

Michael Eßig, Marc Wolinda

Nachhaltigkeitsziele der öffentlichen Beschaffung: Steuert der Staat seinen Einkauf strategisch?

Bei der öffentlichen Beschaffung tritt der Staat in eine marktwirtschaftliche Beziehung mit privatwirtschaftlichen Leistungserbringern. Durch das enorme Volumen der nachgefragten Leistungen kann die öffentliche Beschaffung sowohl nach außen bei Lieferanten als auch nach innen für die Verwaltung Transformationsimpulse setzen. Die EU und Deutschland haben in ihrem Vergaberecht Nachhaltigkeitskriterien festgeschrieben. Empirische Untersuchungen deuten auf eine große Diskrepanz zwischen Möglichkeit und Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung hin. Für eine effektive Implementierung nachhaltiger Beschaffung braucht es neben dem Ordnungsrecht (Bureaucratic Logic) eine strategische Verankerung von Nachhaltigkeitsprinzipien in der Steuerung und den Prozessen der öffentlichen Beschaffung sowie im Lieferantenmanagement (Managerial Logic).

Der Staat ist bei der Erbringung seiner Leistungen für die Bürger:innen in hohem Maße von zugekauften Leistungen abhängig. So funktionieren z. B. städtische Entsorgungs- und Reinigungsmaßnahmen nicht ohne privatwirtschaftlich hergestellte Müllfahrzeuge, die Bundeswehr ist auf umfassende Leistungen der Rüstungsindustrie angewiesen und jede Verwaltungsaktivität braucht eine leistungsfähige IT-Infrastruktur, bei der zumindest die Hardware von Zulieferern stammt. Laut einer OECD-Studie fließen in Deutschland über ein Drittel aller Staatsausgaben in die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen und damit zu Lieferanten bzw. in die Lieferkette (OECD, 2019, S. 26).

Damit besteht ein bedeutendes Wechselspiel zwischen dem Staat und der Privatwirtschaft. Einerseits beeinflussen Lieferanten wesentlich die Leistungsfähigkeit des Staates. Für die allseits geforderte Modernisierung des öffentlichen Dienstes ist – neben vielen anderen Faktoren wie Organisations- und Innovationskultur sowie Veränderungsbereitschaft – vor allem die Innovationskraft der Zulieferindustrie entscheidend (Adjei-Bamfo et al., 2023, S. 389). Künstliche Intelligenz, moderne Bürger- und Webportale, zeitgemäße Büroimmobilien und vieles mehr werden nur mit leistungsfähigen Lieferanten realisiert. Länder wie Estland, die als Vorreiter einer modernen, digi-

talen Verwaltung gelten, haben sich wesentlich durch zugekaufte Leistungen modernisiert (Kalvet, 2012, S. 152).

Andererseits beeinflusst die öffentliche Beschaffung mit ihrem enormen Volumen aber auch die Lieferantenmärkte erheblich – ganz besonders in Branchen, in denen sie einen bedeutenden Anteil des Marktvolumens ausmacht (z. B. Rüstung, Bau). In Deutschland beschafft der Staat Produkte und Dienstleistungen im Umfang von schätzungsweise 350 bis 550 Mrd. € jährlich, was bis zu 16 % des Bruttoinlandsproduktes entspricht (Eßig & Schaupp, 2018, S. 7; BMWK, 2023a, S. 9). Damit verfügt der Staat über einen großen Hebel für wichtige Marktimpulse.

Gleichzeitig ist nicht zu verkennen, dass die eigentliche Existenzberechtigung der öffentlichen Beschaffung in ihrer Dienstleistungsfunktion für die Verwaltung liegt. Sie wirkt also in die Verwaltung hinein, indem sie den Bedarfsträgern die Leistungen zur Verfügung stellt, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt werden. Dabei agiert

Univ.-Prof. Dr. Michael Eßig ist Professor für Beschaffung an der Universität der Bundeswehr in München.

Marc Wolinda ist Senior Project Manager Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft bei der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh.

© Der/die Autor:in 2025. Open Access: Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht (creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de).

