

Hubertus Lerch

Beschaffungscontrolling in Universitäten

Georg Hubertus Thaddäus Lerch

Beschaffungscontrolling in Universitäten
Die Koordination der Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen
bei alternativen Organisationsformen

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades
Doctor oeconomiae publicae (Dr. oec. publ.) an der
Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorwort

„Aktive Mitarbeit eines wissenschaftlichen Mitarbeiters in der Controllingstelle der Zentralverwaltung, zu deren fachlichen wie personellen Unterstützung.“
Auf diese Kurzformel läßt sich das im September 1996 an der LMU München gestartete, dreijährige Experiment bringen, in dessen Rahmen die vorliegende Dissertation entstand. Die resultierende „Zwitterstellung“ aus Wissenschaftler und Verwaltungskraft erlaubte mir an Projekten und Entwicklungen beider „Welten“ aktiv teilzuhaben und vielfältige, wertvolle Erfahrungen zu sammeln.

Für die mir gegebenen Chancen, das Gelingen des Experiments und das Zustandekommen dieser Dissertation bin ich vielen zu Dank verpflichtet.

Auf Seiten der Verwaltung sind dies insbesondere Frau Eva Regenscheidt-Spies und Herr Willibald Seitz, die meine Ideen und mein Wirken in hohem Maße unterstützten und mir zahlreiche Gestaltungs- und Freiräume einräumten.

Auf Seiten der Wissenschaft danke ich meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, für die Aufnahme in seine „Lehrstuhlfamilie“ sowie die mir bei der Promotion zuteil gewordene Unterstützung. Herrn Prof. Dr. Hermann Meyer zu Selhausen danke ich für die Übernahme des Korreferats. All meinen Kolleg(inn)en am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling sei gedankt für das freundschaftlich-kollegiale Verhältnis. Den Herren Markus Deliano, Christian Hilz, Andreas Krüger und Thomas Schoder bin ich darüber hinaus für die vorantreibenden und (nicht nur kulinarisch) wertvollen Treffen unserer sog. „DISS-Runde“ dankbar.

Maßgeblichen Anteil am Zustandekommen dieser Arbeit haben nicht zuletzt meine Eltern. Ihrer Liebe und vielfältigen Unterstützung war und bin ich mir immer sicher. Ihnen widme ich diese Arbeit.

München, den 10.10.1999

Hubertus Lerch

Herausgeber:

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung
80538 München, Prinzregentenstr. 24, Tel. (089) 21234-405

München 1999

ISBN

3-927044-37-7

(Zugl.: München Univ., Diss., 1999/D19)

*Meinen Eltern,
in Liebe und Dankbarkeit*

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1. Universitäres Beschaffungscontrolling bei alternativen Organisationsformen als Untersuchungsgegenstand	1
1.1 Zunehmende Beachtung des Controlling in Universitäten	1
1.2 Unterscheidung zwischen Funktion und Organisation des Be- schaffungscontrolling vor dem Hintergrund alternativer Orga- nisationsformen in Universitäten	8
1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes sowie Ziel, Design und Gang der Untersuchung.....	11
2. Kennzeichnung des universitären Beschaffungscontrolling	17
2.1 Kennzeichnung der Beschaffungsfunktion in Universitäten.....	17
2.2 Konzeptionelle Grundlagen des universitären Beschaffungscon- trolling.....	22
2.2.1 Kennzeichnung der Funktion des Beschaffungscontrolling.....	22
2.2.2 Kennzeichnung der Beziehung zwischen Organisation und Controlling	31
3. Einflußgrößen des universitären Beschaffungscontrolling.....	38
3.1 Analyse des Beschaffungscontrolling aus Sicht der Kontin- genztheorie	38
3.1.1 Situative Spezifität der Organisation des Beschaffungscon- trolling.....	38
3.1.2 Zeitdependenz des Beschaffungscontrolling	38
3.1.2.1 Koordination im Vorfeld von Beschaffungsprozessen	40

3.1.2.2 Koordination zwischen und innerhalb von aktuellen Beschaffungsprozessen.....	42
3.1.1.3 Aufgaben des Beschaffungscontrolling im Anschluß an Beschaffungsprozesse.....	47
3.2 Einflußgrößen der organisatorischen Gestaltung des universitären Beschaffungscontrolling.....	49
3.2.1 Universitätsexterne Einflußgrößen des universitären Beschaffungscontrolling.....	51
3.2.1.1 Rechtliche und soziale Normen.....	51
3.2.1.2 Verfügbares Wissen und Beschaffungsmärkte.....	55
3.2.2 Universitätsinterne Einflußgrößen des universitären Beschaffungscontrolling.....	56
3.2.2.1 Struktur des Beschaffungsprogramms.....	56
3.2.2.2 Struktur des Beschaffungsführungssystems.....	60
3.2.2.3 Merkmale der Aufgabenträger.....	70
4. Auswirkungen alternativer Organisationsformen der Beschaffung auf das universitäre Beschaffungscontrolling	76
4.1 Wirkungen alternativer Verteilung formaler Beschaffungskompetenzen auf das universitäre Beschaffungscontrolling	76
4.1.1 Ziele als Ausgangspunkt des universitären Beschaffungscontrolling.....	76
4.1.2 Beschaffungscontrolling bei alternativen Verteilungen von beschaffungsspezifischen Entscheidungsrechten und Teilaufgaben.....	77
4.1.2.1 Zielwirkungen und Koordinationsbedarf alternativer Verteilung beschaffungsspezifischer Entscheidungsrechte.....	81
4.1.2.1.1 Zielwirkungen und Koordinationsbedarf alternativer Verteilung der Bezugsobjektbestimmung.....	81
4.1.2.1.2 Zielwirkungen und Koordinationsbedarf alternativer Verteilung der Bezugsquellenbestimmung.....	88
4.1.2.2 Zielwirkungen, Koordinationsbedarf und Koordinationsinstrumente alternativer Verteilung der Beschaffungsabwicklung.....	95
4.1.2.2.1 Zielwirkungen, Koordinationsbedarf und Koordinationsinstrumente bei Organisationsformen zentraler Beschaffung.....	96
4.1.2.2.2 Zielwirkungen, Koordinationsbedarf und Koordinationsinstrumente bei Organisationsformen dezentraler Beschaffung.....	107

