

⁵ Vgl. Folan/Browne (2005), S. 665 f.

auf.⁶ Die Differenzierung zwischen diesen Konzepten ist entscheidend für das Verständnis, wie Organisationen ihre Leistung effektiv messen, verwalten und verbessern können.

Distelzweig (2014) geht in ihrer Untersuchung moderner Performance-Measurement Systeme davon aus, dass das Performance-Measurement (übersetzt „Leistungsmessung“) als Prozess der Quantifizierung der Effizienz und Effektivität von Maßnahmen in Unternehmen oder Organisationen verstanden werden kann. Ihrer Untersuchung folgend lassen sich moderne Performance-Measurement Systeme (PMS) grundsätzlich zusammenfassend wie folgt charakterisieren:

- PMS liefern vergangenheits- und zukunftsbezogene Steuerungsinformationen.
- PMS bilden die Erwartungshaltungen interner als auch externer Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Wettbewerber und Investoren) ab.
- PMS stellen Steuerungsinformationen für alle Leistungsebenen des Unternehmens, vom Konzern über die Geschäftseinheit bis hinunter zum Mitarbeiter, zur Verfügung.
- PMS ermöglichen sowohl kurz- als auch langfristige Optimierung (z. B. über Wertsteigerungskonzepte).
- PMS berücksichtigen sowohl monetäre und quantitative Daten („hard facts“) als auch qualitative Daten und schwache Signale („soft facts“) zur ausgewogenen Berichterstattung.
- PMS brechen Visionen, Leitbilder und strategische Ziele in Kennzahlen herunter.
- PMS sollen die Anreizsysteme des Managements nicht nur an strategischen Zielvorgaben ausrichten, sondern auch permanentes Lernen und Verbesserungen im Unternehmen fördern.

Kennzahlen (Key Performance Indicators (KPIs)), als Bestandteile eines PMS, werden in Organisationen zur Planung, Messung, Überwachung und Steuerung verschiedener Aspekte der Organisationsleistung verwendet. Messbare Kennzahlen spielen dabei eine entscheidende Rolle, da sie es ermöglichen, die Leistung im Hinblick auf die Strategie der Organisation zu definieren und zu bewerten.⁷ Grundsätzlich stellen Kennzahlen somit betriebliche Sachverhalte, Entwicklungen und Zusammenhänge in verdichteter und quantitativ messbarer Form dar. Durch ihren Einsatz in der Leistungsmessung – „performance measurement“ – dienen sie im Rahmen eines konsolidierten „Performance Management“ der Leistungsplanung, der Leistungssteuerung, der Leistungskontrolle und dem Leistungsvergleich.⁸ In der Regel werden den Entscheidungsträgern eine Vielzahl unterschiedlicher Kennzahlen zur Verfügung gestellt, um die betrieblichen Sachverhalte, Entwicklungen und Zusammenhänge aus unterschiedlichen Perspektiven einordnen und bewerten zu können. Um dabei möglichst keine widersprüchlichen Aussagen zu erhalten, sollten die einzelnen Kennzahlen im Rahmen eines Kennzahlensystems untereinander geordnet und in eine sinnvolle sachliche Beziehung gesetzt werden. Die einzelnen Kennzahlen ergänzen sich dabei idealerweise oder erklären einander.

Kennzahlensysteme in der Beschaffung sind entsprechend speziell darauf ausgerichtet, die Leistung von Beschaffungsprozessen und -aktivitäten innerhalb eines Unternehmens, einer Organisation oder eines

⁶ Vgl. Folan/Browne (2005), S. 673 f.

⁷ Vgl. Neely et al. (2005), S. 1234

⁸ Vgl. Lohman et al. (2004)

Organisationsnetzwerkes zu planen, zu steuern und zu messen. Sie sollen ein umfassendes Bild der Beschaffungsleistung bieten und sind ein entscheidendes Werkzeug für das Beschaffungsmanagement, um fundierte Entscheidungen zu treffen und den Wertbeitrag der Beschaffung zur Gesamtorganisation bzw. zum Gesamtnetzwerk sichtbar zu machen.

Die Gestaltung von PMS speziell im Bereich der öffentlichen Beschaffung ist ein zentrales Thema für die Steigerung der Effizienz und Effektivität von Beschaffungsprozessen. Aus einer Untersuchung von Fallstudien von Patrucco et al. (2016) zur Bewertung der Wirksamkeit von PMS in der öffentlichen, kommunalen Beschaffung, lassen sich mehrere Anforderungen an ein solches System für die öffentliche Beschaffung ableiten. Dabei wurden acht lokale Behörden in Wales und Italien in die Fallstudien-Untersuchung aufgenommen. Aus der Literaturanalyse des Artikels wird zunächst deutlich, dass ein umfassendes Verständnis der Beschaffungsziele und -prozesse notwendig ist, um die entsprechenden Leistungsbereiche und Messgrößen im PMS adäquat abbilden zu können. Dabei sollten die definierten KPIs über die traditionellen Kostenmaße hinausgehen und Aspekte wie Qualität, Prozessausführung, Innovation und Nachhaltigkeit umfassen.⁹

1.1 Erkenntnisse zur Auswahl der Leistungsdimensionen

Die Analyse verschiedener Leistungsdimensionen der Beschaffung (insbesondere im öffentlichen Sektor), ist entscheidend für die Optimierung öffentlicher Beschaffungsprozesse. Ein umfassendes Verständnis dieser Dimensionen hilft, die vielfältigen Anforderungen an ein PMS erkennen und entsprechend zu adressieren.

Patrucco et al. (2016) kommen zu der Erkenntnis, dass ein effektives PMS im öffentlichen Sektor verschiedene Dimensionen berücksichtigen sollte, um die Ziele der öffentlichen Beschaffung effektiv zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kostenmetriken in den untersuchten Fallstudien des Artikels zwar die wichtigste Dimension des PMS darstellten, diese aber durch andere Metriken ergänzt werden sollten. Die aufgeführten Leistungsdimensionen der öffentlichen Beschaffung beinhalten, Kosten, Qualität, Zeit, Compliance, Innovation und Nachhaltigkeit. Compliance-Metriken (insbesondere in Bezug auf Korruption – bspw. messbar durch den Prozentsatz der Aufträge, die in nicht wettbewerbsorientierten/offenen Verfahren vergeben werden) sind besonders kritisch, da sie eng mit der regulierten Beschaffungsumgebung verknüpft sind. Erstaunlicherweise scheint die Einbeziehung von KPIs in den Bereichen Qualität und Innovation in den Fallstudien eher vernachlässigt zu werden.¹⁰

Dabei sind gerade öffentliche Institutionen besonders auf Lieferanteninnovationen angewiesen, da sie überwiegend als passive Anwender von im privaten Sektor entwickelten Innovationen fungieren.¹¹ Dies trifft insbesondere auf öffentliche Institutionen im Gesundheits-, Bildungs- und Verwaltungswesen zu.¹² Die Relevanz von Lieferanteninnovationen speziell für den öffentlichen Sektor manifestiert sich dabei in verschiedenen Perspektiven, die sich wiederum in der volkswirtschaftlichen¹³ und betriebswirtschaftlichen Bedeutung klassifizieren lassen. Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive können innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse dazu beitragen, die Abläufe im öffentlichen Sektor zu optimieren, was zu Kosteneinsparungen, verbessertem Ressourceneinsatz und einer insgesamt höheren

⁹ Vgl. Patrucco et al. (2016), S. 743 f.