Open Access wird durch die ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft gefördert.

sie nicht passiv, sondern berät aktiv bei der Ausgestaltung der Leistungsbeschreibung und weist auf bereits am Beschaffungsmarkt existierende Lösungen hin (zweiseitig aktive Strategie, Hammann & Lohrberg 1986, S. 104). Im Kontext der Wirkung nach außen auf den Markt und nach innen in die Verwaltung wird die doppelte Transformationsfunktion der öffentlichen Beschaffung deutlich – traditionell spricht man in diesem Zusammenhang von der „Bipolarität der Beschaffungsaufgabe“ (Grochla & Schönbohm, 1980, S. 42).

Charakteristika der öffentlichen Beschaffung

Die Charakterisierung einer Beschaffung als „öffentlich“ ergibt sich ausschließlich aus dem Status des Auftraggebers (primär geregelt in § 99 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB); Burgi, 2025, S. 106–108). Immer dann, wenn dieser dem öffentlichen Sektor angehört, oder – im weiteren, funktionalen Verständnis – immer dann, wenn er einen Beitrag zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe leistet, handelt es sich um eine öffentliche Beschaffungsaktivität (Burgi, 2025, S. 108–112). Dies hat weitreichende Konsequenzen: Mit der öffentlichen Beschaffung ist die zwingende Anwendung des Vergaberechts verbunden. In der öffentlichen Diskussion ist dieses meist negativ konnotiert und wird mit bürokratischem Aufwand verbunden. Tatsächlich ist das Vergaberecht jedoch ein Instrument, um das Prinzip der Wirtschaftlichkeit im Verwaltungshandeln zu verankern. Der Staat agiert hierbei als Nachfrager und damit als Wirtschaftsakteur. Er ist verpflichtet, bei seinen Beschaffungsentscheidungen das wirtschaftlichste Angebot auszuwählen: „Öffentliche Aufträge und Konzessionen werden im Wettbewerb und im Wege transparenter Verfahren vergeben. Dabei werden die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und der Verhältnismäßigkeit gewahrt.“ (§ 97 Abs. 1 GWB). „Der Zuschlag wird nach Maßgabe des § 127 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt.“ (§ 58 Abs. 1 Vergabeverordnung (VgV)). Erreicht wird das durch das Grundprinzip des Wettbewerbs, wobei „Aspekte der Qualität und der Innovation sowie soziale und umweltbezogene Aspekte“ berücksichtigt werden (§ 97 Abs. 3 GWB, konkretere Ausführungen in § 58 Abs. 2 VgV). Das Vergaberecht nutzt damit das Kernelement marktwirtschaftlicher Systeme: die Überlegenheit von Märkten zur Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten.

Über die Frage, ob der Staat Märkte nutzt, besteht prinzipiell Einigkeit. Dies ist Voraussetzung für die Entfaltung von Beschaffungsaktivitäten. Die sogenannte „Make or Buy“-Frage ist in vielen Bereichen zugunsten „Buy“ entschieden: Politisch weitgehend unstrittig ist beispielsweise, dass der Staat keine Müllfahrzeuge oder PCs selbst

herstellt, keine eigenen Bauunternehmen betreibt etc. In einigen Bereichen existieren Mischformen oder Grauzonen, z. B. wenn sich der Staat (gegebenenfalls auch mit Minderheitsanteilen) an Unternehmen der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie beteiligt. So hält der Bund, vertreten durch das Bundesministerium der Verteidigung, zum Schutz dieser Branche etwa 25 % der Aktien der Hensoldt AG, einem Hersteller sicherheitskritischer Technologien (BMVg, 2020).

