

Fallstudie: Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen an einer Hochschule in Frankfurt am Main

Hintergrund

Die Hochschule, an der die Fallstudie durchgeführt wurde, möchte anonym bleiben. Daher wird der Name der Hochschule in der Fallstudie nicht genannt. Träger der Hochschule aus Frankfurt am Main ist das Land Hessen. Die Fallstudie macht die Strukturen deutlich, die zur Beschaffung von Produkten oder Dienstleistungen aus nachwachsenden Rohstoffen beitragen.

Nachhaltigkeit spielt an der Hochschule auf vielfältige Art und Weise eine wichtige Rolle. Seit dem 1. März 2021 gibt es an der Hochschule eine Nachhaltigkeitsstrategie. Diese wurde bottom-up durch Studierende initiiert und in einer Arbeitsgruppe bestehend aus allen Statusgruppen (Professuren, Studierenden und Mitarbeitenden) erarbeitet. Die Zielerreichung der Strategie wird durch ein neu geschaffenes Nachhaltigkeitsbüro kontrolliert und gesteuert. Des Weiteren gibt es einen Nachhaltigkeitsrat, der ebenfalls mit Mitgliedern aus allen Statusgruppen besetzt ist. Die Nachhaltigkeitsstrategie beeinflusst auch die Lehre an der Hochschule. So wurden in bestehenden Studiengängen neue Module mit Nachhaltigkeitsbezug integriert sowie spezielle neue Studiengänge geschaffen. Zusammen mit dem Studentenwerk ist die Hochschule seit Januar 2022 offizielle Fairtrade University.

Aufbau und Organisation der Vergabe- und Beschaffungsstellen der Hochschule

Das Einkaufsmanagement ist in dieser Institution ein Sachgebiet innerhalb der Abteilung Finanzen und somit dem Kanzler unterstellt. Grundsätzlich hat die Hochschule eine dezentral organisierte Beschaffungsstruktur, bei der die Bedarfsträger der Fachbereiche eigenständig Beschaffungen durchführen. Das Einkaufsmanagement ist daher hauptsächlich für die Beratung bei Ausschreibungsverfahren zuständig. Einzelne Verfahren, vor allem solche, die über einem Beschaffungswert von 50.000 € liegen, werden vom Einkaufsmanagement selbst durchgeführt. Eine gesonderte Stelle für die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen gibt es nicht. Allerdings wird das Thema vom Einkaufsmanagement eingebunden. Außerdem arbeitet das Sachgebiet an der Einführung eines hochschulweiten IT-gestützten Materialmanagementsystems. Das Sachgebiet besteht aus einer Sachgebietsleitung und einer weiteren Stelle.

Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen der Hochschule

Auch wenn das Thema Beschaffung in der Nachhaltigkeitsstrategie nur nachgelagert berücksichtigt wird, unternimmt die Hochschule doch zahlreiche Aktivitäten im Bereich der nachhaltigen Beschaffung. Aktuell werden im Bereich Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen vor allem Möbel und Büromaterialien beschafft. Wo immer möglich, soll auf Recyclingmaterialien gesetzt werden. Bei der Ausschreibung von Rahmenverträgen wird zunehmend auf die Berücksichtigung von Zertifizierungen und Siegeln z.B. in den Eignungskriterien geachtet. Bei der nächsten Reinigungsausschreibung plant die Hochschule, die Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien für Putz- und Reinigungsmittel. Bei der letzten Ausschreibung für Mobiliar wurde beispielsweise der Blaue Engel für das Beizen des Holzes gefordert. Außerdem legt die Hochschule viel Wert darauf, erworbene Produkte möglichst lange zu verwenden. So soll zum Beispiel die Neumöblierung von Büros bei Neubesetzungen vermieden werden. Die vorhandenen Rahmenverträge der Hochschule sorgen daher für die Beschaffung von optisch möglichst

einheitlichen Möbeln, sodass Möbel jeder Kategorie nach der Verwendung wieder in neuen Konstellationen verwendet werden können, ohne dass die Büroeinrichtung „zusammengewürfelt“ wirkt. In der Mensa erfolgte durch das Studentenwerk vor einigen Jahren eine Umstellung von Plastiktellern und -besteck hin zu Porzellan und Glas sowie die Einführung von To-Go-Verpackungen aus Karton während der COVID-19 Pandemie.

Außerdem setzt sich das Einkaufsmanagement stark dafür ein, die Beschaffung über große online-Plattformen zu verhindern. Ziel ist die Beschaffung von Produkten mit hoher Qualität, kurzen Transportwegen und einfacher Abwicklung von Garantiefällen. All dies kann bei der Bestellung über solche Marktplätze nicht gewährleistet werden. Darüber hinaus werden die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Hochschule von bestimmten Plattformen nicht anerkannt. Die Beschaffung soll daher über nationale bzw. EU-Lieferanten erfolgen und nur noch in Ausnahmefällen, bei denen es keine alternative Beschaffungsquelle gibt, über große online-Plattformen.

