



# Das Profil des öffentlichen Einkaufs

Leitfaden



# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

Der Einkauf im öffentlichen Sektor ist derzeit vor allem operativ aufgestellt. Gründe dafür sind klar definierte Bedarfsanforderungen, das Fehlen frühzeitiger Informationen über politische Zielsetzungen, die oft geringe Unternehmensgröße und Personalknappheit. Da aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen aber echte strategische Maßnahmen und Entscheidungen erfordern, müssen sich die Einkaufsabteilungen der öffentlichen Hand entsprechend weiterentwickeln, um ihren Beitrag zur Wertschöpfung leisten zu können. Das Potential dazu ist groß, denn die öffentlichen Auftraggeber kaufen jährlich Waren und Dienstleistungen im Wert von schätzungsweise mindestens 300 Milliarden Euro<sup>1</sup> im Jahr ein.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat zur Unterstützung des öffentlichen Beschaffungswesens eine thematisch ausgerichtete Sektion für Öffentliche Auftraggeber gegründet. Der Sektion gehören Vertreter aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie öffentlichrechtlicher Organisationen/Unternehmen und der Wissenschaft an.

Mit dem Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO), das der BME im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie leitet, soll die Innovationsorientierung in der öffentlichen Beschaffung gestärkt werden. Ziel ist, den Anteil der Beschaffung von Innovationen in Deutschland zu stärken und Impulse für die Modernisierung der Verwaltung zu geben.

Der vorliegende BME-Leitfaden „Profil des öffentlichen Einkaufs“ beleuchtet das Spannungsfeld des Einkaufs, der einerseits den aktuellen Herausforderungen und andererseits den Anforderungen des Vergaberechts gerecht werden soll. Die Broschüre gibt einen Überblick über den Status quo des Einkaufs der öffentlichen Hand und zeigt auf, wie dieser künftig aufgestellt sein sollte.

Frankfurt, im Februar 2015



Dr. Christoph Feldmann  
Hauptgeschäftsführer BME e.V.

---

<sup>1</sup> Quelle: BMWi



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen und Trends im öffentlichen Einkauf</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Wo stehen wir im öffentlichen Einkauf heute? – Status quo</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Wie muss der öffentliche Einkauf zukünftig aufgestellt sein?</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Vergütung und Anreize im öffentlichen Einkauf</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Erhöhung des Stellenwerts des öffentlichen Einkaufs</b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Erfordernis berufsbegleitender Maßnahmen aus der Sicht öffentlicher Institutionen</b>	<b>23</b>
<b>8</b>	<b>Wir über uns – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) leitet im Auftrag des BMWi das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO)</b>	<b>26</b>

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Quelle Titelbilder: Fotolia



# 1 Einleitung

Der Einkauf im Allgemeinen und das öffentliche Auftragswesen im Besonderen werden derzeit mit vielfältigen und komplexen Anforderungen konfrontiert. Um den Einkauf hier entsprechend auszurichten ist es notwendig, diesen so zu positionieren, dass er im Sinne einer strategischen Steuerungseinheit Unternehmens- und Geschäftsprozesse aktiv mit gestaltet.

Diese Kurzbroschüre gibt zunächst einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen sowie den Status quo im öffentlichen Einkauf. Schließlich wird aufgezeigt, wie dieser zukünftig aufgestellt sein sollte und mit welchen Maßnahmen dies erreicht werden kann.

## Autorinnen

### Judith Richard

Projektmanagerin  
Personal & Karriere/Fachgruppen  
BME e.V.

### Susanne Kurz

Projektmanagerin  
Kompetenzzentrum innovative Beschaffung  
BME e.V.



## Aktuelle Entwicklungen und Trends im öffentlichen Einkauf

Nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Sektor steht der Einkauf aktuell vor vielen neuen Entwicklungen und Herausforderungen.

### Wachsende Bedeutung des Einkaufs

Der Stellenwert und die Bedeutung des Einkaufs sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Dies gilt sowohl unternehmensintern als auch extern. Über den optimalen Einbindungszeitpunkt des Einkaufs wird zwar nach wie vor viel diskutiert, eine Reihe positiver Praxisbeispiele zeigen allerdings, dass der Einkauf inzwischen früher in Prozesse mit einbezogen wird.

Anders als im öffentlichen Sektor kommt dem Einkauf in der Industrie ggf. eine deutlich höhere Bedeutung zu, da er unmittelbar das Kerngeschäft berührt. Bei öffentlichen Auftraggebern ist dies in der Regel nicht der Fall – hier wird der Einkauf häufig in der Rolle einer Unterstützungsfunktion gesehen.

Damit im öffentlichen Sektor die frühe Einbindung in Prozesse flächendeckend umgesetzt werden kann, sind jedoch eine veränderte Aufstellung der Einkaufsorganisation sowie neue Qualifizierungswege für die Einkaufsmitarbeiter nötig.

Um den vom Einkauf erzielten Wertbeitrag im Unternehmen auch transparent machen zu können, kommt es außerdem auf die richtige Erfolgsmessung und -darstellung an.

### Elektronische Beschaffung

Nicht nur im Einkauf, sondern in unserem gesamten Arbeitsumfeld erleben wir derzeit einen technologischen Wandel. Diese Entwicklung verändert auch das Aufgabenfeld eines Einkäufers, denn durch den Einsatz von IT-Instrumenten wird die tägliche Arbeit erleichtert, indem der Anteil operativer Aufgaben zurückgeht und mehr Zeit für strategische Themen bleibt. Bei der Gestaltung einer modernen und zukunftsfähigen Einkaufsorganisation führt kein Weg mehr an der Einführung elektronischer Systeme vorbei. In seiner Studie „Elektronische Beschaffung 2014“ untersuchte der BME gemeinsam mit der Universität Würzburg und der HTWK Leipzig die aktuelle und geplante Nutzung von Systemen zur elektronischen Beschaffung. So nutzen 61,5 Prozent der befragten Unternehmen bereits seit drei und mehr Jahren elektronische Kataloge.<sup>2</sup> Der Anteil der darüber abgewickelten Bestellpositionen wird in Zukunft vermutlich weiter steigen. Ein Fokus liegt außerdem auf der Neueinführung von Tools zu elektronischen Ausschreibungen. Fast jedes fünfte Unternehmen befasst sich derzeit mit der konkreten Planung eines solchen Tools, sodass auch hier der Anteil des abgewickelten Beschaffungsvolumens über elektronische Ausschreibungen zukünftig weiter steigen wird. Eine weitere wichtige Aufgabe des Einkaufs liegt in der Einbindung von Lieferanten in E-Tools. Aktuell steuern 40 Prozent der Unternehmen mindestens 75 Prozent ihrer strategischen Lieferanten über ein entsprechendes Tool und für die kommenden Jahre wird eine weitere Steigerung der Nutzungsintensität erwartet. Systeme für Lieferantenmanagement (E-SRM) könnten sich also neben den katalogbasierten Systemen als zweites Standard-tool im Beschaffungsbereich durchsetzen.

<sup>2</sup> Quelle: „Elektronische Beschaffung 2014“, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg (Prof. Dr. R. Bogaschewsky)/HTWK Leipzig (Prof. Dr. H. Müller)



## Nachhaltigkeit & Innovation

Das Thema Nachhaltigkeit hat – wider Erwarten – im Einkauf bisher nur wenig Bedeutung erfahren. Der Einkauf ist aktuell nicht in der Situation, hierzu Lösungsvorschläge abzuleiten.<sup>3</sup> Aufgrund von Klimawandel und demografischen Veränderungen wird die Entwicklung und Etablierung nachhaltiger Prozesse jedoch immer wichtiger.<sup>4</sup> Durch die Nachfrage nachhaltig produzierter Waren kann auf diese Entwicklung Einfluss genommen werden. Der Einkauf steht also vor der Herausforderung, Strategien zur Umsetzung der Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung sowie entsprechende Methoden und Tools zu entwickeln. Da das Ziel der Nachhaltigkeit jedoch politisch getrieben ist, ist dieser Aspekt weiter in den Fokus gerückt.