¹⁰ Vgl. Patrucco et al. (2016)

¹¹ Vgl. Gallouj/Savona (2009), S. 159; Gallouj/Zanfei (2013), S. 2

¹² Vgl. Gallouj/Savona (2009), S. 159; Gallouj/Zanfei (2013), S. 2

¹³ Vgl. Bleda & Chicot (2020); Caldwell et al. (2005)

Effizienz führt.¹⁴ Gleichzeitig tragen Lieferanteninnovationen zur Verbesserung der Dienstleistungen bei, die der öffentliche Sektor den Endnutzern anbietet, beispielsweise wenn moderne, benutzerfreundliche und zugängliche öffentliche Dienste ermöglicht werden.¹⁵ Aus der volkswirtschaftlichen Perspektive spielen Lieferanteninnovationen zur Begegnung gesellschaftlicher Herausforderungen (COVID19-Pandemie, Ukraine-Krieg, Störung internationaler Seewege durch Konflikte und Unfälle, Naturkatastrophen, Alterung des Gesellschaft etc.)¹⁶, zur Einführung umweltfreundlicher Produkte und Verfahren¹⁷ sowie zur Förderung eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums über positive Impulse für den privatwirtschaftlichen Markt.¹⁸ Die Innovationsförderung ist dabei insbesondere bedeutend, da das öffentliche Beschaffungswesen in den OECD-Ländern einen erheblichen Anteil am Bruttoinlandsprodukt darstellt, wobei es in Deutschland jährlich nahezu 350 Mrd. Euro erreicht (im Jahr 2019 12,6 % des BIP).¹⁹ Somit verdeutlicht sich, dass die Beschaffung von Innovationen maßgeblich auf weitere Ziele, wie Nachhaltigkeit oder Digitalität, einzahlt.

1.2 Erkenntnisse zur Entwicklung und Auswahl der Kennzahlen

Kennzahlen dienen der Leistungsmessung, indem sie quantifizierbare Datenpunkte liefern, die aufzeigen, wie effektiv eine Organisation oder eine Funktion im Hinblick auf vorgegebene Ziele agieren. Darüber hinaus unterstützt ein Kennzahlenkonzept die Zielsetzung und Steuerung. Es hilft bei der Definition von Zielen und gibt klare Richtungen für Aktivitäten und die Allokation von Ressourcen vor. Auch hilft die regelmäßige Überprüfung der Kennzahlen dabei, dass Organisationen ihre Strategien und Prozesse anpassen, um ihre Ziele effizienter zu erreichen. In der Entscheidungsfindung bieten Kennzahlen einen wichtigen Ansatzpunkt für datenbasierte Entscheidungen. Sie ermöglichen es, Entscheidungen auf Basis von konkreten, messbaren Daten zu treffen, anstatt sich auf Intuition oder ungenaue Schätzungen zu verlassen. Zudem erleichtern Kennzahlen das Benchmarking und den Vergleich mit Marktbegleitern oder historischen Leistungsdaten. Sie ermöglichen es Organisationen, ihre Leistung im Kontext der Branche oder im Zeitverlauf zu bewerten. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Kennzahlenkonzepten ist ihre Rolle in der Kommunikation. Sie erleichtern die Vermittlung von Informationen über Leistung und Ziele einer Organisation gegenüber Stakeholdern. Durch die Bereitstellung klarer und messbarer Daten können Organisationen oder Funktionen ihren Beitrag zur Strategie und Leistung effektiv kommunizieren.

Dabei sollten Kennzahlen in der Regel von der Gesamtstrategie abgeleitet werden und jede Funktion sollte ihren Beitrag zur Gesamtstrategie verstehen.²⁰ In der Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlenkonzepts spielen diverse Kontrollgegenstände eine zentrale Rolle, die eine umfassende Bewertung der Leistung und Effizienz organisatorischer Prozesse ermöglichen. Diese Kontrollgegenstände sind tief in den (1) Kontext der Organisation eingebettet, umfassen die (2) beteiligten Personen sowie den Ursachen und Wirkungszusammenhängen, mit den Prozessschritten (3) Eingangsgrößen, (4) Transformation und (5) Ausgangsgrößen (siehe nachfolgende Abbildung).

¹⁴ Vgl. Obwegeser/Müller (2018); Knutsson/Thomasson (2014); Jäppinen (2015)

¹⁵ Vgl. Obwegeser/Müller (2018); Edquist/Hommen (2000)

¹⁶ Vgl. Guang/Yi (2012); Patrucco et al. (2022); Dube et al. (2022); Wesseling/Edquist (2018); Ruohonen (2020)

¹⁷ Vgl. Sönnichsen/Clement (2020); Uttam/Reos (2015)

¹⁸ Vgl. Cheah (2016); Zabala-Iturriagagoitia (2022); Uyarra/Flanagan (2010); Caldwell et al. (2005); Merisalo et al. (2024); Edler/Georgiou (2007)

¹⁹ Vgl. Eßig/Schaupp (2016); OECD (2021)