4.2 Beschaffungsprozesse und Beschaffungscontrolling an bayerischen Universitäten	112
4.2.1 Empirische Analyse exemplarischer Beschaffungsprozesse an bayerischen Universitäten.....	112
4.2.1.1 Beschaffung von Büropapier an bayerischen Universitäten.....	113
4.2.1.2 Beschaffung von Kopiergeräten an bayerischen Universitäten.....	115
4.2.1.3 Beschaffung von Personal Computern an bayerischen Universitäten.....	119
4.2.1.4 Beschaffung von elektrischem Strom an bayerischen Universitäten.....	125
4.2.1.5 Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen an bayerischen Universitäten.....	130
4.2.2 Beurteilung der empirischen Befunde.....	133
5. Beschaffungscontrolling und organisatorischer Wandel in Universitäten.....	136
5.1 Organisatorischer Wandel als Aufgabe des universitären Beschaffungscontrolling.....	136
5.1.1 Koordination der Organisationsplanung als Element des Beschaffungscontrolling.....	136
5.1.2 Hindernisse organisatorischen Wandels und Beschaffungscontrolling.....	137
5.2 Projektstudie: Einführung eines zentral koordinierten Kopierwesens an der LMU München.....	140
5.2.1 Beschreibung der Projektaussgangssituation.....	141
5.2.2 Beschreibung der Projektdurchführung.....	142
5.2.2.1 Die Informationserhebungsphase.....	143
5.2.2.2 Die Informationsauswertungs- und Beschlußphase.....	144
5.2.2.3 Die Ausschreibungsvorbereitungs- und -vollzugsphase.....	147
5.2.2.4 Die Angebotswertungs- und Zuschlagsphase.....	148
5.2.3 Beschreibung der vorläufigen Projektergebnisse.....	148
5.2.4 Beurteilung des Projektes.....	152
6. Forschungsausblick.....	156
Anhang.....	158
Literaturverzeichnis.....	173

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Grobdarstellung der Gesamtstruktur einer Hochschule	9
Abbildung 2:	Globale Forschungsdesigns	13
Abbildung 3:	Ziele der Beschaffung	21
Abbildung 4:	Arten von Interdependenzen	26
Abbildung 5:	Gliederung des universitären Führungssystems und Kennzeichnung des Beschaffungscontrolling	27
Abbildung 6:	Unterscheidung von isolierten und übergreifenden Koordinationinstrumenten	29
Abbildung 7:	Handlungsdimensionen des Controlling	31
Abbildung 8:	Abgrenzung zwischen Organisation und Controlling nach Liedtke	32
Abbildung 9:	Abgrenzung der Koordinationsaufgaben der Organisation und des Controlling	36
Abbildung 10:	Die drei Phasen des Beschaffungscontrolling	40
Abbildung 11:	Merkmale betrieblicher Bedarfe	43
Abbildung 12:	Einflußgrößen des Beschaffungscontrolling in Universitäten	50
Abbildung 13:	Dienstleistungsintensität von Beschaffungsobjekten	58
Abbildung 14:	Ziele einer Hochschule	61
Abbildung 15:	Kleine Morphologie der Mittelbewirtschaftung auf Universitätsebene	68
Abbildung 16:	Grundformen der Beschaffungsorganisation	79
Abbildung 17:	Bezugsobjektbestimmung bei Fach- und Infrastruktur-spezifität von Bedarfen	81
Abbildung 18:	Möglichkeiten der Kompetenzverteilung bei gemeinsamer Bezugsobjektbestimmung	87
Abbildung 19:	Möglichkeiten zur beschaffungsobjektspezifischen Gestaltung der Auftragsverteilung und der Mittelbewirtschaftung	99
Abbildung 20:	Übersicht über den Ablauf des Gesamtprojektes	141

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bewirtschaftungsausgaben bayerischer Universitäten	2
Tabelle 2:	Ausgabenverteilung bayerischer und bundesdeutscher Hochschulen 1994	4
Tabelle 3:	Kostenarten und Auszahlungen der Universität Bayreuth 1997	18
Tabelle 4:	Sach- und Investitionsausgaben der LMU München (inkl. Kapitel 1509,1510) nach Haushaltstiteln für 1992	19
Tabelle 5:	Ausgabenverteilung eines betriebswirtschaftlichen Instituts der LMU München 1994 - 1998	20
Tabelle 6:	Beschaffung und Mittelbewirtschaftung in neun bayerischen Universitäten	65
Tabelle 7:	Selbstbeurteilung und indirekte Fremdbeurteilung von Angehörigen bayerischer Zentralverwaltungen und Universitätsrechenzentren	72
Tabelle 8:	Überblick über die Beschaffung von Büropapier an fünfzentral organisierten, bayerischen Universitäten	114
Tabelle 9:	Überblick über die Beschaffung von Büropapier an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten	114
Tabelle 10:	Überblick über die Beschaffung von Kopiergeräten an fünfzentral organisierten, bayerischen Universitäten	116

Tabelle 11:	Überblick über die Beschaffung von Kopiergeräten an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten	117
Tabelle 12:	Überblick über die Beschaffung von Personal Computern an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten	122
Tabelle 13:	Überblick über die Beschaffung von Personal Computern an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten	123
Tabelle 14:	Überblick über die Beschaffung von elektrischem Strom an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten	126
Tabelle 15:	Überblick über die Beschaffung von elektrischem Strom an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten	127
Tabelle 16:	Überblick über die Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten	130
Tabelle 17:	Überblick über die Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten	131

