

# Mehr Strategie wagen – Trendwende beim öffentlichen Einkauf

Vom Bleistift bis zum Panzerfahrzeug, von der Gebäudesanierung bis zur Softwarelizenz – mithilfe der Beschaffung gewährleisten Staat und Verwaltung ihre Leistungserbringung, sei es die kommunale Daseinsvorsorge, das Gesundheitswesen oder die öffentliche Sicherheit. Etwa 35 Prozent der gesamtstaatlichen Ausgaben in Deutschland entfallen auf die öffentliche Beschaffung. Schätzungsweise 500 Milliarden Euro pro Jahr gibt die öffentliche Hand somit für Waren und Dienstleistungen aus.<sup>1</sup> Ihre Marktmacht ist enorm, ihr Einfluss auf soziale oder ökologische Entwicklungen immens. Da mag es überraschend sein, wie wenig strategisch der öffentliche Einkauf noch oft agiert. Doch eine erste Trendwende ist bereits zu erkennen.

Der öffentliche Einkauf hat nicht zuletzt aufgrund seiner enormen Marktmacht Auswirkungen auf die wirtschaftliche und sozioökonomische Entwicklung eines Landes. Kaufentscheidungen der öffentlichen Hand können entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Auftragnehmer sein, gerade kleiner und mittelständischer Unternehmen.<sup>2</sup> Auch unter ökologischen Aspekten kann der Einfluss enorm sein: Sofern die öffentliche Hand bewusst umweltfreundliche Waren, Dienstleistungen und Bauleistungen einkauft, trägt sie indirekt zur Eindämmung des Klimawandels bei. Ihre ökologisch nachhaltigen Kaufentscheidungen könnten eine nachhaltigere Produktion fördern und damit zu einem insgesamt nachhaltigeren Konsum beitragen.<sup>3</sup> Dasselbe gilt für Aspekte sozialer Nachhaltigkeit, etwa indem öffentliche Einkäufer zum Beispiel auf verantwortungsvolle Geschäftspraktiken in der Lieferkette öffentlicher Auftragnehmer achten.<sup>4</sup>

Um dieser gewichtigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rolle gerecht zu werden, müssen sich öffentliche Beschaffer strategisch mit ihren Einkaufsentscheidungen auseinandersetzen.

## Vom operativen zum strategischen Einkäufer

Ein operativer Einkäufer agiert als Bestellabwickler, der Aufträge, Reklamationen oder Rechnungen bearbeitet. In einer rein operativen Beschaffungsorganisation wird der Einkauf in der Regel ausschließlich als Kostenfaktor betrachtet und die Lieferanten werden nach dem günstigsten Preis ausgewählt.<sup>5</sup> Da im öffentlichen Einkauf Steuergelder ausgegeben werden, gilt dort das Wirtschaftlichkeitsprinzip. Dies betrachtet nicht allein den Preis, sondern stellt diesen der Leistung und dem Nutzen des Produkts für den Bedarfsträger gegenüber, sucht also letztlich nach einem möglichst günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis. Dennoch wird in Deutschland – wie in anderen

<sup>1</sup> OECD (2019): Öffentliche Vergabe in Deutschland. Strategische Ansatzpunkte zum Wohl der Menschen und für wirtschaftliches Wachstum, S. 15

<sup>2</sup> Ferraz, C. et al. (2015): Procuring Firm Growth: The Effects of Government Purchases on Firm Dynamics. NBER Working Paper No. 21219

<sup>3</sup> OECD (2019): Öffentliche Vergabe in Deutschland. Strategische Ansatzpunkte zum Wohl der Menschen und für wirtschaftliches Wachstum, S. 40

<sup>4</sup> Ebenda, S. 45

<sup>5</sup> Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (o. J.): Grundlagen des Einkaufs, S. 7

Ländern der EU auch – noch immer häufig der Angebotspreis als einziges Zuschlagskriterium verwendet.<sup>6</sup>