²⁰ Vgl. Neely et al. (2005), S. 1248

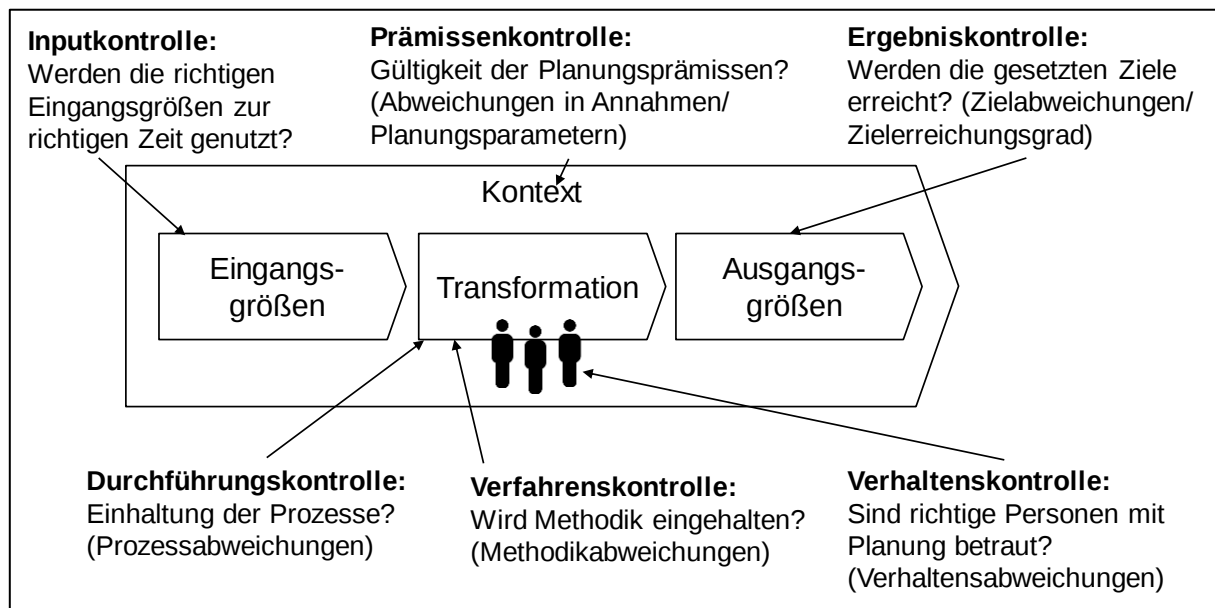


Abbildung 1: Unterschiedliche Kontrollgegenstände²¹

Zunächst erfordert der *Kontext*, in dem die Organisation agiert, eine sorgfältige Prämissenkontrolle. Diese beinhaltet die Überprüfung, ob die zugrunde gelegten Planungsannahmen und -parameter noch Gültigkeit besitzen und ob eventuelle Abweichungen eine Anpassung der strategischen Ausrichtung erforderlich machen. Des Weiteren ist die Verhaltenskontrolle von entscheidender Bedeutung, die sich auf die *Personen* konzentriert, die am Planungsprozess beteiligt sind. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob die betrauten Personen die erforderlichen Kompetenzen haben, um die Planungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Verhaltensabweichungen können hierbei auf notwendige Interventionen oder Anpassungen im Personalmanagement hinweisen. Bezüglich der *Eingangsgrößen* ist eine Inputkontrolle erforderlich, die sicherstellt, dass die richtigen Daten und Informationen zum geeigneten Zeitpunkt für den Prozess zur Verfügung stehen. Dies bildet die Grundlage für eine effiziente Transformation. Die Kontrolle der *Transformation* selbst umfasst die Durchführungs- und Verfahrenskontrolle, bei der überwacht wird, ob die vorgesehenen Prozesse eingehalten und die festgelegten Methodiken korrekt angewendet werden. Diese Kontrollen sind essenziell, um die Integrität und Effektivität des *Transformations*prozesses zu gewährleisten. Abschließend ist die Ergebniskontrolle hinsichtlich der *Ausgangsgrößen* von zentraler Bedeutung. Hier wird evaluiert, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden und in welchem Maße Zielabweichungen vorliegen. Diese Kontrolle ermöglicht eine abschließende Bewertung der Leistungseffektivität und bildet eine entscheidende Grundlage für zukünftige Planungs- und Entscheidungsprozesse.

Die sorgfältige Betrachtung der verschiedenen Kontrollgegenstände innerhalb eines Kennzahlenkonzepts, wie zuvor dargelegt, bildet die Basis für die Gestaltung und Anpassung von Kennzahlenkonzepten an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele einer Organisation. Deswegen ist es von essenzieller Bedeutung zu erkennen, dass Kennzahlenkonzepte nicht nach einem einheitlichen Schema entwickelt werden, sondern vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten bieten, die eine individuelle Anpassung an die organisatorischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen ermöglichen.

²¹ Vgl. Stoi/Dillerup (2022)

Hier wurden vor diesem Hintergrund drei grundlegende Prinzipien für Kennzahlenkonzepte eingehender betrachtet. Diese Prinzipien dienen als Leitfaden für die Entwicklung eines beispielhaften Kennzahlenkonzepts, das in der Lage ist, die komplexen und dynamischen Anforderungen einer Landesverwaltung abzubilden und zu unterstützen. Die ausführliche Analyse und Reflexion der Kontrollgegenstände, einschließlich der Prämissen-, Verhaltens-, Input-, Durchführungs-, Verfahrens- und Ergebniskontrolle, liefern dabei wertvolle Erkenntnisse, die in die Konzeption der Kennzahlen einfließen können. Die Analyse der Kontrollgegenstände in einem Kennzahlenkonzept legt die Basis für eine maßgeschneiderte Anpassung an die spezifischen Anforderungen einer Landesverwaltung. Für die öffentliche Beschaffung einer Landesverwaltung, bei der strategische Steuerungsanspruch und eine umfassende Leistungsbewertung von hoher Bedeutung zu sein scheinen, lassen sich aus anderen Studien zum Einsatz von Kennzahlen im öffentlichen Sektor drei Schlüsselemente ableiten: Hierarchie,²² Evaluation (Reifegrad)²³ und multidimensionale Betrachtung (Ausgewogenheit).²⁴ Diese drei Elemente tragen dem Entwicklungsziel der öffentlichen Beschaffung einer Landesverwaltung Rechnung, nämlich der Einführung eines strategischen Einkaufs²⁵ und ermöglichen damit voraussichtlich eine effektive Kommunikation relevanter Kennzahlen an die Leitungsebene²⁶ und gewährleisten parallel eine ganzheitliche Bewertung²⁷ der Beschaffungsleistung, indem sie sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigen, um dadurch alle Stakeholder von dem Kennzahlenkonzept zu überzeugen.²⁸

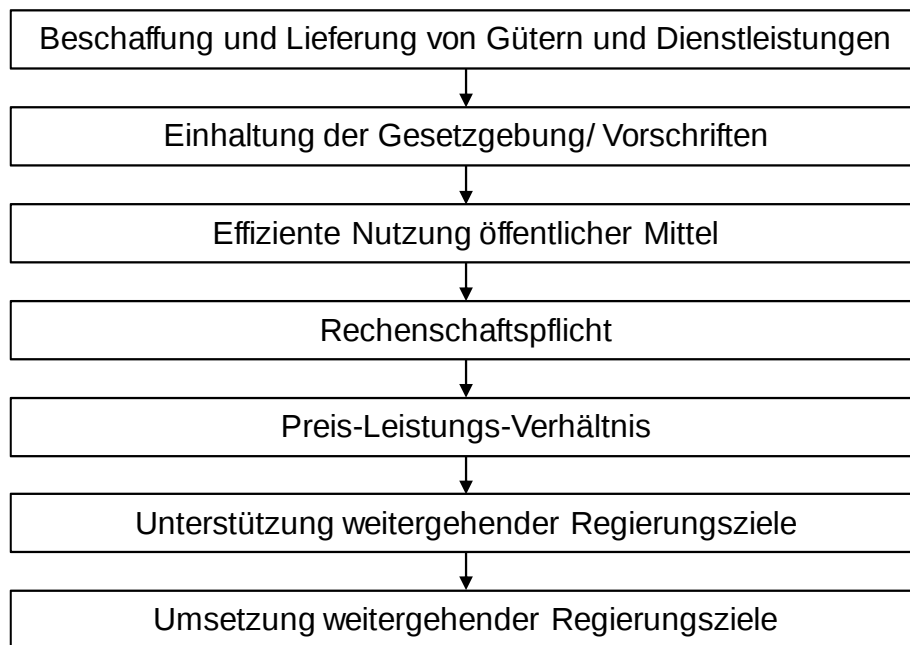


Abbildung 2: Sieben Stufen der öffentlichen Beschaffung²⁹

²² Vgl. Modell (2012); Höglund et al. (2021b), S. 477

²³ Vgl. Harland et al. (2007), S. 351

²⁴ Vgl. Höglund et al. (2021a), S. 1628

²⁵ Vgl. Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2023), S. 86

²⁶ Vgl. Modell (2012), S. 290

²⁷ Vgl. Modell (2012), S. 288

²⁸ Vgl. Höglund et al. (2021b), S. 481

²⁹ Abbildung aus Harland et al. (2007), S. 352

Die Stufen "Effiziente Nutzung öffentlicher Mittel" und "Preis-Leistungs-Verhältnis" legten den Grundstein für das Leitmotiv der Wirtschaftlichkeit, indem sie eine kosteneffektive Verwendung öffentlicher Ressourcen förderten. Die Stufen "Rechenschaftspflicht" und "Einhaltung der Gesetzgebung/Vorschriften" unterstützten das Ziel der Transparenz und Fairness, indem sie eine nachvollziehbare und gesetzeskonforme Abwicklung der öffentlichen Beschaffung sicherstellten. Mit den höheren Stufen "Unterstützung weitergehender Regierungsziele" und "Umsetzung weitergehender Regierungsziele" wurden bereits Ansätze für Nachhaltigkeit und Innovationsförderung durch die öffentliche Beschaffung implementiert. Die fortschreitende Digitalisierung der Beschaffungsprozesse, die durch das Modell begünstigt wurde, harmonisiert mit den Zielen der Digitalisierung und der Freien Verfügbarkeit, indem sie eine einfache Zugänglichkeit von Vergabeinformationen ermöglicht.

Das Prinzip „**Hierarchie und Evaluation**“ bezieht sich auf eine strukturierte und bewertende Herangehensweise an die Verwendung und Aggregation von Kennzahlen in einer Organisation. Hierbei werden Kennzahlen auf verschiedenen Ebenen der Organisation etabliert und regelmäßig evaluiert, um ihre Effektivität und Relevanz sicherzustellen. Integraler Bestandteil des hierarchischen Konzeptes ist es, dass die Kennzahlen von der Sachbearbeitung zur Verwaltungsleitung verdichtet werden, um der Verwaltungsleitung nicht zu detaillierte Kennzahlen zurückzumelden.