Grundsätzlich gilt es, bei allen Beschaffungen die Beschaffungsrichtlinien der Hochschule zu beachten. Diese wurden durch den Innenrevisor der hessischen Hochschulen initiiert und werden kontinuierlich vom Einkaufsmanagement überarbeitet bzw. von der Hochschulleitung genehmigt. Die Richtlinien schreiben für die Beschaffung von Papier eine Quote von 100 % Recyclingpapier sowie die Beschaffung von Holzprodukten aus ausschließlich, nachweislich¹ legaler und nachhaltiger Waldbewirtschaftung vor. Gemäß dem hessischen Vergabe- und Tariftreuegesetz (HVTG) muss die Hochschule bei Beschaffungen immer auch Nachhaltigkeit abfragen und nachweisen. Mögliche Kriterien können hier neben Umweltkriterien und Energieeffizienz auch Innovationen oder Umwelt- und Familienfreundlichkeit sein. Falls diese Kriterien in einer Vergabe nicht einbezogen wurden, ist eine Begründung erforderlich.

Die Hochschule informiert sich über entsprechende Siegel und Zertifizierungen zu Nachhaltigkeit z.B. durch die Orientierung an Ausschreibungen des Bundes. Auch das Landesministerium gibt diesbezüglich Verfahrensanweisungen heraus. Des Weiteren können auch von der Ausschreibungsberatungsstelle Hessen Informationen abgefragt werden.

Von der Bedarfsspezifikation bis zur Vergabe – Der Weg der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

Die Beschaffung an der Hochschule ist dezentral organisiert. Die Bedarfsträger selbst sind grundsätzlich für Ausschreibungen verantwortlich, das Einkaufsmanagement ist vor allem unterstützend und beratend tätig. Wenn ein Bedarf festgestellt wird, definieren die Bedarfsträger zunächst die Bedarfsspezifikationen der zu beschaffenden Produkte und klären, ob das erforderliche Budget zur Verfügung steht. Vergaben unter 30.000€ dürfen von den Bedarfsträgern selbstständig durchgeführt werden. Diese holen dann bei Verhandlungsvergaben Vergleichsangebote ein oder informieren sich bei der Oberfinanzdirektion oder dem Wettbewerbsregister. Die Dokumentation des Verfahrens bleibt dann in der Verantwortung der Bedarfsträger und wird von der Buchhaltung überprüft. Wenn die Bedarfsträger die Ausschreibungen nicht eigenständig durchführen wollen, werden diese auf Wunsch auch vom Einkaufsmanagement durchgeführt und auf den entsprechenden e-Vergabe Plattformen (d.h. Deutsches Vergabeportal, Hessische Ausschreibungsdatenbank und tenders electronic daily) hochgeladen. Die Bedarfsträger müssen dann lediglich das Leistungsverzeichnis und die Zuschlagskriterien zur Verfügung stellen, während sich das Einkaufsmanagement um die formale Abwicklung kümmert.

¹ Ein solcher Nachweis kann z.B. durch die Vorlage eines FSC- oder PEFC-Zertifikats erfolgen.

Bei Beschaffungen über 30.000 € erfolgt zunächst eine Erstanmeldung der Beschaffung mit Informationen zu den geschätzten Ausgaben und zur Finanzierung über ein Formular. Daraufhin erfolgt ein Austausch zwischen Einkaufsmanagement und Bedarfsträgern, bei denen Ersteres über das zu beschaffende Produkt informiert wird. Dies ist gerade bei speziellen Laborgeräten oder ähnlichem notwendig. Im nächsten Schritt wird geklärt, wie hoch der geschätzte Einkaufswert ist und mit wie vielen Bewerbern gerechnet wird. Anschließend erfolgt die Festlegung der geeigneten Verfahrensart. Die Bedarfsträger werden außerdem vom Einkaufsmanagement in entsprechenden Ausschreibungsbedingungen über einzubeziehende Kriterien und Vorgaben informiert. Auf deren Basis erstellen die Bedarfsträger die Zuschlagskriterien und das Leistungsverzeichnis und stellen beides dem Einkaufsmanagement zur Verfügung. Das Einkaufsmanagement fertigt alle notwendigen Dokumente für die Ausschreibung an und wickelt diese, nach erneuter Überprüfung durch die Bedarfsträger und Genehmigung durch den Kanzler, über verschiedene e-Vergabe Plattformen ab. Nach Angebotseröffnung erfolgt zunächst die formale Prüfung durch das Einkaufsmanagement und anschließend die fachliche Prüfung durch die Bedarfsträger. In diesem Schritt erfolgen auch die Bewertung der Angebote nach den Zuschlagskriterien und die Zuschlagserteilung.

