



# Durchhaltevermögen

## Wie Nachhaltigkeit den Einkauf definiert

Artikel verfasst von: Edward Cox und Pauline Potter

**Nachhaltigkeit. Kontinuität. Fortbestand. All jenen, die sich im Sommer 2021 sportlich betätigt haben, werden diese Fragen bekannt vorkommen: Werden sie diese Leistung ins Ziel bringen? Hält sie dieses Tempo durch? Wenn ja, Erfolg. Falls nicht, Niederlage, Versagen, Ende der weiteren Teilnahme.**

### Die Bedeutung eines Wortes

Bisher wurde der Ausdruck Nachhaltigkeit im ökonomischen Sprachgebrauch auf zwei unterschiedliche Arten verwendet: Einerseits die Fähigkeit eines Unternehmens, sein Wachstum und seine Entwicklung unausgesetzt fortzuführen. Nennen wir das Leistungsnachhaltigkeit. Und andererseits die Wertschätzung einer grünen bzw. ökologischen Unternehmenslegitimation oder ESG-Nachhaltigkeit.

Beide Bedeutungen verschmelzen gegenwärtig miteinander.

Es ist also an der Zeit, Leistungsnachhaltigkeit und ESG-Nachhaltigkeit synonym zu verwenden. Ein im Wachstum befindliches, erfolgreiches Unternehmen ist demnach gezwungen, seiner Tätigkeit ökologische, soziale und finanzielle Leistungsziele zugrunde zu legen.

Fragen werden an den Einkauf herangetragen, sobald sie zu Forderungen werden. Was muss also geschehen?

### Wir sind was wir kaufen

Im Großen und Ganzen sind die meisten Unternehmen ein Produkt ihrer Einkäufe: eine Ansammlung von Entscheidungen der Güter- und Dienstleistungslieferkette. Dementsprechend haben Einkaufsteams eine privilegierte Stellung – und die nötigen Kompetenzen – inne, um die unternehmerische Nachhaltigkeit mithilfe anders geariteter (und hoffentlich glücklicherer) Einkaufsentscheidungen sowie -verfahren neu zu definieren.

Die Auswirkungen von CO<sub>2</sub> oder Treibhausgas (THG) werden anhand von drei Emissionsquellen definiert (siehe unten). Während der Einkauf alle drei Quellen beeinflussen kann, entfallen auf die 3. Quelle häufig bis zu 80% der Auswirkungen eines Unternehmens – hier liegt auch die Hauptverantwortung des Einkaufs. Unter Verwendung der THG-Quellen als Wert für die größeren Nachhaltigkeitsprobleme, wird rasch offensichtlich, warum dem Einkauf eine derart wichtige Rolle zukommt. Ausdrücklich hingewiesen sei zudem darauf, dass bis vor Kurzem die 3. Quelle in Maßnahmen und Berichten grundsätzlich ignoriert oder übergangen wurde. Diese strenge Trennung



zwischen ‚meinen Auswirkungen‘ und ‚den Auswirkungen meiner Lieferanten‘ konnte glücklicherweise seitdem überwunden werden.

Kurz gesagt müssen wir immer stärker für die Herangehensweisen, Strategien und Entscheidungen unserer Lieferanten eintreten.

## Einkauf wurde soeben noch schwerer

Im Laufe der Jahre bewertete der Einkauf Lieferantenangebote im Wesentlichen unter Verwendung einer ausgeglichenen Scorecard zu Preisen und Dienstleistungen. Gebrauchsartikel oder andere unkritische Artikel lassen das Pendel in die eine, Nischen- oder strategische Artikel in die andere Richtung ausschlagen.

Dann war schrittweise von Nachhaltigkeit die Rede und im Anschluss an die Einführung des Sozialen Wertes im Jahr 2012 sollte in Ausschreibungen des öffentlichen Sektors in Großbritannien ab 2021 sichergestellt sein, dass 10% der vergebenen Gelder über den direkten ökonomischen Nutzen hinaus auf den sozialen Wert entfielen. Zwar gibt es Leitlinien für den sozialen Wert, doch sind diese mitunter sehr verwirrend, objektiv nur mit Mühe quantifizierbar und zudem offen für Interpretationen. Dem durchaus vergleichbar beziehen sich unterschiedlichste Erwägungen auf Nachhaltigkeit, die auch die progressivsten und finanzstärksten Unternehmen nur mit der Zeit und der richtigen Priorisierung zu bewältigen in der Lage sein werden.