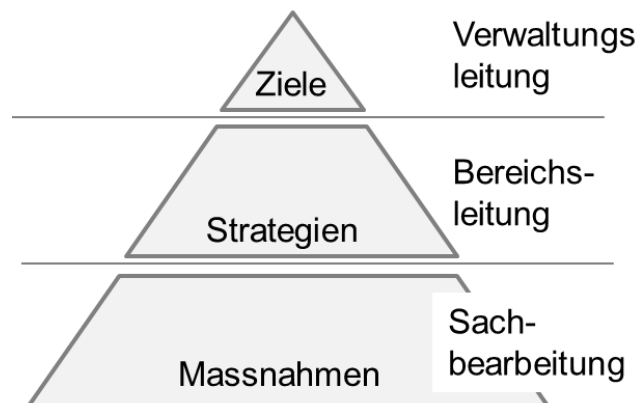


Abbildung 3: Ebenen hierarchisches Kennzahlenkonzept³⁰

Das Prinzip eines **evolutionäres Kennzahlenkonzepts** (bzw. organisatorischer Reifegrad) betrachtet Kennzahlen nicht als statisch, sondern dass die Kennzahlen sich dynamisch an die sich verändernden Bedingungen und Anforderungen einer Organisation anpassen.³¹ Diese Flexibilität impliziert, dass sowohl die Zusammensetzung der Kennzahlen als auch die spezifischen Ausprägungen einzelner Kennzahlen im Zeitverlauf variieren können, um eine kontinuierliche Relevanz und Effektivität zu gewährleisten. Im Unterschied zu konventionellen Ansätzen, die auf statischen Metriken basieren, fördert dieses Konzept die regelmäßige Evaluation und gegebenenfalls Modifikation der Kennzahlen. Es unterstreicht die Bedeutung des organisatorischen Lernprozesses und der fortlaufenden Optimierung. Kennzahlen werden dabei als Instrumente zur Förderung der internen Prozessoptimierung verstanden. Dies erfordert einen ununterbrochenen Zyklus der Datenerhebung und -analyse, um die Kongruenz und den Beitrag der Kennzahlen zu den Organisationszielen fortlaufend zu überprüfen. Dabei ist es essenziell, Leistungsdaten systematisch zu sammeln und zu analysieren, um die Eignung der vorhandenen Kennzahlen zur Abbildung und Förderung der strategischen Ziele der Organisation zu evaluieren. Obwohl die

³⁰ In Anlehnung an Blome (2006), S. 165

³¹ Vgl. Rendon (2008)

Zusammensetzung und Ausprägungen der Kennzahlen anpassungsfähig sind, bleibt ihre grundsätzliche Ausrichtung auf die *langfristigen strategischen Ziele* der Organisation bestehen, was eine dauerhafte Übereinstimmung des Kennzahlensystems mit den übergeordneten Organisationszielen sicherstellt. Die nachfolgende Tabelle stellt die vier Phasen des evolutionären Kennzahlenkonzeptes dar.

Phase	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Bezeichnung	Transaktion	Wirtschaftlichkeit	Koordination	Interne Integration
Zielsetzung	Sicherstellung der Verfügbarkeit	Erzielung von Kosteneffekten	Durchsetzung eines einheitlichen Vorgehens	Senkung der Gesamtbetriebskosten

Tabelle 1: Phasen evolutionäres Kennzahlenkonzept³²

Die dargestellte Tabelle skizziert ein Vier-Phasen-Modell, das die Entwicklung eines evolutionären Kennzahlenkonzeptes im Kontext der organisatorischen Leistungsfähigkeit abbildet. Jede Phase – von der Transaktion über die Wirtschaftlichkeit und Koordination bis hin zur internen Betrachtung – repräsentiert einen zunehmenden Reifegrad der Organisation in Bezug auf ihre Beschaffungsprozesse und die damit verbundenen Effizienz- und Effektivitätsziele. In Phase 1, der **Transaktion**, liegt der Fokus auf der Sicherstellung der Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen, was als grundlegendes Ziel der Beschaffung angesehen wird. Diese Phase ist durch Basiskennzahlen charakterisiert, die primär auf die Erfassung von Transaktionsvolumen und -häufigkeit abzielen. Phase 2, die **Wirtschaftlichkeit**, konzentriert sich auf die Erzielung von Kosteneffekten durch Beschaffungsaktivitäten. In diesem Stadium werden Kennzahlen relevant, die eine Bewertung von Kostenersparnissen und Effizienzsteigerungen ermöglichen, um die finanzielle Leistungsfähigkeit der Beschaffung zu optimieren. Mit dem Übergang zur Phase 3, der **Koordination**, rückt die Durchsetzung eines einheitlichen Vorgehens in den Mittelpunkt. Hier werden Kennzahlen bedeutsam, die behördenübergreifend ausgewertet werden und somit zur Standardisierung und Harmonisierung der Beschaffungsprozesse beitragen. In Phase 4, der **internen Integration**, liegt der Schwerpunkt auf der Senkung der Gesamtbetriebskosten. Dies erfordert eine umfassende Betrachtung aller internen Prozesse und deren Effizienz, weshalb in dieser Phase fortgeschrittene Kennzahlen zur Prozessoptimierung und zur Identifikation von Einsparpotentialen herangezogen werden.

Das Prinzip eines **ausgewogenen Kennzahlenkonzeptes**, oft in Verbindung mit dem Balanced Scorecard Ansatz genannt, zielt darauf ab, eine ganzheitliche Sicht auf die Leistung einer Organisation zu bieten. Dieser Ansatz geht über die traditionelle finanzielle Leistungsmessung hinaus und berücksichtigt weitere Dimensionen, wie die Lieferantenleistung, die interne Prozesseffizienz und -effektivität. Damit soll auch die Lücke zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung geschlossen werden. Das Ziel ist es, die strategisch relevanten Größen für die Steuerung einer Organisation zu identifizieren.³³ Für die Beschaffungsfunktion existieren sowohl im privatwirtschaftlichen³⁴ als auch öffentlichen³⁵ Sektor Arbeiten zu möglichen Dimensionen für ein ausgewogenes Kennzahlensystem, welche in der folgenden Tabelle dargestellt werden. Aufgrund der Heterogenität des Produkt/ bzw. Warengruppenspektrums einer Landesverwaltung wurde für die Dimensionen einer Landesverwaltung der Ansatz aus der privatwirtschaftlichen Sektor verwendet. Zusätzlich wurde im Rahmen des Projektes entschieden, die Übersicht um die Dimension Nachhaltigkeit, Innovation,

³² In Anlehnung an Harland et al. (2007), S. 351 ff.; van Weele/Eßig (2017), S. 105 ff.; Büsch (2019), S. 78 ff.

³³ Vgl. Horváth et al. (2020), S. 114

³⁴ Vgl. Schliesing et al. (2012)

³⁵ Vgl. Modell (2001); Gurd/Gao (2008)

Gemeinwohl zu erweitern, um damit diesen für den öffentlichen Sektor wichtigen Aspekt ausreichend abzubilden.

