von GU in Beschaffungskontexten sollten systematisch dokumentiert und kommuniziert werden. Eine online verfügbare Sammlung von **Fallstudien** („Gemeinwohlunternehmen X als Lieferant der Stadt Y – so hat es funktioniert“) kann dazu beitragen, Vorbehalte abzubauen und Nachahmung zu fördern. Politik, Förderinstitutionen oder Netzwerke könnten diese Bibliothek pflegen. GU gewinnen dadurch an Glaubwürdigkeit („Proof of Concept“), und Beschaffer*innen erhalten praktische Anleitungen, wie eine Integration gelingen kann.

6.3 Netzwerkbildung und strukturelle Vermittlung

4. **Gezielte Matching-Events und -Formate:** Um direkte Kontakte zwischen GU und Beschaffer*innen herzustellen, sollten regelmäßige **Pitch- und Matching-Formate** etabliert werden. Beispielsweise könnten Kommunen „Marktplatz der zirkulären Innovation“-Veranstaltungen durchführen, bei denen GU ihre Lösungen präsentieren und Beschaffer*innen Bedarfe formulieren. Auch digitale Formate wie *Reverse Pitching* (Beschaffer*innen schildern Herausforderungen, GU schlagen Lösungen vor) sind denkbar. Wichtig ist eine gute Moderation und Nachbereitung, damit aus Kontakten auch konkrete Kooperationen entstehen. Branchen- bzw. themenspezifische Formate (z. B. „Kreislaufwirtschaft in der Baubranche – GU trifft Einkäufer großer Bauunternehmen“) erhöhen die Trefferwahrscheinlichkeit.
5. **Entwicklung von Intermediär-Partnerschaften:** Bestehende Institutionen sollten stärker als Vermittler agieren. So könnten z. B. **Wirtschaftsförderungen** auf kommunaler Ebene gezielt GU-Datenbanken aufbauen und lokale Unternehmen ansprechen, oder **IHKs** könnten Social Procurement AGs gründen. In der öffentlichen Beschaffung könnten Kompetenzstellen (wie die Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung, KNB) ihr Portfolio erweitern und vermehrt Workshops zu Vergabemöglichkeiten mit GU anbieten. Förderinstitutionen könnten Programme

auflegen, in denen erfahrene Vergabejurist*innen oder Einkäufer*innen ehrenamtlich GU coachen (etwa analog zu Senior-Expert-Programmen).

6. **Integration in Cluster und Netzwerke:** GU sollten proaktiv die Mitgliedschaft in etablierten **Branchenverbänden und Clustern** anstreben (z. B. Umwelttechnologie-Cluster, Logistiknetzwerke), um Zugang zu Beschaffungsentscheidern zu erhalten. Umgekehrt könnten große Brancheninitiativen (z. B. Bundesvereinigung Logistik) Sonderkonditionen für GU schaffen oder *Diversity*-Quoten in ihren Projekten vorsehen („mindestens 1 GU pro Innovationsprojekt"). Dies würde die strukturelle Verknüpfung deutlich verbessern.