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
A.d.V.	Anmerkungen des Verfassers
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BAT	Bundesangestelltentarif
bay.	bayerisch
BayHO	Bayerische Haushaltsordnung
BayORH	Bayerischer Oberster Rechnungshof
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BVB	Besondere Vertragsbedingungen
bzw.	beziehungsweise
CIP	Computer-Investitions-Programm
c.p.	ceteris paribus
DBW	Die Betriebswirtschaft
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
evtl.	eventuell
EVU	Energieversorgungsunternehmen

GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
HBFG	Hochschulbauförderungsgesetz
HIS	Hochschul-Informations-System GmbH Hannover
HRG	Hochschulrahmengesetz
HT	Hochtarif
HÜL	Haushaltsüberwachungsliste
i.a.	im allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
k.A.	keine Angaben
k.A.m.	keine Angaben möglich
KV	Kaufvertrag
KW	Kilowatt
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität
LS	Lehrstuhl
MbO	Management by Objectives
MBS	Mittelbewirtschaftungssystem
Mio.	Millionen

MS	Microsoft		
Nr.	Nummer		
NT	Niedertarif		
ORH	Oberster Rechnungshof		
O.V.	Ohne Verfasser		
PC	Personal Computer		
PCs	Personal Computer		
S.	Seite, Satz (in Verbindung mit Art., §)		
sog.	sogenannt		
Sp.	Spalte		
RV	Rahmenvertrag		
RZ	Rechenzentrum, Rechenzentren		
u.a.	unter anderem		
u.ä.	und ähnliches		
usw.	und so weiter		
u.U.	unter Umständen		
v.a.	vor allem		
VDV	Vernetzte Datenverarbeitung		
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen		
WAP	Wissenschaftler Arbeitsplatzprogramm		
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium		
WPV	Wirtschafts- und Personalverwaltung		
WWW	Word Wide Web		
		z.B.	zum Beispiel
		ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
		ZfBF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
		ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation
		z.T.	zum Teil
		ZUV	Zentrale Universitätsverwaltung
		ZV	Zentrale Verwaltung

„Die über Controlling und Controller herrschende Begriffsverwirrung ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass die vom Controller wahrzunehmenden Aufgaben unterschiedlicher Art und deren Kombination im konkreten Fall in erster Linie umweltbedingt sind. ...

Zusammenfassend kann die Umwelt wenn auch nicht als einzige, so doch als eine im organisatorischen Kontext massgebende Bestimmungsgröße für den Begriff Controlling bezeichnet werden. Es gibt keinen einheitlichen Controlling-Begriff, weil es keinen einheitlichen Umwelt-Begriff geben kann. Die Vielfalt des Controlling-Begriffes ist primär auf verschiedene Umweltkombinationen zurückzuführen.“

André Zünd¹

1. Universitäres Beschaffungscontrolling bei alternativen Organisationsformen als Untersuchungsgegenstand

1.1 Zunehmende Beachtung des Controlling in Universitäten

Im April 1993 richtete die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) eine neue Organisationseinheit ein, die der Haushaltsabteilung der Zentralen Universitätsverwaltung zugeordnet und zunächst mit 3 Mitarbeitern besetzt wurde. Ihre Aufgabe bestand darin, das in den Vorjahren zu beobachtende und durch den Bayerischen Obersten Rechnungshof (Bay. ORH) heftig kritisierte Anwachsen der universitären Hausbewirtschaftungsausgaben einzudämmen, respektive in diesem Bereich Einsparungen zu realisieren. Angesichts dieser Aufgabe und weil man offensichtlich sowohl beim Bay. ORH als auch an der LMU 'Einsparungen' und 'Effizienzsteigerungen' mit dem Wort 'Controlling' assoziierte, wurde die neue Einheit - ungeachtet einiger Ratschläge der Literatur² - mit dem Namen 'Controlling' bzw. 'Controllingstelle' belegt. Auf diese Weise entstand die erste spezielle 'Controllingstelle' in einer bayerischen Universität.

¹ ZÜND, A. (Controllership 1985), S. 31-32 (Hervorhebungen im Original).

² So rat z.B. WEBER mit einem frühen Hinweis von einer solchen Namensgebung explizit ab, um mögliche Fehlinterpretationen zu vermeiden, vgl. WEBER, J. (Möglichkeiten 1988), S. 191; WEBER, J. (Überblick 1990), S. 608.

Bereits für das Jahr 1994 sowie für die Folgejahre konnten die Mitarbeiter dieser Stelle Einsparungen von jeweils ca. 4 Mio. DM vorweisen. Diese Reduzierung war Ergebnis der Umstrukturierung und Neuausschreibung des Reinigungs- und Bewachungswesens der Universität und entsprach nahezu einer Halbierung der bisherigen Ausgaben in diesem Bereich³.

Bewirtschaftungskosten bayerischer Universitäten Anfang der 90'er Jahre (in Mio)													
Universität	Energie, Heizung, Licht, Wasser, Gas, Telefon, Post, etc.	Reinigung	Hausmüll, Abfall, etc.	Sondermüll, Abfall, etc.	Ba- und Erdm.-Instandhaltung	Bewachung	Gefahr, Wartung	Sonder- Hausbewirtschaftung	Gesamt	Veränderungsgesamte	Veränderung Energie, Heizung, Licht, Wasser, Gas, Telefon, Post, etc.	Veränderung Reinigung	Veränderung Hausmüll, Abfall, etc.
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Universität Bayreuth	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Veränderungsgesamte	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Universität Regensburg	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Veränderungsgesamte	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Veränderungsgesamte	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Technische Universität München	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Veränderungsgesamte	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Ludwig-Maximilians-Universität München	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000
Veränderungsgesamte	1.044,255	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000

Tabelle 1: Bewirtschaftungsausgaben bayerischer Universitäten⁴

Auch die übrigen bayerischen Universitäten sahen sich seinerzeit mit meist steigenden Bewirtschaftungsausgaben konfrontiert, wie Tabelle 1 (Seite 2) für einige von diesen zeigt⁵. Deshalb und angesichts der Einsparungen an der LMU vertraten das Ministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst sowie speziell der Bay. ORH die Auffassung, „daß insbesondere bei den alten

Universitäten⁶ einschließlich Regensburg eine „Controllingstelle“ nach dem erfolgreichen Muster der Universität München eingerichtet werden sollte und grundsätzlich alle Verträge entsprechend dem Beispiel der Universität München unverzüglich neu auszuschreiben ... (seien, A.d.V.)“⁷.