Die Förderung von Innovationen in der öffentlichen Beschaffung ist ein wichtiges Element der Wirtschafts- und Energiepolitik der Bundesrepublik Deutschland.<sup>5</sup> Dies kann nicht nur durch die politikseitige Förderung von Forschungs- und Innovationsvorhaben erreicht werden, sondern auch nachfrageseitig durch den öffentlichen Einkauf von innovativen Produkten und Systemlösungen.

## Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Der demografische Wandel ist sicherlich kein neuer Trend und betrifft neben dem Einkauf auch alle anderen Unternehmensbereiche. Dennoch stellt diese Entwicklung für Personalentscheider bei der Suche nach Fach- und Führungskräften sowie Nachwuchskräften für die Beschaffung nach wie vor eine immer größer werdende Herausforderung dar. In hochentwickelten Industrieländern geht die Bevölkerung in Zukunft zurück. Laut Statistischem Bundesamt wird sich in Deutschland bis zum Jahr 2060 nicht nur die Bevölkerungszahl erheblich reduzieren, sondern auch die Altersstruktur in der Bevölkerung wesentlich verändern.<sup>6</sup> Es wird geschätzt, dass die Bevölkerung von derzeit ungefähr 80 Mio. auf 65 bis 70 Mio. schrumpfen wird. Zeitgleich wird der Anteil der Menschen über 65 Jahre steigen, während der Anteil der Erwerbstätigen und jungen Menschen zurückgehen wird. Der daraus resultierende Fachkräftemangel ist bereits in einigen Berufsgruppen, wie bspw. bei den Ingenieuren, beobachtbar und wird sich zukünftig auch auf andere Berufsgruppen ausweiten. Außerdem kommt es zu einer Veränderung der Altersstruktur und der Anteil älterer Menschen wird in den kommenden Jahren deutlich steigen. Unternehmen stehen daher einem Fachkräftemangel gegenüber.

<sup>3</sup> Quelle: BME-Leitfaden „Personal im Einkauf – 2. Auflage“, 2014

<sup>4</sup> Quelle: Kompass Nachhaltigkeit, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, <http://oeffentlichebeschaffung.kompass-nachhaltigkeit.de/> (Juli 2014)

<sup>5</sup> Quelle: KOINNO-Leitfaden „Impulse für mehr Innovationen im öffentlichen Beschaffungswesen, 2014

<sup>6</sup> Quelle: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2009)



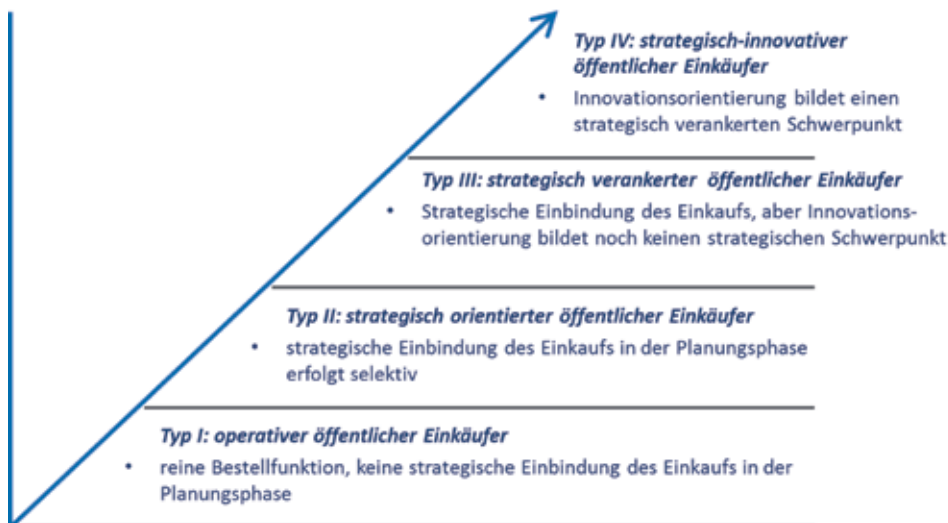
## Wo stehen wir im öffentlichen Einkauf heute? – Status quo

Im Gegensatz zu Unternehmen in der Privatwirtschaft ist die Abgrenzung zwischen operativem und strategischem Einkauf bei öffentlichen Auftraggebern nicht eindeutig möglich.

Der Einkauf im öffentlichen Sektor ist insgesamt – auch wenn vom strategischen Einkauf die Rede ist – eher operativ aufgestellt. Grund hierfür sind zum einen klar definierte Bedarfsanforderungen, die der Einkauf umsetzen muss und hier nur wenig Spielraum und Gestaltungsmöglichkeiten hat. Dem Einkauf fehlen Hebel- und Steuerungsfunktionen. Zum anderen fehlt die frühzeitige Information über politische Zielsetzungen, die der Einkauf als stark inputgesteuerter Unternehmensbereich dringend benötigt. Die dem Einkauf in der Privatwirtschaft zugeschriebene Funktion des Schnittstellenmanagers kann daher so im öffentlichen Einkauf kaum umgesetzt werden. In vielen Fällen fehlt eine übergeordnete Stelle, die die Verantwortung für die Umsetzung einer Einkaufsstrategie übernimmt. Derzeit sind die Verantwortlichkeiten eher dezentral verteilt und es fehlt an klaren Strukturen.

Inwieweit eine Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Einkauf möglich ist, hängt außerdem von der Unternehmensgröße ab. Ob überhaupt zwischen einem operativen und einem strategischen Einkauf klar unterschieden werden kann, ist abhängig von vorher definierten Wertgrenzen. Oft lassen sich diese beiden Bereiche allerdings nicht strikt voneinander trennen.

Zur Veranschaulichung des Status quo soll die folgende Abbildung<sup>7</sup> dienen:



**Abbildung 1: Typen Öffentlicher Einkäufer**

Der öffentliche Einkauf befindet sich aktuell zumeist in Stufe I. Hier finden keine Integration und keine strategische Einbindung des Einkaufs statt. Folgende Gründe werden hierfür genannt:

- Fehlende Marktkenntnisse
- Mangelnde Erfahrung
- Fehlende Personalkapazitäten
- Fehlende interne Unterstützung
- Mangelnde Wirtschaftlichkeit

Auf Stufe II wird der Einkauf teilweise in Prozesse eingebunden, allerdings geschieht dies noch nicht konsequent. Auf der dritten Stufe ist zwar eine strategische Einbindung des Einkaufs gegeben, jedoch

<sup>7</sup> Quelle: BME

liegt hier die Priorität nicht auf der Innovationsorientierung. Die optimale Einbindung des Einkaufs ist schließlich auf Stufe IV gegeben.

Eine Einordnung der Einkaufsabteilung in eine dieser vier Stufen ist jedoch oft nicht pauschal möglich, sondern muss prozessbezogen erfolgen, da der Einkauf in manchen Prozessen bereits sehr gut aufgestellt ist, sich für andere jedoch noch auf einer der unteren Stufen befindet.

Ein Hindernis bei der Sicherstellung einer strategischen Ausrichtung des Einkaufs liegt unter anderem in der Personalknappheit. Wenn der Einkauf Innovationstreiber werden soll, müssen für Marktrecherchen, Messebesuche, Lieferantenmanagement, Kostenanalysen und Strategiegelgespräche mit den Fachabteilungen ausreichend personelle Ressourcen verfügbar sein. Die Mitarbeiter im Einkauf müssen außerdem über die entsprechenden betriebswirtschaftlichen, technischen und juristischen Qualifikationen verfügen, da die Vision der frühzeitigen Einbindung ansonsten nicht sinnvoll ist.

Um darzustellen, warum ein Erreichen der vierten Stufe überhaupt erstrebenswert ist, müsste im Optimalfall eine Aussage darüber getroffen werden können, welchen Wertbeitrag der Einkauf auf den einzelnen Stufen leistet.