6.4 Stärkung der *Procurement-Readiness* von GU

7. **Aufbau von Schulungs- und Beratungsangeboten:** Ein strategischer Hebel ist die Verbesserung der *Procurement-Readiness* von GU – also ihrer Fähigkeit, die Anforderungen professioneller Beschaffung zu erfüllen. Hierfür sollten **Schulungsprogramme** entwickelt werden, die GU in Themen wie Ausschreibungsmanagement, Qualitätsstandards, Lieferkettenmanagement und Vertrieb fit machen. Denkbar wäre ein „Beschaffungs-Führerschein" für Social Entrepreneurs, angeboten durch ein Konsortium aus Social-Business-Verband, Vergabekammer und Unternehmensberatungen im Pro-bono-Einsatz. Auch **Patenschaften** könnten helfen: Erfahrene Unternehmen (z. B. aus dem Mittelstand) nehmen ein GU unter ihre Fittiche und begleiten es bei der Teilnahme an ersten Ausschreibungen.
8. **Förderung von Skalierungskooperationen:** GU sollten ermutigt und unterstützt werden, Allianzen zu bilden, um gemeinsam größere Aufträge abzuwickeln. Förderprogramme könnten z. B. darauf abzielen, Konsortien aus mehreren GU (oder GU + klassischen KMU) finanziell zu fördern, die sich zusammentun, um ein *Joint Venture* für eine öffentliche Ausschreibung zu gründen. Solche Modelle gibt es vereinzelt im EU-Ausland. Für Beschaffende bietet dies den Vorteil, Innovation und Gemeinwohl zu bekommen, ohne auf Volumen und Breite im Angebot verzichten zu müssen. Pilotprojekte – etwa im Rahmen kommunaler Vergabestellen – könnten hier Blaupausen schaffen.
9. **Zugang zu Kapital erleichtern:** Da Wachstum und Investitionsfähigkeit entscheidend sind, um Beschaffungsmärkte bedienen zu können, müssen GU besseren Zugang zu Kapital erhalten. Hier sollten **Impact Investoren, Banken und öffentliche Förderer** gemeinsame Finanzierungslösungen entwickeln. Eine Idee: *Blended Finance*-Fonds, bei denen öffentliche Gelder erste Verluste abfedern, um privates Kapital für GU attraktiv zu machen. Spezifische „Beschaffungs-Skalierungs"-Kredite der KfW oder Landesbanken – zweckgebunden für Investitionen, die GU benötigen, um größere Lieferaufträge erfüllen zu können – würden ebenfalls helfen.

6.5 Anpassung der öffentlichen Vergabestrukturen

10. **Vergaberecht weiter transformieren:** Auf politischer Ebene sollten die Vergabegesetze weiterentwickelt werden, um gemeinwohlorientierte und zirkuläre Kriterien stärker zu verankern. Die laufende Reform (Vergabetransformationspaket) ist ein wichtiger Schritt. Darüber hinaus braucht es eine **rechtliche Klarstellung**, dass Wirkungsorientierung legitimes Zuschlagskriterium ist. Quoten oder *Set-Asides* für gemeinwohlorientierte und umweltorientierte Unternehmen – etwa 5 % des Beschaffungsvolumens reserviert für GUs – könnten als Übergangsinstrument eingeführt werden. Ebenso sollten Schwellenwerte für Direktvergaben angehoben werden, um kleinen GU unkomplizierte Auftragsvergaben zu ermöglichen (z. B. gemäß ersten Entwürfen: Direktvergabe an GU bis 100.000 € Auftragswert).

11. **Vereinfachung der Verfahren:** Öffentliche Auftraggeber sollten verstärkt von den Möglichkeiten vereinfachter Verfahren Gebrauch machen, um GU eine Chance zu geben. Dazu zählt die Nutzung von **Markterkundungen** und Direktansprachen vor Ausschreibungen, um GU über kommende Vergaben zu informieren und Feedback einzuholen. Verfahren wie **Verhandlungsvergaben** oder **innovationsfreundliche Ausschreibungsdesigns** (z. B. funktionale Leistungsbeschreibungen statt detaillierter Vorgaben) begünstigen die Teilnahme innovativer GU. Schulungen für Vergabestellen – wie sie das Kompetenzzentrum für nachhaltige Beschaffung anbietet – sollten explizit die Einbindung von GUs behandeln.
12. **Vergabe-Beratungsstellen aufbauen:** Zur Unterstützung GU in öffentlichen Beschaffungsprozessen sollten bestehende Mittelstandsberatungs- und Unternehmensförderstrukturen um spezifische Kompetenzen im Bereich gemeinwohlorientierter-nachhaltiger Vergabe erweitert werden. Statt neue Strukturen zu schaffen, wäre eine gezielte Ergänzung bestehender Angebote – etwa bei Kammern, Wirtschaftsförderungen oder kommunalen Servicestellen – ressourcenschonend und effizient. Solche Stellen könnten als zentrale Anlaufpunkte („One-Stop-Shops“) fungieren, die GU beim Zugang zu e-Vergabeportalen, der Suche nach passenden Ausschreibungen und der Angebotserstellung unterstützen. Durch diese niedrigschwellige, kompetente Begleitung würden Barrieren für GU gesenkt und ihre Teilnahme an öffentlichen Vergabeverfahren deutlich erleichtert.