Dimension	Beschreibung
Wert	Erhöhung der Einkaufseffizienz
Intern	Erhöhung der internen Kundenzufriedenheit
Lieferantenperspektive	Für die Messung und Steuerung der Lieferanten
Prozess	Reduktion der Durchlaufzeiten; Verbesserung des Beschaffungsprozesses
Lernen & Entwicklung	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterqualifikation
Nachhaltigkeit/ Innovation/ Gemeinwohl	Erhöhung des Anteils von Nachhaltigkeit, Innovation und Gemeinwohlaspekten an der Vergabegesamtzahl (VGZ)

Tabelle 2: Dimensionen ausgewogenes Kennzahlenkonzept³⁶

Auf Grundlage der drei Prinzipien wurde das folgende Analyseraster abgeleitet, das die übergeordnete Zielsetzung je Phase und die spezifischen Ziele je Phase für die sechs relevanten Dimensionen darstellt. Hierbei baut jede Phase auf der vorherigen auf. In dieses Analyseraster sollen die identifizierten Kennzahlen eingeordnet werden.

Phase	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Bezeichnung	Transaktion	Wirtschaftlichkeit	Koordination	Interne Integration
Zielsetzung	Sicherstellung der Verfügbarkeit	Erzielung von Kosteneffekten	Durchsetzung eines einheitlichen Vorgehens	Senkung der Gesamtbetriebskosten
Wert	Dezentrale Kenntnis über Beschaffungsvolumen	Dezentrale Übersicht über Beschaffungsvolumen	Zentrale Übersicht über Beschaffungsvolumen	Konzept eines Beschaffungscontrollings
Lieferanten	Dezentrale Kenntnis über Lieferantenbasis	Dezentrale Übersicht über Beschaffungsvolumen	Zentrale Übersicht über Lieferantenbasis	Konzept eines Lieferantenmanagements
Prozesse & Systeme	Organisationsspezifische Entscheidung über Prozesse und Systeme	Zentrale Übersicht über den Implementierungsstand Einführung von Warengruppen	Verpflichtende Nutzung einheitlicher Systeme mit festen Kriterien Weiterentwicklung der Warengruppenstrategie	Prozesse und Systeme sind vollständig integriert und verbunden
Interne Kunden	Aufnahme von Kundenbeschwerden Keine Bedeutung für Leitung	Bereitstellung von Preisvergleichen Leistung misst Erfolg an der Einsparung	Konzept zur Kommunikation von Vergabekennzahlen Bestandteil der Behördenstrategie	Zufriedenheitsumfragen mit Benchmarking-Methoden Integraler Bestandteil der Verwaltungsstrategie
Lernen & Entwicklung	Durchführung administrativer Tätigkeiten „Verwalter“	Durchführung von operativen Tätigkeiten (Verhandlung, Preisvergleich) „Praktiker“	Spezifische Kenntnisse über Markt und interne Prozesse. „Spezialist“	Hohe konzeptionelle, analytische und kommunikative Fähigkeiten „Strategie“
Nachhaltigkeit/ Innovation/ Gemeinwohl	„Weiche“ Vergabekriterien, wie umweltbezogene Aspekte sind in Vergaben enthalten	„Weiche“ Vergabekriterien werden systematisch erfasst	Zentrale Übersicht Zielerreichung „weicher“ Kriterien	Kommunikation von „weichen“ Kriterien

Tabelle 3: Analyseraster für Kennzahlenkonzept öffentlichen Beschaffung³⁷

In der ersten Phase, die sich rein auf die eigentliche **Transaktion** konzentriert, liegt das Hauptziel in der Sicherstellung der Verfügbarkeit. Hierbei ist die dezentrale Kenntnis über Beschaffungsvolumen und Lieferantenbasis sowie die organisationsspezifische Entscheidung über Prozesse und Systeme vorherrschend. Dies spiegelt die *Inputkontrolle* wider, die die Angemessenheit der Eingangsgrößen sicherstellt. Die interne Kundeninteraktion beschränkt sich auf die Aufnahme von Kundenbeschwerden, während im Bereich Lernen & Entwicklung administrative Tätigkeiten als „Verwalter“ im Vordergrund

³⁶ Vgl. Schliesing et al. (2012), S. 414 ff.

³⁷ In Anlehnung an van Weele/Eßig (2017), S. 105 ff.; Harland et al. (2007), S. 351; Schliesing et al. (2012)

stehen und damit Bezug auf den Kontrollgegenstand der *Prämissen* und *Verhaltenskontrolle* abzielt. In Bezug auf Nachhaltigkeit und Innovation sind „weiche“ Vergabekriterien in den Vergaben enthalten.

In der zweiten Phase, die sich auf die **Wirtschaftlichkeit** fokussiert, zielt man auf die Erzielung von Kosteneffekten ab. Es entsteht eine dezentrale Übersicht über das Beschaffungsvolumen und die Lieferantenbasis sowie die Weiterentwicklung von Prozessen und Systemen wird angestrebt und damit eine *Durchführungs-* und *Verfahrenskontrolle* ermöglicht. Dies zielt darauf ab, die Einhaltung und Effizienz der Prozesse zu überwachen. Dabei entwickeln sich Prozesse und Systeme weiter, indem eine zentrale Übersicht über den Implementierungsstand und die Einführung von Warengruppen erfolgt. In dieser Phase wird die Leistung an der Einsparung gemessen und „weiche“ Vergabekriterien werden systematisch erfasst.

Die dritte Phase konzentriert sich auf die **Koordination**, mit dem Ziel, ein einheitliches Vorgehen durchzusetzen. Dies spiegelt sich in der zentralen Übersicht über Beschaffungsvolumen und Lieferantenbasis wider. Die Nutzung einheitlicher Systeme mit festen Kriterien wird verpflichtend. Dies führt zu einer verstärkten behörden- und ressort-übergreifenden *Verfahrenskontrolle*, die eine standardisierte Methodik sicherstellt. Intern wird ein Konzept zur Kommunikation von Vergabekennzahlen entwickelt und es findet eine Spezialisierung im Bereich Lernen & Entwicklung statt, welches auf eine fortgeschrittene *Prämissen-* und *Verhaltenskontrolle* hinweist, die die strategische Ausrichtung und das Kompetenzniveau der Mitarbeiter beurteilt. Die Zielerreichung „weicher“ Kriterien wird zentral überwacht.

In der vierten Phase, die auf **interne Integration** abzielt, steht die Senkung der Gesamtbetriebskosten im Vordergrund. Es etabliert sich ein Konzept eines Beschaffungscontrollings und eines umfassenden Lieferantenmanagements und ermöglicht dadurch eine umfangreiche *Durchführungs-* und *Verfahrenskontrolle*. Prozesse und Systeme sind nun vollständig integriert und verbunden, unterstreicht die Effektivität der Transformation (*Verfahrenskontrolle*). Interne Kunden werden durch Zufriedenheitsumfragen und Benchmarking-Methoden einbezogen und reflektieren eine erweiterte *Ergebniskontrolle*, die nicht nur finanzielle, sondern auch qualitative Leistungsaspekte berücksichtigt. Im Bereich Lernen & Entwicklung herrschen hohe konzeptionelle, analytische und kommunikative Fähigkeiten vor. In dieser Phase wird die Kommunikation von „weichen“ Kriterien intensiviert, was die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit, Innovation und Gemeinwohl unterstreicht.

Im Folgenden findet sich eine Tabelle, die die entwickelten Kennzahlen darstellt und erste Ansätze zu deren Operationalisierung aufzeigt. Die Kennzahlen wurden im Rahmen des Abschlussberichts „Evidenzbasierte Einblicke in das Beschaffungs- und Vergabewesen NRW“ auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse erarbeitet.