Genauso wie operativer und strategischer Einkauf teils nicht klar voneinander getrennt werden können, findet teilweise auch keine Trennung zwischen technischem und nichttechnischem Einkauf statt. Ebenso verfügen nicht alle Institutionen über ein Warengruppenmanagement.

Wie gut der öffentliche Einkauf tatsächlich bereits aufgestellt ist und an welchen Stellen es noch Verbesserungspotential gibt, hat der BME gemeinsam mit der Universität der Bundeswehr München im Projekt REPROC-Excellence im Zeitraum von 2010 bis 2012 untersucht. Ziel des Projektes war es, messbare Kennzahlen für die öffentliche Beschaffung zu ermitteln und für Vergleichsanalysen zur Verfügung zu stellen. Der REPROC-Excellence-Endbericht<sup>8</sup> gibt einen Überblick über den Status quo des öffentlichen Beschaffungswesens.

Folgende Faktoren werden im Endbericht abgefragt und untersucht:

<b>Strategisches Management</b>	Beschaffungsziele
	Beschaffungsstrategie
	Strategiefeld Nachhaltigkeit
	Strategiefeld Innovationsförderung
	Strategiefeld Wirtschaftsförderung
<b>Performance-management</b>	Strategiefeld Wirtschaftlichkeit
	Objektwirtschaftlichkeit
	Prozesswirtschaftlichkeit
	Lieferantenmanagement
<b>Prozessmanagement</b>	Kundenmanagement
	Mitarbeiter
	Vergaberechtskonformität
	Organisation
	Informationssysteme

**Tabelle 1: Dimensionen und Faktoren einer exzellenten öffentlichen Beschaffung**

<sup>8</sup> Der REPROC-Excellence-Endbericht kann beim BME angefordert werden.

Bevor im nächsten Kapitel beschrieben wird, wie das Profil des öffentlichen Einkaufs ausgerichtet werden sollte, wird zunächst anhand der Ergebnisse des REPROC-Excellence-Endberichts die Ist-Situation aufgezeigt. Dafür werden im Folgenden die Faktoren Beschaffungsziele, Beschaffungsstrategie, Nachhaltigkeit, Innovation sowie Mitarbeiter betrachtet. In den Grafiken wird jeweils der Durchschnittswert über alle 86 Teilnehmer sowie das Ergebnis der besten 10 Prozent dargestellt.

### Beschaffungsziele

Nicht bei allen öffentlichen Auftraggebern sind eindeutige Beschaffungsziele definiert.

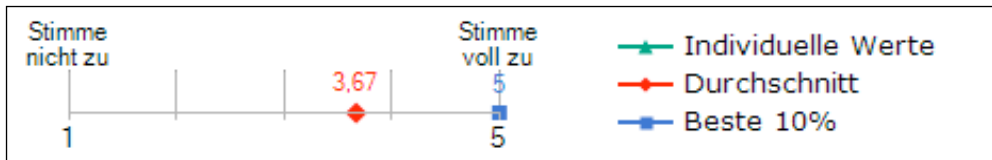


Abbildung 2: Beschaffungsziele

Auf einer Skala von 0 bis 6 wurde die Wichtigkeit der folgenden Beschaffungsziele abgefragt:

- Wirtschaftsförderung (5,1)
- Innovationsförderung (5)
- Nachhaltigkeit (3,7)
- Niedriger Preis/Niedrige Kosten (2,6)
- Versorgungssicherheit (2,5)
- Langfristige Wirtschaftlichkeit (1,8)

### Beschaffungsstrategie

Außerdem existiert nicht in allen Unternehmen eine Beschaffungsstrategie.

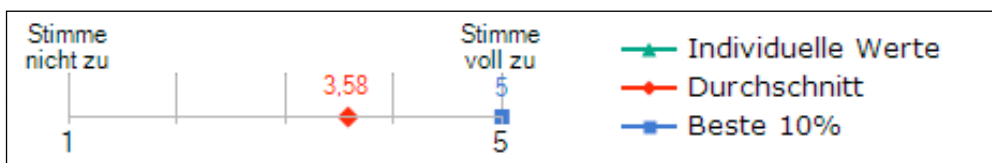


Abbildung 3: Beschaffungsstrategie

### Nachhaltigkeit

Bei einigen öffentlichen Auftraggebern ist Nachhaltigkeit bei den Vergaben in den Beschaffungsabteilungen/Vergabestellen bereits ein wichtiges Vergabeziel.

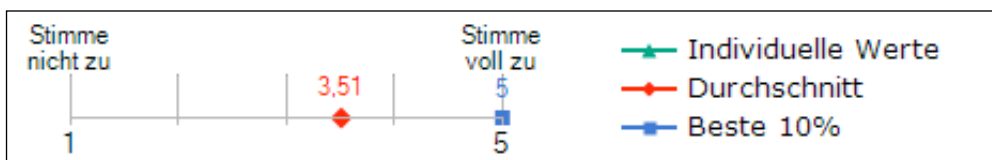


Abbildung 4: Vergabeziel Nachhaltigkeit

Der Anteil der Vergaben mit Zuschlagskriterium Nachhaltigkeit, gemessen an der Gesamtzahl der Vergaben der Beschaffungsabteilungen/Vergabestellen, liegt im Durchschnitt lediglich bei 18,3 Prozent. Hier besteht durchaus noch Optimierungspotenzial.

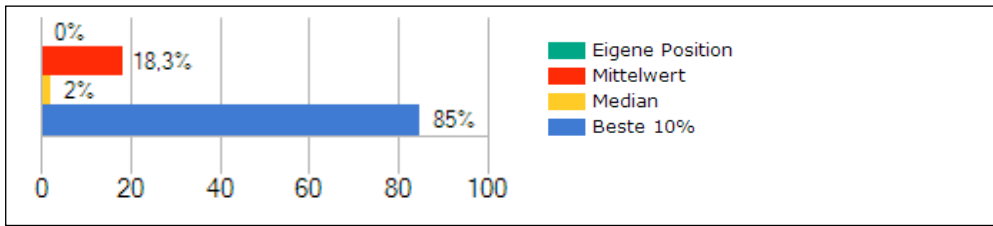


Abbildung 5: Anteil Vergaben mit Zuschlagskriterium Nachhaltigkeit

### Innovation

Innovationsförderung ist aktuell bei Vergaben noch kein wichtiges Ziel.

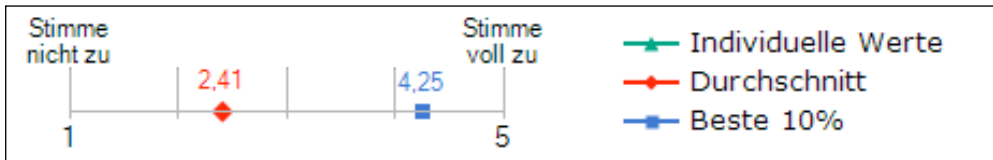


Abbildung 6: Innovation

Auch die 10 Prozent der REPROC-Excellence-Teilnehmer, die am besten abgeschnitten haben, stimmen der Aussage, Innovationsförderung sei derzeit ein wichtiges Vergabeziel, nicht voll zu.

### Mitarbeiter

Bei der Frage nach der zukünftigen Aufstellung des öffentlichen Einkaufs spielt der Faktor Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Anforderungen und Tätigkeitsprofile müssen zukünftig neu entwickelt und Mitarbeiter entsprechend der aktuellen Veränderungen qualifiziert werden.

Im Rahmen von REPROC Excellence wurde ebenfalls untersucht, wie Einkäufer in öffentlichen Institutionen aktuell qualifiziert sind.

Erfasst wurde zunächst der Anteil der Mitarbeiter in den Vergabestellen im Vergleich zur Gesamtmitarbeiterzahl.