Bis Oktober 1995 folgten fünf der übrigen acht staatlichen Universitäten Bayerns⁸ sowie die Katholische Universität Eichstätt dem Beispiel der LMU und richteten ihrerseits Controlling-Stellen ein. In einigen Fällen beschränkte man sich allerdings darauf, bereits vorhandenem Personal den Titel 'Controller' zu verleihen und damit zusammenhängende, neue Pflichten zu übertragen - meist zusätzlich zu ihren bisherigen Aufgaben. Die drei verbleibenden staatlichen Universitäten sowie die Universität der Bundeswehr (Neubiberg) verzichteten seinerzeit dagegen auf die Berufung spezieller Controller. In einem Fall wurde als Begründung angeführt, die Universität sei aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften nicht mit der LMU vergleichbar. Aus diesem Grunde bestehe auch kein Bedarf für eine 'Controllingstelle'.

Wie sich später - anlässlich des ersten Treffens der bayerischen Hochschulcontroller am 16.7.1996 in München - zeigte, hatte der Aufgabenschwerpunkt der Universitätscontroller - den Vorgaben des Bay. ORH entsprechend - in der Anfangszeit tatsächlich auf der Neuordnung des jeweiligen Reinigungswesens gelegen. So wurde aus sechs Hochschulen über entsprechende Aktivitäten berichtet. Vereinzelte hatte man sich aber schon anderer Aufgabenstellungen angenommen (z.B. in zwei Fällen der Neuordnung des jeweiligen Kopierwesens), die wiederum primär dem Bereich Hausbewirtschaftung zuzuordnen waren. Folglich lag der Schwerpunkt der Anfangsaktivitäten der bayerischen Universitätscontroller auf der Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen. Dafür, daß dieser Bereich noch heute eine wichtige Rolle für die bayerischen Hoch-

⁶ Zur Unterscheidung zwischen 'alten' und 'neuen' Universitäten vgl. Fußnote 8.

⁷ Schreiben IX/3-23/100 601 des Bayerischen Ministeriums für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst an die Landesuniversitäten.

⁸ Gemäß Art 1 Abs. 2 Nr. 1 BayHSG gibt es 9 staatliche Universitäten: die Universität Augsburg, die Otto-Friedrich-Universität Bamberg, die Universität Bayreuth, die Universität Passau, die Universität Regensburg, die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, die Ludwig-Maximilians-Universität München, die Technische Universität München, und die Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Die fünf Ersten genannten verkörpern die Gruppe der 'neuen' Universitäten, während die letzten vier die Gruppe der 'alten' bayerischen Universitäten repräsentieren. Die Trennung zwischen alten und neuen Universitäten hat sich in Fachkreisen v.a. mit Blick auf die Gründungszeitpunkte der jeweiligen Hochschulen sowie auf die 'Modernität' ihrer Strukturen entwickelt.

³ Vgl. RUTZMOSER, W. (Bewirtschaftungskosten 1994), S. 48, 50; BURTSCHIEDT, C. (Lob 1996) und O.V. (München 1996).

⁴ Datenquelle: RUTZMOSER, W. (Bewirtschaftungskosten 1994), S. 17-62. Zur Interpretation dieser Daten und die Identifizierung üblicher und außerordentlicher Ausgaben sei auf die Originalquelle verwiesen.

⁵ Im Rahmen dieser Arbeit enthalten 'Tabellen' stets empirisches Datenmaterial; Bildliche Illustrationen fallen unter die Kategorie 'Abbildungen'.

schulcontroller spielt, spricht der Umstand, daß die finanziellen Mittel, die in Universitäten innerhalb des 'Sachhaushalts' zur Anschaffung materieller Produktionsfaktoren und Dienstleistungen verwendet werden, erhebliche Größenordnungen erreichen, auch wenn sie - wie Tabelle 2 (Seite 4) zeigt - nicht an das Niveau der universitären Personalausgaben heranreichen. Eine Konzentration auf Beschaffungsangelegenheiten durch die Hochschulcontroller ist angesichts der hohen finanziellen Bedeutung des Sachhaushalts und den darin liegenden bzw. zu vermutenden Rationalisierungs- und Einsparungspotentialen somit nur konsequent und folgerichtig.

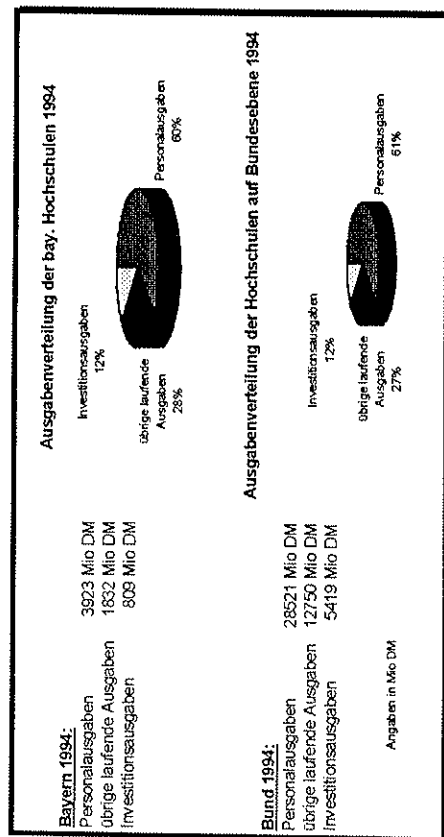


Tabelle 2: Ausgabenverteilung bayerischer und bundesdeutscher Hochschulen 1994⁹

In der Folge wurden die Begriffe 'Controlling' und 'Einsparungen' in der bayerischen Hochschulpraxis immer stärker verknüpft, was im täglichen Sprachgebrauch bisweilen zu ihrer Gleichsetzung führte. Demnach ist Controlling in den Universitäten kein Fremdwort mehr, der originäre und eigenständige Inhalt von Controlling blieb den Menschen in den Universitäten aber oft unklar. Und so wird die Frage „Was ist eigentlich Controlling?“ auch oder gerade in Hochschulkreisen noch immer sehr häufig gestellt. Gleichzeitig besteht in der Hochschulpraxis ein deutlich vernehmbares Unbehagen gegenüber

'Controlling'. Bisweilen führt dies zu einer unbesehenen Ablehnung sämtlicher Aktivitäten, die sich dahinter verbergen mögen. Ursächlich hierfür ist v.a. die im deutschen Sprachraum naheliegende und immer noch verbreitete Übersetzung bzw. Assoziation des Controllingbegriffs mit 'Kontrolle'.