Weit schwieriger ist die Frage zu beantworten, wie der Staat Märkte nutzt, wie er also das angesprochene Wettbewerbsprinzip in seinen Vergabeverfahren konkret ausgestaltet. Prinzipiell besteht die Idee darin, das Wirtschaftlichkeitsprinzip über das Angebot mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis zu operationalisieren (Burgi, 2025, S. 231–235). Dem jeweiligen Auftraggeber steht es bei jeder Vergabe frei, wie Preis und Leistung konkretisiert und spezifisch ausgestaltet werden. So ist es beispielsweise möglich, „dass das Zuschlagskriterium ‚Kosten‘ auf der Grundlage der Lebenszykluskosten der Leistung berechnet wird.“ (§ 59 Abs. 1 VgV). Grundsätzlich existieren zahlreiche Möglichkeiten, über Eignungskriterien der Bieter, konkrete Elemente der Leistungsbeschreibung und schließlich Zuschlagskriterien wesentliche Leistungselemente zu definieren, die – natürlich ausgehend von und in sachlichem Zusammenhang mit dem Leistungsgegenstand – festlegen, wie ein umfassender Preis- und vor allem auch Leistungswettbewerb konkret umgesetzt werden kann.

Nachhaltigkeit als strategisches Ziel der öffentlichen Beschaffung

Ab einem bestimmten Beschaffungsvolumen, dem sogenannten „Schwellenwert“, ist das Vergaberecht auf europäischer Ebene geregelt (Richtlinie 2014/24/EU Abs. 18; Burgi, 2025, S. 132–134). Im Zuge der letzten großen Rechtsreform 2014 wurden – ausgehend von der damaligen „Strategie 2020“, die Europa zum wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt machen sollte – fünf strategische Zielsetzungen im Vergaberecht verankert (Europäische Kommission, 2010):

- Förderung von Unternehmensinnovationen (S. 15),
- Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (S. 21),
- Berücksichtigung von Umweltaspekten (S. 18),
- Berücksichtigung sozialer Aspekte (S. 21–24),
- Effizienz und Professionalisierung der öffentlichen Beschaffung (S. 22, 30–31).

Im sogenannten „Green Deal“ aus dem Jahr 2019 hat die Europäische Kommission dann die Bedeutung der (ökologisch) nachhaltigen Beschaffung („Green Public Procurement“) weiter betont und gestärkt: „Die Behörden,

einschließlich der EU-Organe, sollten mit gutem Beispiel vorangehen und sicherstellen, dass ihr Beschaffungswesen umweltfreundlich ist. Die Kommission wird weitere Rechtsvorschriften und Leitlinien für ein umweltgerechtes öffentliches Beschaffungswesen vorschlagen.“ (Europäische Kommission, 2019, S. 9–10). Öffentliche Beschaffung hat damit nicht mehr „nur“ administrative Vergabeabwicklungsfunktion, sondern leistet einen Beitrag zu den strategischen Zielen des Staates.

Dies hatte schon die schwarz-rote Bundesregierung unter Angela Merkel erkannt und 2021 die Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Beschaffung klimafreundlicher Leistungen (AVV Klima) erlassen. Diese verpflichtet die Dienststellen des Bundes, bei Vergaben mit einem Auftragswert von über 10.000 € sowohl die Energieeffizienz über den gesamten Lebenszyklus als auch, „soweit mit vertretbarem Aufwand möglich, eine Prognose der verursachten Treibhausgasemissionen während des gesamten Lebenszyklus“ in die Wirtschaftlichkeitsprüfung einzubeziehen (§ 2 Abs. 1 AVV Klima). Bei der Zuschlagsentscheidung im Sinne des wirtschaftlichsten Angebots sind die Lebenszykluskosten einzubeziehen. Wichtig ist hierbei, dass dafür auch Kosten zu berücksichtigen sind, „die durch externe Effekte der Umweltbelastung entstehen“ – allen voran der CO₂-Preis (§ 4 Abs. 4 AVV Klima). Für die Vergabestellen des Bundes sind Nachhaltigkeitskriterien, insbesondere solche des Klimaschutzes, daher längst keine „Kann-Kriterien“ mehr, sondern „Muss-Kriterien“, von denen nur in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden darf. Wie stark die AVV Klima bislang zur Förderung einer klimafreundlichen Beschaffung beigetragen hat, ist empirisch noch nicht belastbar ausgewertet worden, da die Vergabestatistik mit einem Zeitverzug von knapp drei Jahren veröffentlicht wird.