Aufgrund dieser dritten Dimension wurde das Geschäft des Einkaufs soeben um ein gutes Stück härter – insbesondere in Fällen, in denen dieser neue Parameter über multiple Facetten, wenige Normen, eingeschränkte Daten und eine begrenzte Erfolgsbilanz zu Best-Practice-Beispielen verfügt.

## Das soziale Wertemodell



### Aufschwung nach COVID-19

Unterstützung lokaler Gemeinschaften beim Management und der Überwindung der COVID-19-Auswirkungen, unter anderem durch Wiedereinstellungsinitiativen und der Schaffung COVID-19-sicherer Arbeitsbedingungen



### Bewältigung wirtschaftlicher Ungleichheiten

Schaffung neuer Unternehmen, Jobs und Fertigkeiten. Die Steigerung der Lieferkettenresilienz und -kapazität mit den beiden Schwerpunkten, Innovation anzuregen und die Produktivität zu erhöhen



### Kampf dem Klimawandel

Gewährleistung einer effizienten Umweltverantwortung durch das Etablieren von und Hinarbeiten auf Klimaneutralität sowie das Einwirken auf den Umweltschutz



### Chancengleichheit

Verringerung der Beschäftigungslücke von Menschen mit Behinderung durch gesteigerte Repräsentation und ermöglichte Kompetenzentwicklung; Überwindung von Ungleichheiten in der Belegschaft durch höhere Beschäftigungszahlen sowie das Aufzeigen und Managen moderner Sklavereisiken



### Wohlergehen

Verbesserung der Gesundheit und des Wohlergehens dank der Implementierung etablierter Normen. Verbesserung der gemeinschaftlichen Integration, nicht zuletzt durch Bekenntnisse zu ehrenamtlicher Arbeit und lokalen Initiativen

## Die Triple Bottom Line

Efficio beginnt mit einer Interpretation der **Triple Bottom Line**. Dieses von John Elkington 1994 entwickelte Konzept bemisst die Unternehmensleistung anhand von gleich drei Parametern: nicht nur Ökonomie – wie die Konvention bislang vorschrieb –, sondern auch Ökologie und Soziales. Die Theorie der Triple Bottom Line besagt, dass Unternehmen, die nur auf Gewinne aus sind – und Menschen und Umwelt ignorieren – nicht die Gesamtkosten Ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit berücksichtigen.

Auf dieser Grundlage lassen sich zahlreiche Schlüsse ziehen:

1. Nachhaltigkeit hat nichts mit Selbstlosigkeit zu tun (und bedarf ihrer auch nicht): Die drei Parameter schließen sich nicht gegenseitig aus, und das Band zwischen der umfassenderen Unterstützung Ihrer Mitmenschen und der Umwelt ist immer untrennbarer verbunden mit einer profitablen und gleichförmigen Unternehmensleistung
2. Nachhaltigkeit ist weit gefasst: Sie bedeutet nicht für jeden dasselbe, weshalb wir Prioritäten setzen müssen
3. Nachhaltigkeit bedingt einen geistigen Wandel sowie die Neuausrichtung unserer Werkzeuge, Fähigkeiten und Maßstäbe

Wie noch gezeigt wird, ist es von der Triple Bottom Line nicht weit zu einem Wirtschafts-, einem Prioritäten- und einem Einsatzplan, wenn gut durchdacht.

## Die Triple Bottom Line



### Menschen: soziale Nachhaltigkeit

- Diversität und Gleichberechtigung
- Faire Behandlung
- Ethische Beschäftigung und Governance
- Gesundheit, Schutz und Sicherheit
- Armutsbekämpfung
- Datenschutz



### Planet: Umweltver- träglichkeit

- Regenerierte natürliche Ressourcen, garantierte Chain of Custody
- Erneuerbare Energie
- Nachhaltige Wasser- und Landnutzung
- Beschränkung oder Vermeidung von Emissionen bzw. Verschmutzung
- Beschränkung oder Vermeidung von Deponiemüll; Kreislaufwirtschaft



