

Herausgeber: Christoph Glock | Michael Broens



# Organisation des öffentlichen Einkaufs

*Grundlagen, rechtliche Rahmen-  
bedingungen und praktische  
Fallbeispiele*

In Kooperation mit:



B + G  
Wissenschaftsverlag

# Inhaltsverzeichnis

---

1. Prinzipien der Beschaffungsorganisation .....	1
<i>Christoph Glock und Michael Broens</i>	
<i>Organisationsformen für den öffentlichen Einkauf</i>	
2. Zentraler versus dezentraler Einkauf .....	15
<i>Christina A. Curtaz und Carmen Scherhag</i>	
3. Die interkommunale Einkaufsgemeinschaft .....	31
<i>Matthias Einmahl</i>	
4. Vorteile einer zentralen Beschaffungsorganisation .....	43
<i>Annette Schmidt</i>	
5. Logistik-Center als Weg zur Materialwirtschaft .....	53
<i>Ralf Ziomkowski</i>	
6. Anreizsysteme im öffentlichen Einkauf .....	65
<i>Adrian Ziomek</i>	
<i>Rechtliche Betrachtung der Einkaufsorganisation</i>	
7. Die Einbeziehung externer Dritter in die öffentliche Beschaffung.....	87
<i>Pamela Hölbling</i>	
8. Kommunale Kooperation zur und als Beschaffung .....	101
<i>Sönke E. Schulz</i>	
9. Rechts- und Vertragsformen bei der Gestaltung von Einkaufskooperati- onen.....	119
<i>Jan Seidel</i>	
10. Die vertragsrechtliche und materielle Umsetzung des Berliner Aus- schreibungs- und Vergabegesetzes (vom 8. Juli 2010) .....	131
<i>Christiane Dreher</i>	
<i>Beispiele aus der Verwaltungspraxis</i>	
11. Organisation der öffentlichen Beschaffung in der Stadt Duisburg ....	153
<i>Carmen Scherhag</i>	
12. Einkaufs- und Beschaffungsstrukturen der Stadt Augsburg .....	173
<i>Hermann Eiser</i>	
13. Die Gesellschaft für Kommunallogistik mbH (KomLog) – Praktische Erfahrungen aus 10jähriger Arbeit .....	191
<i>Udo Rosenkranz und Franz-Josef Delbeck</i>	
14. Vom Bestellwesen zum Einkaufsmanagement: Aufbau eines professio- nellen Einkaufs am Beispiel des Universitätsklinikums Bonn .....	201
<i>Kerstin Stachel</i>	

---

15. Organisation des Hochschuleinkaufs am Beispiel der Universität Kassel .....	225
<i>Adolf-Georg Keuch</i>	
16. Öffentliches Beschaffungswesen in der Slowakischen Republik .....	241
<i>Eva Kullova</i>	
17. Organisation der Beschaffung in deutschen Kommunen .....	251
<i>Christoph Glock und Michael Broens</i>	

# Kapitel 1

---

## Prinzipien der Beschaffungsorganisation

Dr. Christoph Glock und Michael Broens<sup>1</sup>

***Abstract.** Die Art und Weise, in der Verwaltungen ihren Einkauf organisieren, ist wesentlich für die Effizienz öffentlicher Auftragsvergaben verantwortlich. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, was unter den Begriffen „Organisieren“ und „Organisation“ zu verstehen ist, und ferner wird gezeigt, welche Gestaltungsmöglichkeiten Verwaltungen bei der Organisation des Einkaufs haben.*

### **Inhalt:**

1. Was heißt „Organisieren“? .....	2
2. Grundlegende Organisationsformen .....	3
2.1 Die funktionale Organisation .....	3
2.2 Die divisionale Organisation .....	4
2.3 Die Matrixorganisation .....	6
3. Möglichkeiten zur Gestaltung der Beschaffungsorganisation .....	7
3.1 Aufgabenanalyse und -synthese .....	8
3.2 Festlegung von Strukturvariablen .....	9
4. Einkaufsorganisation und Verwaltungseffizienz .....	12
5. Zusammenfassung .....	13

---

<sup>1</sup> Dr. Christoph Glock, Akademischer Rat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg; e-Mail: christoph.glock@uni-wuerzburg.de, Tel.: +49 931 31 82408.