TABLE 1: ZUSAMMENFASSUNG DER HANDLUNGSFELDER

Handlungsfeld	#	Strategie / Maßnahme	Ziele und adressierte Akteure
Sichtbarkeit & Wahrnehmung	**1**	**Plattformen und Verzeichnisse** – Aufbau einer Social-Procurement-Plattform. *Beispiel:* EcoVadis, Buy Social UK.	**Ziel:** Erhöhte Auffindbarkeit von GU für Beschaffer*innen. **Akteure:** Politik (Bereitstellung/ Betrieb), GU (Registrierung/ Pflege), Beschaffer*innen (Nutzung).
	2	**Zertifizierungen und Labels** – Erwerb und Promotion anerkannter Nachhaltigkeits- und Zirkulärer-Labels. *Beispiel:* B Corp, Cradle to Cradle, Fairtrade. Integration von Label-Filtern in Beschaffungssystemen.	**Ziel:** Vertrauensaufbau und Vergleichbarkeit der GU-Angebote. **Akteure:** GU (Erreichen und kommunizieren von Zertifikaten), Beschaffer*innen (berücksichtigen zertifizierter Anbieter, technische Umsetzung von Label-Filtern).
	3	**Best-Practice-Bibliothek** – Online-Sammlung erfolgreicher Fallstudien. *Beispiel*: „GU X liefert für Stadt Y“.	**Ziel:** Abbau von Vorbehalten durch Anschauungsbeispiele und Wissenstransfer. **Akteure:** Öffentliche Hand / Netzwerke (Aufbau und Pflege), GU und Beschaffer*innen (Liefern von Inhalten, Nutzung als Leitfaden).
Netzwerk & Vermittlung	**4**	**Matching-Events** –	**Ziel:** Direkte Kontakte und Vertrauensbildung, gemeinsame Projektanbahnung.

		Regelmäßige Austauschformate zwischen GU und Einkäufer*innen.	**Akteure:** Kommunen/ Verbände (Organisation), Beschaffer*innen und GU (aktive Teilnahme, Nachverfolgung von Kontakten).
	5	**Intermediär-Partnerschaften** – Stärkung Vermittlerrolle bestehender Institutionen. *Beispiel:* IHK-Arbeitsgruppen, Erweiterung KNB-Angebote.	**Ziel:** Strukturelle Brücken zwischen GU und Marktakteuren, Wissenstransfer. **Akteure:** Kammern, Wirtschafts-förderer, Kompetenzstellen, Förder-organisationen (Initiierung und Ressourcen), GU und Unternehmen (Nutzung der Angebote).
	6	**Einbindung in Cluster** – Aktive Mitgliedschaft von GU in Branchenverbänden und Clustern; Quoten & Sonderkonditionen für GU in bestehenden Netzwerken.	**Ziel:** Zugang der GU zu etablierten Netzwerken und Entscheiderkreisen, mehr Vielfalt in Innovationsprojekten. **Akteure:** Brancheninitiativen (Öffnung und Integration von GU), GU (Netzwerkarbeit).
Procurement Readiness der GU	**7**	**Schulung & Coaching** – Entwicklung eines „Beschaffungs-Führerscheins“; Mentoring durch erfahrene Unternehmen.	**Ziel:** Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von GU in Beschaffungsverfahren. **Akteure:** Social-Business-Verbände, Vergabestellen, Beratungsfirmen (Entwicklung und Durchführung); etablierte Unternehmen (Mentoring); GU (Teilnahme und Umsetzung des Gelernten).
	8	**Skalierungs-Kooperationen** – Förderung von Bieter-Konsortien aus mehreren GU/ GU + KMU durch finanzielle Anreize und Pilotprojekte *Beispiel:* gemeinsame Joint Ventures für öffentliche Aufträge).	**Ziel:** Bündelung von Kapazitäten, damit GU auch große Aufträge erfüllen können; Risikoteilung. **Akteure:** Öffentliche Hand/ Förderprogramme (finanzielle Unterstützung, Pilotvergaben), GU und KMU (Kooperationsbildung, gemeinsames Auftreten als Bieter).
	9	**Verbesserter Kapitalzugang** – Einrichtung von Blended-Finance-Fonds und speziellen Förderkrediten (z.B. KfW) für GU zur Vorfinanzierung von Aufträgen und Wachstum.	**Ziel:** Erhöhung der Investitions- und Lieferfähigkeit von GU. **Akteure:** Öffentliche Förderbanken, Impact Investoren (Kapitaleinbringung und Risikoteilung), GU (Inanspruchnahme zur Skalierung).
Vergabestrukturen & Politik	**10**	**Vergaberecht transformieren** – Verankerung gemeinwohlorientierter und ökologischer Kriterien als	**Ziel:** Schaffung eines Rechtsrahmens, der nachhaltige und gemeinwohlorientierte Beschaffung erleichtert.