In einer strategisch aufgestellten Einkaufsorganisation ist das Aufgabenspektrum des Einkäufers deutlich größer. Zum einen verfolgt er eine Einkaufsstrategie, die im Einklang mit der Gesamtstrategie der Organisation sein sollte.<sup>7</sup> Im privatwirtschaftlichen Umfeld steht dahinter die Prämisse, dass die Entscheidungen darüber, welche Art von Produkten bei welchen Lieferanten eingekauft werden, zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>8</sup> Im öffentlichen Sektor geht es analog darum, die übergeordneten Ziele der jeweiligen Organisation zu erreichen. Ein Beispiel sind die Nachhaltigkeitsziele einer Kommune. Hierzu könnte es einen politischen Beschluss geben, CO<sub>2</sub>-arme Produkte einzukaufen, wie zum Beispiel Busse mit alternativen Antrieben für die örtlichen Stadtwerke. Ein strategischer Einkäufer hat dann nicht mehr ausschließlich den Preis eines Produkts im Blick, sondern auch die Gesamtleistung eines Lieferanten oder die anfallenden Gesamtkosten eines Produkts.<sup>9</sup> Nach dem MEAT-Prinzip (Most Economically Advantageous Tender) werden neben dem Preis auch Kriterien wie zum Beispiel die Produkt- oder Dienstleistungsqualität, Betriebs- und Entsorgungskosten oder die Umweltverträglichkeit eines Produkts bei der Vergabeentscheidung berücksichtigt.<sup>10</sup>

Lange verstanden sich die öffentlichen Beschaffer überwiegend als operativ tätige Bestellabwickler. Eine Studie aus dem Jahr 2013, mit der das Institut für den öffentlichen Sektor die Struktur der Beschaffungsstellen auf kommunaler Ebene untersuchte, bestätigte diesen Eindruck. Weniger als 30 Prozent der befragten Beschaffungsstellen stufte sich damals als „strategischer Manager“ ein. Dagegen sahen knapp zwei Drittel ihre Einkaufsorganisation auf den überwiegend operativ agierenden Entwicklungsstufen.<sup>11</sup> Doch die Anforderungen an den öffentlichen Einkauf wachsen stetig: Neben einem ohnehin komplexen Vergaberecht erfordert die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung neue Technologien, Nachhaltigkeitsanforderungen werden gesamtgesellschaftlich immer relevanter und die Märkte werden anspruchsvoller und dynamischer. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muss sich auch das Rollenverständnis des öffentlichen Einkaufs wandeln. Eine aktuelle Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor (siehe Textkasten rechts) zeigt nun, dass viele Beschaffungsstellen zumindest den Weg in Richtung eines strategischen Einkaufspartners eingeschlagen haben.

### Rechtssicherheit im Fokus

Gefragt nach ihren größten Herausforderungen, nennt die Hälfte der betrachteten Einkaufsorganisationen die bestehenden Vorgaben aus dem Vergaberecht und die Vermeidung von Rechtsverstößen (vergleiche Abbildung 1 auf Seite 8). Die Etablierung strategischer Prozesse bzw. die Stärkung der strategischen Positionierung der Beschaffung in der Gesamtorganisation werden mit 22 bzw. 29 Prozent deutlich seltener genannt.

<sup>6</sup> OECD (2019): Öffentliche Vergabe in Deutschland. Strategische Ansatzpunkte zum Wohl der Menschen und für wirtschaftliches Wachstum, S. 212–213

<sup>7</sup> Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (o. J.): Grundlagen des Einkaufs, S. 14

<sup>8</sup> Ebenda, S. 7

<sup>9</sup> Ebenda, S. 7

<sup>10</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Innovative öffentliche Beschaffung. Leitfaden, S. 13

<sup>11</sup> Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf?, S. 16–17

„Bei fast der Hälfte der öffentlichen Ausschreibungen ist der Preis das einzige Zuschlagskriterium.“

**Prof. Dr. Michael Eßig,**  
**Universität der Bundeswehr München**



### Steckbrief zur Studie

Institut für den öffentlichen Sektor und KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): Strategischer Einkauf im Blick. Die öffentliche Beschaffung auf dem Weg vom Bestellabwickler zum strategischen Einkäufer.