Zur Reduzierung der Verwirrung um den Controllingbegriff konnten auch die Erläuterungen des Bay. ORH nicht beitragen, eher im Gegenteil. So war einem Schreiben des Rechnungshofes, welches durch das Ministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst an die Kanzler der bayerischen Universitäten weitergeleitet wurde, nur folgendes zu entnehmen: „Die dort (an der LMU, A.d.V.) eingerichtete sog. „Controllingstelle“ vollzieht kein Verwaltungscontrolling im eigentlichen Sinne, sondern Verwaltungsaufgaben im Rahmen der Haushaltsbewirtschaftung, nämlich Aufgaben der Neuordnung, Ausschreibung, Auftragsvergabe, Vertragsüberwachung und Mittelbewirtschaftung.“¹⁰

Wie die obige Einschränkung des Bay. ORH sowie die steigende Anzahl an betriebswirtschaftlichen Schriften zu den Themen Controlling und Hochschulcontrolling zeigen, kann sich die Aufgabe des (Hochschul-)Controlling nicht auf das Vollziehen von 'Verwaltungsaufgaben im Rahmen der Haushaltsbewirtschaftung' mit dem Ziel der Erzielung von Einsparungen beschränken. Denn einerseits thematisiert die genannte Literatur weniger den Serviceprozeß der Beschaffung und damit verbundene finanzwirtschaftliche Aspekte der universitären Leistungserstellung, sondern vielmehr qualitative und quantitative Gesichtspunkte der universitären Hauptprozesse Forschung und Lehre. Andererseits bildet ein einseitiges Streben nach Einsparungen keine ausreichende Basis für einen eigenständigen, konzeptionell gestützten Controllingansatz¹¹, auch dann nicht, wenn „Die Ausgestaltung des Controlling in der Hochschulpraxis ... deutlich auf Haushaltskonsolidierung als Strategie zur Rückgewinnung bzw. Sicherung von Handlungsspielräumen im Ressourcenbereich ausgerichtet zu sein (scheint, A.d.V.)“¹²

¹⁰ Schreiben Nr. VII-2510-51/94 des Bay. ORH vom 15.7.1997, S. 1.

¹¹ KÜPPER spricht einem (gewinn-) zielorientierten Ansatz des Controlling eine eigenständige Problemstellung und damit eine konzeptionelle Basis ab (Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 7-10, KÜPPER, H.-U. (Konzeptionen 1995), S. 60.). Dies würde auch für einen (einsparungsziel-)orientierten Controlling-Ansatz gelten, wie er für Non-Profit-Organisationen wie Universitäten denkbar wäre.

¹² KLENK, P. (Theorie 1996), S. 2. Auch die Empfehlung des Ministeriums für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst sowie des Bay. ORH zur Einrichtung von Controllingstellen (vgl. Fußnote 7) sah nur Einsparungen als Zieldimensionen von 'Controlling' vor.

⁹ Datenquelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (Jahrbuch 1997), S. 406.

Eine Negativdefinition im Sinne von 'Controlling ist nicht bzw. kann nicht sein' gelingt somit noch relativ leicht. Eine positive, genaue und v.a. allgemein anerkannte Begriffsbestimmung fällt dagegen bis heute ungleich schwerer. Denn Controlling war zunächst eine Entwicklung bzw. ein Begriff der industriellen Praxis¹³. Erst im Nachhinein erfuhr Controlling eine konzeptionelle Fundierung und inhaltliche Präzisierung durch die Betriebswirtschaftslehre. Dieser Prozeß ist noch nicht abgeschlossen, weshalb auch der Rückgriff auf die einschlägige Literatur keine abschließende Klarheit bringt.

Ein gemeinsamer Kern kristallisiert sich aber aus vielfältigen Ansätze heraus. So besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß der Begriff 'Controlling' im wesentlichen mit 'Koordination und (Verhaltens-)Steuerung' zu übersetzen ist. Bezüglich des Objekts dieser Koordination bestehen aber wieder Differenzen. Einig ist man sich erneut darüber, daß die Controllingfunktion als Komponente der Führung sozialer Systeme zu charakterisieren ist, welche die Führung einer Unternehmung bei ihrer Lenkungs Aufgabe unterstützt¹⁴.

Auf der Grundlage einer solchen Begriffsbildung wird eine inhaltliche bzw. bereichsspezifische Spezialisierung der Controllingfunktion verständlich, wie sie unter dem Stichwort 'Bereichscontrolling' thematisiert wird¹⁵. Dabei geht es um das Herausarbeiten charakteristischer Controllingaufgaben und -instrumente in einzelnen Funktionsbereichen, Branchen, Institutionen usw.¹⁶.

Vor diesem Hintergrund ist die Unterscheidung zwischen Controlling und Hochschulcontrolling zu sehen. Mit Blick auf die Controllingpraxis der bayerischen Universitäten liegt weiterhin der Schluß nahe, daß deren Controllingsteilen zunächst im wesentlichen Aktivitäten im Sinne eines Beschaffungscontrolling betrieben haben, ohne dieser Einschränkung begrifflich Rechnung zu tragen.