### Gewinn: finanzielle Nachhaltigkeit

- Liefersicherheit
- Preisstabilität
- Gewinnwachstum und Wettbewerbsvorteil
- Effiziente Abläufe
- Außenwirkung als positiver Arbeitgeber

## Was du heute kannst besorgen...

Der Takt neuer Rechtsvorschriften mit Bezug zu Nachhaltigkeit beschleunigt sich. Jahr für Jahr stehen wir vor einer Fülle an behördlichen (lokalen, nationalen und internationalen) bzw. nach Auswirkungen gestaffelten Auflagen (CO<sub>2</sub>, Kunststoff, Wasserverbrauch, ethische Beschäftigung, Diversität). Zahlreiche dieser Bestimmungen – beispielsweise das Bekenntnis zur Klimaneutralität – haben lange Vorlaufzeiten, und das aus gutem Grund. So soll verhindert werden, dass auf eine Gnadenfrist eine Zeit der unternehmerischen Planung folgt, die in einem Zielsprint in allerletzter Minute mündet. Denn diese harten Maßnahmen sind schwer. Sehr schwer. Laut den meisten Forschungsergebnissen liegen wir bereits im Hintertreffen, wobei der Großteil der Unternehmen noch nicht einmal den ersten Schritt gesetzt hat. Und weitere Auflagen lassen womöglich nicht lange auf sich warten – insbesondere auf lokaler oder nationaler Ebene, beispielsweise in Bezug auf Verpackungen.

Die Lektion hier lautet, dass Vorreiter einen klaren Vorteil bei der Planung und frühzeitigen Maßnahmen haben:

1. Eine Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit hat einen hohen Kunden- und Marktwert
2. So vermeiden Sie es, sich auf den hintersten Plätzen wiederzufinden, sobald neue Märkte entstehen. Diese werden dringend benötigt, um nachhaltigere Praktiken zu entwickeln und zu unterstützen
3. Verschaffen Sie Ihrem Unternehmen die nötige Zeit, um sich anzupassen und die benötigten neuen Fähigkeiten sowie Denkweisen auszubilden

# Nachhaltigkeitsbewertung

Wir haben Nachhaltigkeit als kommerziell richtige Entscheidung angesprochen und im Einkauf müssen wir Verbesserungen einer Bewertung unterziehen. Auch in diesem Zusammenhang profitieren wir von einer breiteren Wertauffassung. Kostensenkung ist und bleibt die einfachste und quantifizierbarste Methode, jedoch keinesfalls die einzige – zur Verfügung stehen daneben: Produkt- & Margenentwicklung, Markenwert & Verbrauchieranforderungen sowie Finanzierung.

## Wertverbesserungen



### Kostenreduktion

Neue Beschaffungsanforderungen stützen neue Möglichkeiten der Kostenreduktion, um Nachhaltigkeitsinvestitionen abzumildern oder gegenzurechnen.

Neubewertungen der Nachfrage, der Innovation und der TCO sind unerlässlich.

**Ergebnis = verbessertes EBIDTA**



### Produkt- & margenentwicklung

Die Verbrauchernachfrage beflügelt die Entwicklung neuer Produkte mit höheren Gewinnspannen. Nachhaltigkeit wird vergolten.

Verbraucheranforderungen ändern bzw. beschleunigen sich aufgrund des demografischen Wandels.

**Ergebnis = höhere Margen**



### Markenwert & Kundenanforderung

Durch nachhaltige Vorgehensweisen gestärkte Marken, Gewinn von Neukunden, gestärkte Loyalität bzw. Wahrung des Geschäfts im Rahmen erneuerter Anforderungen.

Ausschreibungen bedürfen mehr und mehr Nachhaltigkeitsnachweisen.

**Ergebnis = Gewinnsteigerung**



### Finanzierung

Die Agenda gewährleistet bessere und vorteilhaftere Investitionspartner und -bedingungen.

Banken und Private-Equity-Gesellschaften springen bereits auf diesen Zug auf.