Auch die aktuelle schwarz-rote Bundesregierung hat das strategische Potenzial der öffentlichen Beschaffung erkannt und definiert deshalb in ihrem Koalitionsvertrag: „Das öffentliche Beschaffungswesen werden wir systematisch optimieren. Wir werden ein strategisches Beschaffungsmanagement implementieren.“ (CDU, CSU & SPD, 2025, S. 65). Wenn sich die Bundesrepublik Deutschland beispielsweise zur Reduktion ihres CO₂-Ausstoßes verpflichtet, muss auch die Beschaffung einen Beitrag dazu leisten, indem sie z. B. auf emissionsfreie Fahrzeuge umstellt.

Das setzt voraus, die Frage nach dem Wie der Nutzung von Märkten im vergaberechtlich zulässigen Rahmen mit anderen Schwerpunkten zu versehen. Der Wettbewerb verschiebt sich vom „reinen“ Preiswettbewerb hin zu einem Qualitäts- und Leistungswettbewerb (Tátrai et al., 2024). Idealerweise fördern öffentliche Ausschreibungen

die Attraktivität nachhaltiger Lösungen und setzen Anreize für die Zulieferindustrie, sich mit nachhaltige(re)n Angeboten im Wettbewerb zu behaupten. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Die Europäische Kommission hat bereits im Jahr 2017 unter dem Titel „Eine funktionierende öffentliche Auftragsvergabe“ festgestellt: „Die Vergabe öffentlicher Aufträge ist ein strategisches Werkzeug“, wobei „die Möglichkeiten, die die Vergabe öffentlicher Aufträge als strategisches Werkzeug zur Erreichung der Ziele einer nachhaltigen, sozialen Politik und zur Förderung der Innovation bietet, von den Mitgliedstaaten nicht voll ausgeschöpft [werden]. [...] Es ist daher an der Zeit, die intelligente Anwendung der neuen Regeln in der Praxis in den Mittelpunkt zu stellen. [...] Die Möglichkeiten einer strategischen Auftragsvergabe werden nicht ausreichend genutzt. In 55 % der Ausschreibungen dient immer noch der niedrigste Preis als einziges Vergabekriterium.“ (Europäische Kommission, 2017, S. 3–5).

Empirische Befunde: Ordnungsrecht allein schafft keinen Nachhaltigkeitswettbewerb

