



# KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS

155

Einkaufsorganisation

GOLD

**KOINNO  
ZERTIFIKAT**  
Innovativer  
öffentlicher  
Auftraggeber

## Teilzentralisierung des Einkaufs – Einheitliche Vergabeverfahren und klare Rollenverteilung schaffen Effizienz und Transparenz

### Ausgangssituation

Die Landeswasserversorgung (LW) ist eine der größten und traditionsreichsten Fernwasserversorgungen Deutschlands. Drei Millionen Menschen leben im Verteilungsgebiet der Landeswasserversorgung. Jährlich werden etwa 100 Millionen Kubikmeter Trinkwasser an rund 250 Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg sowie an einige Gemeinden in Bayern geliefert.

Im Jahr 2020 hatte die Geschäftsleitung der LW eine neue Strategische Landkarte (Strategy-Map) entwickelt, die die darin beschriebene Ausrichtung der LW mit dem Zeithorizont 2030 unterstützt. Neben strategisch bedeutsamen Projekten wie der CO<sub>2</sub>-Neutralität und der Erschließung zusätzlicher Wasserressourcen umfasste die Strategy-Map die Gründung einer neuen Abteilung zur Neustrukturierung des Einkaufs.

Bis zu diesem Zeitpunkt zeichnete sich der Einkauf der LW durch eine dezentrale Organisationsstruktur aus. Es existierte keine zentrale Vergabestelle und kein strategisch ausgerichteter Zentraleinkauf. Fachspezifisches

Vergabewissen war punktuell vorhanden, wurde aber nicht systematisch zwischen den Abteilungen geteilt. Da es keine zentrale Steuerung gab, variierte auch die Qualität der Leistungsbeschreibungen und die Auslegung vergaberechtlicher Spielräume je nach Expertise des Sachbearbeiters.

### Projektziele

Zielsetzung war eine wirtschaftlichere Gestaltung des Beschaffungswesens der LW bei gleichzeitiger Schaffung krisenfesterer Strukturen. Dies konnte durch Bündelung von Fachwissen (Kenntnisse der Marktlage, Beobachtung von Preisentwicklungen und Rohstoffverfügbarkeiten, vergabe- und vertragsrechtliche Kenntnisse, gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden zu Experten), der Strukturierung des Lieferantenmanagements (Bündelung von Bedarfen, Abschluss langfristiger Rahmenverträge, Aufbau langfristiger und verlässlicher Lieferantenbeziehungen) sowie einer Einsparung des Personalbedarfs durch Optimierung des Beschaffungsprozesses gelingen.

Prozessschritt	Servicelevel 3	Servicelevel 2	Servicelevel 1
Budgetverantwortung & Kostenschätzung	Zentraleinkauf	Fachabteilung	Fachabteilung
Leistungsbeschreibung	Zentraleinkauf	Fachabteilung	Fachabteilung
Anforderung von Angeboten	Zentraleinkauf	Zentraleinkauf	Fachabteilung
Durchführung Vergabeverfahren	Zentraleinkauf	Zentraleinkauf	Zentraleinkauf
Angebotswertung formal	Zentraleinkauf	Zentraleinkauf	Zentraleinkauf
Angebotswertung rechnerisch/technisch	Zentraleinkauf	Fachabteilung	Fachabteilung
Bearbeitung Bestellung/Wareneingang/Rechnung	Zentraleinkauf	Zentraleinkauf	Fachabteilung

### Vorgehensweise

Das Projekt zur Neustrukturierung des Einkaufs wurde aufgrund der umfassenden Eingriffe in die Aufbau- und Ablauforganisation extern begleitet, um u. a. die Akzeptanz der Maßnahme in der Belegschaft zu fördern. Nach Definition der Projektziele, Meilensteine und Rahmenbedingungen wurden Schnittstellen und Kommunikationsprozesse in Workshops erarbeitet. Die Schnittstellen zwischen den Fachabteilungen und dem zentralen Einkauf mussten produktgruppenspezifisch und in Abhängigkeit vom jeweils erforderlichen Fachwissen bzw. der erforderlichen Zuarbeit der Fachabteilungen einvernehmlich definiert werden. Ausgehend von der Prozess- und Schnittstellendefinition wurden drei Service-Level festgelegt. Die Zuordnung der Warengruppen zu den definierten Service-Levels bestimmt die Leistungstiefe des zentralen Einkaufs im Beschaffungsprozess. In einem abschließenden Evaluierungsworkshop wurden Verbesserungsansätze mit sämtlichen Projektmitgliedern erarbeitet und zur Umsetzung gebracht.

### Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Die Neustrukturierung des Einkaufs wurde als Change-Management-Prozess konzipiert und stufenweise über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren umgesetzt. Insgesamt hat die Neustrukturierung im Einkauf zu einer Verbesserung nachfolgender Kriterien geführt:

#### Effizienz

Durch Rahmenvereinbarungen konnten bereits bessere Konditionen und Rabatte erzielt werden, die bei Einzelbeschaffungen nicht realisierbar gewesen wären. Des Weiteren wurden die einzelnen Fachbereiche von

komplexen Ausschreibungsprozessen entlastet, was wiederum Kapazitäten für deren eigentliche Kernaufgaben freisetzt.

#### Rechtssicherheit

Durch die Ansiedlung des Expertenwissens in einer zentralen Stelle wurden Formfehler reduziert und die rechtssichere Durchführung sämtlicher Vergabeverfahren garantiert. Hochkomplexe vergaberechtliche Fristen und Dokumentationspflichten liegen nun in Expertenhand.

#### Prozessqualität

Die Teilzentralisierung hebt die Qualität der Prozesse auf ein neues Niveau, da standardisierte Abläufe, definierte Schnittstellen und klare Verantwortlichkeiten ein transparentes und belastbares Prozessumfeld schaffen. Zudem trägt die zentrale Datenhaltung im Warenwirtschaftssystem zu einer höheren Datenqualität und besseren Auswertbarkeit von Beschaffungsinformationen bei. Diese Transparenz ermöglicht nachhaltige Steuerungsentscheidungen, eine kontinuierliche Prozessverbesserung und die Weiterentwicklung der strategischen Einkaufsteuerung.

#### Fazit

Die Neustrukturierung des Einkaufs hat Effizienz, Rechtssicherheit und Prozessqualität in idealer Weise miteinander verbunden. Die Fachbereiche profitieren von einer professionellen Einkaufsunterstützung, der zentrale Einkauf stärkt seine Rolle als strategischer Partner, und die Organisation insgesamt gewinnt an Transparenz, Steuerungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit.

Stand: April 2026

### Impressum

Herausgeber und Redaktion:  
 Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)  
 Frankfurter Straße 27  
 65760 Eschborn  
 www.bme.de

Gestaltung und Satz:  
 burghardt-grafik, 652239 Hochheim

Bildnachweis:  
 © da-kuk/iStock, Gemini: sb

### Ansprechpartner und Kontakt

Zweckverband Landeswasserversorgung  
 Schützenstr. 4, 70182 Stuttgart  
 Bosko Sokolovacki, Teamleitung Einkauf  
 Telefon: +49 711 / 2175-1509  
 E-Mail: sokolovacki.b@lw-online.de  
 Internet: <http://www.lw-online.de>

Weitere Praxisbeispiele unter: [www.koinno.de](http://www.koinno.de)