Dipl.-Kfm. Michael Broens, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg; e-Mail: michael.broens@uni-wuerzburg.de, Tel.: +49 931 31 83740.

## Kapitel 2

---

### Zentraler versus dezentraler Einkauf

Christina A. Curtaz und Carmen Scherhag<sup>1</sup>

***Abstract.** Die kommunalen Beschaffungsformen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stetig geändert und weiterentwickelt. Die Kenntnis grundlegender Beschaffungsformen ist Voraussetzung, um auf strukturierte Art und Weise den eigenen Einkauf gestalten und evaluieren zu können. Dieses Kapitel gibt zu Beginn einen Abriss über den Wandel der Beschaffungsformen und diskutiert nachfolgend die Reinformen der zentralen und dezentralen Beschaffung. Im Anschluss wird auf Mischformen aus der Praxis eingegangen, die neue Gestaltungsmöglichkeiten der kommunalen Beschaffung darstellen.*

#### **Inhalt:**

1. Einleitung .....	16
2. Kommunale Beschaffungsformen im Wandel der Zeit .....	17
3. Zentraler Einkauf vs. Dezentraler Einkauf .....	19
3.1    Zentraler Einkauf .....	19
3.2    Dezentraler Einkauf.....	22
4. Neue Wege in der kommunalen Beschaffung .....	24
4.1    Fachbedarf als Differenzierungskriterium bei Mischmodellen: Das KGSt-Modell als Beispiel eines Mischmodells .....	24
4.2    Budgetrichtlinien als Differenzierungskriterium bei Mischmodellen .....	26
4.3    Shared Service Centers.....	27
5. Fazit .....	28

---

<sup>1</sup> Christina A. Curtaz, Studentische Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg, e-Mail: c.curtaz@googlemail.com.  
Carmen Scherhag, Leiterin des Eigenbetriebs Einkauf und Service Duisburg (ESD), Stadt Duisburg, e-Mail: cscherhag@online.de.

## Kapitel 3

---

# Die interkommunale Einkaufsgemeinschaft

- Ein Modell mit Zukunft -

Dr. Matthias Einmahl<sup>1</sup>

***Abstract.** Die Mitwirkung an einer kommunalen Einkaufsgemeinschaft hat für Kommunen eine Reihe von Vorteilen: Sie erlaubt die Teilhabe an größeren Beschaffungsvolumina und damit an besseren Preisen. Sie senkt die Verwaltungskosten und erleichtert insbesondere die Einführung eines elektronischen Vergabemanagementsystems. Sie verbessert die Qualität der von der Kommune erhaltenen Leistung durch mehr Professionalität bei der Erstellung der Leistungsverzeichnisse, bei der Auswahlentscheidung und bei der Überwachung der Erfüllung durch den Auftragnehmer. Die Teilnahme an einer Einkaufsgemeinschaft verbessert schließlich auch die Möglichkeiten der Korruptionsprävention. Eine gut funktionierende kommunale Einkaufsgemeinschaft kann ferner als Grundlage für den Aufbau eines kommunalen Beschaffungscontrollings dienen. Sie kann schließlich als institutionelle Basis für einen verbesserten Informationsaustausch zwischen den Kommunen fungieren.*

### Inhalt:

1. Einführung.....	33
2. Best-Practice-Beispiele.....	34
3. Unmittelbare Vorteile.....	35
3.1    Preisnachlässe.....	35
3.2    Senkung der Verwaltungskosten.....	35
3.3    Verbesserung des Leistungsverzeichnisses.....	36
3.4    Verbesserung der Auswahlentscheidung.....	37

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Matthias Einmahl, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Thürmchenswall 48-54, 50668 Köln,  
e-Mail: matthias.einmahl@fhoev.nrw.de.