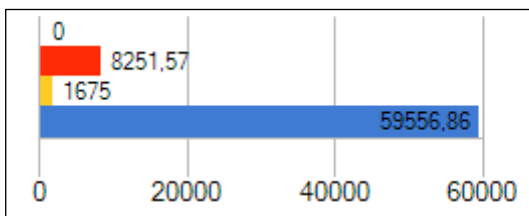


Abbildung 7: Gesamtmitarbeiterzahl in Behörde

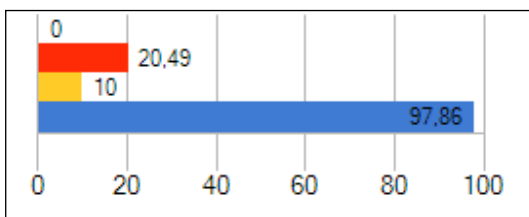
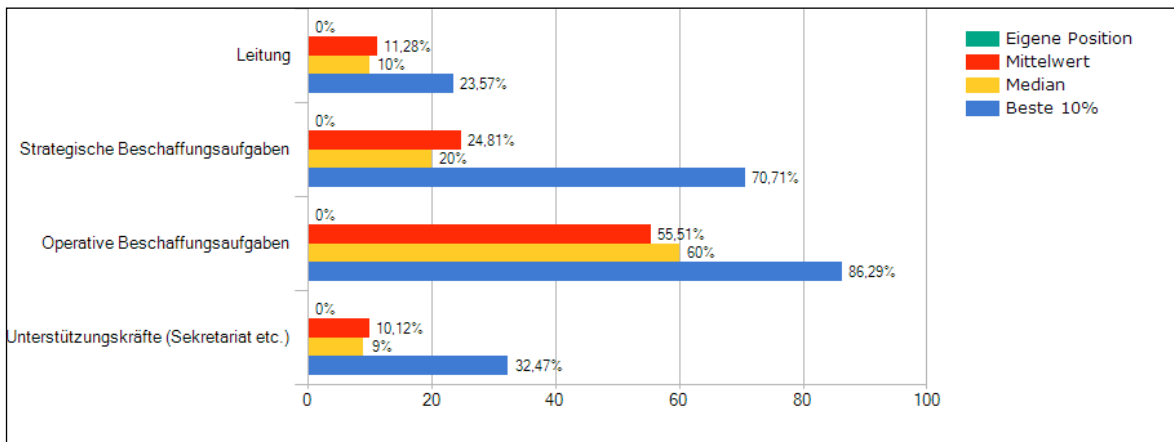


Abbildung 8: Anzahl Mitarbeiter/innen in Vergabestelle

Größtenteils übernehmen die Mitarbeiter in den Vergabestellen zu 60 Prozent operative Beschaffungsaufgaben und nur 20 Prozent der Aufgaben sind strategisch ausgerichtet. Oft wird der Einkauf auch als Unterstützungsfunktion definiert, die zur Umsetzung des Kerngeschäfts beiträgt.



**Abbildung 9: Verteilung der Hauptaufgaben**

Auf einer Skala von 1–5 sollten die Teilnehmer zustimmen, über welche fundierten Kenntnisse ihre Mitarbeiter verfügen (1 = Stimme nicht zu; 5 = Stimme voll zu).

- Produktkenntnisse (3,61)
- Marktkenntnisse (3,83)
- Verwaltungswirtschaftliches Wissen (3,69)
- Betriebswirtschaftliches Wissen (3,56)
- Vergaberechtliches Wissen (3,45)
- Technisches Wissen (3,18)

Am wichtigsten werden aktuell Führungskräfteweiterbildungen angesehen, gefolgt von IT-Weiterbildungen, juristischen Weiterbildungen (Vergaberecht) sowie fachlichen Weiterbildungen. Derzeit liegt der durchschnittliche Weiterbildungsumfang bei 3 Tagen pro Mitarbeiter im Jahr.

Die Betrachtung des Status quo zeigt, an welchen Stellen noch Verbesserungspotenzial herrscht. Im nachfolgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie der öffentliche Einkauf zukünftig aufgestellt sein sollte und mit welchen Maßnahmen dies erreicht werden kann.

## 4 Wie muss der öffentliche Einkauf zukünftig aufgestellt sein?

Um das zukünftige Profil des öffentlichen Einkaufs definieren zu können, müssen u.a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Ausgehend von den aktuellen Entwicklungen: Welche Kompetenzen sollten – abhängig vom operativen und strategischen Einkauf – entwickelt werden?
- Wie sollte ein Einkaufsteam zusammengesetzt werden?
- Wie kann eine Karriereplanung im öffentlichen Einkauf aussehen?

Es handelt sich hierbei um Fragen, die im Rahmen der strategischen Personalplanung gestellt werden. Diese hat die Aufgabe, gegenwärtige und zukünftige personelle Kapazitäten im Unternehmen bereitzustellen.<sup>9</sup> Hierbei gilt es, die folgenden Aspekte zu beachten:

- **Quantität:** Anzahl der benötigten Personalressourcen
- **Qualität:** Qualifizierung der benötigten Personalressourcen (Definition der notwendigen Kompetenzen)
- **Zeit:** Zeitpunkt des Bedarfs und der Verfügbarkeit
- **Ort:** Übereinstimmung des Bedarfs an verschiedenen Standorten mit Verfügbarkeit

Ausgehend von den zuvor beschriebenen aktuellen Entwicklungen im Einkauf – dieser soll in Zukunft strategische Prozesse planen und steuern – ändern sich auch die Kompetenzen, die ein Einkäufer zukünftig mitbringen sollte.

Grundsätzlich wird zwischen folgenden Kompetenzen unterschieden:

<b>Fachliche Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung des sachlichen Aspektes der beruflichen Tätigkeit erforderlich sind</li> </ul>
<b>Methodische Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• universelle Problemlösungskompetenzen, die in vielen beruflichen wie persönlichen Handlungssituationen angewandt werden können</li> </ul>
<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Fähigkeiten, die es ermöglichen, das eigene berufliche Leben aktiv selbst zu gestalten</li> </ul>
<b>Soziale Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Fähigkeiten, im sozialen Umfeld zu agieren</li> </ul>

**Abbildung 10: Kompetenzen**

Mit der Komplexität des Einkaufsmanagements steigen auch die Anforderungen an die Verantwortlichen. Neben Fachwissen, Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen werden Fähigkeiten wie Verhandlungsgeschick, Empathie und methodisches Wissen immer wichtiger. Die wichtigste und wohl am deutlichsten spürbare Veränderung im öffentlichen Einkauf ist die kontinuierlich ansteigende betriebswirtschaftliche Kompetenz der Mitarbeiter.

<sup>9</sup> Quelle: ddn-Netzwerk, [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de) (Letzter Zugriff: 30.04.2014)

Die BME-Fachgruppe Einkauf bei öffentlichen Auftraggebern hat die benötigten Kompetenzen für den öffentlichen Einkauf wie folgt definiert:

	<b>Operativer Einkäufer (Vergabespezialist)</b>	<b>Strategischer Einkäufer</b>
<b>Fachliche Kompetenzen</b>	Kaufmännische Ausbildung bzw. sonstige abgeschlossene Berufsausbildung oder Studium; kaufmännische und juristische Kenntnisse (Vergabe- und Vertragsrecht)	Höherer Dienst (Diplom); betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse (Vergabe- und Vertragsrecht)
<b>Methodische Kompetenzen</b>	Budget- und Zeitplanung; Prozessorientiertes Denken; Verhandlungsfähigkeit; Analytisches Denken	Warengruppenmanagement; Standardisierung; Prozesskenntnisse; Einkaufscontrolling; Change Management
<b>Persönliche Kompetenzen</b>	Kommunikationsfähigkeit; Sprachkenntnisse; Belastbarkeit; Interesse an unterschiedlichen Aufgabengebieten	Kommunikationsfähigkeit; Sprachkenntnisse; Belastbarkeit; Organisationsfähigkeit
<b>Soziale Kompetenzen</b>	Empathie; Durchsetzungsfähigkeit	Empathie; Durchsetzungsfähigkeit

Zwar müssen alle Aktivitäten und Prozesse des Einkaufs der öffentlichen Hand stets vergaberechtskonform sein, doch die in einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung vermittelten Kenntnisse sollten mindestens gleichwertig neben vergaberechtlichem Wissen stehen.