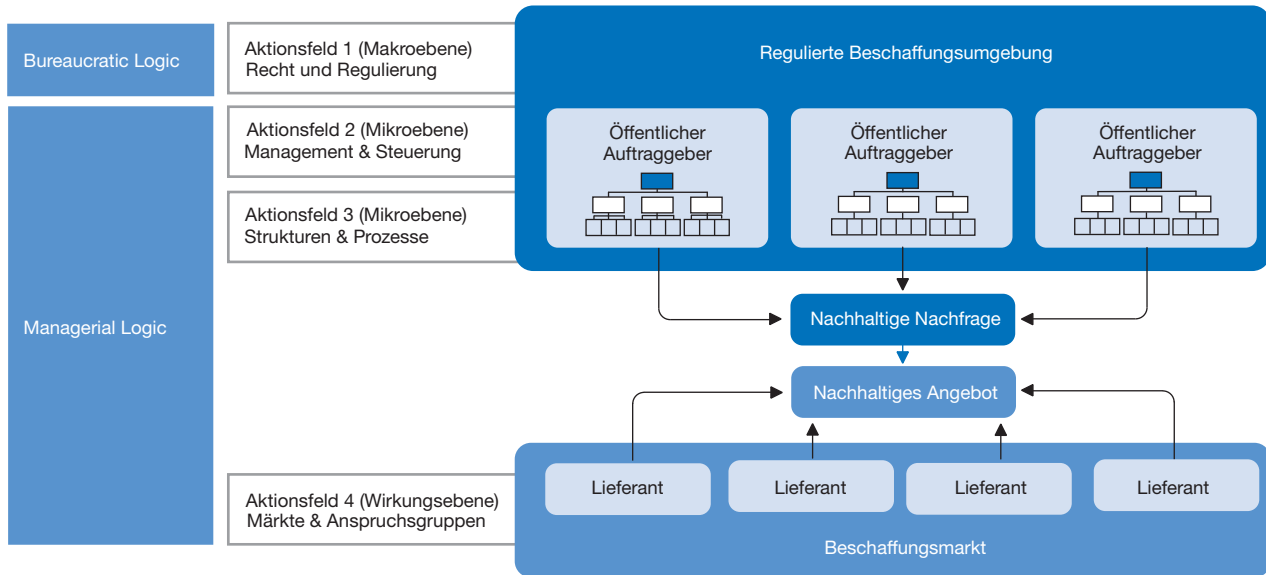
Dieses bereits vor acht Jahren skizzierte „Grunddilemma“ zwischen vergaberechtlichen Möglichkeiten und konkreter Implementierung gilt es nun genauer zu analysieren. Denn das Vergaberecht schafft – mit Ausnahme der Bundesdienststellen seit 2021 – bislang nur die Möglichkeit, diese „Transformationskraft“ der öffentlichen Beschaffung hin zu nachhaltigeren Produkten auszunutzen. Empirische Befunde zeigen ein anhaltend defizitäres Bild: Die Vergabestatistik für das Jahr 2021 verzeichnet nur rund 13 % der gemeldeten Vergaben mit Nachhaltigkeitskriterien. „Die öffentliche, nachhaltige Kriterien berücksichtigende Beschaffung bleibt damit weiterhin deutlich hinter den Möglichkeiten der strategischen Beschaffung zurück.“ (BMWK, 2023b, S. 37). Eine weitere Untersuchung nimmt das Vergabeverhalten der kommunalen Kernverwaltung auf Grundlage der TED-Datenbank (Tender Electronic Daily) für den Zeitraum von 2011 bis 2023 in den Blick und zeigt, dass nachhaltige Zuschlagskriterien, die einen echten Wettbewerb der Bieter im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte ermöglichen, lediglich in 17 % der Vergaben Anwendung fanden. Seit 2019 ist zudem ein rückläufiger Trend zu beobachten: Während der Anteil entsprechender Vergaben im Jahr 2014 noch bei 23 % lag, wurden nachhaltige Zuschlagskriterien zwischen 2020 und 2023 nur noch in 14 % bis 15 % der Vergaben berücksichtigt (Kozuch et al., 2024, S. 19–20).

Neue Logiken für die Implementierung einer strategischen öffentlichen Beschaffung

Der „Verordnungsweg“ zur Durchsetzung strategischer Beschaffungsziele scheint also nicht die gewünschten Er-

Abbildung 1

Aktionsfelder zur Verringerung des Intention-Action-Gaps



Quelle: eigene Darstellung.

folge zu erzielen. Wenngleich die ordnungsrechtliche Wirkung der AVV Klima auf Bundesebene bislang noch nicht evaluiert wurde, so scheint es dennoch unstrittig, dass Ordnungsrecht allein der Komplexität einer strategischen und nachhaltigen Beschaffung nicht gerecht wird. Neuere Ansätze zur Frage, wie sich öffentliche Institutionen – und damit auch die öffentliche Beschaffung – steuern lassen, stellen deshalb zwei komplementäre „Logiken“ in den Mittelpunkt: Neben die sogenannten „Bureaucratic Logic“ tritt die „Managerial Logic“. Die „Bureaucratic Logic“ stellt die Einhaltung von Regeln, Vorschriften und standardisierten Abläufen in den Vordergrund. Dabei liegt der Schwerpunkt stärker auf der ordnungsgemäßen Durchführung der (Vergabe-)Verfahren als auf den erzielten Ergebnissen. Im Gegensatz dazu rückt die „Managerial Logic“ die Zielerreichung und die Bewertung von Leistungen anhand definierter Indikatoren in den Fokus und ist stärker auf Ergebnisse ausgerichtet (Meyer et al., 2014, S. 866).