Die Studie basiert auf einer deutschlandweiten Befragung der Beschaffungsstellen von Bund, Ländern und Kommunen mittels Fragebogen im Zeitraum November 2019 bis Februar 2020.

An der Befragung haben sich 76 öffentliche Institutionen und öffentliche Unternehmen beteiligt:

- 53 Prozent auf kommunaler Ebene
- 33 Prozent auf Länderebene
- 14 Prozent auf Bundesebene

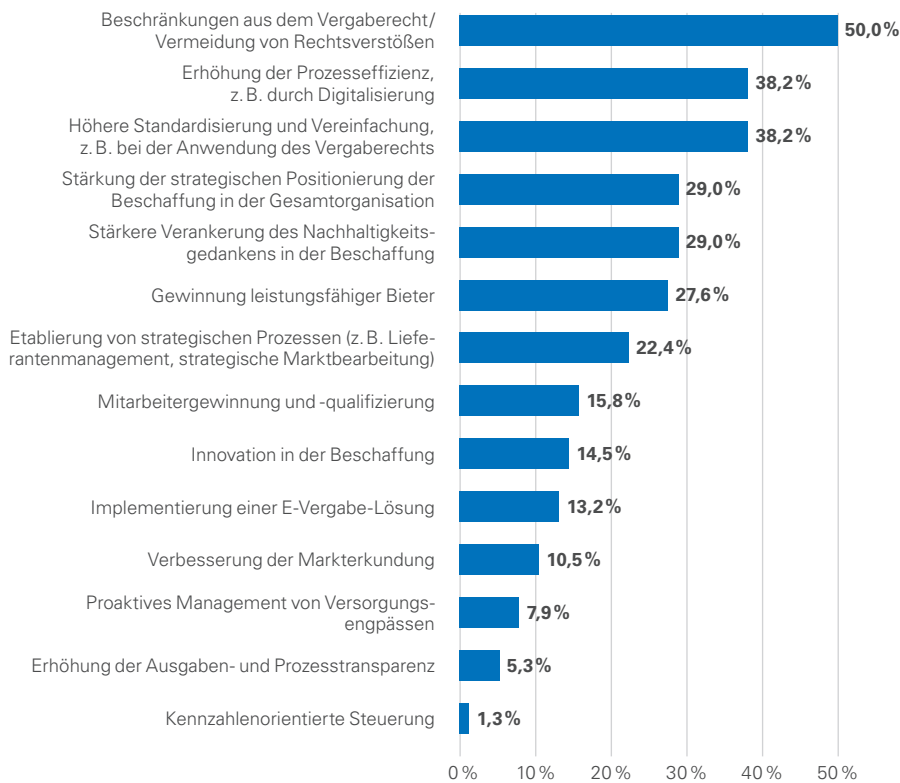
Zwei Drittel der Teilnehmer ordnen sich der öffentlichen Verwaltung zu, gut ein Viertel ist in einem öffentlichen Unternehmen tätig, knapp 10 Prozent sind in einer sonstigen öffentlichen Institution beschäftigt.

Die Befragungsteilnehmer sind fast alle in einer zentralen Organisationseinheit, die ausschließlich Beschaffungen durchführt, oder in einer zentralen Vergabestelle tätig.

**Abbildung 1: Was sind die größten Herausforderungen der für die Beschaffung zuständigen Organisationseinheit(en) in Ihrer Behörde/Ihrem Unternehmen?**

(Nennung der drei wichtigsten; Werte gerundet)

(n = 76)



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Institut für den öffentlichen Sektor, 2020