Wie bereits erwähnt, ist die Abgrenzung von operativem und strategischem Einkauf im öffentlichen Sektor nicht einfach. Während diese Trennung in der Privatwirtschaft relativ leicht umzusetzen ist, ist dies im öffentlichen Einkauf aufgrund notwendiger Kenntnisse im Vergaberecht etwas schwieriger. Die Festlegung der Kompetenzen ist zudem abhängig von der Einbindung des Einkaufs in die Gesamtorganisation.

Für den öffentlichen Einkauf kann daher folgende Aufteilung gemacht werden:

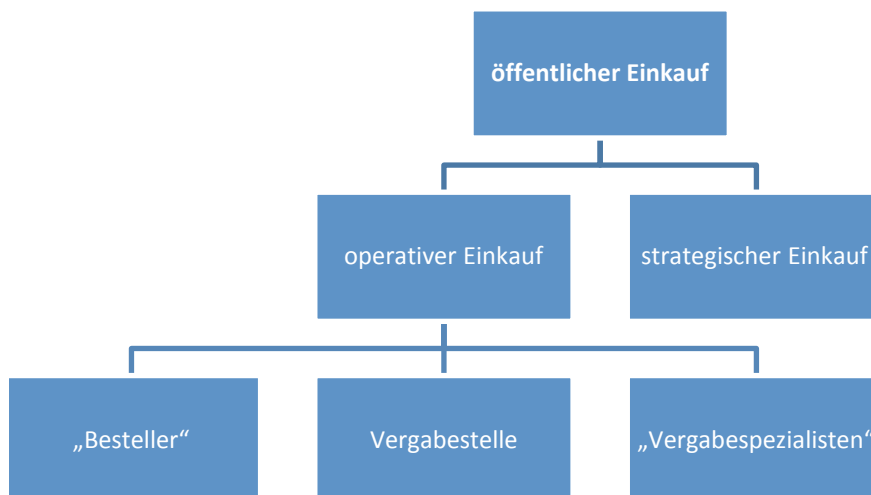


Abbildung 11: Funktionen im öffentlichen Einkauf



Unter dem Besteller wird der Teil des operativen Einkaufs verstanden, der eine rein abwickelnde Funktion hat. An den Vergabespezialisten hingegen werden höhere Anforderungen gestellt, vor allem da er Kenntnisse im Vergabe- und Vertragsrecht mitbringen muss. Obwohl das Vergaberecht sehr stark im strategischen Einkauf angesiedelt ist, wird es durch den operativen Einkauf letztendlich ausgeführt. Daher sind diese Kenntnisse unumgänglich. Eine zusätzliche Vergabestelle ist nicht immer existent. Auch wird beim Vergabespezialisten auf Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit geachtet. Gerade dann, wenn der Einkauf fachlich nicht so stark aufgestellt ist, sind diese Eigenschaften wichtig.

Ein strategischer Einkauf fehlt aktuell im öffentlichen Sektor bzw. ist massiv unterentwickelt. Die Herausforderung besteht darin, diesen aufzubauen. In Abbildung 10 wird bewusst keine hierarchische Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Einkauf gemacht. Die Unterscheidung wird hier ausschließlich über die Tätigkeitsbeschreibung getroffen.

Bei der Frage nach der Zusammensetzung eines Einkaufsteams gilt, dass ein guter Mitarbeiter-Mix angestrebt werden sollte. Gerade die Frage nach dem Verhältnis zwischen Technikern – besser: Technikspezialisten – und Kaufleuten kann nicht pauschal beantwortet werden, da dies stark von der Warengruppe abhängig ist. Grundsätzlich sollte jeder Einkäufer technische Zusammenhänge verstehen können. Ein reiner Techniker jedoch wird keine Kenntnisse des Vergaberechts mitbringen. Relevanter ist diese Fragestellung eher in Unternehmen mit angeschlossener Produktion.

Folgende Ziele sollen mit einer Neuausrichtung des öffentlichen Einkaufs erreicht werden:

- Einführung IT-gestützter Prozesse
- Bildung von Beschaffungsschwerpunkten nach Warengruppen
- Bildung von Spezialisten-Teams entlang der Warengruppe
- Ausweitung der Verantwortlichkeit des Einkaufs im Gesamtunternehmen
- Ausnutzen von Bündelungspotenzialen

Um die aufgezeigten Maßnahmen erfolgreich umsetzen zu können, ist es jedoch wichtig, dass der Einkauf Unterstützung von der Geschäftsleitung erfährt. Diese Stelle, die sozusagen als „Sponsor“ des Einkaufs agieren sollte, muss die frühere Einbindung des Einkaufs fordern und vorleben. Doch allein die Vorgabe durch die Geschäftsleitung reicht nicht aus – der Wertbeitrag des Einkaufs muss von den Fachabteilungen erkannt und verstanden werden. Diese müssen von den Vorteilen einer frühzeitigen Zusammenarbeit mit dem Einkauf überzeugt werden.

Doch alle Maßnahmen können letztendlich nur umgesetzt werden, wenn die Einkaufsabteilung über Individuen verfügt, die diese vorantreiben.



## Vergütung und Anreize im öffentlichen Einkauf

Die Einkaufsgehälter sind in den vergangenen Jahren zwar kontinuierlich gestiegen, die Lücke zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft ist aber nach wie vor groß.

In seiner Gehaltsstudie untersucht der BME e.V. jährlich sowohl die Gehaltsentwicklungen im Einkauf als auch die Einflussfaktoren auf die Höhe der Gehälter.<sup>10</sup>

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Einkaufsgehälter in den vergangenen Jahren. Dabei werden neben dem jährlichen Grundgehalt auch die Jahresbezüge eines Einkäufers betrachtet. Diese setzen sich aus Grundgehalt zuzüglich festen Sonderzahlungen, wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie den variablen Entgeltbestandteilen zusammen. Ein vorhandener Firmenwagen wird ebenfalls berücksichtigt. Variable Bezüge können sich an der Leistung eines Mitarbeiters am Unternehmensergebnis oder an anderen Einflussgrößen orientieren und gelten als die Summe aus Bonus, Gewinnbeteiligung, Prämie, Tantieme und sonstigen variablen Vergütungen.

Die letzte Auswertung im Jahr 2014 zeigte, dass die Gehälter der Einkäufer gesunken sind. Zum einen ist diese Veränderung konjunkturell begründet, zum anderen können Gründe hierfür auch an der leicht veränderten Teilnehmerstruktur liegen. Die Gesamtteilnehmerzahl ist ebenso gestiegen wie der Anteil der Teilnehmer aus kleinen und mittelständischen Unternehmen.

In den vergangenen Jahren hat sich die variable Vergütung als Entlohnungsform auch im Einkauf immer mehr verbreitet und wird von immer mehr Unternehmen genutzt. So erhalten heute fast 70 Prozent der Einkäufer eine erfolgs- bzw. leistungsabhängige Vergütung.

	2011	2012	2013	2014
<b>Grundgehalt</b>	72.192€	72.853€	71.431€	65.239€
<b>Jahresbezüge</b>	76.100€	76.317€	76.800€	69.289€
<b>Variable Bezüge</b>	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€

Das Gehalt eines Einkäufers ist jedoch nicht nur von konjunkturellen und wirtschaftlichen Faktoren abhängig, sondern außerdem von einer Reihe weiterer Faktoren, die sich auf die Höhe des Gehaltes positiv oder negativ auswirken können. Situative Gegebenheiten des Arbeitgebers, wie dessen Unternehmensgröße, Standort oder Branche, können als weitere Faktoren angesehen werden. Eine Einflussnahme auf diese Faktoren durch den Arbeitnehmer ist in der Regel nur mit einem Wechsel des Arbeitgebers möglich. Es gibt jedoch auch Faktoren, die durch eigenes Engagement oder Weiterbildungen beeinflusst werden können.