---

3.5	Verbesserung der Erfüllungsüberwachung .....	37
3.6	Verbesserung der Korruptionsprävention .....	37
4.	Beschaffungscontrolling .....	38
5.	Plattform für Informations- und Wissensaustausch.....	39
6.	Mögliche Nachteile .....	39
7.	Wahl der Rechtsform.....	40
8.	Fazit.....	41

## Kapitel 4

---

### Vorteile einer zentralen Beschaffungsorganisation

- Organisatorische und inhaltliche Anforderungen -

Annette Schmidt<sup>1</sup>

***Abstract.** Wie sollte eine Beschaffungsstelle organisiert sein? Welche Aufgaben kommen auf sie zu? Hängt dies allein von den verfahrensrechtlichen Vorgaben der Rechtsvorschriften ab oder spielen weitere Faktoren eine Rolle? Im folgenden Beitrag wird auf die Vorteile einer zentralen Organisationsstruktur sowie die damit verbundenen praktischen Folgen des Zusammenwirkens von Fach- und Vergabestelle eingegangen.*

#### **Inhalt:**

1. Ausgangslage.....	44
2. Vorteile einer zentralen Beschaffungsorganisation .....	44
3. Rahmenbedingungen einer zentralen Beschaffungsstelle.....	46
4. Tatsächliche und rechtliche Anforderungen an die Arbeit einer zentralen Beschaffungsstelle .....	47
4.1 Sachliche und fachliche Anforderungen .....	47
4.2 Rechtliche Anforderungen .....	49
5. Fazit .....	52

---

<sup>1</sup> Annette Schmidt, Ministerialrätin und Leiterin der Zentralen Vergabestelle im Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, e-Mail: [Annette.Schmidt@mwebwv.nrw.de](mailto:Annette.Schmidt@mwebwv.nrw.de).

## Kapitel 5

---

# Logistik-Center als Weg zur Materialwirtschaft

Ralf Ziomkowski<sup>1</sup>

***Abstract.** Dieser Beitrag beschäftigt sich mit einer grundlegenden Änderung der Sichtweise auf zentrale Dienste wie Beschaffung, Poststelle, Druckerei und Materiallager. Durch die Bündelung dieser Aufgaben in einem Logistikcenter können erhebliche Einsparungen erzielt und der Weg in Richtung einer logistikorientierten Materialwirtschaft geebnet werden.*

Inhalt:

1. Ausgangspunkt – die Partikularbetrachtung logistischer Dienste.....	54
2. Abgrenzung – was ist Teil der Logistik und Materialwirtschaft?.....	55
3. Aufgaben der Materialwirtschaft.....	57
4. Probleme bei der Umsetzung.....	58
5. Einführung eines Logistik-Centers.....	59
6. Konkreter Nutzen eines Logistik-Centers.....	60
7. Das Beispiel Lüdenscheid.....	61
8. Fazit.....	63

---

<sup>1</sup> Dipl.-Verwaltungsbetriebswirt, Dipl.-Verwaltungswirt Ralf Ziomkowski, Abteilungsleiter bei der ZGW Stadt Lüdenscheid, e-Mail: ralf@ziomkowski.de.

## Kapitel 6

---

### Anreizsysteme im öffentlichen Einkauf

- Ziele des Einkaufs und die Möglichkeit der Verknüpfung mit Leistungsanreizen -

Adrian Ziomek<sup>1</sup>

***Abstract.** Unlängst durch die Finanzmarktkrise geriet das Thema Anreizsysteme nicht nur in den Fokus der Tagespresse und der Politik. Seit mehr als einer Generation beschäftigt man sich mit der Fragestellung, im öffentlichen Dienst Leistungsanreize zu setzen. Der Einkauf scheint auf den ersten Blick prädestiniert für ein Pilotprojekt in der Verwaltung zu sein, da entsprechende Erfolge gut evaluierbar scheinen. Nach einer Vorstellung von möglichen Zielen des Einkaufs sollen die zur Zielerreichung geeigneten Kennzahlen auf deren Möglichkeit der Kombination mit Leistungsanreizen diskutiert werden.*