Wie bereits angesprochen, sind seit über zwei Jahrzehnten Ansätze hin zu einer „umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung“ im EU-Vergaberecht verankert. Seit 2014 besteht die vergaberechtliche Zulässigkeit, Nachhaltigkeitsaspekte im umfassenden Sinn – also neben umweltbezogenen auch soziale und innovative Aspekte – zu berücksichtigen. Was nun konkret zu tun sei, um den Implementierungsstand zu verbessern, untersucht die Beschaffungsforschung ebenfalls seit 20 Jahren. Eine umfassende, vergleichende Analyse von 108 Studien aus den Jahren 2005 bis 2023 identifiziert 15 größere Lö-

sungsansätze, um die Implementierung zu verbessern (Kozuch et al., 2024, S. 26–35):

1. *Einführung verbindlicher Regelungen* z. B. zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien
2. *Einsatz von Intermediären und externen Expert:innen*, die als Zwischenglied mit der Implementierungsaufgabe betraut werden
3. *Formulierung einer Strategie* mit klar definierten Zielen für nachhaltige Beschaffung
4. *Stärkung nachhaltiger Führung* des Beschaffungspersonals zur Umsetzung nachhaltiger Beschaffung
5. *Training und Ausbildung* des Führungs- und Beschaffungspersonals zur Implementierung nachhaltiger öffentlicher Beschaffung
6. *Innovationskultur*, die in der Organisation für Offenheit gegenüber Neuem und Technologien schafft
7. *Einsatz von Lebenszykluskostenrechnung*, bei der die Gesamtkosten, die mit der Beschaffung verbunden sind, einbezogen werden, sodass beispielsweise eine längere Produktlebensdauer auch von ökonomischem Vorteil sein kann
8. *Sensibilisierung der Verantwortlichen* für die Notwendigkeit und Vorzüge der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung.
9. *Formulierung einer Operationalisierung* des Nachhaltigkeitsverständnisses der implementierenden Organisation
10. *Nutzung von Zertifizierungen, Labels und Siegeln*, um die Mess- und Nachvollziehbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung zu erhöhen

11. *Einführung von Routinen und Standards* sowohl organisationsinterner Abläufe und Unterlagen als auch der Art der Lieferantenanforderungen
12. *Stärkung der Interaktion und Kommunikation* zwischen den Beteiligten, insbesondere Bedarfs- und Vergabestelle sowie Marktteilnehmern
13. *Change Agents und Green Teams*, die die Implementierung im Rahmen dezidierter Personen(gruppen) vorantreiben
14. *Zentralisierung der Beschaffung* über eine zentrale Vergabestelle
15. *Lieferantenmanagement* durch beispielsweise Lieferantenorientierung, Marktdialoge etc.

Es fällt auf, dass die ganz überwiegende Zahl dieser Lösungsvorschläge (außer explizit Nummer 1 und implizit Nummer 2) der Management-Logik zuzuordnen ist. Der „reflexhafte“ Versuch, allein über das Vergaberecht die Nutzung der öffentlichen Beschaffung als strategisches Instrument zu erreichen, wirkt offensichtlich nur begrenzt. Stattdessen zeigen alle empirischen Befunde und Studien der Beschaffungsforschung, dass ein integrierter Ansatz eines „echten“ strategischen Beschaffungsmanagement an seine Stelle treten muss (Abbildung 1).

Das Vergaberecht bildet den regulatorischen Rahmen (Aktionsfeld 1), die Beschaffungsstellen steuern Beschaffungsaktivitäten (Aktionsfeld 2) und schaffen Strukturen und Prozesse (Aktionsfeld 3). Durch die gezielte Auswahl nachhaltiger Lieferanten können sie zum einen das staatliche Leistungsangebot selbst klimafreundlicher und ressourcenschonender gestalten, zum anderen direkt das Marktverhalten von Anbietern beeinflussen (Aktionsfeld 4). Die reine Konzentration auf das Vergaberecht wird der Komplexität der Herausforderung nicht gerecht. Die Implementierung nachhaltiger öffentlicher Beschaffung erfordert es, „Bureaucratic Logic“ (Aktionsfeld 1) und „Managerial Logic“ (Aktionsfelder 2 und 3) miteinander in Einklang zu bringen, um sowohl die regelkonforme Durchführung zu gewährleisten als auch wirkungsorientierte Ergebnisse zu erzielen (Aktionsfeld 4). Für eine effektive und dauerhafte Implementierung nachhaltiger Beschaffung bedarf es einer strategischeren Ausrichtung: Dazu

