

Neue EU-Vorgaben als Chance zur Optimierung von Beschaffungsprozessen

Im April 2014 sind drei neue EU-Vergaberichtlinien in Kraft getreten. Mit der Modernisierung der Richtlinie über die öffentliche Auftragsvergabe („klassische“ Vergaberichtlinie)¹, der Richtlinie über die öffentliche Auftragsvergabe durch Marktteilnehmer in den Bereichen Wasser, Energie, Verkehr und Postdienste („Sektorenrichtlinie“)² sowie der neuen Richtlinie über die Vergabe von Konzessionen³ verfolgt die EU eine ganze Reihe auf den ersten Blick auch teilweise widerstreitender Ziele gleichzeitig. So ist es Zweck der Reformen, die Richtlinien einerseits zu vereinfachen und für die öffentlichen Auftraggeber wie auch die Unternehmen praxistgerechter zu gestalten. Andererseits soll eine öffentliche Beschaffung zum besten Preis-Leistungs-Verhältnis ermöglicht werden.

Deutschland ist verpflichtet, die Vorgaben der EU-Vergaberichtlinien bis spätestens zum 18. April 2016 umzusetzen. Für die öffentliche Hand bieten die Richtlinien die Chance, eine Optimierung von Beschaffungsprozessen voranzutreiben.

Wesentliche Fragen, die sich Beschaffungsverantwortliche in diesem Zusammenhang stellen sollten, sowie Erfolg versprechende Ansätze wie das Warengruppenmanagement werden in diesem Beitrag vorgestellt.

Neue EU-Vergaberichtlinien und nachhaltiges Beschaffungswesen

Die neuen EU-Vorgaben und die hierdurch möglichen Optimierungen haben großes Potenzial für Veränderungen, denn mit über 30.000 öffentlichen Auftraggebern und einem Auftragsvolumen von circa 500 Milliarden Euro pro Jahr hat das öffentliche Beschaffungswesen in Deutschland einen Anteil von etwa 19 Prozent am Bruttoinlandsprodukt⁴. Auch durch eine stärkere Kooperation der öffentlichen Auftraggeber untereinander kann die Beschaffung künftig noch effizienter gestaltet werden. Die neuen EU-Richtlinien bieten deutliche Erleichterungen für eine gemeinsame Beschaffung, die beispielsweise von Kommunen verstärkt genutzt werden könnte.

Die Ergebnisse der Studie „Kommunale Beschaffung im Umbruch“⁵ zur Nachhaltigkeit des Einkaufs großer deutscher Kommunen hat gezeigt, dass das öffentliche Auftragswesen großes Potenzial für ein nachhaltiges Beschaffungswesen aufweist. Dieses Potenzial deckt sich mit den Zielrichtungen der neuen EU-Richtlinien. Um eine

1 RL 2014/24/EU

2 RL 2014/25/EU

3 RL 2014/23/EU

4 Ramboll Management GmbH, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Leinemann & Partner Rechtsanwälte (2008): Kostenmessung der Prozesse öffentlicher Liefer-, Dienstleistungs- und Bauaufträge aus Sicht der Wirtschaft und der öffentlichen Auftraggeber, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

5 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (Hrsg.) (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung



möglichst langfristige Rentabilität des jeweiligen Beschaffungsvorgangs zu gewährleisten, soll die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und somit der ausschlaggebende Faktor für die Auftragserteilung sich nicht allein an den unmittelbaren Beschaffungskosten orientieren. Vielmehr soll in die Beurteilung des wirtschaftlich günstigsten Angebots das Ergebnis einer Lebenszykluskostenrechnung einfließen, um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis auf der Grundlage qualitativer umweltbezogener und/oder sozialer Aspekte zu ermitteln.⁶

Die von der EU mit der Modernisierung verfolgten Ziele sind:

- Einfachere und flexiblere Vergabeverfahren (zum Beispiel durch eine effizientere elektronische Kommunikation)
- Mehr Rechtssicherheit (zum Beispiel durch die Umsetzung der EuGH-Rechtsprechung)
- Stärkere Berücksichtigung strategischer Ziele (zum Beispiel Förderung von Innovationen; Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen in der EU)
- Die Förderung einer nachhaltigen Beschaffung (zum Beispiel umweltbewusster einkaufen; Förderung von Eingliederungsmaßnahmen bei den Lieferanten)

Auswirkungen der neuen Regelungen

Ein Paradigmenwechsel wird durch die neuen Richtlinien jedoch nicht eingeleitet. Vielmehr setzen die Vorgaben in weiten Teilen die in der Vergangenheit vom EuGH auf dem Gebiet des Vergaberechts getroffenen Entscheidungen um.