#### **Inhalt:**

1. Bedeutung des Einkaufs für den Unternehmenserfolg .....	67
2. Zielsystem des öffentlichen Einkaufs .....	68
2.1    Wirtschaftlichkeit .....	69
2.2    Kundenorientierung .....	70
2.3    Rechtssicherheit .....	70
3. Motivation und Anreizsysteme .....	71
3.1    Formen von Anreizen und Motivation .....	71
3.2    Anreizsysteme im öffentlichen Dienst .....	72
4. Exemplarische Darstellung der Kombinierbarkeit von Einkaufszielen mit Leistungsanreizen .....	74
4.1    Leistungsziele müssen S.M.A.R.T. sein .....	75

---

<sup>1</sup> Adrian Ziomek, Zentrale Einkaufskoordination, Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Karlstraße 11, 48147 Münster, e-Mail: [adrian.ziomek@lwl.org](mailto:adrian.ziomek@lwl.org), Tel.: +49 251 591 – 3356.

---

4.2	Kennzahlen zur Zielvereinbarung für die Dimension „Wirtschaft“ .....	76
4.3	Kennzahlen zur Zielvereinbarung für die Dimension „Kundenorientierung“ .....	78
4.4	Kennzahlen zur Zielvereinbarung für die Dimension „Rechtssicherheit“ .....	80
5.	Fazit und Ausblick.....	82

## Kapitel 7

---

# Die Einbeziehung externer Dritter in die öffentliche Beschaffung

Dr. Pamela Hölbling<sup>1</sup>

***Abstract.** Der nachfolgende Text fasst die wichtigsten Gegebenheiten, die eine zentrale Beschaffungsstelle beim Umgang mit sog. Projektanten zu beachten hat, zusammen. Der Einsatz eines externen Dritten, der zunächst beratend bzw. unterstützend für den öffentlichen Auftraggeber bei der Vorbereitung eines Vergabeverfahrens tätig wird und sich sodann als Bieter in demselben Vergabeverfahren bewirbt, birgt grundsätzlich eine Gefährdung für das ordnungsgemäße Vergabeverfahren. Wie ein öffentlicher Auftraggeber mit den dabei auftretenden Unwägbarkeiten umgehen und sicherstellen kann, dass der Wettbewerb dennoch nicht verfälscht wird, ist im Folgenden dargestellt.*

### **Inhalt:**

1. Der Projektant.....	88
2. Die Problemlage .....	89
3. Die nationalen Regelungen.....	91
3.1    Anwendungsbereich .....	92
3.2    Tatbestand und Rechtsfolge .....	92
4. Die Ausgleichsmaßnahmen in der Vergabepraxis.....	94
4.1    In der Planungsphase.....	94
4.2    Vor und während des laufenden Vergabeverfahrens.....	95
4.3    Nach der Angebotsabgabe.....	96
5. Fazit.....	97

---

<sup>1</sup> Dr. Pamela Hölbling, LL.M. (University of Nottingham). Die Verfasserin ist als Rechtsanwältin bei Taylor Wessing, Düsseldorf, tätig, e-Mail: p.hoelbling@taylorwessing.com.

## Kapitel 8

---

# Kommunale Kooperation zur und als Beschaffung

Dr. Sönke E. Schulz<sup>1</sup>

***Abstract.** Angesichts der angespannten Haushaltslage vieler Kommunen kommt der Organisation des Beschaffungswesens eine entscheidende Rolle zu. Diese muss so erfolgen, dass einerseits das Ergebnis dem Effizienzkriterium entspricht, also das wirtschaftlichste Angebot den Zuschlag erhält, andererseits sollten aber auch das Beschaffungsverfahren und die Beschaffungsorganisation selbst effizient ausgestaltet sein. Insoweit kommt vor allem ein Zusammenschluss mit anderen Kommunen zur gemeinsamen Beschaffung in Betracht. Allerdings ist die interkommunale Kooperation ihrerseits zunehmend in den Fokus des (europäischen) Vergaberechts gerückt. Nachfolgend soll also analysiert werden, ob und wie eine Kooperation zur Beschaffung realisiert werden kann und ob diese (ebenso wie die Kooperation zu anderen Zwecken) selbst als Einkauf von Dienstleistungen angesehen werden muss.*

