

Fallstudie: Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen am Universitätsklinikum Würzburg

Hintergrund

Das Universitätsklinikum Würzburg (UKW) ist das Klinikum der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Es geht zurück auf das Jahr 1581 und ist damit eine der ältesten Universitätskliniken Deutschlands. Zum Klinikum gehören 19 Kliniken, drei selbstständige Hochschulambulanzen sowie drei klinische Institute. Mit 1.438 Betten versorgt das Klinikum im Jahr ca. 75.000 Patient*innen voll- und teilstationär und mehr als 270.000 Patient*innen ambulant. Mit mehr als 7.000 Mitarbeiter*innen ist das UKW der größte Arbeitgeber Würzburgs.

Aufbau und Organisation der Vergabe- und Beschaffungsstellen des Universitätsklinikums Würzburg

Die Verwaltung des UKWs ist in fünf Geschäftsbereiche und zwei Stabstellen aufgeteilt. Der Geschäftsbereich 4 für Wirtschaft und Versorgung gliedert sich in die drei Abteilungen Einkauf, Wirtschaft und Logistik sowie Liegenschaften und Kooperationen. Außerdem gehört zum Geschäftsbereich Wirtschaft und Versorgung die UKW Service GmbH, ein Tochterunternehmen des Klinikums. Abbildung 1 zeigt den Aufbau der Verwaltung des UKW und die Gliederung des Geschäftsbereichs 4.

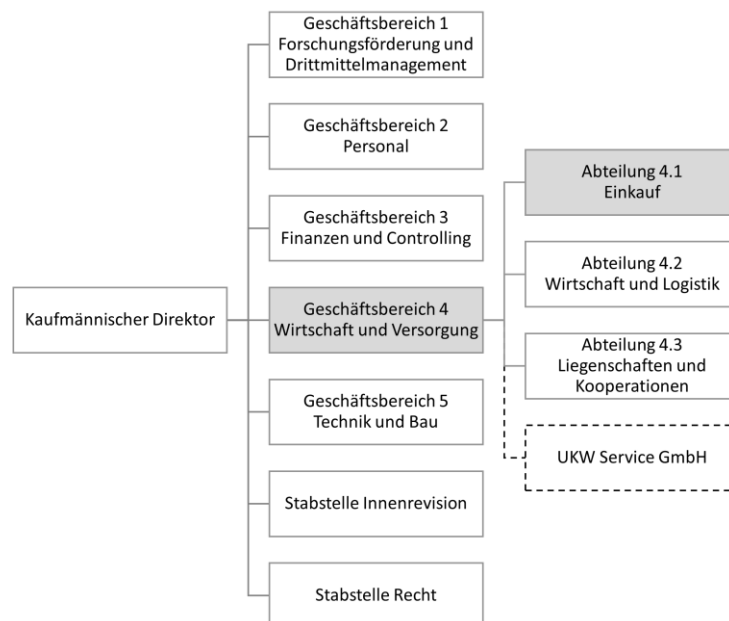


Abbildung 1: Organigramm des Universitätsklinikums Würzburg

Der Geschäftsbereich Wirtschaft und Versorgung wird seit dem 1. Januar 2019 von Tobias Firnes geführt. Neben der Leitung von 466 Mitarbeiter*innen unterliegt diesem auch die Geschäftsführung der UKW Service GmbH. Das Tochterunternehmen mit Schwerpunkt Reinigungs- und Serviceleistungen gehört zu 51 % dem UKW und zu 49 % einem privaten Gebäudedienstleistungsunternehmen. Zentrale Aufgabe des Geschäftsbereichs 4 ist der operative Betrieb des UKW. Darunter fallen Tätigkeiten wie Reinigung, Logistik, Betrieb der Küche, aber auch Einkauf. Die Abteilung Einkauf ist für die Beschaffung

von medizinischem und nicht medizinischem Verbrauchsmaterial und nicht-baugebundenen Investitionen und Dienstleistungen zuständig. Neben einer Abteilungsleitung gehören mehr als 40 Mitarbeiter*innen zur Abteilung.

Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen des Universitätsklinikums Würzburg

Das UKW beschafft für die Verpackung von Verpflegung für die Mitarbeiter*innen Einwegschalen aus Bambus, nachdem seit Juli 2021 in der EU die Verwendung von Einweg-Plastik verboten wurde. Bei Papier wird entsprechend der Dokumentationspflichten auf Umweltpapier gesetzt. Außerdem werden Toilettenpapier und Falthandtücher aus recycelten Materialien beschafft. Insgesamt legt der Einkauf des UKW viel Wert auf Nachhaltigkeit durch kurze Lieferwege. Durch Bezug von z.B. Lebensmitteln aus regionalen Quellen steigen zwar die Beschaffungskosten, jedoch wird gleichzeitig auch CO₂ eingespart.