So konkretisieren die Richtlinien die seitens des EuGH bereits als zulässig befundenen Instrumente der Inhousevergabe⁷, etwa zwischen einer Kommune und ihrem Unternehmen, sowie der vergabefreien interkommunalen Zusammenarbeit. Darüber hinaus ist die Innovationspartnerschaft als neue Vergabeart in den Kanon der Vergabeverfahren aufgenommen worden. Unter ihrer Anwendung können neue, auf dem Markt noch nicht verfügbare Produkte, Bauwerke oder Leistungen nach der Auftragsvergabe zunächst gemeinschaftlich von Auftragnehmer und -geber entwickelt und anschließend beschafft werden. Die neuen Richtlinien geben außerdem die bisher strikte Trennung zwischen Eignungs- und Zuschlagskriterien auf. Die insgesamt erreichten Klarstellungen und Neuregelungen machen das Vergaberecht transparenter und seine Anwendung effizienter. Die öffentlichen Auftraggeber haben die Chance, im Rahmen ihrer Beschaffungsprozesse von den vergaberechtlichen Möglichkeiten flexibler Gebrauch zu machen und bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit auch andere Kriterien zu verwenden als lediglich den bloßen Beschaffungspreis.

Der Preis ist nur eines von mehreren Kriterien

⁶ Vgl. Art. 67 Abs. 2 RL 2024/14/EU

⁷ Als „Inhousevergabe“ wird die von der Rechtsprechung als vergaberechtsneutral bewertete Auftragsvergabe an selbstständige Rechtsträger bezeichnet, über die der öffentliche Auftraggeber „wie über eine eigene Dienststelle“ die Kontrolle ausübt und die im Wesentlichen nur für diesen Auftraggeber tätig sind.

Herausforderungen für die Umsetzung

Die Umsetzung der Vergaberichtlinienreform in die einkäuferische Praxis wird sich aufgrund ihrer Kombination von veränderten inhaltlichen Anforderungen und der Einführung der E-Vergabe nicht nur auf den klassischen Vergabeprozess auswirken, sondern an vielen Stellen in die prozessualen Abläufe, die organisatorische Ausgestaltung und die IT-Landschaft der öffentlichen Beschaffung eingreifen. Insbesondere die stärkere Berücksichtigung der Produktlebenszykluskosten eines Gutes und seiner Umweltauswirkung vom Erzeugungsprozess über die Nutzungsdauer bis hin zur Entsorgung wird eine deutlich intensivere Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und Beschaffungsstelle erfordern.

Dabei treffen die von der EU und der deutschen Politik angestrebten Veränderungen auf eine kommunale Beschaffung, die bislang noch kaum über Steuerungsinstrumente zur Förderung nachhaltiger Beschaffung verfügt und häufig ein stark operativ geprägtes Selbstverständnis der Beschaffungsstellen in dezentralen Strukturen aufweist.

Wie die Studie „Kommunale Beschaffung im Umbruch“⁸ zeigt, verfügen kommunale Beschaffungsstellen zudem häufig nur über eine recht begrenzte Personalstärke und diese verteilt sich in der Regel dazu noch über mehrere Abteilungen verschiedener Fachbereiche. Die angespannte Haushaltslage vieler Kommunen kommt in vielen Fällen noch erschwerend hinzu.

Dies ist also eine ideale Gelegenheit, um die Beschaffung bereits heute gründlich auf den Prüfstand zu stellen und die beiden kommenden Jahre zu nutzen, um den bevorstehenden Veränderungen sukzessive zu begegnen und dabei ebenfalls schlummernde Kostensenkungs- und Effizienzpotenziale zu heben.

Wo steht die Beschaffung heute und wohin soll sie sich entwickeln?