### Inhalt:

1. Einführung.....	103
2. Zulässigkeit von Auftraggebergemeinschaften im Allgemeinen.....	105
2.1    Vergaberecht.....	105
2.2    Kartellrecht.....	108
3. Unterliegt die Gründung einer zentralen Beschaffungsstelle dem Vergaberecht?.....	108
4. Unterliegt die Beauftragung einer zentralen Beschaffungsstelle dem Vergaberecht?.....	110
4.1    Nicht-institutionalisierte Zusammenarbeit.....	110

---

<sup>1</sup> Dr. Sönke E. Schulz, Geschäftsführer, Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Olshausenstraße 75, 24118 Kiel, e-Mail: sschulz@lvstein.uni-kiel.de, Tel.: +49 431 880 4542.

---

4.2	Gesellschaft in öffentlicher Trägerschaft .....	112
4.3	Gemischt-wirtschaftliche Ausgestaltung .....	114
5.	Auftraggebereignschaft der zentralen Beschaffungsstelle .....	115
6.	Fazit .....	116

## Kapitel 9

---

# Rechts- und Vertragsformen bei der Gestaltung von Einkaufskooperationen

Dr. Jan Seidel<sup>1</sup>

***Abstract.** Die Organisation des Beschaffungswesens von Kommunen hin zu einer verstärkten Kooperation beschränkt sich nicht auf die Frage der rechtlichen Zulässigkeit (das „Ob“). Ist diese geklärt, schließen sich Fragen der konkreten Ausgestaltung (das „Wie“) an. Bei der Beantwortung dieser Frage zeigt sich, dass Kommunen – anders als etwa Sektorenauftraggebern – sowohl öffentlich-rechtliche als auch privatrechtliche Modelle zur Verfügung stehen. Der folgende Beitrag versucht, die für eine Beschaffungskoopeation sinnvollerweise in Betracht kommenden Modelle darzustellen und zu bewerten.*

### Inhalt:

1. Einleitung .....	120
2. „Öffentlich-rechtliche“ Kooperation .....	120
2.1    Zweckverband .....	121
2.2    Gemeinsames Kommunalunternehmen .....	123
2.3    Öffentlich-rechtliche Vereinbarung .....	123
3. Privatrechtliche Kooperation .....	124
4. Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) .....	125
4.1    Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	126
4.2    Genossenschaft (eG) .....	127
5. Fazit .....	128

---

<sup>1</sup> Dr. Jan Seidel, Rechtsanwalt, Kanzlei Heuning Kühn Lüer Wojtek, Düsseldorf, e-Mail: j.seidel@gmx.de.

## Kapitel 10

---

# Die vertragsrechtliche und materielle Umsetzung des Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetzes (vom 8. Juli 2010)

Dr. Christiane Dreher<sup>1</sup>

***Abstract:** Der folgende Beitrag enthält eine Erörterung des neuen Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetzes (Bln AVG), seiner bisherigen verwaltungstechnischen Umsetzung, Möglichkeiten für den praktischen Vollzug und die Formulierung offener Fragen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit der Gesetzesgrundlage. Dabei werden Umwelt-, Sozial- und innovative Aspekte berücksichtigt, die bei aktuellen Vergabeprozessen eine Rolle in der Leistungsbeschreibung und für den Zuschlag spielen können.*

### **Inhalt:**

1. Organisation der Vergabe in Berlin .....	132
2. Rahmenbedingungen .....	134
3. Wesentliche Zielsetzungen des Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetzes und seine Umsetzung in der Verwaltung .....	135
3.1 Tariftreue und Mindestentlohnung .....	135
3.2 Frauenförderung .....	137
3.3 ILO-Kernarbeitsnormen .....	141
3.4 Bevorzugte Vergabe .....	144
3.5 Umweltverträgliche Beschaffung .....	145
4. Organisatorische Auswirkungen des Bln AVG .....	150
5. Ergebnisbewertung .....	151

---

<sup>1</sup> Dr. Christiane Dreher, Leiterin LogistikService, Landesverwaltungsamt Berlin, Fehrbelliner Platz 1, 10707 Berlin, e-Mail: christiane.dreher@lvwa.berlin.de.