		Regelfall im Vergabegesetz; Legitimation von Wirkungs-orientierung als Zuschlagskriterium; Einführung von Quoten/Set-asides für GUs; Anhebung von Direkt-vergabeschwellen (z.B. bis 100.000 €).	**Akteure:** Gesetzgeber (Bund und Länder – Anpassung der Gesetze und Verordnungen), politische Entscheider*innen (Zielsetzung), Vergabekammern/Gerichte (Rechtsauslegung zugunsten nachhaltiger Beschaffung).
	11	**Verfahren vereinfachen** – Nutzung von Markterkundungen, Direktansprachen und flexiblen Vergabearten *Beispiel:* funktionale Leistungs-beschreibungen; Schulungen für Vergabestellen zur Einbindung von GU.	**Ziel:** Abbau unnötiger Bürokratie und Zugangshürden, Förderung von Innovation im Beschaffungsprozess. **Akteure:** Öffentliche Hand (Anwendung vereinfachter Verfahren, interne Weiterbildung), Kompetenzzentren (Einbindung von Social Procurement in Schulungsmaterialien), Aufsichtsbehörden (Kommunikation von Ermessensspielräumen).
	12	**Vergabe-Beratungsstellen** – Erweiterung bestehender KMU-Beratungsangebote um Fachwissen zu nachhaltiger/social Beschaffung; One-Stop-Shops für GU (Hilfe bei Registrierung, Ausschreibungs-recherche, Angebotserstellung).	**Ziel:** Praktische Unterstützung für GU im Ausschreibungsprozess, Erhöhung der Teilnahmequote. **Akteure:** Kammern, kommunale Beratungsstellen, Wirtschaftsförderungen (Integration Social Procurement in Angebote), GU (Nutzung der Beratungsservices, Verbesserung der Angebote).

6.6 Handlungsempfehlungen für zentrale Akteursgruppen

Abschließend werden die Strategien nochmals adressatenspezifisch gebündelt:

- **Für gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU):** Eine gezielte Investition in *Procurement-Readiness* (Qualitätsstandards, Vertriebskompetenz) gilt als zentral. Die aktive Nutzung von Netzwerken und Plattformen sowie die Präsenz auf Branchenevents stärken Sichtbarkeit und Marktchancen. Kooperationen mit anderen GU oder KMU können die Kapazitäten bündeln, um größere Aufträge zu realisieren. Die Zertifizierung von Produkten oder Lieferketten trägt zum Vertrauensaufbau bei. Eine quantifizierbare Kommunikation des Impacts unterstützt dabei, den eigenen *USP* klar zu positionieren.
- **Für öffentliche Beschaffer*innen und private Unternehmen:** Die Integration strategischer Nachhaltigkeitsziele in die Beschaffungsstrategien bildet eine Grundlage, um langfristig zur Förderung einer sozial-ökologischen Transformation beizutragen. Strukturierte Verfahren zur Identifikation und Integration zirkulärer gemeinwohlorientierter Unternehmen in Liefer- und Wertschöpfungsketten schaffen Transparenz und Handlungsfähigkeit. Pilotprojekte, die aktive Mitwirkung in branchenspezifischen Netzwerken sowie die Beteiligung an kooperativen Innovationsprozessen ermöglichen es, nachhaltige Beschaffungslösungen zu

erproben, Wissenstransfer zu fördern und Innovationspotenziale im Austausch mit gemeinwohlorientierten Akteuren zu erschließen.