**Ergebnis = Investitionswachstum**



# Erste Schritte

Die Nachhaltigkeitslandschaft ist nach wie vor weitgehend unerschlossen, weshalb aller Anfang bisweilen schwerfällt. Während es für nachhaltigen Einkauf mit ISO20400 nun sogar eine Norm gibt, handelt es sich dabei lediglich um Leitlinien und nicht um eine Zertifizierung. Die UN hat 17 Nachhaltigkeitsziele formuliert, die jedoch nicht spezifisch auf den Einkauf zugeschnitten sind. Daher kann es schwierig sein, praktische und wertschöpfende Maßnahmen daraus abzuleiten, die der Einkauf ergreifen kann bzw. sollte.

Efficio bietet Unternehmen, die den Weg der Nachhaltigkeit (und des nachhaltigen Einkaufs) beschreiten möchten, eine sinnvolle 6-stufige Struktur.



## 2. Wertumwandlung

Sie sollten verstehen, was für Ihr Unternehmen von Wert und als Nutzen erkennbar ist. Wenn Kostensenkung (oder Kostenerhaltung) immer noch der Schlüssel ist und nicht einige der oben erwähnten Werthebel, dann suchen Sie nach Win-Win-Situationen, die sich durch die Herausforderung der Nachfrage oder effektive Gesamtkostenansätze ergeben. Innovation ist auch hier der Schlüssel, und die Befähigung der Beschaffungsteams, anders zu denken und anders zu handeln, ist von größter Bedeutung.

Stellen Sie darüber hinaus eine Einkaufspipeline aus Aktivitäten zusammen, die ‚investitionssichere‘ Ansätze unterstützt. Treiben Sie die Kostenreduktion soweit wie möglich voran, um die Bereiche auszugleichen, die für maximale Nachhaltigkeitswerte sorgen.

*„Hermes unternimmt erhebliche Anstrengungen und Investitionen, um den Weg in Richtung Netto-Null zu gehen.“*

*Im Jahr 2022 wird die Flotte unserer Paketshops zu 30 % aus Elektrofahrzeugen bestehen, und mehr als 25 % unserer Nutzfahrzeuge werden mit Erdgas betrieben - und wir werden uns weiterhin darauf konzentrieren, die Kohlendioxidemissionen im gesamten Unternehmen Jahr für Jahr deutlich zu senken.*

*Die Einkaufsabteilung erleichtert nicht nur diese Einkäufe, sondern ihre Kostensenkungsmaßnahmen ermöglichen es uns, wirklich in Bereiche zu investieren, die die größten Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit haben.“*

Alan Richardson, CFO, Hermes



### 3. Die Aufgaben des Einkaufs und der Lieferkette verstehen

Das Thema Nachhaltigkeit hat es bis in die Vorstandsetage geschafft, weil die kritische Nachfragemasse erreicht wurde. Und zwar sowohl was die firmeninterne als auch externe Nachfrage auf der Makro- bzw. auf der individuellen Ebene anbelangt (siehe nebenstehende Abbildung.)

**Verbraucheranforderungen** – Endbenutzer messen dem ökologisch und sozial verantwortlichen Ansatz immer mehr Bedeutung zu. Arbeiten Sie mit der Marketingabteilung zusammen, um ESG-Erfolge zu promoten – seien Sie offen und ehrlich und vermeiden Sie Plattitüden bzw. Greenwashing.

**Behördliche Bestimmungen** – Verpflichtende Anforderungen überschlagen sich in Bezug auf ESG-Parameter geradezu. Arbeiten Sie bei der Planung eng mit den Verantwortlichen von Compliance oder Sustainability zusammen.

**Finanzinstitutionen** – Nachhaltigkeitscores wirken sich bereits auf die Unkompliziertheit und die Kosten von Darlehen aus. Arbeiten Sie mit der Finanzabteilung und dem Finanzmanagement zusammen, um ein Verständnis der Finanzierungspipeline zu entwickeln.

**Kundenanforderungen** – Kunden üben immer stärkeren Druck auf Lieferanten aus, um Unterstützung für ihre ESG-Anforderungen durchzusetzen. Arbeiten Sie mit dem Sales zusammen, um deren Beschränkungen für das Neugeschäft zu verstehen.

**Ziele der Unternehmensführung** – Unternehmensführer versuchen, mithilfe nachhaltiger Führung eine Marke, Glaubwürdigkeit und ein Vermächtnis aufzubauen. Beschäftigen Sie sich eingehend mit Führungsstrategien, um die strategische Agenda zu unterstützen.

