

November 2025

Zusammenarbeit für mehr Kreislaufwirtschaft

Dieses Praxisbeispiel zeigt, wie der Kanton Zürich gemeinsam mit seinen Lieferantinnen und Lieferanten die Kreislaufwirtschaft umsetzt. Und wie dafür notwendige Entwicklungen während der Vertragslaufzeit angestossen werden.



Ausgangslage

Das Immobilienamt des Kantons Zürich schrieb im Jahr 2021 vier Leistungen im Zusammenhang mit der kantonalen Möblierung in einem offenen Verfahren aus. Die maximale Rahmenvertragslaufzeit betrug jeweils sieben Jahre. Dabei wurde darauf geachtet, dass die zu beschaffenden Leistungen möglichst ressourcenschonend erbracht werden. Zu diesem Zweck enthält jeder Rahmenvertrag eine klar definierte Zielsetzung im Hinblick auf die Ressourcenschonung.

Rahmenverträge	Zielsetzung (KPI)
Planung und Beratung (simap Projekt ID 221168) Aufgaben: Inventarisierung und Mobiliarbestellungen	Prozentsatz wiedereingesetzter Möbel erhöhen
Mobiliarlogistik (simap Projekt ID 221194) Aufgaben: Qualitätskontrolle, Lagerhaltung, Reparatur, Auffrischung und Entsorgung	Entsorgungskosten senken
Standardmobiliar (simap Projekt ID 221165) Aufgaben: Lieferung Neumobiliar	CO ₂ -Fussabdruck senken Restwertvergütung erhöhen Anteil C2C-zertifizierter Produkte erhöhen
Aufwertung und Umnutzung (simap Projekt ID 221186) Aufgaben: Mobiliar neuem Zweck zuführen durch Aufwertung und Umnutzung	Anteil Umbaulösungen für Umbau-Anfragen erhöhen

Die Ziele wurden in Form von quantifizierten Key-Performance-Indikatoren (KPIs) in die Verträge mit den Rahmenvertragspartnerinnen und -partnern überführt.

Zielsetzung

Der Kanton Zürich will in Zusammenarbeit mit den Lieferantinnen und Lieferanten die Kreislauffähigkeit der angebotenen Leistungen während der Vertragslaufzeit zusätzlich erhöhen.

Umsetzung

Institutionalisierter Austausch

Der Austausch mit den Lieferantinnen und Lieferanten begann damit, dass diese zu den KPI-Zielwerten Stellung nehmen konnten. Das Immobilienamt wollte Zielwerte formulieren, die stimulierend wirken und für beide Seiten mittel- bis langfristig gewinnbringend sind.

Mit Vertragsbeginn fand zwischen den liefernden Firmen und dem Immobilienamt ein wöchentlicher Austausch statt, der sich primär auf Qualitätsaspekte, termingerechte Lieferung oder das Justieren von Prozessen bezog. Später wurde die Häufigkeit dieser Austausche reduziert.

Zudem findet im Rahmen des Lieferantenmanagements halbjährlich ein Lieferantengespräch mit den jeweiligen Rahmenvertragspartnerinnen und -partnern statt. Es werden die vertraglich festgelegten KPIs geprüft und die aktuelle Performance diskutiert. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Performance im Bereich Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft gelegt. Im Zentrum stehen Fragen nach Herausforderungen und den Gründen für ein mögliches Nicht-Erreichen der Vorgaben. Basierend darauf werden Ziele und Massnahmen definiert.

Stetige Entwicklung

In diesen Austauschen sucht das Immobilienamt gemeinsam mit den Anbietenden nach Lösungen dafür, wie die Zielwerte besser oder schneller erreicht werden können. Man ist sich darüber im Klaren, dass der Weg zu mehr Kreislauffähigkeit ein gemeinsamer ist. Die Lieferantin oder der Lieferant kann nicht alle Faktoren beeinflussen. Manchmal sind beispielsweise auch Anpassungen der Prozesse auf Seiten der Bestellenden notwendig, damit die Ziele erreicht werden können.

Wegen der verbindlichen Vertragsvorgaben ist es dem Immobilienamt möglich, Druck auf die Lieferketten auszuüben. Das Immobilienamt betont jedoch, dass dies in der Regel nicht erforderlich sei, da die meisten Lieferantinnen und Lieferanten von sich aus engagiert daran arbeiten würden, die gesetzten Ziele zu erreichen und die Weiterentwicklung voranzutreiben.