- **Für Politik und Förderinstitutionen:** Die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zur gezielten Förderung des Skalierungspotenzials gemeinwohlorientierter Unternehmen ist essenziell. Dazu zählen insbesondere passgenaue Förderinstrumente, die den Ausbau digitaler Sichtbarkeit, die Entwicklung von Matching-Formaten sowie die Unterstützung von Skalierungsprozessen adressieren. Eine rechtliche Klarstellung in den Vergabegesetzen, dass Wirkungsorientierung und Nachhaltigkeitskriterien im öffentlichen Beschaffungswesen verbindlich verankert werden dürfen, schafft Handlungssicherheit. Ergänzend sollten die Potenziale gemeinwohlorientierter Unternehmen explizit in nationale Strategien wie die Kreislaufwirtschaftsstrategie oder die *Green Public Procurement Agenda* integriert werden, um deren Beitrag zu einer sozial-ökologischen Transformation gesamtgesellschaftlich wirksam werden zu lassen.

TABLE 2: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN PRO AKTEURSGRUPPE

Akteursgruppe	Handlungsempfehlungen
Gemeinwohlorientierte Unternehmen (GU)	• **Procurement-Readiness** gezielt **stärken** (Qualitätsstandards, Vertriebskompetenz ausbauen) • **Netzwerke & Plattformen** aktiv **nutzen**; Präsenz auf Branchenevents zeigen (für höhere Sichtbarkeit & Marktchancen) • **Kooperationen** mit anderen GU oder KMU **eingehen** (Kapazitäten bündeln für größere Aufträge) • **Produkte** und Lieferketten **zertifizieren lassen** (Vertrauen aufbauen) • **Impact** quantifizierbar **kommunizieren** (klaren USP positionieren)
Öffentliche und private Beschaffer*innen	• Strategische **Nachhaltigkeitsziele** in Beschaffungs-strategien **verankern** (Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation) • **Strukturierte Verfahren etablieren**, um zirkuläre GU in Liefer- und Wertschöpfungsketten zu identifizieren & einzubinden (Transparenz und Handlungsfähigkeit schaffen) • **Pilotprojekte** mit GU **durchführen** (nachhaltige Beschaffungslösungen erproben) • In branchenspezifischen Netzwerken und kooperativen Innovationsprozessen **mit GU zusammenarbeiten** (Wissenstransfer fördern, Innovationspotenziale erschließen)
Politik & Förderinstitutionen	• **Passgenaue Förderinstrumente** auflegen (digitale Sichtbarkeit ausbauen, Matching-Formate entwickeln, Skalierungsprozesse unterstützen) • In Vergabegesetzen **Wirkungsorientierung und Nachhaltigkeitskriterien** als zulässige Zuschlagskriterien **verankern** (Rechtssicherheit schaffen) • Potenziale von GU in **nationale Strategien integrieren** (z. B. Kreislaufwirtschaftsstrategie, Green Public Procurement Agenda), um ihren Beitrag zur Transformation zu stärken.

Fazit: Strategische Hebel für eine transformative Beschaffung

Eine zukunftsfähige Beschaffungspolitik muss die Potenziale gemeinwohlorientierter Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft systematisch nutzen. Dafür braucht es eine Transformation der institutionellen Logiken – weg von rein kostengetriebenen, standardisierten Prozessen hin zu wirkungs- und resilienzorientierten Beschaffungsstrategien. Die in diesem Kapitel aufgezeigten Handlungspfade bilden konkrete Ansatzpunkte, um das CIPI-Ziel zu verwirklichen: die strukturelle Verankerung von *Circular Impact Procurement* als „neues Normal" in öffentlichen und unternehmerischen Wertschöpfungsketten.

7. Fazit und Ausblick: gemeinwohlorientierte Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft als strategische Partner für nachhaltige Beschaffung

7.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Die vorliegende Analyse zeigt: GU, die zirkuläre Geschäftsmodelle verfolgen, leisten einen substantiellen Beitrag zur ökologischen Transformation, zur gemeinwohlorientierten Innovation und zur Stärkung resilienter, zukunftsfähiger Lieferketten. Ihr Potenzial liegt nicht allein in der ökologischen Wirkung, sondern insbesondere in der Verknüpfung ökologischer und gesellschaftlicher Mehrwerte. Als sogenannte zirkuläre gemeinwohlorientierte Unternehmen stehen sie exemplarisch für die Art von unternehmerischen Lösungen, die eine zukunftsfähige Beschaffungsstrategie braucht.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass strukturelle Barrieren ihre systematische Integration in bestehende Beschaffungsprozesse bislang stark behindern. Diese Barrieren bestehen auf der **institutionellen Ebene** (z. B. in der Vergabepraxis), auf der **infrastrukturellen Ebene** (z. B. fehlende Plattformen und Standards) sowie auf der **kulturell-normativen Ebene** (z. B. vorherrschende Kostenlogiken und mangelndes Wirkungsverständnis).