Ausgangspunkt nahezu jeder Initiative für Optimierungen in der Beschaffung ist die Schaffung von Ausgabentransparenz. Hierfür ist eine detaillierte Übersicht der bisherigen externen Beschaffungsausgaben nach Bedarfsträgern (Für wen sind die Ausgaben gedacht?), nach Warengruppen (Wofür werden Ausgaben getätigt?) und nach Lieferanten (Von wem werden Waren geliefert?) zu erstellen.

Moderne elektronische Beschaffungs- und Berichtssysteme liefern diese Informationen quasi auf Knopfdruck. Jedoch sind die Zahlen, die diese Systeme bereitstellen, nicht immer korrekt und vollständig. Mitunter werden etwa nicht alle Ausgaben über die Systeme abgewickelt oder die sachliche Zuordnung von Bestell- und Rechnungswerten erfolgt nur grob oder ist schlichtweg falsch. Nicht selten findet sich eine Position „Sonstiges“ unter den Top 5 der Warengruppen. Eine Prüfung und gegebenenfalls manuelle Bereinigung ist hier dringend geboten.

Einen vollständigen Überblick der bestehenden Organisation und Strukturen der Beschaffung zu erhalten ist zwar aufwändig, aber essenziell, um Stärken und Schwächen zu erkennen und

Strategische Fragen zur Bestandsaufnahme in der Beschaffung

Einkaufsstrategie:

- Welche strategischen Ziele sind für die Beschaffung definiert? Wie passen diese zu den veränderten Vergaberichtlinien?
- Wie erfolgt die Steuerung in der täglichen Praxis? Wie wird die Erreichung von Zielen fachbereichsübergreifend kommuniziert?

Organisation und Personal:

- Wie ist die Aufbauorganisation heute strukturiert und personell besetzt? Wo bestehen heute schon Engpässe oder zeichnen sich diese bereits ab?
- Welche Nachhaltigkeitsstrategie wird in der Kommune verfolgt? Welche ökologischen und sozialen Ziele wurden hierfür vorgegeben?
- Wie sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Einkauf und Bedarfsträgern verteilt? Wo gibt es vielleicht noch Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit?

Prozesse und Abläufe:

- Wie werden zukünftige Bedarfe und Anforderungen erkannt? Wie wird sichergestellt, dass der Einkauf frühzeitig eingebunden ist und Einsparpotenziale realisiert werden?
- Wie werden Lieferanten unter den Bedingungen des Vergaberichts gesteuert und entwickelt? Wie werden Beschaffungsverträge überwacht und verwaltet?

Systeme und Technologien:

- Welche IT-Systeme kommen in der Beschaffung zum Einsatz? Wo unterstützt Automatisierung bereits hinreichend, wo erschweren Medienbrüche noch Arbeitsabläufe?
- Sind erforderliche Daten und Informationen jederzeit schnell und direkt verfügbar? Werden dabei der Datenschutz und IT-rechtliche Belange stets berücksichtigt?

⁸ Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (Hrsg.) (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung

ein passendes Zielbild für die Entwicklung der Beschaffungsfunktion entwerfen zu können. Vier Kernbereichen – Einkaufsstrategie, Organisation und Personal, Prozesse und Abläufe sowie Systeme und Technologien – sollte hierbei besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden (siehe Übersicht auf Seite 8).

Bestandsaufnahme in der Beschaffung

In den meisten Fällen ergeben sich aus der internen Analyse bereits eine Reihe von Verbesserungsansätzen und Handlungsbedarfen. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten zum Vergleich (Benchmarking) der eigenen Organisation und zum Austausch mit anderen Beschaffungsorganisationen aktiv genutzt werden, um durch eine externe Perspektive die Bestandsaufnahme zu vervollkommen.

Ergebnis der Bestandsaufnahme dürfte nach unserer Erfahrung in vielen Fällen sein, dass die Umsetzung der neuen EU-Vergaberichtlinien nicht allein mit kleineren Prozessveränderungen und Anpassungen von Dienstweisungen erreicht werden kann.