Phase	Dimension	Indikator	Erfassungsfrequenz	Datenquelle	Informationsgehalt	Steuerungsimpulse
1	3	Messung der Durchlaufzeit je Vergabe	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Voraussetzung für den Vergleich von Vergabedurchlaufzeiten über Vergaben hinweg. Stellt den Zeitbedarf für eine Vergabe von der Bedarfsmeldung bis zum Vergabeabschluss dar.	Annahme: Je kürzer die "Durchlaufzeit" für eine Vergabe ist, desto geringer sind die Transaktionskosten, was zu einer erhöhten Effizienz führt.
1	3	Durchlaufzeit je Vergabeart	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Kennzahl, um Vergaben vergleichen zu können.	Annahme: Je kürzer die "Durchlaufzeit" für eine Vergabe ist, desto geringer sind die Transaktionskosten, was zu einer erhöhten Effizienz führt.
1	3	Messung der Prozesskosten je Vergabe	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Voraussetzung für den Vergleich von Prozesskosten	Optimierung der bestehende Beschaffungsprozesse.
1	3	Prozesskosten je Vergabeart	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Kennzahl, um Prozesskosten vergleichen zu können	Verwendung als Indikator zur Identifikation von Prozesseffizienzen.
1	3	Existenz Einsatzes eines/mehrerer Informationssysteme	Einmal	Interne Befragung	Übersicht, welche Systeme im Beschaffungsumfeld sonst genutzt werden. Zielsetzung Nutzung von einem System	Indikation für die Notwendigkeit der Standardisierung der Beschaffungsprozesse.
1	3	Relevanzbewertung Informationssysteme	Einmal	Interne Befragung	Einschätzung zum Nutzen der verwendeten Informationssysteme	Indikation für die Notwendigkeit der Standardisierung der Beschaffungsprozesse.
1	3	Anzahl der zu bedienenden IT-Lösungen für Beschaffer/Bieter	Einmal	Interne Befragung	Übersicht, welche Systeme im Beschaffungsumfeld sonst genutzt werden. Zielsetzung Nutzung von einem System	Indikation für die Notwendigkeit der Standardisierung der Beschaffungsprozesse.
1	5	Relevanzbewertung MA-Qualifikationen	Einmal	Interne Befragung	Bedeutung der Qualifikation von Mitarbeitenden für die Professionalisierung der Beschaffungsfunktion	Möglichkeit, die Beschaffungsfunktion zu spezialisieren bzw. eine notwendige Voraussetzung, um die Beschaffungsfunktion in eine andere Phase zu entwickeln.
1	6	Einhaltung von Umweltstandards	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).
1	6	Existenz eines Vergabeziel KMU-Förderung	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).

Phase	Dimension	Indikator	Erfassungsfrequenz	Datenquelle	Informationsgehalt	Steuerungsimpulse
1	6	Relevanzbewertung Elemente zur KMU-Förderung	Regelmäßig	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).
1	6	Relevanzbewertung Arbeits- und Sozialstandards	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Bestätigung der Zielsetzung Arbeits- und Sozialstandards.
1	6	Vergabeziel Regionalförderung	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).
1	6	Vergabeziel Innovationsförderung	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Steuerungsimpuls für die Umsetzung von § 97 Abs. 3 GWB.
1	6	Existenz eines Vergabeziel Einhaltung des Vergaberechts	Einmal	Interne Befragung	Klare Zielsetzung durch transparente Vergabe.	Sicherstellung des regulatorischen Rahmens.
2	1	Beschaffungsbudgettreue	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation, ob geplante Ausgaben günstiger oder teurer werden und damit für die Kostendisziplin in der jeweiligen Vergabe.	Unterstützt bei der Messung und Überprüfung der Budgetziele und damit die Budgetinhaber ihre Budgetziele erreichen.
2	1	Preisnachlassquote der Beschaffungsobjektgruppe X	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Messung der Wirtschaftlichkeit und Verhandlungsstärke einer Vergabestelle.	Effizienzsteigerung durch die Beschaffungsfunktion.
2	6	Einhaltung von Arbeits-/Sozialstandards	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).
2	6	Relevanzbewertung Elemente zur Innovationsförderung	Einmal	Interne Befragung	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Steuerungsimpuls für die Umsetzung von § 97 Abs. 3 GWB.
2	6	Anteil Vergaben mit Zuschlagskriterium Nachhaltigkeit an Vergabegesamtzahl (VGZ)	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).
3	1	Anteil Beschaffungs-(objekt-)kosten an Betriebsgesamtkosten	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Auswertung, wie hoch das Beschaffungsvolumen des Landes, Ministeriums, Behörde überhaupt ist.	Steuerung der Kostenstrukturen und Versuch der Anpassung der Kostenstrukturen

Phase	Dimension	Indikator	Erfassungsfrequenz	Datenquelle	Informationsgehalt	Steuerungsimpulse
3	1	Beschaffungsvolumenanteil der Beschaffungsobjektgruppe X	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Bedeutung einer einzelnen Beschaffungsgruppe.	Operative Steuerungskennzahl, notwendige Voraussetzung für die Bedeutung der jeweiligen Warengruppe
3	2	Lieferantendatenbank	Einmal	Beschaffungsdaten	Nutzung einer Lieferantendatenbank schafft Transparenz über die Lieferantenlandschaft und verbessert dadurch die Kenntnis über die eigene Position am Markt.	Notwendige Voraussetzung, um ein Lieferantenmanagement zu etablieren
3	2	Beschaffungsvolumen je Lieferant	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Auswertung, welcher Lieferant welches Produkt liefert und damit Marktkenntnis über die Lieferanten der Landesverwaltung.	Möglichkeit der Clusterung von Lieferanten und daraus Ableitung der Bedeutung des Lieferanten
3	3	Relevanzbewertung Verfahren zur Messung der vergabeübergreifenden Wirtschaftlichkeit	Einmal	Interne Befragung	Notwendige Voraussetzung zur Auswertung von Vergabedaten.	Grundlegende Entscheidung für die Steuerung der Beschaffungsfunktion
3	3	Behördeninterne zentrale Durchführung von Beschaffungen	Einmal	Beschaffungsdaten	Indikation über die Zusammenarbeit und Kenntnis über die Bedarfe innerhalb einer Behörde.	Impuls für weitere Zentralisierung und Bündelung von Warengruppen, um Transaktionskosten zu reduzieren und Skaleneffekte zu erreichen.
3	3	Dezentalisierungsgrad der Beschaffung	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation, wie gut die Daten der Landesverwaltung zusammengefasst ausgewertet werden können. Nach derzeitigem Stand sollte jede Behörde (oder zumindest Ressort) über die Freigabe Ihrer Vergabedaten entscheiden.	Indikator, wie viel des Gesamtbeschaffungsvolumens nicht über einen "Zentraleinkauf" oder ein Leadbuying-Konzept eingekauft wird.
3	5	Relevanzbewertung von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Einmal	Interne Befragung	Bedeutung der Qualifikation von Mitarbeitenden für die Professionalisierung der Beschaffungsfunktion.	Möglichkeit, die Beschaffungsfunktion zu spezialisieren bzw. eine notwendige Voraussetzung, um die Beschaffungsfunktion in eine andere Phase zu entwickeln.
3	5	Fort- und Weiterbildungsrelevanz	Einmal	Interne Befragung	Bedeutung der Qualifikation von Mitarbeitenden für die Professionalisierung der Beschaffungsfunktion.	Möglichkeit, die Beschaffungsfunktion zu spezialisieren bzw. eine notwendige Voraussetzung, um die Beschaffungsfunktion in eine andere Phase zu entwickeln.
3	5	Anzahl Fort- und Weiterbildungstage pro MA	Regelmäßig	Personaldaten	Bedeutung der Qualifikation von Mitarbeitenden für die Professionalisierung der Beschaffungsfunktion.	Möglichkeit, die Beschaffungsfunktion zu spezialisieren bzw. eine