Im medizinischen Bereich steckt die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen noch in den Kinderschuhen. Hier gibt es im Hinblick auf Qualität und Hygiene zahlreiche Vorschriften, die die Freiheit der Beschaffer*innen in der Produktauswahl einschränken. So wurden beispielsweise Tests mit Reinigungsmitteln aus nachwachsenden Rohstoffen durchgeführt, allerdings konnten diese den hohen Hygieneanforderungen des Klinikumfelds nicht gerecht werden. Auch beim Büromobiliar für Ambulanzen und Stationen gibt es zahlreiche Vorschriften bezüglich der Reinigungs- und Desinfektionsfähigkeit der Möbel, die z.B. Kanten und unzugängliche Oberflächen an den Möbeln verbieten. Der Fokus der Beschaffung liegt klar auf den jeweiligen Hygienevorschriften. Eine Einbeziehung der Rohstoffherkunft rückt daher in den Hintergrund. Ähnliches gilt im Bereich Textilien. Hier wird von den Nutzer*innen viel Wert auf Tragekomfort gelegt, außerdem müssen die Textilien einer hygienischen Reinigung standhalten. Dies wird vor allem durch Mischgewebe gewährleistet, weshalb eine Beschaffung von Textilien aus 100 % nachwachsenden Rohstoffen schwierig ist. Ein Versuch, die zahlreich eingesetzten Einweg-Plastikbecher im Klinikalltag zu ersetzen, ist an Qualitätsproblemen mit Alternativprodukten aus Verbundstoffen gescheitert. Der Ersatz der Becher im zahnklinischen Bereich durch Mehrweg-Keramikbecher stellt das UKW, ähnlich wie der Einsatz von Mehrwegoperationsbesteck, vor eine logistische Herausforderung, da die eingesetzten Becher und Instrumente anschließend wieder aufbereitet werden müssen. Die entsprechenden Prozesse müssen erst mit dem Klinikumfeld abgesprochen und etabliert werden. Auch die Wirtschaftlichkeit einer solchen Umstellung ist aktuell nicht gegeben. Außerdem werden bei der Aufbereitung zahlreiche Chemikalien eingesetzt, die die Nachhaltigkeitsbilanz der Mehrwegprodukte wieder verschlechtern. Daher wurden die Einwegbecher bisher nicht ersetzt.

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

Die Beschaffungsstrategie des UKWs ist zentral organisiert. Neben der Abteilung Einkauf, die fast in alle Beschaffungen involviert ist, gibt es eine zentrale Vergabestelle, die sich um die Ausschreibung europaweiter Vergaben kümmert. Bedarfsspezifikationen für Dinge des täglichen Gebrauchs, die häufig beschafft werden, sind dem Einkauf bekannt und bereits formuliert. Bei außerordentlichen Beschaffungen definieren die Nutzer*innen die Leistungsanforderung. Ab einem Auftragswert von 214.000 €¹ müssen Vergaben europaweit entsprechend der geltenden Vorgaben und Regularien ausgeschrieben werden. Vergaben, die unter dem Schwellenwert liegen, werden mittels Angebotseinholdungsverfahren

¹ Ab 2022: 217.000 €

ren durchgeführt. Bei der Suche nach geeigneten Anbietern wird sowohl auf die Erfahrung der Einkäufer*innen als auch auf Informationen aus dem Internet und des Auftragsberatungszentrums zurückgegriffen. In dieser Phase finden auch Preisverhandlungen statt. Um Wirtschaftlichkeit zu garantieren, ist je nach Beschaffungsvolumen eine Mindestanzahl an einzuholenden Angeboten definiert. Die erhaltenen Angebote werden mittels gewichteter Kriterien aus einem Kriterienkatalog bewertet. Kriterien wie Nachhaltigkeit oder nachwachsende Rohstoffe spielen beim UKW bisher eine eher untergeordnete Rolle. Relevant sind vor allem Kriterien wie Lageranforderungen, Arbeitssicherheit, Qualität und Handling der Produkte. Lediglich die Regionalität wird als Nachhaltigkeitskriterium häufig mit aufgenommen. Bei der Gewichtung der Kriterien besteht grundsätzlich Spielraum, sodass nicht zwingend der billigste Anbieter den Zuschlag erhält.

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

Treiber

1. Rechtliche Vorgaben

Die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen wird am UKW vor allem durch rechtliche Vorgaben geleitet. Allgemein haben rechtliche Vorschriften starken Einfluss auf die Beschaffungsaktivitäten des Klinikums. Zum Beispiel hat das europaweite Verbot von Einweg-Plastik zu einer Umstellung auf die Verwendung von Schalen aus Bambus geführt. Auch das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz habe dazu beigetragen, dass sich das UKW mit den Gegebenheiten in den Lieferketten der beschafften Produkte auseinandergesetzt hat. Einkäufer*innen werden von der Vergabestelle regelmäßig über rechtliche Vorschriften für öffentliche Auftraggeber informiert und diese werden dann in den Ausschreibungen umgesetzt. Laut Herrn Firnkes bilden rechtliche Vorschriften auch oft erst die Grundlage dafür, dass sich Anbieter für entsprechende Produkte am Markt etablieren würden. So wird die Beschaffung von alternativen Produkten für das Klinikum deutlich erleichtert.

