

September 2025

## Zwischenbilanz nach vier Jahren kreislauffähiger Beschaffung

Dieses Praxisbeispiel zeigt am Beispiel der Basler Energieversorgerin IWB, wie sich das Thema der kreislauffähigen Beschaffung entwickeln kann. Es fokussiert darauf, wie das Thema im Unternehmen strategisch und operativ verankert ist und inwieweit eine Veränderung des Angebots an kreislauffähigen Lösungen in der Schweiz wahrgenommen wird.



## Ausgangslage

Die Schweiz hat sich zum Ziel gesetzt, spätestens 2050 Netto-Null Treibhausgasemissionen auszustossen. Um das zu erreichen, sind auch die Unternehmen gefragt. Gerade bei den vor- und nachgelagerten Emissionen ist es jedoch anspruchsvoll, konkrete Reduktionsmassnahmen zu ergreifen. Wie das trotzdem gelingt, zeigt das Beispiel von IWB.

Im Jahr 2021 hat IWB das Programm der nachhaltigen Beschaffung und damit zusammenhängend der kreislauffähigen Beschaffung ins Leben gerufen, um ihre Scope-3-Emissionen zu senken und dadurch die CO<sub>2</sub>-Bilanz des Unternehmens sowie die Zielerreichung der Nachhaltigkeitsstrategie positiv zu beeinflussen. Unter kreislauffähiger Beschaffung versteht man Anstrengungen zur Ressourcenschonung innerhalb der Beschaffungsorganisation und in Ausschreibungen.<sup>1</sup>

## Zielsetzung

Um die Wirkung des veränderten Nachfrageverhaltens zu ermitteln, analysiert IWB die Relevanz, Akzeptanz und Anwendung der kreislauffähigen Beschaffung innerhalb der eigenen Organisation. Zudem untersucht die Organisation, ob dadurch Veränderungen auf Seiten der Stakeholder und/oder Entwicklungen im Markt zu erkennen sind.

## Umsetzung

Im Gespräch vergleicht Peter Schmid, Risk- & Sustainable Procurement Manager, die Reife des Themas «kreislauffähige Beschaffung» im Jahr 2021 mit der heutigen Reife im Jahr 2025. Er arbeitet dabei eng mit Dietmar Küther, Leiter Nachhaltigkeit, zusammen. Ihre Einschätzungen spiegeln die Erfahrungen von IWB als Ganzes wider und berücksichtigen interne sowie externe Veränderungen.

### Verankerung der kreislauffähigen Beschaffung im Unternehmen

**Strategische Verankerung:** Damit die nachhaltige Beschaffung einen zentralen Stellenwert im Unternehmen erhält, muss sie umfassend in weisenden Dokumenten verankert sein. Bei IWB zeigt sich das auf unterschiedlichen Ebenen: Die nachhaltige Beschaffung ist eines der fünf Ziele in der Nachhaltigkeitsstrategie. In der darunter liegenden Beschaffungsstrategie wird dieses Ziel um Indikatoren und Vorgaben zum Monitoring ergänzt und in den Zielsetzungen der Einkaufsorganisation abgebildet. Zusätzlich ist es expliziter Teil der Unternehmenskommunikation gegenüber Lieferantinnen und Lieferanten<sup>2</sup> sowie der Kundschaft. Die Bestrebungen widerspiegeln sich zunehmend in der Beschaffungstätigkeit. Dies wird im Unternehmen wahrgenommen und steigert die Akzeptanz der Beschaffung als Instrument zur Zielerreichung.

Folgende Aspekte unterstreichen den zentralen Stellenwert der kreislauffähigen Beschaffung bei IWB zusätzlich:

- Der Eigentümer der IWB, der Kanton Basel-Stadt, hat ein ambitioniertes Netto-Null-Ziel für das Jahr 2037 verabschiedet und sieht in der Kreislaufwirtschaft einen wichtigen Ansatz zur Zielerreichung.
- Die Zielsetzungen und deren Erreichung werden in der Geschäftsleitung der IWB diskutiert und verabschiedet.
- Ein Lenkungsausschuss steuert die nachhaltige Beschaffung der IWB, um betriebswirtschaftliche Interessen und Nachhaltigkeitsziele in Einklang zu bringen.

**Organisatorische Anpassungen:** Neben der strategischen Verankerung sollten sich die Ziele auch in den Prozessen der Organisation wiederfinden. Die klare strategische Ausrichtung half den Verantwortlichen der IWB, die notwendigen Arbeitsschritte einzuleiten und in den Wissensaufbau innerhalb der Organisation zu investieren. Konkret wurde:

- die Stelle des Risk- & Sustainable Procurement Managers geschaffen. Dieser nimmt an den Kick-off-Sitzungen neuer Beschaffungen teil und bringt dort frühzeitig Ideen und mögliche Ansätze zur Förderung der Kreislauffähigkeit ein.

<sup>1</sup> Eine Einführung in die Thematik findet sich im [Leitfaden kreislauffähige Beschaffung](#) auf der WöB.