## Mehrheit agiert als taktischer Partner

Außerdem wurden die Beschaffungsstellen danach gefragt, zu welchem Zeitpunkt sie von den Bedarfsträgern in die Beschaffungsvorhaben eingebunden werden (vergleiche Abbildung 2). Gut ein Fünftel gibt an, erst nach Erstellung des Leistungsverzeichnisses tätig zu werden, was auf eine rein operative Bestellausführung hindeutet. Noch immer wird lediglich ein geringer Anteil bereits in der jährlichen Budgetplanung eingebunden: Weniger als ein Drittel (28 Prozent) wären somit in der Lage, den Einkauf proaktiv strategisch zu gestalten und zu begleiten. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass sie zwar erst nach der Bedarfsfeststellung, aber noch vor Erstellung der Leistungsbeschreibung in den Beschaffungsprozess eingebunden werden. Diese Beschaffungsstellen sind daher grundsätzlich in der Lage, den Einkaufsprozess als „taktischer“ Partner zu begleiten, indem sie mit dem Bedarfsträger auf Augenhöhe agieren, diesen konzeptionell beraten und möglichst früh bei der konkreten Formulierung der Bedarfe unterstützen. Die Mehrzahl der Beschaffungsstellen hat somit die Stufe des rein operativen Einkaufs verlassen – und befindet sich auf dem Weg zum strategischen Einkäufer.

Um bestmöglich als „taktischer“ Partner agieren zu können, ist es erforderlich, die begleitenden Einkaufsprozesse möglichst effizient und rechtssicher zu gestalten. Dies gewährleistet, dass mehr Kapazitäten für die taktische Begleitung des Einkaufs zur Verfügung stehen. Der Ansatz spiegelt sich in der Frage nach den größten Herausforderungen wider, bei der die Themen rund um die Prozesseffizienz mit knapp 40 Prozent große Zustimmung fanden. Auch zur Schaffung einer strategischen Einkaufsorganisation erscheint es konsequent, zunächst die eigene Organisationseinheit und die Einkaufsprozesse zu optimieren.

„Die Digitalisierung der Einkaufsprozesse ist mehr als nur die Implementierung einer elektronischen Vergabe-Plattform.“

**Kira Wolken, Managerin,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

## Nachholbedarf bei der Digitalisierung

Ein wichtiger Aspekt der Prozessoptimierung ist die Digitalisierung von Beschaffungsprozessen. Diese wurde bereits durch die elektronische Vergabe bei EU-weiten Ausschreibungen, die seit dem Jahr 2018 verpflichtend gilt, in den Beschaffungsstellen ein Stück weit vorangebracht. Die Veröffentlichung von Ausschreibungen, Vergabeunterlagen und auch die Angebotsabgabe erfolgen inzwischen standardmäßig auf digitalem Weg. Doch darüber hinaus gibt es bei der Digitalisierung noch Nachholbedarf. Nur 16 Prozent der befragten Vergabestellen stufen den Grad der Digitalisierung ihrer Beschaffungsprozesse als hoch oder sehr hoch ein, wobei nur knapp 3 Prozent davon in die Kategorie „sehr hoch“ fallen und somit über durchgängig digitalisierte Beschaffungsprozesse verfügen. Die Mehrheit (44 Prozent) stuft den Digitalisierungsgrad als „mittel“ ein, was bedeutet, dass neben der Vergabe auch ein digitales System zur Bearbeitung

von Bestellanforderungen und Bestellungen genutzt wird. Immerhin knapp ein Viertel der Befragten gaben in der Untersuchung rund um den Jahreswechsel 2019/2020 sogar an, ein E-Vergabe-System noch nicht vollständig implementiert zu haben – obwohl die Pflicht zur E-Vergabe seit dem 1.1.2020 auch im Unterschwellenbereich gilt.

### Strategische Instrumente sind noch immer die Ausnahme

Ein strategischer Einkäufer arbeitet entlang einer Warengruppenstrategie, führt Marktanalysen durch oder nutzt strategische Instrumente wie etwa ein Lieferantenmanagement. Fast 40 Prozent der befragten Beschaffungsstellen geben jedoch an, sich überhaupt nicht mit strategischen Fragen zu beschäftigen. Dieser Wert ist allerdings differenziert zu betrachten: Während sich bei den befragten Einkäufern aus der öffentlichen Verwaltung 52 Prozent überhaupt nicht mit strategischen Fragen beschäftigen, ist der Anteil bei den öffentlichen Unternehmen mit nur 15 Prozent deutlich geringer. Insgesamt erscheint der Einkauf öffentlicher Unternehmen strategisch besser aufgestellt als die Beschaffungsstellen der öffentlichen Verwaltung. So gibt immerhin knapp die Hälfte der befragten Beschaffer aus öffentlichen Unternehmen an, sich für ausgewählte Warengruppen fortlaufend mit strategischen Fragen zu beschäftigen.