Grundsätzlich obliegt die finale Definition der Zuschlagskriterien den beschaffenden Stellen. Der Einstandspreis muss immer zu mindestens 30 % berücksichtigt sein. Weiterhin werden auch Kriterien wie Lebenszykluskosten, Leistung, Umweltfreundlichkeit und Arbeitssicherheit mitberücksichtigt. Im Hinblick auf Lebenszykluskosten werden beispielsweise Faktoren wie Verwendungsdauer, Abrieb, Verschleißteile, Energieverbrauch und die Verfügbarkeit von Ersatzteilen betrachtet. Um Entscheidungsspielraum zu schaffen und den Kauf des insgesamt am besten bewerteten Produkts und damit nicht einfach des Produkts mit dem niedrigsten Preis zu garantieren, empfiehlt das Einkaufsmanagement die Einbeziehung solcher „weichen“ Kriterien.

Außerdem relevant für den Beschaffungsprozess ist die Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Hochschuleinkäufer*innen, an der sowohl hessische Universitäten als auch Hochschulen für angewandte Wissenschaften beteiligt sind. Wenn eine größere Ausschreibung an einer der Hochschulen bevorsteht, werden auch die Bedarfe der anderen Hochschulen abgefragt, welche sich dann auf Wunsch beteiligen können. Solch gemeinsame Verfahren werden vor allem für die Beschaffung von Grundprodukten, die an vielen Hochschulen gebraucht werden, wie zum Beispiel Büromaterialien, Büro- und Seminarmöbel, Druckgeräte, Laptops und Monitore aber auch Flaschengas, durchgeführt. Spezielle Bedarfe wie Roboter oder Laborgeräte werden dagegen ohne Einbindung anderer Hochschulen von der Hochschule beschafft.

Bestehende Treiber und Hemmnisse für die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

Treiber

Verschiedene Treiber haben dazu geführt, dass die Hochschule seit einigen Jahren verstärkt nachhaltige Produkte beschafft.

*1. Austausch mit anderen Hochschuleinkäufer*innen*

Die Integration in das Netzwerk der hessischen Hochschuleinkäufer*innen hat die nachhaltige Beschaffung an der Hochschule in den letzten Jahren stark beeinflusst und dem Einkaufsmanagement Zugang zu zahlreichen neuen Informationen zum Thema verschafft. Die verschiedenen Beschaffungsstellen der hessischen Hochschulen vernetzen sich über Sharepoint, E-Mails sowie regelmäßige Treffen und

schaffen so Raum für Austausch und Zusammenarbeit. Vor kurzem wurden die Nachhaltigkeitsexpert*innen der teilnehmenden Hochschulen mit in den Arbeitskreis integriert. Das gemeinsame Ziel ist die Erstellung von Richtlinien zur nachhaltigen Beschaffung, die den Beschaffern der hessischen Universitäten und Hochschulen dann als Unterstützung dienen können.

Durch gemeinsame Beschaffungen der Hochschulen werden nicht nur größere Rabatte erzielt, sondern auch die Marktmacht der teilnehmenden Beschaffungsstellen erhöht. So wurden zum Beispiel im Jahr 2022 circa 1.200 Seminarstühle aus Holz und Metall beschafft. Durch die gebündelte Nachfrage erhoffen sich die Hochschulen ein deutliches Signal für die Beschaffung von nachhaltigen Produkten in Richtung der Hersteller.

2. Freundliches, aber konsequentes Handeln

Auch wenn das Einkaufsmanagement an der Hochschule nicht endgültig über die Zuschlagskriterien der Vergaben entscheiden kann, stehen die Mitarbeiter*innen den Bedarfsträgern beratend zur Stelle. Hierbei habe sich in der Vergangenheit ein freundlicher und höflicher Umgang in Kombination mit konsequentem Auftreten gegenüber den Bedarfsträgern als erfolgreich erwiesen. Es wird immer wieder mit Nachdruck auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Vergabeverfahren hingewiesen.

3. Unterstützung durch die Fachbereichsleitung

Bei der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Statusgruppen an der Hochschule ergeben sich immer wieder Konflikte zwischen den einzelnen Gruppen. So würden sich z.B. Professor*innen bei Kritik und Hinweisen seitens des Einkaufsmanagements leicht angegriffen fühlen. In solchen Fällen holt sich das Einkaufsmanagement die Unterstützung der Fachbereichsleitung. Ein Gespräch mit Ansprechpartner*innen auf Augenhöhe würde dabei helfen, Konflikte von einer emotionalen wieder auf eine sachliche Ebene bringen.