Durch Warengruppenmanagement Beschaffung strategisch neu ausrichten

Einer der effektivsten und wirtschaftlich attraktivsten Wege, diesen Veränderungsprozess zu beginnen, ist der Aufbau eines strategisch ausgerichteten, zentral organisierten Warengruppenmanagements: Im Vordergrund sollten hierbei Synergiepotenziale durch Volumenbündelung, Standardisierung und Harmonisierung sowie einer aktiven Planung und Steuerung der Beschaffungen stehen. Potenziale lassen sich dabei auf mehreren Ebenen einer Kommune erschließen: Dies kann zum einen bedeuten, die Bündelung von Bedarfen verschiedener Referate innerhalb der Zentralverwaltung konsequent anzugehen. Zum anderen kann die Beschaffung intrakommunal (gemeinsam mit kommunalen Wirtschaftsbetrieben und Stadtwerken) oder auch interkommunal (gemeinsam mit anderen Kommunen) erfolgen.

Beschaffung sowohl intrakommunal als auch interkommunal angehen

Unter Warengruppenmanagement ist die langfristig ausgerichtete und systematisch gesteuerte Bearbeitung einer Gruppe sachlich zusammenhängender und im Lieferantenmarkt ähnlicher Produkte und Dienstleistungen zu verstehen. Die Warengruppenstrategie verfolgt dabei das klar kommunizierte Ziel, kontinuierlich und nachhaltig Kosten zu senken und gleichzeitig den Wertbeitrag der Warengruppe zu steigern.

Eine Warengruppe fasst alle relevanten zusammengehörigen Produkte und Leistungen derart zusammen, dass die Bündelung von Mengen sowie von Produkt- und Marktkenntnissen optimal zum Beschaffungserfolg beitragen kann. So könnte beispielsweise mit der Warengruppe „Fuhrpark“ die Beschaffung aller Fahrzeuge in einer Kommune – von Pkws über Nutzfahrzeuge bis hin zu den Spezialfahrzeugen von Müllabfuhr, Stadtwerken und Feuerwehr – unter einer Führung zusammengefasst werden. Zwar können nicht alle diese Fahrzeugtypen von einem Lieferanten bezogen werden und damit sind die direkten Potenziale aus Volumenbündelung und Standardisierung begrenzt. Es ergeben sich jedoch Synergien aus der Bündelung des nötigen Fachwissens zu Produkten und relevanten Lieferantenmärkten, da die Beschaffungsstrategie für Fahrzeuge stets den gleichen Grundprinzipien folgt. Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der gemeinsamen Bearbeitung der Fahrzeugbeschaffung mit den damit verbundenen Folgebedarfen wie beispielsweise Reifen, Instandhaltungsarbeiten oder auch Treibstoffen.

Bündelungen führen zu Einsparpotenzialen

In anderen Warengruppen – wie zum Beispiel IT und Telekommunikation, Gebäudemanagement und Instandhaltung oder auch Büromaterial – ergeben sich aus Bündelungseffekten signifikante Einsparpotenziale. Dieser Ansatz bietet der kommunalen

Verwaltung die Chance, ein zusätzliches Steuerungsinstrument zur Verwirklichung ihrer haushälterischen sowie ökologischen und sozialen Ziele zu installieren.

Rollenwechsel vom „Bestellabwickler“ zum „strategischen Manager“

Um im Rahmen des Warengruppenmanagements erfolgreich wirken zu können, ist es für die öffentliche Beschaffung erforderlich, die bisherige Rolle des „Bestellabwicklers“ abzulegen und sich hin zu einer mehr partnerschaftlichen, gestalterisch wirkenden Rolle als „strategischer Manager“ der Bedarfe zu entwickeln.⁹ Nur als gleichwertiger und geschätzter Partner kann der Warengruppenmanager gemeinsam mit den Fachbereichen Bedarfe analysieren, Trends erkennen, Strategien entwickeln und den nachfolgenden Beschaffungsprozess von der Bedarfsplanung über die Bedarfsspezifikation bis hin zur Vergabe und Vertragsgestaltung aktiv mitgestalten.