In Bezug auf konkrete strategische Instrumente (wie zum Beispiel ein Lieferantenmanagement) sind keine deutlichen Unterschiede mehr zwischen öffentlicher Verwaltung und öffentlichen Unternehmen erkennbar: Bei zwei Dritteln der befragten Beschaffungsstellen von öffentlicher Verwaltung und öffentlichen Unternehmen ist kein Lieferantenmanagementprozess vorhanden und fast 45 Prozent der Befragten geben an, dass in den für die Beschaffung zuständigen Organisationseinheiten keine klaren Ziele definiert sind. Lediglich bei gut einem Viertel (27 Prozent) wird die Zielerreichung anhand definierter Kennzahlen gemessen. Allerdings leiten nur 11 Prozent bei Abweichungen auch Korrekturmaßnahmen ein – bei 16 Prozent bleibt das Verfehlen der Ziele ohne Konsequenzen.

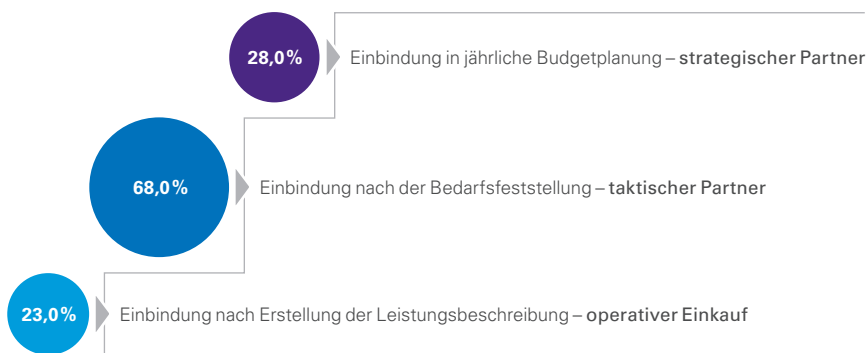
### Nachhaltigkeit ist noch keine Selbstverständlichkeit

Weniger als ein Drittel der Befragten benennen die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens im Beschaffungsprozess als Herausforderung. Ein möglicher Grund könnte sein, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der öffentlichen Beschaffung längst zur Selbstverständlichkeit geworden ist und damit nicht mehr als Problemstellung wahrgenommen wird – etwa infolge der allgemein gewachsenen Bedeutung des Nachhaltigkeitsgedankens oder globaler Bewegungen wie „Fridays for Future“.

Die Studienergebnisse bestätigen diese Vermutung allerdings nicht. Zwar geben immerhin 44 Prozent der Befragten an, Umweltkriterien häufig oder immer bei Vergaben zu berücksichtigen. Aber bei fast genauso vielen (knapp 40 Prozent) erfolgt dies nur manchmal, bei rund 17 Prozent lediglich selten oder sogar nie. Sofern Umweltkriterien berücksichtigt werden, sind sie in mehr als der Hälfte der Fälle ein Zuschlagskriterium und damit ein bei der Vergabe mitentscheidender Faktor. Lebenszykluskosten fließen bei rund zwei Dritteln der Befragten bei

#### Abbildung 2: Zu welchem Zeitpunkt binden die Bedarfsträger die für die Beschaffung zuständige(n) Organisationseinheit(en) in Ihrer Organisation mehrheitlich in die Beschaffungsvorhaben ein?

(Zum Teil Mehrfachantworten aufgrund übergreifender Zuständigkeiten)



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Institut für den öffentlichen Sektor, 2020

„Die Vergabevorschriften ermöglichen eindeutig die Berücksichtigung ökologischer oder sozialer Aspekte in der Leistungsbeschreibung oder als Zuschlagskriterien.“

**Henrik-Christian Baumann, Partner,  
KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH**

der Bewertung eines Angebots mit ein. Diese über den reinen Kaufpreis hinausgehenden Kosten (zum Beispiel Betriebs- und Entsorgungskosten) werden von einem Viertel als Zuschlagskriterium bei Vergaben berücksichtigt.