Hemmnisse

Auch, wenn die Hochschule vermehrt auf die Beschaffung von nachhaltigen Produkten setzt, stehen dieser noch einige Hürden im Weg.

1. Voreingenommenheit der Bedarfsträger

Als größte Hürde bei der Beschaffung von nachhaltigen Produkten werden an der Hochschule die klaren Vorstellungen der Bedarfsträger bezüglich der anstehenden Beschaffung angesehen. Diese planen häufig ein bestimmtes Produkt eines speziellen Herstellers zu beschaffen. Die Bedarfsträger müssten dann mit einigem Aufwand davon überzeugt werden, dass die Bedarfe produktneutral und unter Einbeziehung bestimmter Kriterien ausgeschrieben werden müssen.

2. Mangel an Bietern und Angeboten

Die Hochschule verzeichnete bei ihren vergangenen Ausschreibungen nachhaltiger Produkte eine nur geringe Anzahl an Bietern und Angeboten. Der Anbietermarkt schein aktuell mit Aufträgen gesättigt zu sein. Eventuell sei auch die öffentliche Hand nicht die oberste Priorität der Hersteller. Gründe dafür könnten die hohen Anforderungen öffentlicher Auftraggeber durch die Forderung von Siegeln und ISO-Zertifizierungen sein. Auch die langen Laufzeiten der Rahmenverträge könnten die Anbieter abschrecken.

3. Hohe Preise und ungewisse Lebenszykluskosten

Nachhaltige Produktalternativen seien aktuell noch verhältnismäßig teuer. Als Beispiel wird die Beschaffung von Elektrofahrzeugen angeführt. Auch die Ungewissheit bezüglich der Verwertung der Fahrzeuge bzw. der Akkus stünde der Beschaffung im Wege. Eine Sicherstellung der Finanzierung könnte viele Bedarfsträger dazu bringen, sich auf die Beschaffung nachhaltiger Produktalternativen einzulassen.

4. Mangelnde Ressourcen zur Förderung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

Aufgrund der Größe der Hochschule und den zahlreichen laufenden Vergabeverfahren gibt es im Einkaufsmanagement der Hochschule aktuell keine Ressourcen für die gezielte Förderung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen. Die Akteure müssten sich entsprechendes Wissen vor allem in Eigeninitiative, z.B. durch die Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Hochschuleinkäufer aneignen. Nachdem die interne Budgetierung definiert, dass die Fachbereiche der Hochschule autark sind und ihr gesamtes Budget selbstständig verwalten, seien auch finanzielle Anreize für die Beschaffung nachhaltiger Produkte schwer umsetzbar.

Lessons Learned

Die Umstellung hin zu einer vermehrten Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen ist an der Hochschule politisch, verwaltungsmäßig und von Seiten der Studierenden erwünscht. Eine zentrale Rolle spielen hierbei die Nachhaltigkeitsstrategie, die Beschaffungsrichtlinien sowie der Austausch mit anderen Hochschuleinkäufer*innen. Es wird deutlich, dass die Umstellung der Beschaffung von konventionellen Produkten hin zu Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen eine enge Verzahnung von strategischen und organisatorischen Maßnahmen sowie solchen, die die Führung und Kommunikation betreffen, erfordert. Dieser Abschnitt wurde aus den Interviewdaten abgeleitet und soll als Orientierungshilfe für andere Hochschulen dienen.

Strategische Maßnahmen

Vorgaben von Politik und Hochschule zur Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

1. Nachhaltigkeitsstrategie
2. Beschaffungsrichtlinien
3. Verfahrensanweisungen des Landesministeriums
4. Verpflichtende Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien nach dem HVTG Hessen

Organisatorische Maßnahmen

Austausch und Informationsgewinn bezüglich der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

5. Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Hochschuleinkäufer
6. Einbindung von Nachhaltigkeitsexpert*innen in den Austausch mit anderen Hochschulen

Führungs- und kommunikationsbezogene Maßnahmen

Sensibilisierung der Bedarfsträger für Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen

7. Verdeutlichung der Relevanz des Themas bei Bedarfsträgern

8. Lösung von Konflikten auf Augenhöhe und auf sachlicher Ebene
9. Fixierung der Bedarfsträger auf spezielle Produkte verhindern

Kontakt:

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Jennifer Keidel M.Sc.
Pia Moschall M.Sc.
Katrin Rupprecht M.Sc.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
und Industriebetriebslehre
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Sanderring 2
D-97070 Würzburg

Tel.: +49 931 31 82937
E-Mail: biobasiert@wiwi.uni-wuerzburg.de