**Mitarbeiterrekrutierung** – Firmenneuzugänge fordern konkurrenzfähige Gehälter, lohnende Arbeitsabläufe, eine angemessene Work-Life-Balance und die Überzeugung ein, dass das Unternehmen über eine glaubwürdige ESG-Legitimation verfügt. Arbeiten Sie mit HR- und Mitarbeitererteams zusammen, um positive Einstellungsbotschaften zu fördern.

Um diese Agenda zu unterstützen, muss der Einkauf besser vernetzt und informiert sein als je zuvor. Er muss verstehen, wie die Marketingabteilung Nachhaltigkeitsverbesserungen kommuniziert, wie es um die Verbrauchervorstellungen steht, wie HR die Personalrekrutierung befeuert und die Unternehmensführung Wert bemisst.



### 4. Baseline und Priorisierung auswirkungsreicher Bereiche

Es handelt sich um einen der einschüchterndsten und grundlegendsten Schritte überhaupt: Unternehmen müssen die historischen Ist-Kosten (Baseline) ihrer gegenwärtigen Positionen bestimmen und anschließend Wege finden, um das ‚Zünglein an der Waage‘ rasch und komplikationslos zu verschieben. Unzählige Mess-, Bewertungs- und Akkreditierungsgesellschaften bieten in diesem Bereich ihre Hilfe an (und Efficio stellt gerne den Kontakt zu ihnen her), vieles können Sie zumindest als Einstieg aber durchaus selbst erledigen. Stellen Sie den Ausgaben die wahrscheinlichen Nachhaltigkeitsauswirkungen gegenüber (gegliedert nach Wirkungsbereichen) und legen Sie anschließend eine Beschaffungsroadmap darüber. So zeigt sich, was mit der Beschaffungsaktivität koordiniert werden kann, und was anderweitig möglich ist, beispielsweise mittels Supplier Relationship Management (SRM). Sollten Sie arbeitsrelevante Prioritäten setzen, dann achten Sie insbesondere auf personengeführte Kategorien wie Gebäudemanagement, professionelle Dienstleistungen oder Rekrutierung. Achten Sie bei einem etwaigen CO<sub>2</sub>-Bezug stattdessen auf Gebäude, Fuhrparks, Maschinen und Datenzentren.

## 5. Miteinbeziehung von Nachhaltigkeit in die Warengruppenplanung

Die Errichtung einer nachhaltigen Einkaufsfunktion bedarf keiner umfassenden Restrukturierung oder neuen Werkzeugen. Sehr wohl bedarf sie neuer Denkweisen, Maßnahmen und Daten. Diese lassen sich jedoch entwickeln und mittels Planung anpassen. Beginnen Sie unter allen Umständen so früh als möglich. Efficio spricht von Nachhaltigkeits-KPIs und Gesamtkostenansätzen – zumindest sollten Sie Ihren Lieferanten aber sinnvolle Nachhaltigkeitsfragen stellen und dafür sorgen, dass Ihr Team von Beginn an auf die Evaluierung von Nachhaltigkeit und deren Miteinbeziehung in die Lieferantenauswahl vorbereitet ist.

## 6. Implementierung von Verbesserungen über die gesamte Lieferkette hinweg

Der vergnügliche Teil. Wir müssen Nachhaltigkeit in die Entwicklung von Spezifikationen, Lieferantenevaluierung, unseres Berichtswesens, unserer Erfolgsbestätigung, unseres SRM und mehr einbeziehen. Gehen Sie datenbasiert an Ihre vereinbarten Prioritäten und Ziele heran und versuchen Sie, zugunsten einer positiveren Argumentationslinie auf den Zyklus reaktiver Compliance-Berichterstellung zur Lieferkette zu verzichten. Arbeiten Sie eng mit den Lieferanten zusammen, um Innovationen umzusetzen, neue Ansätze zu finden und echte Veränderungen zu befeuern, die Ihr Unternehmen als führend positionieren.



# Sechs Schritte zur Implementierung Ihrer Lieferkettenverbesserungen

## 1. Definieren Sie, was Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet

- Wählen und priorisieren Sie Ihre 3-5 wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen
- Gleichen Sie diese mit Ihrer Unternehmensagenda/-kommunikation ab
- Dreht sich das Programm um Reporting oder progressive Veränderung?