Die nachfolgende Tabelle stellt einen Auszug der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Höhe der Gehälter im Einkauf dar, die aus der BME-Gehaltsstudie 2014 hervorgehen.

<sup>10</sup> Quelle: BME-Gehaltsstudie 2014

Einflussfaktor	Beschreibung
<b>Hierarchie-Ebene</b>	Einkäufer in den oberen Führungspositionen beziehen teilweise ein mehr als doppelt so hohes Grundgehalt wie Einkäufer ohne Leitungsfunktion
<b>Aufgabenschwerpunkt</b>	Einkäufer, die hauptsächlich für strategische Aufgaben eingesetzt werden, verdienen mehr als Einkäufer, die mit operativen Aufgaben betraut sind. Ebenso sind bei operativen Einkäufern variable Bezüge weniger verbreitet und fallen geringer aus
<b>Mitarbeiterverantwortung</b>	Je mehr fachlich unterstellte Mitarbeiter ein Einkäufer hat, desto höher sind sein Grundgehalt sowie seine Jahresbezüge

Doch nicht nur variable Gehaltsbestandteile, sondern auch nichtmonetäre Anreize können positiv zur Mitarbeitermotivation beitragen. Gerade vor dem Hintergrund der Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern neben den monetären Anreizen immer häufiger auch Anreize in nichtmonetärer Form. Diese lassen sich in drei Bereiche unterteilen: nichtmonetäre Anreize bezogen auf die Arbeitsaufgabe, nichtmonetäre Anreize bezogen auf die Arbeitsbedingungen sowie bezüglich der sozialen Unterstützung.

Die folgende Tabelle zeigt einige Beispiele:

Nichtmonetäre Anreize		
bezogen auf die Arbeitsaufgabe:	bezogen auf die Arbeitsbedingungen:	soziale Unterstützung:
Übertragung von mehr Verantwortung/ Job Enrichment	Home Office, flexible Arbeitszeiten	Gesundheitsmanagement/ Gesundheitsvorsorge
Weiterbildungen	Team Events	Unterstützung von Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen
Einzel-Coaching/ Team-Coaching	Auslandseinsätze in ausländischen Standorten	Unterstützung bei der Kinderbetreuung
Begleitung durch einen Mentor	Unterstützung ehrenamtlicher Verbandsarbeit	

### **Home Office**

Im Einkauf lässt sich das Home Office-Konzept nur bedingt umsetzen. Zum einen fehlt es oft am technischen Equipment am Heimarbeitsplatz. Zum anderen befindet sich der Einkäufer in der Rolle des Schnittstellenmanagers, wodurch der persönliche Austausch mit den Fachbereichen gefördert werden sollte.

### **Gesundheitsvorsorge**

Einige Unternehmen arbeiten mit Krankenkassen zusammen und stellen ihren Mitarbeitern Angebote zur Gesundheitsvorsorge zur Verfügung wie Rückentraining, Fitnesstraining, Informationsveranstaltungen, Gesundheitstage etc.

### **Kinderbetreuung**

Das Angebot eines betriebseigenen Kindergartens ist die Ausnahme. Dennoch erfolgt in vielen Unternehmen eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung, z.B. durch spezielle Räumlichkeiten, in denen Kinder der Mitarbeiter kurzfristig untergebracht werden können, Unterstützung bei der Suche nach einer Tagesmutter, Angebot von Ferienspielen.

## 6 Erhöhung des Stellenwerts des öffentlichen Einkaufs

Aktuell fehlt es dem öffentlichen Einkauf am nötigen Stellenwert. Zudem ist der öffentliche Einkauf insgesamt eher operativ aufgestellt.

An vielen Stellen herrscht also weiterhin Nachholbedarf und Maverick Buying ist nach wie vor ein bestehendes Problem in den Unternehmen. Der Einkauf wird von den einzelnen Abteilungen kaum einbezogen und auch die Geschäftsleitung trifft Einkaufsentscheidungen oftmals ohne dessen Beteiligung. Der BME hat Unternehmen befragt, ab wann der Einkauf in Beschaffungsprozesse einbezogen wird.<sup>11</sup> Gemessen am Einkaufsvolumen, welches in seiner Verantwortung liegt (ohne Maverick Buying), ist der Einkauf bei gut zwei Drittel der geplanten Beschaffungsvorhaben frühzeitig eingebunden, wobei das Produktionsmaterial konstant die höchste Quote aufweist. Die Einbindung des Einkaufs bereits während der Bedarfsentstehung liegt bei 67 Prozent. Außerdem lässt sich feststellen, dass die frühzeitige Einbindungsquote bei Großunternehmen höher als beim Mittelstand ausfällt. Bei Nicht-Produktionsmaterial hingegen liegt die Einbindungsquote bei 45 Prozent.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines strategischen Einkaufs ist daher zunächst die Verbesserung des Stellenwertes des Einkaufs im Unternehmen. Um diesen Stellenwert zu verbessern und um eher in die unternehmensinterne Informationspolitik mit einbezogen zu werden, sollte der Einkauf direkt unterhalb der Geschäftsführung angesiedelt werden. Außerdem sollte die Einkaufsorganisation für die Implementierung eines strategischen Einkaufs zentral aufgestellt sein, um Bündelungen zu erreichen und die Einkaufsstrategie einheitlich umzusetzen.

Interne Maßnahmen	Externe Maßnahmen
Trennung von Ausschreibung und Abwicklung des Beschaffungsvorgangs	Informationen und Hinweise an Lieferanten zu Prozessabläufen
Rotationsprinzip der Mitarbeiter in der Beschaffung	Nutzung von Beschaffungsmanagementportalen
Durchführung von Beratungen und Marktrecherchen durch den Einkauf	Zusammenarbeit mit Hochschulen, bspw. Unternehmenspräsentationen, RecruitingEvents
Verpflichtung zur elektronischen Angebotsabgabe bei EU-Ausschreibungen	Auflistung der Karrieremöglichkeiten im Einkauf auf der unternehmenseigenen Karriereseite

<sup>11</sup> Quelle: BME-Umfrage TOP Kennzahlen im Einkauf (2013); BME e.V.

## Interne Maßnahmen

Vorstellung der Einkaufsorganisation in anderen Abteilungen

- Definition der strategischen und operativen Aufgaben
- Aufzeigen der jeweiligen Ansprechpartner
- Aufzeigen von Einsparpotentialen

Permanente Schulungen/Regelmäßige Information anderer Abteilungen

Geschäftsführung muss als „Sponsor“ des Einkaufs auftreten und mit gutem Beispiel voran gehen (Beteiligung des Einkaufs in alle Entscheidungen, Verbot von Maverick Buying)

Beiträge in Mitarbeiterzeitschriften und im Intranet

In der Praxis werden bereits vereinzelt Maßnahmen ergriffen, um die Attraktivität des Einkaufs sowohl intern als auch extern herauszustellen. Verglichen mit anderen Unternehmensbereichen ist der Personalbedarf im Einkauf allerdings oft geringer, weshalb im Verhältnis weniger Maßnahmen durchgeführt werden.

Beachtet werden sollte, dass durch Maßnahmen, wie Einkaufsrichtlinien, die Akzeptanz und die Wertschätzung des Einkaufs nicht „erzwungen“ werden kann. Diese können zwar bei der Verringerung von Maverick Buying helfen, es sollte im Unternehmen allerdings die Einsicht einkehren, den Einkauf als wichtigen und wertvollen Partner wahrzunehmen. Alle Maßnahmen sollten also das Ziel verfolgen, zu dieser Einsicht beizutragen.