An Warengruppenmanager werden hohe Anforderungen gestellt

Eine effektive fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit ist daher zwingende Erfolgsvoraussetzung für das Warengruppenmanagement. Nicht selten werden dessen Einführung und die neue Rolle der Beschaffung in anderen Fachbereichen jedoch zuerst einmal als Eingriff in das eigene „Hoheitsgebiet“ und die Entscheidungsbefugnisse wahrgenommen. An einen Warengruppenmanager sind daher hohe Anforderungen gestellt. Neben ausgeprägtem diplomatischem Geschick sollte er über analytisches und strategisches Denkvermögen verfügen und zudem umfangreiches Fachwissen zum Vergaberecht und zu den Produkten seiner Warengruppe besitzen. Um beim Beispiel des Fuhrparks zu bleiben: Wo sich heute noch drei oder mehr Mitarbeiter verschiedener Beschaffungsstellen unabhängig voneinander um die Fahrzeugbeschaffung neben den anderen ihnen jeweils zugewiesenen Bedarfsgruppen kümmern, würde dies künftig nur noch eine Person für alle Bedarfsträger gemeinsam tun – und zwar die am besten geeignete.

E-Vergabe wird verpflichtend

Deutsche Auftraggeber müssen ab April 2016 für alle EU-Vergaben elektronische Vergabeprozesse einführen. In der ersten Stufe müssen sie einen kostenlosen Zugang zu den Vergabeunterlagen über das Internet anbieten. Ab April 2018 müssen dann die gesamte Kommunikation sowie der komplette Informationsaustausch mit den Bietern elektronisch erfolgen. Für die elektronische Vergabe hält der Markt Softwarelösungen bereit. Die eigentliche Herausforderung für öffentliche Auftraggeber liegt jedoch darin, das Potenzial aus der Einführung der elektronischen Vergabe zu nutzen. Die Softwarelösungen für die elektronische Vergabe können nur die Arbeitsabläufe („Workflow“) im Einkaufsprozess abbilden. Diese Arbeitsabläufe sollten vor Einführung der elektronischen Vergabe auf den Prüfstand gestellt werden. Im Zuge der Umstellung auf eine elektronische Kommunikation müssen die Auftraggeber elektronische Vergabearten wie beispielsweise elektronische Auktionen oder Bestellungen verstärkt einführen. Die elektronische Auktion etwa erlaubt die Optimierung der Einkaufspreise für standardisierte Warengüter. Rahmenverträge über elektronische Kataloge ermöglichen den Auftraggebern auch bei variablem Beschaffungsbedarf sehr einfach und zügig, jeweils aktuelle Marktpreise und Qualitäten abzufragen. Über ein dynamisches Beschaffungssystem¹⁰ kann dabei der Kreis der Teilnehmer der Rahmenvereinbarung jederzeit erweitert werden.

Dass eine solche intensive fachbereichs- und organisationsübergreifende Zusammenarbeit mit den bisherigen Strukturen sowohl in Bezug auf die Prozesse als auch hinsichtlich der Systeme nicht einfach zu bewerkstelligen ist, ist augenscheinlich. Grundsätzliche Spielregeln und Verantwortlichkeiten sind für die Entscheidungsprozesse zwischen den Fachabteilungen und der Beschaffungsstelle festzulegen und klar zu kommunizieren.

Dazu gehören unter anderem:

- Die Verteilung von Kernaufgaben und Verantwortung (Wer macht was mit wem?)
- Informationsrechte und -pflichten (Wer erhält welche Informationen für welchen Zweck?)
- Entscheidungsfindung (Wann und wie sind Entscheidungen von wem zu treffen?)
- Eskalationsregeln (Wie ist vorzugehen, wenn kein Konsens gefunden werden kann?)

IT-Systemlandschaft – Voraussetzungen für die E-Vergabe schaffen

Nachdem der Rahmen der Zusammenarbeit festgelegt ist, folgt im Anschluss ein Blick auf die IT-Systeme in der Beschaffung. Erfahrungsgemäß ist in der Regel von einer heterogenen Sys-

⁹ Vgl. auch Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (Hrsg.) (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung

¹⁰ Ein dynamisches Beschaffungssystem ist ein durchgängig digitalisiertes Ausschreibungsverfahren, bei dem die Vergabe in verschiedenen Phasen erfolgt. Dieses steht jedem Wirtschaftsteilnehmer offen, der die Eignungskriterien erfüllt.