Gefragt nach den über die rechtlich verpflichtenden Arbeits- und Sozialstandards hinausgehenden Kriterien (wie zum Beispiel Gender Diversity oder Fair Trade) gibt nur ein Fünftel der Befragten an, diese häufig oder immer zu berücksichtigen. Sofern sie berücksichtigt werden, erfolgt dies in der Mehrzahl als Teil der Leistungsbeschreibung – bei einem knappen Drittel sind sie ein Zuschlagskriterium.

„Beschaffung ist mehr als nur die Auftragsvergabe.“

**Prof. Dr. Michael Eßig,**  
**Universität der Bundeswehr München**

Eine mögliche Erklärung für die insgesamt noch wenig stringente Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten könnte nicht zuletzt in der noch immer geringen strategischen Ausrichtung der Beschaffungsstellen liegen. Hinzu kommt mangelndes Fachwissen im öffentlichen Einkauf oder fehlendes Spezialwissen für bestimmte Produktgruppen, zum Beispiel beim Einkauf von IT-Hardware.

### **Mehr Beschaffungskompetenz im öffentlichen Sektor**

Die gewachsenen Anforderungen an einen strategischen und auch nachhaltigen Einkauf – gepaart mit der Komplexität des Vergaberechts und teilweise hoch spezialisierten Anforderungen der Bedarfsträger – erfordern ein umfängliches Spezialwissen und entsprechend ausgebildete personelle Kapazitäten in den öffentlichen Beschaffungsstellen. Doch daran fehlt es in Deutschland häufig, wo nach Ansicht der OECD Generalistentum überwiegt.<sup>12</sup>

In einem aktuellen Bericht zur Situation des öffentlichen Einkaufs in Deutschland empfiehlt die OECD daher die Schaffung eigener Karrierepfade oder die Entwicklung von Beispielprofilen für bestimmte Aufgaben öffentlicher Beschaffer, um die Funktion des öffentlichen Einkaufs zu stärken und den öffentlichen Beschaffer als eigenen Beruf herauszustellen. Ein Portfolio an Schulungskursen und eine zentrale Anlaufstelle auf Bundesebene könnten für den notwendigen Wissensaustausch sorgen und „Vergabe-Champions“ könnten bewährte Praktiken in die Verwaltungsorganisationen hineinbringen.<sup>13</sup> Denn, so schlussfolgert die OECD in ihrem Bericht: „Die Kapazitäten der Beschaffer – nicht nur in Bezug auf die Anzahl, sondern vor allem in Bezug auf ihre Fähigkeiten – müssen wachsen, um mit den wachsenden Herausforderungen Schritt zu halten.“<sup>14</sup> |

*Franziska Holler, Ferdinand Schuster*

<sup>12</sup> OECD (2019): Öffentliche Vergabe in Deutschland. Strategische Ansatzpunkte zum Wohl der Menschen und für wirtschaftliches Wachstum, Kapitel 6


<sup>13</sup> Ebenda, S. 279

<sup>14</sup> Ebenda, S. 260

# Praxistipps für den Wandel hin zum strategisch agierenden Einkauf

Der öffentliche Einkauf von morgen soll strategisch agieren. Oft fehlen in den Organisationen aber noch das Know-how und die Ressourcen, um dies auch umzusetzen. Teilweise sind bereits E-Vergabesysteme vorhanden, aber noch nicht benutzergerecht konfiguriert. Diese Praxistipps unterstützen Beschaffer auf dem Weg zum strategischen Einkäufer.