# Kapitel 11

---

## Organisation der öffentlichen Beschaffung in der Stadt Duisburg

- Ein Praxisbeispiel aus der Kommunalverwaltung -

Carmen Scherhag<sup>1</sup>

***Abstract.** Die Stadt Duisburg wählte 2008 einen innovativen Weg zur Organisation des öffentlichen Einkaufs. Sie bildete die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Einkauf und Service Duisburg (ESD) als zentrale Einkaufsstruktur. Dem neuen Steuerungsmodell Rechnung tragend ist die Budgethoheit in den dezentralen städtischen Fachbereichen verblieben. Das Modell funktioniert nach dem Dienstleistungsprinzip von Shared Service Centern und soll dazu beitragen, erhebliche Konsolidierungspotentiale für den städtischen Haushalt nachhaltig zu erwirtschaften und eine strategische Steuerung des gesamten Einkaufs zu ermöglichen.*

### **Inhalt:**

1. Die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Duisburg seit 1975 .....	155
2. Gesamtstädtische Rahmenbedingungen .....	156
2.1 Voruntersuchung .....	157
2.2 Ratsauftrag .....	159
3. Projektphase .....	159
3.1 Projektauftrag .....	159
3.2 Projektbeteiligte .....	159
3.3 Projektorganisation .....	160
3.4 Projektergebnis.....	161
4. Die Umsetzungsphase.....	165
4.1 Standortsuche .....	165
4.2 Personalgewinnung .....	165

---

<sup>1</sup> Carmen Scherhag, Leiterin des Eigenbetriebs Einkauf und Service Duisburg (ESD), Stadt Duisburg, e-Mail: cscherhag@online.de.

---

4.3	Qualifizierungsmaßnahmen .....	166
4.4	Aufbau Rechnungswesen .....	167
4.5	Beziehungen ESD-Kunden .....	167
4.6	Projekt SRM.....	168
4.7	Projekt Vergabemanagement .....	170
5.	Erste Erfahrungen.....	170

## Kapitel 12

---

# Einkaufs- und Beschaffungsstrukturen der Stadt Augsburg

Strategisches Beschaffungsmanagement – Werkzeug zur Umstrukturierung und Weiterentwicklung von Einkaufsstrukturen

Hermann Eiser<sup>1</sup>

***Abstract.** Das Beschaffungswesen der Stadt Augsburg war bis 2005 weitgehend dezentral strukturiert, Einkaufsrichtlinien und eine zentrale Steuerung gab es nicht. Mangelnde Transparenz, Einsparpotenziale und Synergien, die nicht umgesetzt wurden, waren die Gründe, einen nachhaltigen Umstrukturierungs- und Entwicklungsprozess einzuleiten. Man hat sich deshalb dazu entschlossen, durch ein strategisches Beschaffungsmanagement die Einkaufs- und Beschaffungsstrukturen neu zu ordnen und weiterzuentwickeln. Beachtliche Einsparungen und Synergieeffekte konnten dadurch erzielt werden – eine ganze Reihe von Projekten ist allerdings noch umzusetzen. Die Erfolge haben jedoch gezeigt, dass der eingeschlagene Weg zwar nicht einfach, aber richtig ist und deshalb konsequent weiterverfolgt werden muss.*

### **Inhalt:**

1. Besonderheiten des kommunalen Einkaufs .....	175
2. Beschaffungsstrukturen der Stadt Augsburg .....	175
2.1 Ausgangslage und Gründe für eine Neuorganisation .....	175
2.2 Zielsetzungen und Erwartungen an die neue Einkaufsstruktur.....	176
2.3 Strategisches Beschaffungsmanagement.....	177

---

<sup>1</sup> Hermann Eiser, Hauptamt, Leiter Zentraler Einkauf/Strategischer Einkauf/Interne Dienste, Stadt Augsburg, An der Blauen Kappe 18, 86152 Augsburg, e-Mail: hermann.eiser@augzburg.de