<sup>2</sup> Siehe [Zusammenarbeit mit den IWB](#)

- im Rahmen der Jahresplanung der anstehenden Beschaffungen deren Eignung für die Kreislaufwirtschaftsansätze diskutiert und festgelegt, welche Submissionen Kreislauf-Kriterien enthalten müssen.
- festgelegt, dass die Anforderungen an die Kreislauffähigkeit zunehmend in den Muss-Kriterien abzubilden sind.
- vermehrt in die Marktvorbereitung investiert. Beispiele hierfür sind die Teilnahme an Runden Tischen oder die Nutzung von Instrumenten wie dem RFI (Request for Information). Es wurde erkannt, dass die Ausschreibung als Instrument limitiert ist und der Markt früher mit den neuen Anforderungen zu konfrontieren ist.
- das Thema in Debriefing-Gesprächen aktiv angesprochen. Wichtig ist, dass die Anforderungen aus den Ausschreibungen im Vertrag abgebildet und in die Lieferantenentwicklung überführt werden.
- in die Sensibilisierung und in den Wissensaufbau investiert. Im Jahr 2021 waren die Kreislaufwirtschaft und die Möglichkeiten, durch kreislauffähige Beschaffung aktiv zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beizutragen, im Unternehmen kaum bekannt. Dank Schulungen, Weiterbildungsangeboten und externer Unterstützung ist das heute anders: Die Personen, die für den Einkauf verantwortlich sind, wissen um das Potenzial einer entsprechend ausgestalteten Beschaffung. Dieses Wissen strahlt zudem in die Fachbereiche aus. Auch die Lieferantinnen und Lieferanten von IWB entwickeln zunehmend ein umfassenderes Verständnis für die Kreislaufwirtschaft.

### Entwicklungen zur Kreislaufwirtschaft im Anbietermarkt

**Antwortverhalten der Anbietenden:** Es stellt sich die Frage, ob ein verändertes Ausschreibungsverhalten mit Kriterien der Kreislaufwirtschaft die Qualität der Angebote verbessert. Diese Frage beantwortet IWB mit «Jein». Das Bewusstsein für die Thematik ist vorhanden, und die Antwortqualität der Anbietenden steigt. Der Weg zu kreislauffähigen Lösungen ist jedoch noch lang, da viele Antworten eher allgemeinen Angaben zu Anstrengungen der Unternehmen entsprechen und weniger auf den einzelnen Beschaffungsgegenstand zugeschnitten sind. Somit werden bestehende Lösungen besser und proaktiver angeboten, es wird aber noch zu wenig in die Neu- oder Weiterentwicklung investiert. Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass Ausschreibungen meist noch immer spezifisch vorgeben, was gesucht wird. Varianten werden oft nicht zugelassen und der Bedarf auch nicht funktional genug definiert, um auch innovative Alternativen zuzulassen.

**Entwicklung kreislauffähiger Lösungen:** Viele Anbietende wissen nicht, wie sie die Kreislauffähigkeit ihrer Angebote konkret steigern können oder scheuen die dafür notwendigen Investitionen. Dies könnte auch mit den Herausforderungen zusammenhängen, die sich aus der Anpassung des Produktdesigns, dem Aufbau einer entsprechenden Logistik und Lagermöglichkeit sowie der Kommunikation rund um die neuen Lösungen ergeben.

## Erkenntnisse

- Die Einbettung der kreislauffähigen Beschaffung in die Unternehmensstrategie und die Verknüpfung mit messbaren Zielen ermöglichen die operative Umsetzung: Die Integration von Kreislauf-Aspekten in Beschaffungen oder das Weitertragen des Wissens innerhalb der Organisation.
- Wer sich auf den Weg zur kreislauffähigen Beschaffung macht, lernt gemeinsam mit dem Markt, welche Kriterien spezifisch genug sind und möglichst wenig Bewertungsspielraum lassen. Dass Kreislaufkriterien weniger qualitativ, sondern spezifisch, messbar und auch als Muss-Kriterium formulierbar sein sollen, wird bei IWB gerade auch von den Fachbereichen gefordert.

- Lieferantinnen und Lieferanten lernen dazu, sodass sie mit der Zeit immer besser auf entsprechende Fragen und Forderungen reagieren können. Es müssen jedoch weitere Anstrengungen in der Weiterentwicklung des Angebots und des Geschäftsmodells unternommen werden.
- Das Zulassen von Varianten und eine funktionale Definition des Bedarfs ermöglichen, dass innovative, kreislauffähige Alternativen angeboten werden können. Ausschreibungen sind jedoch nicht der einzige Ort, an dem Kreislaufwirtschaft umgesetzt werden kann. Gerade in der Marktvorbereitung und im Lieferantenmanagement liegt grosses Potenzial. Der Weg zur Kreislaufwirtschaft ist ein gemeinsamer Weg von Angebot und Nachfrage.

«Kreislaufwirtschaft beginnt im Kopf – bei jedem Einzelnen.»

Peter Schmid, Risk- & Sustainable

Procurement Manager, IWB