gehören die konsequente Verknüpfung und Integration bewährter Instrumente sowie die klare Priorisierung nachhaltiger Ziele im Rahmen eines strategischen Einkaufs.

Literatur

- Adjei-Bamfo, P., Djajadikerta, H. G., Jie, F., Brown, K. & Mavi, R. K. (2023). Public procurement for innovation through supplier firms' sustainability lens: A systematic review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 387–407.
- BMVg – Bundesministerium der Verteidigung. (2020, 17. Dezember). *Bundesrepublik Deutschland beschließt Beteiligung an der Hensoldt AG* [Pressemitteilung].
- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2023a). *Innovative öffentliche Beschaffung. Leitfaden* (3. Aufl.).
- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2023b). *Vergabestatistik. Bericht für das zweite Halbjahr 2021*.
- Burgi, M. (2025). *Vergaberecht: Systematische Erläuterung für Studium, Weiterbildung und Praxis* (4. Aufl.). Beck.
- CDU, CSU & SPD. (2025). *Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode*.
- Eßig, M. & Schaupp, M. (2018). *Ermittlung des Beschaffungsvolumens des öffentlichen Sektors als Grundlage für ein innovationsgetriebenes strategisches Beschaffungsmanagement. Arbeitspapier des Arbeitsgebiets Beschaffung der Universität der Bundeswehr München*, Nr. 16.
- Europäische Kommission. (2010). *Europa 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*. Mitteilung der Kommission (KOM(2010) 2020).
- Europäische Kommission. (2017). *Eine funktionierende öffentliche Auftragsvergabe in und für Europa*. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen (COM(2017) 572).
- Europäische Kommission. (2019). *Der europäische Grüne Deal*. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen (COM(2019) 640).
- Grochla, E. & Schönbohm, P. (1980). *Beschaffung in der Unternehmung: Einführung in eine umfassende Beschaffungslehre*. Poeschel (Sammlung Poeschel, 96).
- Hammann, P. & Lohrberg, W. (1986). *Beschaffungsmarketing: Eine Einführung*. Poeschel (Sammlung Poeschel, P 124).
- Kalvet, T. (2012). Innovation: A factor explaining e-government success in Estonia. *Electronic Government, An International Journal*, 9(2), 142–157.
- Kozuch, A., von Deimling, C. & Eßig, M. (2024). *Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung. Focus Paper, #23*, Bertelsmann Stiftung.
- Meyer, R., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. & Hammerschmid, G. (2014). *Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation*. *Public Administration*, 92(4), 861–885.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Öffentliche Vergabe in Deutschland. Strategische Ansatzpunkte zum Wohl der Menschen und für wirtschaftliches Wachstum*.
- Tátrai, T., Vörösmarty, G. & Juhász, P. (2024). Intensifying Competition in Public Procurement. *Public Organization Review*, 24(1), 237–257.

Title: *Sustainability goals in public procurement: Does the state manage its purchasing strategically?*

Abstract: *In public procurement, the state enters into a market economy relationship with private-sector suppliers. Due to the enormous volume of goods and services demanded, public procurement can provide impetus for transformation both externally with suppliers and internally for public administration. The EU and Germany have enshrined sustainability criteria in their public procurement law. This article shows that empirical studies indicate a large discrepancy between the possibility and implementation of sustainable procurement. Effective implementation of sustainable procurement requires not only regulatory law (bureaucratic logic) but also the strategic anchoring of sustainability principles in the management and processes of public procurement and in supplier management (managerial logic).*