Daher äußert Herr Firnkes auch den Wunsch nach klaren, aber auch umsetzbaren politischen Vorgaben zur Beschaffung von Produkten von nachwachsenden Rohstoffen. Diese könnten dazu führen, dass nicht jedes Klinikum selbst nach Lösungen und Produktalternativen suchen müsste, sondern alle nach den gleichen Standards agieren würden. Durch die daraus resultierende Nachfrageerhöhung nach entsprechenden nachhaltigen Produkten könne auch ein größeres Angebot und mehr Produktauswahl entstehen. Gleichzeitig könnten sich solche Vorgaben durch die Steigerung der Attraktivität des Absatzmarktes aufgrund der größeren und kalkulierbaren Nachfrage und der damit zu erwartenden Intensivierung der Konkurrenz auch positiv auf die Beschaffungskosten auswirken. Eine ähnliche Nachfragebündelung entsteht durch den Zusammenschluss des UKW mit anderen Kliniken zu einer Einkaufsgemeinschaft für C-Teile und niedrigpreisige Artikel.

*2. Wünsche und Anforderungen der Nutzer*innen*

Die Wünsche und Anforderungen der Nutzer*innen haben ebenfalls Einfluss auf die Einkaufspraktiken des UKW. Der Wunsch vom Klinikpersonal nach Baumwollkleidung und auch das Anliegen der Operateur*innen, Mehrweg-Instrumentarien zu verwenden, haben zu einer Prüfung der entsprechenden Gegebenheiten geführt. Auch wenn die Forderungen aktuell nicht umsetzbar sind, wird nun regelmäßig deren Machbarkeit überprüft und nach Alternativen gesucht.

3. Reduktion von Versorgungsengpässen und Abhängigkeiten

Durch die zahlreichen Versorgungsengpässe, die durch die COVID-19-Pandemie im Klinikum entstanden sind, haben sich die Ziele der Beschaffung verändert. Während der Einkauf früher daran gemessen wurde, wie günstig er beschafft hat, werde jetzt mehr Wert auf Zuverlässigkeit und Versorgungssicherheit gelegt. Dies habe auch zur Folge, dass zunehmend bei inländischen Firmen beschafft wird und damit lange Lieferwege vermieden werden konnten. Versorgungssicherheit würde vor allem durch gute und langfristige Geschäftsbeziehungen auf Augenhöhe sichergestellt, nicht durch die einseitige Fokussierung auf eine Reduktion von Einkaufspreisen. So könne Vertrauen geschaffen werden, dass sich in Krisenzeiten auszahlen kann.

Hemmnisse

Der verstärkten Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen am UKW stehen noch einige Hürden im Weg.

1. Medizinische und Hygienevorschriften

Die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen wird durch zahlreiche Regularien im Klinikumfeld stark eingeschränkt. Produkte wie Reinigungsmittel, Textilien und Mobiliar unterliegen strengen Hygienevorschriften, die die Auswahl an Produkten stark einschränken und deren Standards durch Alternativen aus nachwachsenden Rohstoffen nicht immer erfüllt werden können. Eine Veränderung im Produktportfolio ist daher nur sehr schwierig oder gar nicht möglich.

2. Hohe Kosten

Grundsätzlich ist das UKW als Krankenhaus zur Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verpflichtet. Der Ersatz herkömmlicher Produkte durch Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen sei im Klinikalltag, vor allem auch durch logistische und prozessuale Veränderungen und Herausforderungen, häufig mit erhöhten Kosten verbunden. Eine Umstellung hin zur Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen sei daher nur in einem sehr eingeschränkten Rahmen möglich.

3. Anbietermangel

Die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen wird weiterhin auch durch einen Mangel an Produktalternativen und Anbietern behindert. Das Angebot an Produkten, die den entsprechenden gesetzlichen Regelungen und Hygienevorschriften entsprechen, sei grundsätzlich schon so stark eingeschränkt, dass nicht noch weitere Kriterien einbezogen werden könnten. Auch die Anzahl regionaler Anbieter sei vor allem im medizinischen Bereich sehr gering. Wenn das Angebot an Produkten wüchse, die sowohl die medizinischen als auch Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen, würde sich auch der Preis reduzieren und die Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen könnte wirtschaftlich werden.

Lessons Learned

Die Umstellung der Beschaffung hin zu Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen wird am UKW vor allem durch rechtliche Vorgaben gesteuert. 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 Krankenhäuser dienen.

Strategische Maßnahmen

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

1. Rechtliche Vorgaben, koordiniert durch die Vergabestelle
2. Kriterienkatalog für Zuschlagskriterien

Organisatorische Maßnahmen

Bereitstellung von Kapazitäten zur Förderung und Informationsgewinnung bezüglich der Beschaffung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

3. Einbindung der Nutzer*innen
4. Aufbau von Vertrauensverhältnissen mit regionalen Anbietern

Führungs- und kommunikationsbezogene Maßnahmen

Sensibilisierung der Fachämter für Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen und Abbau von Vorbehalten

5. Produkttests zur Überprüfung der Eignung neuer Produktalternativen
6. Regelmäßige Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen

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