temlandschaft in der Beschaffung einer Kommune auszugehen. Deutliche Unterschiede im Systemeinsatz zeigen sich häufig bereits zwischen verschiedenen Fachbereichen – und dies gilt umso mehr, wenn öffentliche Betriebe mit in die Betrachtung einbezogen werden. Die Verwendung verschiedener, voneinander getrennter Systeme und der oft uneinheitliche Gebrauch von Warengruppenschlüsseln und anderen Stammdaten machen eine direkte gemeinsame Verarbeitung von Beschaffungsdaten in der Regel unmöglich. Auf die gleiche Problemlage wird die Einführung der bald benötigten E-Vergabe-Software stoßen, eine Harmonisierung ist auch daher geboten. (Vergleiche den Abschnitt zum Thema E-Vergabe auf Seite 10.)

Um einen guten Überblick zu gewinnen, sollte eine Landkarte aller vorhandenen IT-Systeme gezeichnet werden. Anschließend werden in diese die Prozesswege auf Warengruppenebene eingezeichnet, beginnend bei der Bedarfsplanung über den Vergabeprozess und Bestellprozess bis hin zur Bezahlung der Lieferantenrechnung. Die hierdurch entstehende Prozesslandkarte macht Medienbrüche und Ineffizienzen deutlich und ermöglicht es, eine Skizze des zukünftigen Zielsystems, welches die E-Vergabe und Effizienzverbesserungen umfasst, anzufertigen.

Neue EU-Vorgaben verändern Beschaffungslandschaft

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass gerade durch die Einführung oder den Ausbau des Warengruppenmanagements wertvolle Vorarbeiten für die bevorstehenden Veränderungen der Vergaberichtlinien geleistet werden können. Durch die hiermit realisierbaren Erfolge und Kosteneinsparungen kann eine nachhaltige Verankerung und Akzeptanz der Beschaffung als „strategischer Manager“ der Bedarfe in der gesamten Kommune erreicht werden.

Schließlich kann die elektronische Vergabe zur Schaffung ganzheitlicher Einkaufsprozesse beitragen. Wie schon im vorangegangenen Abschnitt zur IT-systemischen Umsetzung angesprochen, können durch eine Verknüpfung der Einkaufsprozesse mit dem Warengruppenmanagement Bedarfe rechtzeitig erfasst und strukturiert und Kosten in den Warengruppen analysiert werden. Die formale Auswertung von Teilnahmeanträgen und Angeboten kann durch elektronische Prozesse massiv vereinfacht werden. Auch die administrativen Abläufe können zum Beispiel durch die Verknüpfung des Einkaufs mit der elektronischen Rechnungslegung vereinfacht werden. Außerdem kann die Einführung eines elektronischen Lieferantenmanagements die Erfahrungen mit Bietern nutzbar machen.

Den Ausführungen folgend stellt die Einführung der elektronischen Vergabe für die öffentlichen Auftraggeber vielmehr eine Chance als eine Belastung dar. Um jedoch die Möglichkeiten nutzen zu können und den zeitlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, sind die öffentlichen Auftraggeber bereits heute gefordert, ihre Einkaufsprozesse umzugestalten und Ziele zu definieren. Denn nur auf diesem Wege können sie sicherstellen, dass sie ab 2016 die eigenen Abläufe nicht an die Software anpassen müssen, sondern eine passende Software für die eigenen Abläufe finden. ■

Clemens Dicks, Markus Felten, Thomas Kappler, Dr. Moritz Püstow



Kommunale Beschaffer gefragt!

Umfrage zur nachhaltigen Beschaffung – Teil 2

Im Herbst 2013 wurde die Studie „Kommunale Beschaffung im Umbruch“ des Instituts für den öffentlichen Sektor und KPMG veröffentlicht. Was hat sich seitdem getan? Dieser Frage wollen wir in einer zweiten Umfrage nachgehen. Wir würden uns freuen, wenn Sie sich als **Beschaffungsverantwortlicher einer Kommune oder eines kommunalen Unternehmens** zehn Minuten Zeit nehmen würden, um an der Befragung teilzunehmen.

Den Fragebogen finden Sie unter www.publicgovernance.de/beschaffung

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!