---

3. Strategischer/Operativer Einkauf – Zentral/Dezentral .....	177
3.1 Vorteile, Nachteile, Aufgaben und Aufteilung .....	177
3.2 Stellschrauben zur Kosten- und Prozessoptimierung .....	179
4. Vorgehensweise und Umsetzung strategischer Ziele .....	181
4.1 Weiterentwicklung des städtischen Einkaufswesens .....	181
4.2 Beschaffungskonferenzen .....	182
5. Einfluss von e-Procurement-Lösungen auf die Einkaufsorganisation.	183
6. Beschaffungsstrukturen der Stadt Augsburg – Sachstand .....	185
6.1 Was wurde bisher erreicht bzw. verändert? .....	185
6.2 Welche Hürden und Probleme sind aufgetaucht bzw. was sollte beachtet werden? .....	186
6.3 Welche Ziele werden verfolgt und in welche Richtung soll die Beschaffungsorganisation weiterentwickelt werden? .....	187
7. Zusammenfassung, Fazit und Empfehlung.....	187

## Kapitel 13

---

### Die Gesellschaft für Kommunallogistik mbH (KomLog)

– Praktische Erfahrungen aus 10jähriger Arbeit –

Udo Rosenkranz und Franz-Josef Delbeck<sup>1</sup>

***Abstract:** Bei der Gesellschaft für Kommunallogistik mbH (KomLog) handelt es sich um eine Einkaufsgesellschaft von fünf Kommunen, die bereits auf eine über 10jährige Geschichte zurückblickt. Die Einkaufsgesellschaft wird in diesem Beitrag vorgestellt, wobei besonderes Augenmerk auch den ihrer Gründung zugrunde liegenden Zielen und der Frage, inwieweit diese erreicht werden konnten, beigemessen wird.*

#### **Inhalt:**

1. Gründung einer Einkaufsgesellschaft durch fünf Kommunen im Süden des Kreises Kleve ..... 192
2. Ziele und praktische Erfahrungen..... 192
3. Sind die gesteckten Ziele und ggf. in welchem Umfang erreicht worden? ..... 198

---

<sup>1</sup> Udo Rosenkranz, Bürgermeister der Gemeinde Wachtendonk und Geschäftsführer der KomLog GmbH, e-Mail: rosenkranz@kom-log.de.  
Franz-Josef Delbeck, Prokurist der KomLog GmbH, e-Mail: delbeck@kom-log.de.

# Kapitel 14

---

## Vom Bestellwesen zum Einkaufsmanagement: Aufbau eines professionellen Einkaufs am Beispiel des Universitätsklinikums Bonn

Dr. Kerstin Stachel<sup>1</sup>

*Abstract: In diesem Beitrag wird am Beispiel des Universitätsklinikums Bonn gezeigt, welche einzelnen Schritte zu gehen und welche Instrumente anzuwenden sind, um einen professionellen Einkauf aufzubauen. Der Change-Management-Prozess am Universitätsklinikum Bonn ist nach drei Jahren noch nicht komplett beendet und die neuen Prozesse werden weiter ausgebaut und gefestigt, doch die ersten Ergebnisse zeigen, dass es tatsächlich gelingen kann, Einsparungen in einer Größenordnung von 10 bis 40 % je nach Beschaffungsgegenstand zu erzielen, wenn Einkäufer in die Lage versetzt werden, konsequent die Instrumente eines professionellen Einkaufs anzuwenden.*

### **Inhalt:**

1. Einleitung .....	203
2. Status quo in 2008 .....	204
3. Bausteine eines professionellen Einkaufs .....	206
3.1 Baustein 1: Rechtliche Rahmenbedingungen beherrschen .....	206
3.2 Baustein 2: In die Qualifikation der Mitarbeiter investieren .....	210
3.3 Baustein 3: Optimaler IT-Einsatz .....	211
3.4 Baustein 4: Standardisierung der Prozesse .....	213
3.5 Baustein 5: Organisation .....	214
3.6 Baustein 6: Investitionsplanung .....	215
3.7 Baustein 7: Einkaufsgemeinschaft .....	217
3.8 Baustein 8: Projekte .....	218

---

<sup>1</sup> Dr. Kerstin Stachel, Geschäftsbereichsleiterin Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik, Universitätsklinikum Bonn, e-Mail: Kerstin.Stachel@ukb.uni-bonn.de.