Die strategische Bedeutung nachhaltiger Beschaffung ist unbestritten – insbesondere vor dem Hintergrund regulatorischer Entwicklungen wie CSRD, LkSG und EU-Taxonomie sowie zunehmender gesellschaftlicher Erwartungen an unternehmerische Verantwortung. Gleichzeitig werden resiliente und nachhaltige Lieferketten zu einem Standort- und Wettbewerbsfaktor, der auch im globalen Kontext immer mehr an Relevanz gewinnt.

7.2 Implikationen für die Circular Impact Procurement Initiative (CIPI)

Vor diesem Hintergrund liefert der Bericht eine fundierte Wissensgrundlage für die nächste Phase der Circular Impact Procurement Initiative. Er untermauert die strategische Ausrichtung des Programms entlang dreier Hauptziele:

1. **Wissenstransfer:** Durch gezielte Publikationen, Mapping-Berichte, Toolkits und Fallstudien wird das Verständnis über die Rolle und das Potenzial von GU im Beschaffungssystem vertieft. Die klare konzeptionelle Rahmung – insbesondere durch die Einführung des Begriffs *zirkuläres gemeinwohlorientiertes Unternehmen* – schafft Orientierung.
2. **Vernetzung:** Der Aufbau von Matching-Formate, sektoraler Cluster und digitaler Plattformen wird zur strukturellen Verknüpfung von GU und Beschaffer*innen beitragen. Insbesondere B2B-orientierte GU erhalten dadurch Zugang zu neuen Märkten und verlässlichen Partnerschaften. Gleichzeitig ermöglichen sie es Beschaffer*innen, gezielt nach Lösungen entlang definierter Wertschöpfungsketten zu suchen.

3. **Schulungen:** Der Bericht bestätigt den Bedarf an strukturierten Schulungsangeboten auf Seiten der GU wie auch der Beschaffer*innen. *Die Erkenntnisse zu typischen Hürden und Erfolgsfaktoren in der Beschaffungspraxis fließen direkt in die Konzeption der Learning Journeys ein. Insbesondere das Thema „Procurement Readiness" erweist sich als zentraler Hebel für mehr Wirkung: GU werden gestärkt, ihre Angebote professionell zu präsentieren, während Beschaffer**innen befähigt werden, gemeinwohlorientierte und zirkuläre Kriterien systematisch zu integrieren.

In der Gesamtschau positioniert sich CIPI damit nicht nur als Brückenbauerin zwischen Angebots- und Nachfrageseite, sondern als strategische Plattform für systemische Transformation hin zu einer gemeinwohlorientierten Kreislaufwirtschaft.

7.3 Strategische Perspektiven für Politik, Praxis und Forschung

Der Bericht zeigt auf, dass eine nachhaltige Beschaffungspolitik der Zukunft nur dann wirksam sein kann, wenn sie folgende Dimensionen zusammendenkt:

- **Ökologisch:** durch Förderung von R-Strategien, Materialkreisläufen und Emissionsreduktionen;
- **Gesellschaftlich:** durch Einbindung inklusiver, diverser und gemeinwohlorientierter Wertschöpfung;
- **Systemisch:** durch Governance-Innovationen, neue Rollenverständnisse und kooperative Marktstrukturen.Für die Umsetzung bedeutet dies:

- Die **Politik** muss klare Rahmenbedingungen schaffen, die Wirkung belohnen und Standards setzen.
- Die **öffentliche Hand** muss in ihrer Rolle als Vorreiterin agieren und strategische Partnerschaften mit GU eingehen.
- **Unternehmen** müssen Beschaffung neu denken – als strategisches Steuerungsinstrument ihrer Nachhaltigkeitsziele.
- **Forschung und Bildung** sollten neue Kompetenzprofile und Wirkungsmethoden im Beschaffungsbereich verankern.