## Erfordernis berufsbegleitender Maßnahmen aus Sicht öffentlicher Institutionen

### » Praxisbeispiel

#### Deutsche Bundesbank Frankfurt am Main

Andreas Weigold, Leiter Beschaffungszentrum

Heike Röckelein-Wolf, stellvertretende Leiterin Beschaffungszentrum

(das Gespräch führte Susanne Kurz, Projektmanagerin Kompetenzzentrum innovative Beschaffung, Januar 2015)

#### Muss sich der Einkauf neu positionieren?

#### Was sind die Auslöser für die aktuellen Entwicklungen im öffentlichen Einkauf?

Das fragten wir Andreas Weigold, Leiter Beschaffungszentrum der Deutschen Bundesbank und die stellvertretende Leiterin Heike Röckelein-Wolf.

Bis 2002 war der Einkauf der Deutschen Bundesbank dezentral aufgestellt. Es gab Beschaffungsstellen in der Zentrale sowie in allen Landeszentralbanken. Mit der Strukturreform der Deutschen Bundesbank erfolgte auch im Beschaffungswesen eine Zentralisierung. Zunächst entstand ein überwiegend operativ ausgerichtetes Servicezentrum für die gesamte Bank in der Hauptverwaltung Frankfurt. Im Jahr 2010 wurde es mit Grundsatzfunktionen zu einer Abteilung der Zentrale zusammengefasst, auch um näher an den wesentlichen Informationsflüssen zu sein. Seit Oktober 2013 ist das Beschaffungszentrum direkt dem Vorstand unterstellt. Etwa 80 Beschäftigte einschließlich Back Office sind im Beschaffungszentrum tätig. An den bundesweiten Standorten der Bank verbleiben nur kleine lokale Beschaffungsstellen mit fest definierten Zuständigkeiten. Nur einzelne Sonderzuständigkeiten verbleiben noch in den Fachabteilungen, etwa die Beschaffung von Banknoten oder von Bildungsdienstleistungen.

Strategische und operative Funktionen des Einkaufs sind innerhalb des Beschaffungszentrums getrennt aufgestellt. Eine wichtige Rahmenbedingung in der Beschaffung ist die Korruptionsprävention. Die Trennung von strategischen und operativen Funktionen verbessert zudem die Möglichkeiten, Beschäftigte innerhalb des Beschaffungszentrums auf ähnlich dotierten Stellen zu rotieren, ohne deren Spezialwissen zu verlieren.

Wichtiger als die Fachkräfterekrutierung von außen ist in der Praxis die interne Mitarbeitergewinnung und -bindung im Einkauf. Seit längerem steht die Bundesbank auf dem Arbeitsmarkt im Wettbewerb insbesondere mit der Europäischen Zentralbank. Auch innerhalb der Deutschen Bundesbank konkurrieren die Abteilungen um die gut qualifizierten Fachkräfte und Absolventen der eigenen Hochschule. Die besoldungsmäßige und tarifliche Einordnung der Einkäufer, die jeweils hälftig dem mittleren und gehobenen Dienst angehören, lässt diesen internen Wettbewerb für das Beschaffungszentrum zuweilen schwierig werden.

Das Beschaffungszentrum hat heute die Rolle eines Dienstleisters für die Fachabteilungen mit dem Ziel, die Beschaffungen günstig und schnell durchzuführen. Dabei ist der Einkauf die letzte Aktivität in einem Gesamtprozess, der mit der Erstellung der Leistungsbeschreibung im jeweils anfordernden Fachbereich beginnt. Aufgrund der zahlreichen vergaberechtlichen Vorgaben hat dabei die Beratungsfunktion gegenüber den anfordernden Stellen in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen.

Die Zentralisierung war von Diskussionen mit den Fachabteilungen begleitet, die z. B. auf ihr Spezialwissen über die inhaltlichen Vorgänge sowie mögliche kürzere Entscheidungswege bei dezentralen Beschaffungsstrukturen hinwiesen. Das Beschaffungszentrum hat für zeitkritische

Vorgänge ein besonderes Monitoring eingeführt, um schnelle Entscheidungen auch bei der heute weitgehend zentralen Struktur zu gewährleisten. Mit der Pflichteinführung elektronischer Vergabeverfahren in den nächsten Jahren aufgrund von EU-Vorgaben werden bisher papiergebundene Prozesse innerhalb der Deutschen Bundesbank durch transparente elektronische Arbeitsabläufe ersetzt. Dazu sind zunächst komplexe IT-Projekte notwendig, mit denen frühzeitig begonnen werden muss. Ein Projektteam unter Leitung des Beschaffungszentrums und mit Vertretern aus IT- und anderen Fachabteilungen wird die Veränderungen organisieren. Diese anstehende Innovation muss durch ein entsprechendes Weiterbildungsangebot an alle Prozessbeteiligten unterstützt werden.

Neu positionieren muss sich der Einkauf in der Deutschen Bundesbank letztlich nicht. Aber die Einkaufsentscheidungen werden durch die Novellierungen im Vergaberecht hinsichtlich Nachhaltigkeitskriterien und Lebenszykluskostenberechnung komplexer.

Die Einführung der elektronischen Beschaffung wird ein wichtiger Schritt in Richtung eines innovationsorientierten Einkaufs. Aufgrund der neuen Kriterien im Vergaberecht wird der Einkauf zunehmend frühzeitig eingebunden, z. B. bei IT-Sitzungen und bei Sitzungen des Umweltmanagements.

Das Berufsbild des Einkäufers hat sich insgesamt vom kaufmännischen Generalisten zum Experten für Vertragsarten und Vergabeverfahren gewandelt. Das juristische Wissen steht verstärkt im Vordergrund.

Das Anforderungsprofil und die Kompetenzen der Einkäufer müssen zunehmend international sein. Dies ergibt sich für die Deutsche Bundesbank ganz besonders durch ihre Einbindung in das Eurosystem und gemeinsame Beschaffungsaktivitäten der Zentralbanken im Euro-Raum.

Insgesamt sind die Anforderungen nicht nur an die Einkäufer in den vergangenen Jahren tendenziell gestiegen. Auch das Vertragsmanagement wird internationaler und inhaltlich anspruchsvoller mit einem zunehmend juristischen Fokus. Hier wird durchaus noch Anpassungsbedarf beim Aus- und Weiterbildungsangebot gesehen.

## Weiterkommen im Job. Willkommen bei casc.

[www.unibw.de/casc](http://www.unibw.de/casc)



© davis - Fotolia.com

Die Universität der Bundeswehr München ist eine moderne Campusuniversität in der Innovationsregion München. Am campus advanced studies center (casc), dem Weiterbildungsinstitut der Universität, werden u. a. folgende berufsbegleitende Masterstudiengänge angeboten:

- > MBA Public Management
- > Personalentwicklung (M. A.)
- > Systems Engineering (M. Sc.)

Die Studiengänge kombinieren Forschungsstärke und lösungsorientierte Wissensvermittlung. Durch ein ausgedehntes Unternehmensnetzwerk können Sie bereits während des Studiums Ihrer Karriere den richtigen Kick geben! Informieren Sie sich unter: [www.unibw.de/casc](http://www.unibw.de/casc)

der Bundeswehr  
Universität  München



## Informationen zum MBA-Studiengang „Public Management“

### Akademische Leitung und Kontakt

Univ.-Prof. Dr. Michael Eßig, Professur für Materialwirtschaft und Distribution an der Universität der Bundeswehr München

Der weiterbildende Master-Studiengang Public Management richtet sich in erster Linie an Fach- und Führungskräfte des öffentlichen Sektors, welche bevorzugt eine leitende Position in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere in den Bereichen der öffentlichen Beschaffung und des öffentlichen Controllings anstreben.

Der Master-Studiengang Public Management bietet durch das vermittelte Fachwissen und die zu erwerbenden Kompetenzen eine intensive, akademisch anspruchsvolle Vorbereitung auf Führungsaufgaben und eröffnet formal den Zugang zum höheren Dienst. Fachkräfte erfahren durch den Studiengang eine Vertiefung ihrer Methodenkenntnisse.