Innovation und das öffentliche Beschaffungsrecht

Nicht immer ist das Immobilienamt der Treiber für die Weiterentwicklung kreislauffähiger Angebote. Manchmal sind es die Anbietenden, die mit innovativen Vorschlägen oder einem ressourcenschonenden Produktdesign für Überraschungen sorgen. Und überraschen lässt sich das Immobilienamt gerne: Man wolle die nötige Offenheit zeigen, um innovative Vorschläge zu prüfen. Wenn diese überzeugen und zu den gleichen Bedingungen angeboten werden, wie das ursprüngliche Produkt, sei man bereit, die Produktinnovation zu beziehen. Im Sinne des gemeinsamen Weges sollten die Lieferantinnen und Lieferanten, die sich bemühen, die vorgegebenen Ziele zu erreichen, von der Beschaffungsstelle nach Möglichkeit unterstützt werden.

Anstehende Neuerungen

Das Immobilienamt zieht ein mehrheitlich positives Zwischenfazit: Die Lieferantinnen und Lieferanten akzeptieren die neuen Vorgaben. Jede Firma bemüht sich, diese in dem Umfang zu erreichen, wie es unter gesamtwirtschaftlicher Betrachtung für sie machbar ist. Viele Entwicklungsschritte sind laut Immobilienamt stark nachfragegetrieben. Einige Unternehmen haben bereits den wirtschaftlichen Nutzen kreislauffähiger Leistungen erkannt und treiben diese aktiv voran. Auch wenn das noch nicht für alle gilt, wächst das Interesse spürbar.

Aber es ist wichtig, an dem Thema dranzubleiben. So verlangt das Immobilienamt des Kantons Zürichs bis Ende 2025 für die Top-10-Produkte, die 96% des Beschaffungsvolumens ausmachen, die Angabe von CO₂-Werten. Dank dieser Werte weiss das Amt, für wie viele CO₂-Emissionen der Mobiliareinkauf verantwortlich ist. Dieser Wert soll für künftige Ausschreibungen als Benchmark dienen: Anbietende von Mobiliar werden die Vorgabe erhalten, mit ihren Produkten maximal diesen CO₂-Wert zu erreichen und müssen diesen gemäss einem vorgegebenen Absenkpfad reduzieren. Der Absenkpfad entspricht dem Klimaziel des Kantons Zürich. Somit wird die Möbelbeschaffung mit dem angestrebten Klimaziel in Einklang gebracht.

Erkenntnisse

- Wer kreislauffähig beschaffen möchte, sollte dies verständlich und mutig tun: Es gilt klar zu definieren, was unter Kreislaufwirtschaft verstanden wird und welche Ziele angestrebt werden. Den Weg hin zu den eingeforderten Zielen kann man dann gegebenenfalls gemeinsam mit den Lieferantinnen und Lieferanten suchen.
- Die Lieferantinnen und Lieferanten ziehen grundsätzlich mit. Nicht alle im gleichen Tempo und mit der gleichen Eigeninitiative, aber alle sind bestrebt, den Anforderungen der Beschaffungsstelle zu entsprechen. Trotzdem ist es wichtig, die Anforderungen hochzuhalten und beschaffungsseitig beharrlich auf die Ziele hinzuarbeiten.
- Der Aufwand für ein umfassendes Lieferantenmanagement und einen fortwährenden Prozess, in dem beide Seiten – Anbietende und Nachfragende – stetig dazulernen, ist nicht zu unterschätzen. Für die Beschaffungsstelle entstehen neue Aufgabenfelder, die eine gewisse Komplexität aufweisen. Gerade zu Beginn ist eine Begleitung durch Fachexpertinnen und Fachexperten empfehlenswert. Nicht selten sitzen auf der Seite der Anbietenden auch Nachhaltigkeitsprofis mit am Tisch.

«Das Lieferantenmanagement braucht definitiv Zeit und Einsatz. Wer die Kreislaufwirtschaft ernsthaft umsetzen möchte, muss bereit sein, neue Wege zu gehen und darin zu investieren. Ich bin überzeugt, dass sich die Investition langfristig für alle auszahlt, die dranbleiben und den Weg konsequent verfolgen.»

Alan Lippmann, Ressortleiter Raumausstattung, Immobilienamt, Baudirektion, Kanton Zürich