## 2. Verwandeln Sie Nachhaltigkeitsziele in Wert

- Ist das Unternehmen nur offen für Win-Win-Situationen aufgrund von Kosten-Nachhaltigkeit?
- Sollten andere Wertmaßnahmen in Betracht gezogen werden?
- Wie sollte Nachhaltigkeit in Bezug auf die Unternehmensführung positioniert werden?

## 3. Verständnis der Aufgaben des Einkaufs und der Lieferkette

- Kann der Einkauf diese Agenda anführen?
- Hat der Einkauf Einfluss darauf, wie Ausgabenentscheidungen gefällt werden?
- Welche Bande zu ESG, Marketing oder den operativen Geschäftsteams sollen geknüpft werden?

## 4. Prüfen Sie die historischen Ist-Kosten und priorisieren Sie auswirkungsreiche Bereiche

- Prüfen Sie die historischen Ist-Kosten Ihrer gegenwärtigen Situation
- Selektieren Sie auf der Grundlage der drei vorherigen Schritte Warengruppen entsprechend ihrem Verbesserungspotenzial bei Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- Passen Sie diese an Beschaffungspläne und Vertragsverlängerungen an

## 5. Beziehen Sie Nachhaltigkeit in die Warengruppenplanung mit ein

- Legen Sie realistische Ziele fest
- Führen Sie neue Beurteilungskriterien und Scoring-Messgrößen ein
- Stellen Sie sicher, dass das Team am Gesamtkosten-Ansatz für € und Nachhaltigkeit (z.B. CO2) festhält
- Stellen Sie Verfahren für Innovation und die Neubewertung der Nachfrage sicher

## 6. Implementieren Sie Verbesserungen über die gesamte Lieferkette hinweg

- Betten Sie Aktivitäten in Lieferantenverträge ein – sowohl Reportinganforderungen als auch Leistungs-KPIs
- Beginnen Sie möglichst früh mit der schrittweisen Sichtbarmachung der Lieferkette in Abstimmung auf das Arbeitspensum im Normalbetrieb
- Vereinfachen Sie die Lieferantenbasis

## Kleine Schritte

Wie wir uns nicht plötzlich dazu entschließen, ein Paar Schuhe überzuziehen und einen Marathon zu laufen, ist es auch auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit nötig, kleine Schritte zu machen, zu üben und zu lernen. Nach und nach entwickeln wir jenes Durchhaltevermögen, das auch für Unternehmen unerlässlich ist, um auf veränderliche Anforderungen zu reagieren sowie auf die stetig wachsenden kommerziellen, ökologischen und politischen Herausforderungen unserer Zeit.

Leistungsnachhaltigkeit ist ESG-Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeit ist Einkauf. Begrüßen wir als Einkauf die Gelegenheit, etwas zu bewirken, mit offenen Armen.

Für weiterführende Informationen darüber, wie wir Ihrem Unternehmen dabei helfen können, seine Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, besuchen Sie bitte unsere Serviceseite zum Thema Optimierung der Nachhaltigkeit.

**Lesen Sie unser Whitepaper: Starten Sie Ihre Reise zum nachhaltigen Einkauf.**



## Die Autoren



**Edward Cox, Principal**  
Edward.Cox@efficioconsulting.com



**Pauline Potter, Senior Manager**  
Pauline.Potter@efficioconsulting.com

**Efficio ist das größte Einkaufsberatungsunternehmen der Welt und betreibt insgesamt 13 Niederlassungen im EMEA-Wirtschaftsraum sowie in Nordamerika.**

**Wir unterstützen Unternehmen dabei, Kosten zu senken, sich weiterzuentwickeln, die eigenen digitalen Einkaufsstrategien umzusetzen und die Fähigkeiten ihrer Einkaufsteams zu erweitern, mit dem Ziel umfangreicherer Einsparungen und rascherer sowie weitreichenderer Nachhaltigkeit - woraus langfristig Mehrwert für Unternehmen entsteht.**

**Wir arbeiten weltweit mit Klienten diverser Branchen zusammen, darunter Großkonzerne, Private-Equity-Gesellschaften und KMU.**