Inwieweit dies auch für Universitäten der übrigen Bundesländer zutrifft, ist schwer einzuschätzen. So enthält die empirische Untersuchung von SIMONE

SCHAAF Hinweise, die gegen eine solche Behauptung sprechen¹⁷. Danach entstand die Mehrzahl der bis Mitte 1995 in bundesdeutschen wissenschaftlichen Hochschulen vorhandenen Controllingstellen primär auf Anregung der jeweiligen Hochschulleitungen und weniger auf Initiative der Rechnungshöfe und zuständigen Ministerien. Auch ließ die Vielfalt der Punkte, welche von den Hochschulcontrollern bis zu diesem Zeitpunkt als deren Erfolge bezeichnet wurden, die Autorin zu dem Schluß kommen, daß Kostenersparnisse nur einen Aspekt des Hochschulcontrolling darstellten.

Als Indiz dafür, daß Beschaffungscontrolling auch in den Hochschulen außerhalb Bayerns eine zentrale Stellung innerhalb des Hochschulcontrolling einnahm bzw. noch gegenwärtig einnimmt, kann dagegen die ebenfalls bundesweite Studie von HELSTERN/BRACKMANN über die 'Nutzung von Controlling in deutschen Hochschulen' dienen. Auf die Frage nach positiven Veränderungen seit der Einführung von Controlling, wurden v.a. Veränderungen im Kostenbereich genannt¹⁸. Eine eindeutige Interpretation dieser Erfolge als Senkung von Sachmittelkosten ist an dieser Stelle jedoch nicht zulässig, da die Autoren keine Unterscheidung zwischen Sach- und Personalkosten vornahmen.

Unabhängig davon, wieviel Gewicht im Einzelfall speziell dem Beschaffungscontrolling beigemessen wird, erscheint diese Funktion - sofern sie dazu beiträgt, die Aufgabenerfüllung rationaler und rationaler zu gestalten - als eine auch in Universitäten grundsätzlich gerechtfertigte Aufgabe. In diesem Sinne kann Beschaffungscontrolling zu einer 'Professionalisierung des Hochschulmanagements' beitragen, welche als ein Ziel aktueller Reformbemühungen im Hochschulbereich propagiert wird¹⁹. Insbesondere kann es aber als Beitrag zu einer ordnungsgemäßen Aufgabenbewältigung der Universität sowie einer entsprechenden Dienst- und Pflichterfüllung eines jeden ihrer Mitarbeiter interpretiert werden. Denn sowohl die Universitäten als auch ihre Mitarbeiter sind als Elemente des öffentlichen Dienstes dem Wirtschaftlichkeitsgebot verpflichtet.

¹⁷ SCHAAF, S. (Controlling 1995).

¹⁸ „Positive Veränderungen sind am stärksten im Kostenbereich zu finden. So haben 20 Hochschulen eine Verstärkung des Kostenbewußtseins und 12 Hochschulen eine bereits eingetretene massive Kostenreduzierung genannt. Desweiteren wurden Aspekte wie die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit ... und der Produktivität ... sehr häufig als positive Veränderung genannt.“ HELSTERN, G.-M./BRACKMANN, I. (Stand 1998), S. 24.

¹⁹ Vgl. z.B. Zehetmair, H. (Regierungserklärung 1997).

¹³ Vgl. z.B. LINGNAU, V. (Geschichte 1998), S. 278.

¹⁴ Vgl. KÜPPER, H.-U./WEBER, J./ZUND, A. (Verständnis 1990), S. 282.

¹⁵ WEBER unterscheidet bis zu sieben verschiedene Möglichkeiten, die Controllingfunktion nach diversen Kriterien einzuordnen, die er alle mit dem Sammelbegriff 'Bereichscontrolling' belegt, vgl. WEBER, J. (Bereichscontrolling 1993), S. 301-304.

¹⁶ KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 368.

1.2 Unterscheidung zwischen Funktion und Organisation des Beschaffungscontrolling vor dem Hintergrund alternativer Organisationsformen in Universitäten

Ein Grund für die große Verwirrung, welche der Controllingbegriff v.a. in der Praxis bis heute erzeugt, liegt in einer oftmals ungenügenden Trennung zwischen der Funktion des Controlling und seiner organisatorischen Umsetzung. Diese Unterscheidung ist von großer Bedeutung, wird jedoch auch in der Hochschulpraxis kaum beachtet²⁰.

Im Rahmen der Fragestellung nach der Funktion des Controlling wird thematisiert, welche Aufgaben als Teil der Controllingfunktion aufzufassen sind²¹. Hierdurch wird das Aufgabenspektrum abgegrenzt, welches im Rahmen der Controlling- bzw. Koordinationsfunktion zu erfüllen ist. Weiterhin werden im Rahmen dieser Fragestellung Instrumente behandelt, die zur Erfüllung von Controllingaufgaben grundsätzlich geeignet erscheinen.

Wenn es dagegen um die Ausgestaltung der Controllingfunktion im Einzelfall geht, also um die Frage, welche koordinativen Teilaufgaben mit Hilfe welcher Instrumente konkret erfüllt werden sollen, dann wird die Organisation des Controlling thematisiert. Gleiches gilt, wenn es um die organisatorische Verankerung der ausgewählten Aufgaben in einer Unternehmung geht und damit die Frage zu beantworten ist, welche Stellen bzw. Stelleninhaber Controllingaufgaben wahrnehmen soll bzw. sollen.

Die organisatorische Zuordnung von Controllingaufgaben zu einer bestimmten Stelle²² oder ihre Verteilung auf mehrere Stellen bedeutet nicht notwendigerweise, daß die jeweiligen Stelleninhaber und deren Organisationseinheiten den Titel 'Controller' bzw. 'Controlling' zugeordnet bekommen. Statt dessen wer-

²⁰ Vgl. KLENK, P. (Aussichtung 1997), S. 7. Allgemein berichtet z.B. KÜPPER von diesem häufig anzutreffenden Fehler (vgl. KÜPPER, H.-J. (Controlling 1997), S. 6) ebenso wie HORVATH (vgl. HORVATH, P. (Controlling 1996), S. 139-145); WEBER spricht von einer 'unzulässigen Gleichsetzung', vgl. WEBER, J. (Überlegungen 1993), S. 633. Unter dem Begriff 'Funktion' ist eine '[klar umrissene] Aufgabe innerhalb eines größeren Zusammenhangs' (DÜDEN (Fremdwörterbuch 1990), S. 267) zu verstehen.