---

3.9	Baustein 9: Kontinuierliche Zusammenarbeit mit Bedarfsträgern .....	220
3.10	Baustein 10: Dreieck: Einkauf, Industrie, Anwender.....	220
4.	Fazit.....	222

# Organisation des Hochschuleinkaufs am Beispiel der Universität Kassel

Adolf-Georg Keuch<sup>1</sup>

***Abstract:** Universitäten sind gewöhnlich durch eine Vielzahl dezentraler Bedarfsträger mit oftmals spezifischen Bedarfen gekennzeichnet. In diesem Beitrag werden am Beispiel der Universität Kassel die Besonderheiten des Einkaufs an Hochschulen und deren organisatorische Lösung aufgezeigt, wobei u.a. auf die Zentralisierungsfrage und auch Einkaufskooperationen eingegangen wird.*

### **Inhalt:**

1. Bedarfsträger Universität Kassel .....	226
2. Besonderheiten des Einkaufs in Hochschulen .....	228
3. Einkaufsgemeinschaften am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft Hessische Hochschuleinkäufer (AG-HHE) .....	230
4. Zentraler vs. dezentraler Einkauf: Wann empfiehlt sich die Einrichtung einer zentralen Beschaffungsstelle? .....	233
5. Zentrale und dezentrale Zuständigkeitsregelungen an der Universität Kassel.....	237
5.1    Zentrale Zuständigkeitsregelungen .....	237
5.2    Dezentrale Zuständigkeitsregelungen .....	238

---

<sup>1</sup> Adolf-Georg Keuch, Leiter Zentrale Materialwirtschaft, Universität Kassel, e-Mail: keuch@uni-kassel.de.

## Kapitel 16

---

# Öffentliches Beschaffungswesen in der Slowakischen Republik

- Eine Einführung -

Eva Kullová<sup>1</sup>

***Abstract.** Dieser Beitrag erklärt einige wesentliche Grundbegriffe der öffentlichen Beschaffung in der Slowakischen Republik und beschreibt die Hauptaufgaben des Amtes für öffentliche Beschaffung als selbständiges Organ der Staatsverwaltung.*

### **Inhalt:**

1. Grundlagen des slowakischen Vergabewesens.....242
2. Amt für öffentliche Beschaffung (Úrad pre verejné obstarávanie).....246

---

<sup>1</sup> Eva Kullová, ehemalige Mitarbeiterin (früher ständiges Mitglied der Beschwerdekammer) des Amtes für öffentliche Beschaffung der Slowakischen Republik, zurzeit Unternehmensjuristin bei CLS Construction Services s. r. o. und ZIPP BRATISLAVA spol. s r. o. (STRABAG Group, Region: Slowakei und Tschechien), e-Mail: [eva.kullova@bauholding.com](mailto:eva.kullova@bauholding.com) und/oder [evina05@yahoo.de](mailto:evina05@yahoo.de).

## Kapitel 17

---

# Organisation der Beschaffung in deutschen Kommunen

Dr. Christoph Glock und Michael Broens<sup>1</sup>

***Abstract.** Der Beitrag fasst die Ergebnisse einer empirischen Studie zusammen, in der die Beschaffungsorganisation deutscher Kommunen untersucht wurde. Der Beitrag zeigt Muster in der Organisation des Einkaufs in deutschen Kommunen auf und untersucht, inwiefern die Größe der Kommune Einfluss auf die Beschaffungsorganisation nimmt.*

### **Inhalt:**

1. Zur Vergleichbarkeit organisatorischer Designs .....	252
2. Aufbau der Studie .....	252
2.1    Untersuchungsgegenstand .....	252
2.2    Inhalt der Befragung .....	253
3. Ergebnisse der Studie .....	256
3.1    Rahmendaten .....	256
3.2    Ausprägung der Strukturvariablen .....	258
4. Zusammenfassung .....	265

---

<sup>1</sup> Dr. Christoph Glock, Akademischer Rat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg, e-Mail: christoph.glock@uni-wuerzburg.de, Tel.: +49 931 31 82408.

Dipl.-Kfm. Michael Broens, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg, e-Mail: michael.broens@uni-wuerzburg.de, Tel.: +49 931 31 83740.