7.4 Abschließende Bewertung: Von der Ausnahme zur Regel - GU als strategische Partner der Beschaffung verankern

Die vorliegenden Erkenntnisse unterstreichen: GU mit zirkulären Geschäftsmodellen sind nicht nur ergänzende Alternativen, sondern strategische Partner für eine zukunftsfähige Wirtschaft. Die CIPI hat im Laufe der ersten Projektphase wertvolle Grundlagen gelegt und gezeigt, wie groß das Potenzial dieser Unternehmen ist. In der nun anstehenden nächsten Phase gilt es, von pilothaften Ansätzen in einen strukturellen Modus zu wechseln. Das bedeutet:

- **Skalierung erfolgreicher Modelle:** Die in Pilotprojekten erprobten Ansätze zur Integration von GU (z. B. in einzelnen Kommunen oder Unternehmen) sollten flächendeckend ausgerollt werden. Was in Leuchtturm-Städten oder -Konzernen funktioniert hat, kann als Blaupause für andere dienen – erfordert aber aktive Kommunikation, Wissenstransfer und manchmal finanzielle Anreize.
- **Institutionalisierung der Zusammenarbeit:** Aus punktuellen Kooperationen müssen dauerhafte Strukturen werden. Denkbar sind etwa regelmäßige *Runde Tische* zwischen Social Business Entrepreneurship Netzwerken und Beschaffungsstellen, feste Ansprechpartner*innen in Ministerien für Social Procurement oder die Verankerung des Themas in Branchenverbänden.

- **Messung und Evaluation:** Um den Fortschritt zu sichern, sollte die Integration von GU in Beschaffung messbar gemacht werden. Kennzahlen wie „Anteil des Beschaffungsvolumens, das an GU geht“ oder „Anzahl neuer GU-Lieferanten pro Jahr“ helfen, Erfolge sichtbar zu machen und Accountability herzustellen – gerade gegenüber politischen Geldgebern und der Öffentlichkeit.

Langfristig wird eine transformative Beschaffungspolitik daran zu messen sein, inwieweit es gelingt, Nachhaltigkeits- und Wirkungsziele ganz selbstverständlich in Beschaffungsentscheidungen einfließen zu lassen. Gemeinwohlorientierte, zirkuläre Unternehmen können dabei als **Innovations- und Impulspartner** fungieren, die frischen Wind in traditionelle Lieferketten bringen. Wenn es gelingt, die in diesem Bericht dargelegten Strategien umzusetzen, wird *Circular Impact Procurement* kein Nischenthema bleiben, sondern sich als neuer Standard etablieren – zum Wohle der Umwelt, der Gesellschaft und einer zukunftsfähigen Wirtschaft.

8. Literaturverzeichnis

Amerland, A. (2022, 17. Februar). Viele Unternehmen haben noch keine Nachhaltigkeitsstrategie. *Springer Professional*. https://www.springerprofessional.de/nachhaltigkeit/unternehmensstrategie/viele-unternehmen-haben-keine-nachhaltigkeitsstrategie/20024092

Bertelsmann Stiftung. (2024, 3. Juli). *Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung rückläufig: Der Staat nutzt sein Transformationspotenzial bislang nicht aus*. Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/nachhaltigkeit-in-der-oeffentlichen-beschaffung-ruecklaeufig

Bundesamt für Naturschutz (BFN). (o. D.). *Biodiversität und Finanzwelt*. https://www.bfn.de/biodiversitaet-und-finanzwelt

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2024). *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz)*. https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/Gesetz-Unternehmerische-Sorgfaltspflichten-Lieferketten/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). (2024). *Planetare Belastbarkeitsgrenzen*. https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/integriertes-umweltprogramm-2030/planetare-belastbarkeitsgrenzen

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (2024). *Entwurf eines Gesetzes zur Transformation des Vergaberechts (Vergaberechtstransformationsgesetz – VergRTransfG)*. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gesetzentwurf-verg-r-transf-g.pdf

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). (2019). *Leitfaden nachhaltige Beschaffung (1. Aufl.)*. JARO Institut für Nachhaltigkeit & Digitalisierung e.V. https://jaro-institut.de/wp-content/uploads/2019/09/BME_Leitfaden_NachhaltigeBeschaffung2019_final.pdf

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND). (2009). *OHNE MASS UND ZIEL? Über unseren Umgang mit den natürlichen Ressourcen der Erde*. https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/ressourcen_und_technik/ressourcen_natuerliche_ressourcen_foee_bericht.pdf

Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW). (2021). *Unternehmerische Sorgfaltspflichten: Verantwortungsvolles Management der Lieferkette in der Praxis – Leitfaden des Expertenkreises Nachhaltigkeit*. https://www.bvmw.de/uploads/topics/Energie-und-Nachhaltigkeit/Downloads/20210706_Unternehmerische_Sorgfaltspflichten.pdf

EcoVadis. (2024). *Sustainable Procurement Barometer 2024: Transformation des Beschaffungswesens zu einem strategischen Partner für Nachhaltigkeit und Resilienz*. https://resources.ecovadis.com/de/whitepaper/2024-sustainable-procurement-barometer

Europäische Kommission. (2020). *EU taxonomy for sustainable activities*. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

Europäische Kommission. (2025, 26. Februar). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Europäische Kommission. (2025, 28. März). *Carbon Border Adjustment Mechanism*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

Europäisches Parlament & Rat der Europäischen Union. (2022). Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014, der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. *Amtsblatt der Europäischen Union*, L 322, 15–80. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

Gerlach, M. (2015). Nachhaltige Beschaffung im globalen Kontext für die Pierburg Gruppe. In E. Fröhlich (Hrsg.), *CSR und Beschaffung* (Kap. 11). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46231-7_11

Gräf, H., & Raj-Reichert, G. (2020). Bessere Arbeitsbedingungen weltweit: Das neue Berliner Vergaberecht stärkt soziale Verantwortung für Lieferketten. *WZB-Mitteilungen*, 168, 95–98. https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23109.pdf

Haas, W. (2021). Kreislaufwirtschaft in Südafrika: Eine Chance für die Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele? *BOKU – Das Magazin der Universität des Lebens*, 3(Oktober). https://www.researchgate.net/publication/355021522

Kompetenzzentrum Nachhaltiger Konsum. (2021, 1. September). *Neues Maßnahmenprogramm für nachhaltige Verwaltung*. https://nachhaltigerkonsum.info/service/news/neues-massnahmenprogramm-fuer-nachhaltige-verwaltung

Radtke, J. (2021). Die Nachhaltigkeitstransformation als Key Challenge im 21. Jahrhundert. In *Die Nachhaltigkeitstransformation in Deutschland* (Kap. 1). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35230-1_1

Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE). (2021). *Die großen Potenziale der öffentlichen Beschaffung für die nachhaltige Transformation und Innovationen nutzen*. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2021/09/20210930_RNE_Stellungnahme_nachhaltige_oeffentliche_Beschaffung.pdf

Schüller, M. (2022, 9. Juni). Wie Unternehmen von einem nachhaltigen Einkauf profitieren. *Roland Berger*. https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Wie-Unternehmen-von-einem-nachhaltigen-Einkauf-profitieren.html

United Nations Environment Programme (UNEP). (2024). *Global Resources Outlook 2024: Bend the trend – Pathways to a liveable planet as resource use spikes*. International Resource Panel. https://wedocs.unep.org/20.500.11822/44901

Visable. (2021, 19. April). *Blitzumfrage von Visable zeigt: Ein Viertel der deutschen Einkäufer arbeitet nur mit nachhaltigen Zulieferern zusammen*. https://www.visable.com/de_de/ueber-uns/presse/Presse-Archiv/2021/Visable-Umfrage-Nachhaltigkeit-im-Einkauf

Visnjic, I., Monteiro, F., & Tushman, M. L. (2025). Sustainability as a business-model transformation. *Harvard Business Review*, Mai–Juni. https://hbr.org/2025/05/sustainability-as-a-business-model-transformation

Vöpel, H. (2019). *Der Weg in eine klimaneutrale Wirtschaft*. HWWI Policy Paper 120. https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2020/103292/pdf/HWWI_Policy_Paper_120.pdf

Wackerbauer, J. (2014). Entsorgungswirtschaft auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft. *ifo Schnelldienst*, 67(9), 31–35. https://hdl.handle.net/10419/165422

Yunus Environment Hub. (2025). *A systemic circular economy transition in Germany*. https://yunusenvironmenthub.com/wp-content/uploads/2025/05/A-Systemic-Circular-Economy-Transition-in-Germany_Full-Report-1.pdf

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005