²¹ Solche Stellen hätten im Sinne eines 'Fremdcontrolling' der eigentlichen Führung als Stabsstellen zu assistieren. Vgl. HOMBURG, G./REINERMANN, H./LÜDER, K. (Hochschul-Controlling 1996), S. 15.

den diese spezifischen Aufgaben oft durch Personen wahrgenommen, die andere bzw. herkömmliche Berufsbezeichnungen tragen²³.

Entsprechendes gilt für das Beschaffungscontrolling²⁴. Hier wird die mangelnde Unterscheidung zwischen Funktion und Organisation jedoch nicht so offensichtlich, da in den Organigrammen von Unternehmungen wohl nur in Ausnahmefällen eine spezielle Einheit 'Beschaffungscontrolling' zu finden sein wird.

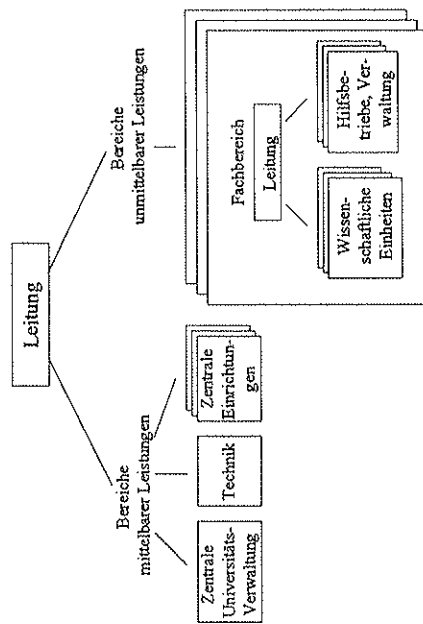


Abbildung 1: Grobdarstellung der Gesamtstruktur einer Hochschule²⁵

Eine der zentralen Fragen innerhalb der Organisationsforschung ist seit jeher diejenige, ob Aufgaben zentral oder dezentral zu erfüllen sind.²⁶ Der Grad an Zentralisation innerhalb von betrieblichen Prozessen verkörpert entsprechend eine wichtige organisatorische Entscheidungs- und Handlungsvariable.

²³ Für den Sachverhalt, daß Controllingaufgaben von Führungskräften in der Linie selbst wahrgenommen werden, findet sich auch der Begriff 'Selbstcontrolling'. Vgl. HOMBURG, G./REINERMANN, H./LÜDER, K. (Hochschul-Controlling 1996), S. 15.

²⁴ „Mit der Herausarbeitung charakteristischer Merkmale von Controllingaufgaben in einzelnen Bereichen ist nicht verbunden, daß ihre Übertragung auf dezentrale Controllingstellen zweckmäßig sein muß. Sie kann vielmehr dazu dienen, die Besonderheiten des Controlling in dem betreffenden Bereich zu verdeutlichen.“ KÜPPER, H.-J. (Controlling 1997), S. 368.

²⁵ Leicht verändert übernommen aus WIBERA-Projektgruppe (Ökonomie 1976), S. 76.

²⁶ Vgl. BLEICHER, K. (Zentralisation 1966), S. 17.

Derartige Fragestellungen spielen in Universitäten sowohl im Bereich der organisatorischen Gestaltung der Beschaffung als auch derjenigen des Beschaffungscontrolling eine Rolle. Als Träger entsprechender Beschaffungs- bzw. Koordinationsaufgaben kommen grundsätzlich zentrale und/oder dezentrale Stellen bzw. Einheiten in Frage. Ausgehend von einem gesamtuniversitären Betrachtungswinkel, wie er Abbildung 1 (Seite 9) zugrunde liegt, und bei Beschränkung auf solche Organisationseinheiten, wie sie bis dato üblicherweise in Universitäten vorhanden sind, kommen als dezentrale Einheiten hierzu die einzelnen Lehrstühle in Betracht, welche die eigentlichen wissenschaftlichen Basiseinheiten sind. Als Zentralstellen bieten sich z.B. Zentrale Einrichtungen sowie Instituts- oder Fachbereichsverwaltungen an, ebenso wie die Zentralen Universitätsverwaltungen.

Eine Gemeinsamkeit der meisten Universitäten besteht darin, daß spezielle 'Controllingstellen' - sofern sie im Einzelfall bereits existieren - fast ausschließlich in den Zentralverwaltungen der Hochschulen zu finden sind. Das zeigt die angesprochene Untersuchung von HELLSTERN/BRACKMANN²⁷. Dies spricht dafür, daß das durch 'Controllingstellen' bislang praktizierte Beschaffungscontrolling im wesentlichen ein zentrales ist. Dieser Gemeinsamkeit stehen mitunter aber große Unterschiede zwischen den Universitäten bezüglich ihrer Organisationsstrukturen im Bereich der Beschaffung entgegen. Ein Indiz hierfür ist z.B. die Tatsache, daß es in den Organigrammen der Zentralverwaltungen mancher Universitäten eine zentrale Einkaufsstelle gibt, während eine solche bei anderen fehlt²⁸.

Solch unterschiedliche Organisationsstrukturen im Beschaffungswesen lassen zum einen vermuten, daß sie verschiedenartige Ausgestaltungen der Funktion des Beschaffungscontrolling implizieren oder gar notwendig werden lassen. Zum anderen könnten sie auch Konsequenzen für die zweckmäßige organisatorische Verankerung dieser Funktion bzw. ihrer Teilaufgaben haben. In diese Richtung zielt bereits das zuvor referierte Argument, man könne einzelne Universitäten nur bedingt mit einander vergleichen und der Bedarf nach speziellen

²⁷ Nur 10% von 60 antwortenden Universitäten und Gesamthochschulen bejahten die Existenz von 'Controlling in einzelnen Fachbereichen oder Wissenschaftlichen Einrichtungen'. Vgl. HELLSTERN, G.-M./BRACKMANN, I. (Stand 1998), S. 19.