Phase	Dimension	Indikator	Erfassungsfrequenz	Datenquelle	Informationsgehalt	Steuerungsimpulse
						notwendige Voraussetzung, um die Beschaffungsfunktion in eine andere Phase zu entwickeln.
4	1	Jährliche Preisveränderung der Beschaffungsobjektgruppe X	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Messung der Wirtschaftlichkeit und Verhandlungsstärke einer Vergabestelle.	Deckung des Informationsbedarfs zur Preisentwicklung einzelner Warengruppen.
4	1	Höhe des Vergabevolumens je Vergabeart	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Auswertung, welche Bedeutung welches Beschaffungsverfahren hat und damit Indikation für Prozessoptimierungen.	Einordnung der Vergabevolumen je Vergabeart.
4	2	Beschaffungsvolumenanteil internationaler Beschaffung bei Beschaffungsobjektgruppe X	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation der "Regionalförderung" und damit sozialen und ökologischen Aspekten	Operative Lieferantensteuerungskennzahl, notwendige Voraussetzung hierfür ist die Einführung eines Lieferantenmanagements.
4	2	Beschaffungsvolumenanteil regionaler Lieferanten	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Marktkennntnisse und Förderung der Regionalität	Wird nur um den Kirchturm herum beschafft, oder gibt es auch Anbieter aus einem größeren Einzugsbereich.
4	3	Anwendung Reporting/Controlling zur Messung der vergabeübergreifenden Wirtschaftlichkeit	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Notwendige Voraussetzung zur Auswertung von Vergabedaten	Basis für Steuerungsimpulse zur Verbesserung und Motivationssteigerung.
4	3	Anteil der Durchführung eines Reporting/Controlling zur Messung der vergabeübergreifenden Wirtschaftlichkeit	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Wichtige Erkenntnis, um das Vergabevolumen "unter" aktiver Verwaltung greifen zu können	Notwendige Voraussetzung, um eine Steuerung des Beschaffungsvolumens durchzuführen.
4	3	Durchschnittliche Anzahl eingegangener Angebote	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für die Attraktivität der Vergabe (Markterkundung als der Schlüssel zum Wettbewerb)	Vergleichskennzahl für die Steuerung anderer Vergaben, zusätzlicher Indikator für die Attraktivität von Ausschreibungen.
4	3	Durchschnittliche Anzahl der Angebotsforderungen	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Wie gut ist die Kenntnis über die Lieferantenlandschaft bzw. Märkte.	Vergleichskennzahl für die Steuerung anderer Vergaben, zusätzlicher Indikator für die Attraktivität von Ausschreibungen.
4	3	Anteil gerügter Vergaben an VGZ	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Möglicherweise Potential, den Vergabeprozess zu verändern.	Indikation für die Qualität von Vergabeverfahren.

Setzen und Nachhalten klarer und messbarer Ziele

1. Startseite

2. Auswahlfragen

3. Werkzeugliste

4. Werkzeug-Steckbriefe

Phase	Dimension	Indikator	Erfassungsfrequenz	Datenquelle	Informationsgehalt	Steuerungsimpulse
4	3	Anzahl Vergaben je Vergabeart	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Erkenntnis, wo der Schwerpunkt des zukünftigen Handelns gelegt werden sollte	Impuls für die Konsolidierung oder Veränderung von Vergabeverfahren.
4	3	Anteil der elektronischen bereitgestellten Rahmenverträge an Vergabegesamtzahl, der in Rahmenverträge mündet	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für die Digitalisierung der Verwaltung.	Fortschritt der Professionalisierung der Beschaffungsfunktion; Reduzierung der Transaktionskosten und damit insgesamt effizienterer Beschaffungsprozess.
4	3	Anteil Vergaben über eVergabe an VGZ	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für die Digitalisierung der Verwaltung.	Fortschritt der Professionalisierung der Beschaffungsfunktion und damit Reduzierung der Transaktionskosten, weniger Fehler, insgesamt effizienterer Beschaffungsprozess.
4	3	Behördenübergreifende zentrale Durchführung von Beschaffungen	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation über die Zusammenarbeit und Kenntnis über die Bedarfe in verschiedenen Behörden. Für die Kenntnis ist ein Austausch der Bedarfe notwendig, der über eine IT-Plattform vereinfacht werden könnte.	Impuls für weitere Zentralisierung und Bündelung von Warengruppen, um Transaktionskosten zu reduzieren und Skaleneffekte zu erreichen.
4	3	Anteil Vergaben mit einzigem Zuschlagskriterium Preis/Kosten an VGZ	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation, ob nur Preis/ Kosten für die Vergabe relevant waren.	Gibt eine Indikation, welche Vergabekriterien verwendet werden.
4	6	Relevanzbewertung Umweltstandards	Einmal	Interne Befragung	Indikation für die Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Bestätigung der Zielsetzung Nachhaltigkeit
4	6	Anteil Vergaben an KMU an VGZ	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für die Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).
4	6	Gemeinwohlbezogener Beschaffungsvolumenanteil	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für die Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).

Setzen und Nachhalten klarer und messbarer Ziele



Phase	Dimension	Indikator	Erfassungs- frequenz	Datenquelle	Informationsgehalt	Steuerungsimpulse
4	6	Beschaffungsvolumenanteil umweltfreundlicher Beschaffungsobjekte der Beschaffungsobjektgruppe X	Regelmäßig	Beschaffungsdaten	Indikation für die Ausrichtung zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten bzw. direkte Operationalisierung der Nachhaltigkeitskriterien.	Unterstützt bei der Erfüllung von Regularien zur Erzielung der Anforderungen des Gesetzgebers (Best interest of state).

Literatur:

Bangert et al. (2024): Bangert, H. H./Brandstetter, M./von Deimling, C./Eßig, M.: Evidenzbasierte Einblicke in das Beschaffungs- und Vergabewesen NRW, 2024, <https://www.wirtschaft.nrw/oeffentliches-auftragswesen-vergaberecht-nordrhein-westfalen>

Bleda/Chicot (2020): Bleda, M./Chicot, J.: The role of public procurement in the formation of markets for innovation, in: Journal of Business Research, 107. Jg. (2020), S. 186–196, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.032

Blome (2006): Blome, C.: Öffentliches Beschaffungsmarketing: Ein Kennzahlensystem für das Vergabemanagement, 1. ed., Wiesbaden 2006

Büsch (2019): Büsch, M.: Fahrplan zur Transformation des Einkaufs: So erreichen Sie Spitzenleistung in der Beschaffung, 1. Aufl. 2019 edition; Wiesbaden Heidelberg 2019

Caldwell et al. (2005): Caldwell, N./Walker, H./Harland, C./Knight, L./Zheng, J./Wakeley, T.: Promoting competitive markets: The role of public procurement, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 11. Jg. (2005), Nr. 5, S. 242–251, DOI: 10.1016/j.pursup.2005.12.002

Cheah (2016): Cheah, S.: Framework for measuring research and innovation impact, in: Innovation, 18. Jg. (2016), Nr. 2, S. 212–232, DOI: 10.1080/14479338.2016.1219230

Dube et al. (2022): Dube, N./Li, Q./Selviaridis, K./Jahre, M.: One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Purchasing and Supply Management learning from the pandemic: transforming for better crisis management, 28. Jg. (2022), Nr. 5, S. 100773, DOI: 10.1016/j.pursup.2022.100773

Edler/Georghiou (2007): Edler, J./Georghiou, L.: Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side, in: Research Policy, 36. Jg. (2007), Nr. 7, S. 949–963, DOI: 10.1016/j.respol.2007.03.003

Edquist/Hommen (2000): Edquist, C./Hommen, L.: Public Technology Procurement and Innovation Theory, in: Edquist, C./Hommen, L./Tsipouri, L. (Hrsg.): Public Technology Procurement and Innovation, Boston/Dordrecht/London 2000, S. 5–70, DOI: 10.1007/978-1-4615-4611-5_2