### Das Studium umfasst drei Phasen mit folgenden Schwerpunkten

- In der **Grundlagenphase** werden elementare Kenntnisse und Methoden in den Bereichen Organisationsgestaltung und Projektmanagement, Mikro- und Makroökonomie, Strategisches Management und Personalmanagement sowie Kosten- und Investitionsrechnung vermittelt.
- In der **Vertiefungsphase** stehen die Besonderheiten öffentlicher Verwaltungen im Fokus. Es werden spezifische Kenntnisse und Methoden zu den Themen deutsches und internationales politisches System, Staats- und Verwaltungsrecht, Verwaltungshandeln und Public Management vermittelt. Eine Exkursion in politische Zentren wie Berlin oder Brüssel rundet diese Phase des Studiengangs ab.
- Die **Spezialisierungsphase** teilt sich in die Bereiche Public Controlling und Public Procurement auf. Das Modul Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im öffentlichen Sektor ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beider Vertiefungsrichtungen verpflichtend.

Im Bereich Public Controlling werden Kenntnisse und Methoden zu den Besonderheiten von Steuerung und Controlling in Behörden, zur Erfolgsmessung und zu Planungs- und Kontrollinstrumenten im öffentlichen Bereich vermittelt. Der Bereich Public Procurement umfasst neben einer Veranstaltung zum Vergaberecht weitere Veranstaltungen zum öffentlichen Beschaffungsprozess und zum strategischen Beschaffungsmanagement. Seminare in beiden Spezialisierungen sowie eine Master-Arbeit runden den Studiengang ab.

Das MBA-Programm ist modular aufgebaut und konsequent berufsbegleitend gestaltet. Das im blended-learning-Prinzip gestaltete Lehr-Lern-Konzept verbindet ganztägige Präsenzveranstaltungen, in der Regel etwa alle zwei Monate von Donnerstag bis Samstag angesetzt, mit dem Selbststudium der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dadurch werden eine intensive Wissensvermittlung und der rasche Kompetenzerwerb unterstützt. Somit kann der Studiengang vollständig neben den beruflichen Verpflichtungen absolviert werden, also ohne erforderliche Auszeiten oder Freistellungen vom Beruf. Die Module schließen jeweils studienbegleitend mit einer Prüfung ab. Zwischen den Präsenzphasen kann das erworbene Wissen direkt in die berufliche Praxis einfließen, so dass ein unmittelbarer Nutzen für die Studierenden entsteht.

Weitere Informationen zum Studiengang sind im Internet unter <https://www.unibw.de/casc/studiengaenge/mbapm> verfügbar.

## **8** Wir über uns

### **BME e.V.**

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den mehr als 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für mehr als 9.000 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

Der Verband repräsentiert allein über seine Firmenmitglieder ein Beschaffungsvolumen von jährlich 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

### **BME-Sektion Öffentliche Auftraggeber**

Zur Unterstützung des öffentlichen Beschaffungswesens hat der BME bereits vor zwölf Jahren eine thematisch ausgerichtete Sektion für öffentliche Auftraggeber gegründet. Der Sektion gehören Vertreter aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie öffentlich-rechtlicher Organisationen/Unternehmen und der Wissenschaft an. Der BME bietet mit diesem Netzwerk eine neutrale Plattform:

- für den Dialog und Austausch über Best-Practice
- für die Erarbeitung zukünftiger Trends und Innovationen
- zum Wissenstransfer in die Anspruchsgruppen öffentlicher Auftraggeber (Politik, Privatwirtschaft, erweiterte Öffentlichkeit)
- zur Stärkung des Stellenwerts des öffentlichen Einkaufs

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Schaffung von Synergien zwischen innovationsorientierten öffentlichen Auftraggebern und solchen, die es werden wollen.

Um Spitzenleistungen öffentlicher Auftraggeber im Bereich innovativer Beschaffungsprozesse und der Beschaffung innovativer Produkte, Bau- und Dienstleistungen auszuzeichnen, verleihen das BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) und der BME seit 2006 den Preis „Innovation schafft Vorsprung“. Darüber hinaus zeichnet der BME bereits seit 1986 erfolgreiches Einkaufs- und Logistikmanagement in Industrieunternehmen aus. Prämiert werden innovative Leistungen und Konzepte, die die Effizienz von Einkauf und Logistik dauerhaft steigern und dadurch das Unternehmensergebnis deutlich verbessern. Der BME pflegt einen engen Austausch mit der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung, dessen Träger das Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern ist. Die in der Kompetenzstelle gewonnenen Erfahrungen und einschlägigen Ergebnisse zum Thema Nachhaltigkeit fließen in die Arbeit des Kompetenzzentrums für innovative Beschaffung ein.

### **BME-Fachgruppe Einkauf bei öffentlichen Auftraggebern**

Ziel der Fachgruppe „Einkauf bei öffentlichen Auftraggebern“ ist es, die zunehmende Professionalisierung und die Besonderheiten des öffentlichen Beschaffungswesens näher zu beleuchten. Gemeinsam mit den jeweiligen Einkäufern werden geeignete Strategien und Best Practices entwickelt sowie zukünftige Trends und Entwicklungen mitgestaltet.

### **Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO)**

Ziel des Kompetenzzentrums ist es, die Innovationsorientierung der öffentlichen Beschaffung in Deutschland dauerhaft zu stärken und den Anteil der Beschaffung von Innovationen am Gesamtvolumen des öffentlichen Einkaufs in Deutschland zu erhöhen. Hierfür muss insbesondere das Potenzial und das Verständnis einer innovationsorientierten Beschaffung als strategisches Ziel in den Beschaf-

funksstellen verankert werden, um wichtige Impulse zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und für die Innovationsförderung in der Wirtschaft zu erhalten. Wichtige Aktivitäten sind:

- aktive Beratung aller öffentlichen Beschaffungsstellen zu Fragen im Bereich innovationsorientierter Beschaffung
- Sammlung von guten Beispielen, aktuellen Förderprogrammen, Publikationen und ergänzenden Informationen
- Projektdatenbank zur Vorstellung von innovativen Produkten, Technologien und Dienstleistungen mit Relevanz für den öffentlichen Sektor
- Durchführung von strategischen Dialogen und Bildung von Fachgruppen in den Bereichen Bauwesen, Energie, Gesundheitswesen, IT und Umwelttechnik
- regionale Schwerpunktveranstaltungen zur direkten Einbindung von Akteuren
- Nutzung sozialer Medien, bspw. Blog und Forum



#### Team des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung (KOINNO):

##### Matthias Berg

Projektleiter  
Tel.: +49 69 30838-128  
[matthias.berg@bme.de](mailto:matthias.berg@bme.de)

##### Carsten Knauer

Projektmanager Plattform  
Tel.: + 49 69 30838-132  
[carsten.knauer@bme.de](mailto:carsten.knauer@bme.de)

##### Riccardo Kurto

Projektleiter  
Tel.: +49 69 30838-143  
[riccardo.kurto@bme.de](mailto:riccardo.kurto@bme.de)

##### Susanne Kurz

Projektmanagerin Veranstaltungen  
Tel.: + 49 69 30838-127  
[susanne.kurz@bme.de](mailto:susanne.kurz@bme.de)

#### Weitere Infos unter [www.koinno-bmwi.de](http://www.koinno-bmwi.de)

Das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung ist telefonisch erreichbar unter 0 69/3 08 38-3 50 (Montag–Freitag, 8:00–17:00 Uhr) oder per E-Mail: [info@koinno-bmwi.de](mailto:info@koinno-bmwi.de)

**BME e.V.**

**Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)**

Bolongarostraße 82  
65929 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/30838-0  
Telefax: 069/30838-199  
[info@bme.de](mailto:info@bme.de)  
[www.bme.de](http://www.bme.de)