**Fünf Tipps aus der Praxis**



- 1 Warengruppenmanagement**  
Markterreichbarkeit und Versorgungssicherheit steigern
- 2 Vergabeunterlagen**  
Standardisierte Unterlagen reduzieren den Arbeitsaufwand und schaffen ein einheitliches Bild nach außen
- 3 Zuschlagskriterien**  
Qualität versus Preis – nicht immer ist der Preis das wichtigste Kriterium
- 4 Digitalisierung**  
Durchlaufzeit der Vergaben durch digitale Unterstützung reduzieren
- 5 Weiterbildung**  
Spezialisten ausbilden und den öffentlichen Einkauf als Berufsbild betrachten

**1 Warengruppenmanagement implementieren:** Ein strategisches Warengruppenmanagement nimmt eine zentrale Stellung im modernen Einkauf ein. Bauen Sie Warengruppenexpertise im Einkauf auf und diskutieren Sie auf Augenhöhe mit Lieferanten und den Bedarfsträgern aus Fachbereichen. Schaffen Sie Datentransparenz über Ihre Beschaffungsaktivitäten und steuern Sie die Warengruppen proaktiv.

**Ihr Vorteil:** Sie steigern die Markterreichbarkeit, erhöhen die Versorgungssicherheit und profitieren zugleich von Mengeneffekten, indem Sie ähnliche Bedarfe bündeln. Zudem machen Sie den Bedarfsprozess planbarer.

**2 Vergabeunterlagen standardisieren:** Konzentrieren Sie sich auf strategische Fragen, indem Sie Vergabeunterlagen vereinfachen und standardisieren. Entweder entwickeln Sie Ihre eigenen Dokumente, welche Sie modular verwenden können, oder Sie greifen auf Vorlagen von beispielsweise E-Vergabesystemen zurück.

**Ihr Vorteil:** Sie sparen Zeit und ermöglichen ein einheitliches Vorgehen in Vergabeprozessen. Häufig getätigte Standardangaben sind bereits vorbelegt, die Mitarbeiter profitieren von Formulierungsbausteinen oder einem digitalen Verfahrensassistenten. Die Einkäufer haben mehr Zeit, sich strategischen Aufgaben zu widmen.

**3 Nicht nur den Preis werten:** Verwenden Sie in zukünftigen Ausschreibungen auch warengruppenspezifische Eignungs- und Zuschlagskriterien und werten Sie Angebote nicht allein nach dem Preis. Die öffentliche Vergabe sollte nicht allein ein „Preiskampf“ sein.

**Ihr Vorteil:** Die Verwendung weiterer Zuschlagskriterien ist eine zentrale Maßnahme zur Qualitätssteigerung bei der Lieferung bzw. Ausführung der zu beauftragenden Leistung. Auf diese Weise können Sie Nachhaltigkeitskriterien, die im Einklang mit den Nachhaltigkeitszielen Ihrer Organisation stehen, berücksichtigen. Bieter empfinden die Wertung weiterer Kriterien außerdem als Wertschätzung.

**4 Den Beschaffungsprozess digitalisieren:** Betrachten Sie den gesamten Beschaffungsprozess, nehmen Sie Optimierungen vor und nutzen Sie innovative und für Sie passende Systemlösungen: von Systemen für das Lieferantenmanagement über E-Vergabe-, Beschaffungs- und Vertragsmanagementsysteme bis hin zu Bots.

**Ihr Vorteil:** Diese Systeme entlasten Ihre Mitarbeiter von operativen Tätigkeiten und schaffen Freiraum für strategische Aufgaben. Darüber hinaus können digitalisierte Systeme für mehr Transparenz sowie einen besseren Überblick über den Beschaffungsprozess sorgen und ermöglichen somit die strategische Steuerung des Beschaffungsprozesses insgesamt. Sie sparen Zeit und erhöhen nicht zuletzt die Zufriedenheit, indem Sie Ihre Mitarbeiter von sich wiederholenden Tätigkeiten befreien und anwenderfreundliche und bedarfspezifische Systeme zur Verfügung stellen.

**5 In Weiterbildung investieren:** Investieren Sie in die laufende Weiterbildung Ihres Personals und betrachten Sie den öffentlichen Einkauf als eigenes Berufsbild.

**Ihr Vorteil:** Eine Einkaufsorganisation kann nur dann strategisch agieren, wenn das notwendige Spezialwissen beim Personal vorhanden ist. Weiterbildungsangebote setzen zudem Anreize für die Personalgewinnung und -entwicklung, insbesondere im Bereich von Fachkräften und Spezialisten. |

*Kira Wolken, Daniel Müller, Henrik-Christian Baumann*