Eßig/Schaupp (2016): Eßig, M./Schaupp, M.: Ermittlung des innovationsrelevanten Beschaffungsvolumens des öffentlichen Sektors als Grundlage für eine innovative öffentliche Beschaffung, 2016, https://www.koinno-bmwk.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Ermittlung_des_innovationsrelevanten_Beschaffungsvolumens_des_oeffentlich..._3_.pdf (12.12.2023)

Folan/Browne (2005): Folan, P./Browne, J.: A review of performance measurement: Towards performance management, in: Computers in Industry, 56. Jg. (2005), Nr. 7, S. 663–680, DOI: 10.1016/j.compind.2005.03.001

Gallouj/Savona (2009): Gallouj, F./Savona, M.: Innovation in services: a review of the debate and a research agenda, in: Journal of Evolutionary Economics, 19. Jg. (2009), Nr. 2, S. 149–172, DOI: 10.1007/s00191-008-0126-4

Gallouj/Zanfei (2013): Gallouj, F./Zanfei, A.: Innovation in public services: Filling a gap in the literature, in: Structural Change and Economic Dynamics, 27. Jg. (2013), S. 89, DOI: 10.1016/j.strueco.2013.09.002

Guang/Yi (2012): Guang, Y./Yi, W.: The Improvement of Governmental Emergency Procurement on Resolving Public Crisis, China 2012, DOI: 10.2991/icpm.2012.59

Gurd/Gao (2008): Gurd, B./Gao, T.: Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations, in: International Journal of Productivity and Performance Management, 57. Jg. (2008), Nr. 1, S. 6–21

Harland et al. (2007): Harland, C./Telgen, J./Knight, L./Callender, G.: Challenges facing public procurement, in: Knight, L. (Hrsg.): Public procurement: International Cases And Commentary, London 2007, S. 351–357

Höglund et al. (2021a): Höglund, L./Mårtensson, M./Thomson, K.: Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector, in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 34. Jg. (2021), Nr. 7, S. 1608–1634, DOI: 10.1108/AAAJ-11-2019-4284

Höglund et al. (2021b): Höglund, L./Holmgren Caicedo, M./Mårtensson, M./Svärdsten, F.: Strategic management accounting in the public sector context: the case of the Swedish Transport Administration, in: Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 33. Jg. (2021), Nr. 4, S. 468–486, DOI: 10.1108/JPBAFM-12-2019-0180

Horváth et al. (2020): Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M.: Controlling, München 2020, DOI: 10.15358/9783800658701

Jäppinen (2015): Jäppinen, T.: How to Manage a Service Innovation Process in the Public Sector: From Co-Design to Co-Production, in: Agarwal, R./Selen, W./Roos, G./Green, R. (Hrsg.): The Handbook of Service Innovation, London 2015, S. 707–726, DOI: 10.1007/978-1-4471-6590-3_32

Knutsson/Thomasson (2014): Knutsson, H./Thomasson, A.: Innovation in the Public Procurement Process: A study of the creation of innovation-friendly public procurement, in: Public Management Review, 16. Jg. (2014), Nr. 2, S. 242–255, DOI: 10.1080/14719037.2013.806574

Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2023): Erstes Klimaschutzpaket - Nordrhein-Westfalen, 2023, <https://www.wirtschaft.nrw/erstes-klimaschutzpaket>

Lohman et al. (2004): Lohman, C./Fortuin, L./Wouters, M.: Designing a performance measurement system: A case study, in: European Journal of Operational Research, 156. Jg. (2004), Nr. 2, S. 267–286, DOI: 10.1016/S0377-2217(02)00918-9

Merisalo et al. (2024): Merisalo, M./Hyytinen, K./Oksanen, J./Pihlajamaa, M./Uyarra, E.: Navigating the multiple views of value in assessing public procurement, in: Science and Public Policy, Jg. (2024), S. scad085, DOI: 10.1093/scipol/scad085

Modell (2001): Modell, S.: Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform, in: Management Accounting Research, 12. Jg. (2001), Nr. 4, S. 437–464, DOI: 10.1006/mare.2001.0164

Modell (2012): Modell, S.: Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives, in: Management Accounting Research, Strategic Management Accounting, 23. Jg. (2012), Nr. 4, S. 278–295, DOI: 10.1016/j.mar.2012.05.001

Neely et al. (2005): Neely, A./Gregory, M./Platts, K.: Performance measurement system design: A literature review and research agenda, in: International Journal of Operations & Production Management, 25. Jg. (2005), Nr. 12, S. 1228–1263, DOI: 10.1108/01443570510633639

Obwegeser/Müller (2018): Obwegeser, N./Müller, S. D.: Innovation and public procurement: Terminology, concepts, and applications, in: Technovation, 74–75. Jg. (2018), S. 1–17, DOI: 10.1016/j.technovation.2018.02.015

OECD (2021): OECD: Government at a Glance 2021, Paris 2021, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en (12.12.2023)

Patrucco et al. (2016): Patrucco, A. S./Luzzini, D./Ronchi, S.: Evaluating the Effectiveness of Public Procurement Performance Management Systems in Local Governments, in: Local Government Studies, 42. Jg. (2016), Nr. 5, S. 739–761, DOI: 10.1080/03003930.2016.1181059

Patrucco et al. (2022): Patrucco, A. S./Trabucchi, D./Frattini, F./Lynch, J.: The impact of Covid-19 on innovation policies promoting Open Innovation, in: R&D Management, 52. Jg. (2022), Nr. 2, S. 273–293, DOI: 10.1111/radm.12495

Rendon (2008): Rendon, R. G.: Procurement process maturity: key to performance measurement, in: Journal of Public Procurement, 8. Jg. (2008), Nr. 2, S. 200–214, DOI: 10.1108/JOPP-08-02-2008-B003

Ruohonen (2020): Ruohonen, J.: An Acid Test for Europeanization: Public Cyber Security Procurement in the European Union, in: European Journal for Security Research, 5. Jg. (2020), Nr. 2, S. 349–377, DOI: 10.1007/s41125-019-00053-w

Schliesing et al. (2012): Schliesing, K./Krampf, P./Schlüchtermann, J.: Konzeption und Implementierung einer Procurement-Balanced Scorecard, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 24. Jg. (2012), Nr. 7, S. 411–418

Sönnichsen/Clement (2020): Sönnichsen, S. D./Clement, J.: Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement, in: Journal of Cleaner Production, 245. Jg. (2020), S. 118901, DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118901

Stoi/Dillerup (2022): Stoi, R./Dillerup, R.: Unternehmensführung: Erfolgreich durch modernes Management & Leadership, 6., komplett überarbeitete und erweiterte edition;München 2022

Uttam/Roos (2015): Uttam, K./Roos, C. L. L.: Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement, in: Journal of Cleaner Production, 86. Jg. (2015), S. 403–416, DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.08.031

Uyarra/Flanagan (2010): Uyarra, E./Flanagan, K.: Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement, in: European Planning Studies, 18. Jg. (2010), Nr. 1, S. 123–143, DOI: 10.1080/09654310903343567

van Weele/Eßig (2017): van Weele, A. J./Eßig, M.: Strategische Beschaffung, Wiesbaden 2017, DOI: 10.1007/978-3-658-08491-2

Wesseling/Edquist (2018): Wesseling, J. H./Edquist, C.: Public procurement for innovation to help meet societal challenges: a review and case study, in: Science and Public Policy, 45. Jg. (2018), Nr. 4, S. 493–502, DOI: 10.1093/scipol/scy013

Zabala-Iturriagagoitia (2022): Zabala-Iturriagagoitia, J. M.: Fostering regional innovation, entrepreneurship and growth through public procurement, in: Small Business Economics, 58. Jg. (2022), Nr. 2, S. 1205–1222, DOI: 10.1007/s11187-021-00466-9