²⁸ Im Falle der bayerischen Universitäten besteht hierin ein trennscharfes Unterscheidungskriterium zwischen den 'alten' und 'neuen' Universitäten. So verfügen nur letztere über derartige Stellen, die auch den Einkauf für die wissenschaftlichen Einheiten übernehmen.

Controllingstellen bzw. (Beschaffungs-) Controllingaktivitäten sei unterschiedlich ausgeprägt.

1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes sowie Ziel, Design und Gang der Untersuchung

Aufgrund der beachtlichen objektbedingten Besonderheiten von Hochschulen im Vergleich zu anderen Dienstleistungs- oder gar Industriebetrieben ist für sie „eine bloße Übertragung von betriebswirtschaftlichem Wissen, das für andere Arten von Betrieben erarbeitet wurde, selten vertretbar ...“²⁹. Wird - in Anlehnung an die sog. koordinationsorientierte Controllingkonzeption³⁰ - unter Beschaffungscontrolling 'Verhaltenssteuerung und Koordination im Zusammenhang mit Beschaffungsprozessen' verstanden, stellt sich daher die Frage, welche Besonderheiten man sowohl bei der Funktion als auch der Organisation eines Beschaffungscontrolling in Universitäten zu beachten hat, um den speziellen Anforderungen dieses Anwendungsbereiches gerecht zu werden.

Im Rahmen der nachfolgenden Untersuchung sollen die Möglichkeiten zur Koordination und Steuerung des Beschaffungs- bzw. Verbrauchsverhaltens dezentraler wissenschaftlicher Einheiten durch zentrale Organisationseinheiten³¹ innerhalb staatlich getragener Universitäten analysiert werden. Besondere Beachtung wird - speziell im Rahmen der empirischen Elemente der Untersuchung - hierbei den Zentralverwaltungen zuteil, wenngleich auch Fachbereichs- und zentrale Institutsverwaltungen angesprochen sind. Wenngleich die beiden letzteren im 'Bereich unmittelbarer Leistungen' (vgl. Abbildung 1, Seite 9) angesiedelt sind, gehören sie fachlich-inhaltlich dem Verwaltungsbereich an. Von Aussagen zum Wissenschaftsbereich sind sie im weiteren daher nur betroffen, wenn dies besonders betont wird.

Von der Fokussierung einer beschaffungsspezifischen Koordination zwischen dezentralen wissenschaftlichen Einheiten auf dem Wege der Selbstabstimmung wird dagegen - mit Blick auf Operationalisierungsprobleme solcher Prozesse - abgesehen. Gleiches gilt für die Koordination innerhalb solcher Einheiten. Diese ist zum einen auf der Ebene Vorgesetzter-Untergebener zu leisten und stellt somit eine eigene Problemstellung dar. Zum anderen könnte im Mittel-

²⁹ BOLSENKÖTTER, H. (Betriebswirtschaftslehre 1977), S. 398.

³⁰ Vgl. hierzu im weiteren Kapitel 2.2.

³¹ Im Vordergrund stehen somit die Möglichkeiten eines 'Fremdcontrolling', vgl. Fußnote 22.

punkt einer solchen Koordination auch eine verstärkt intrapersonelle Abstimmung³² stehen, wodurch eine primär individual-psychologische Fragestellung entsteht.

Weitere Einschränkungen erfährt der Untersuchungsgegenstand dadurch, daß der verwendete Beschaffungsbegriff³³ die Objekte Personal, Kapital³⁴ und Informationen sowie 'passive Anlagen'³⁵ ausschließt. Diese Ausgrenzungen begründen sich zum einen aus den Besonderheiten der ausgeschlossenen Inputfaktoren, denen meist durch gesonderte Behandlung in Spezialstellen Rechnung getragen wird³⁶, zum anderen, weil Akquisitionen 'passiver Anlagen' Großprojekte oder Teile von solchen darstellen. In Universitäten zählen sie nicht zu den herkömmlichen und regelmäßig wiederkehrenden Beschaffungsobjekten, deren Bezug im alleinigen Kompetenzbereich der Universität liegt³⁷ und die im Mittelpunkt der Untersuchung stehen.

Untersucht werden damit solche Beschaffungsprozesse, in deren Zentrum Materialien und Güter im Sinne von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie von 'aktiven' Anlagen und Dienstleistungen³⁸ stehen, sofern diese allgemeinen universitären Bedarf verkörpern.

Zusätzlich beschränkt sich die Untersuchung auf das Erlangen rechtlicher Verfügungsgewalt über Beschaffungsobjekte. Logistische Aufgabenelemente

³² Im Sinne eines 'Selbstcontrolling', vgl. Fußnote 23.

³³ Zum Objektkumfang der Beschaffungsfunktion vgl. z.B. TEMPELMEIER, H. (Beschaffung 1993), Sp. 312-313.

³⁴ Durch den Anschluß von Kapital wird im weiteren einerseits die Art der Finanzierung (Kauf, Miete, Leasing, Erbpacht usw.) für die Beschaffungsfunktion irrelevant. Andererseits bilden ausreichende Finanzmittel bzw. Substitute hierdurch eine notwendige Voraussetzung für Beschaffungsvorgänge, deren Vorhandensein ein Datum für die Beschaffungsfunktion darstellt. Des weiteren sind hierdurch auch Prozesse, welche die koordinierte Auswahl zwischen Geldverwendungsmöglichkeiten beinhalten und folglich dem Investitionscontrolling zuzurechnen sind, nicht Teil des Untersuchungsgegenstands.

³⁵ Bei Anlagen differenziert man solche, die aktiv am Produktionsprozeß beteiligt sind und solche, die nur passiv zur Leistungserstellung beitragen. Zur ersten Gruppe zählen z.B. Werkzeuge, Maschinen und Informationsverarbeitungsanlagen, zur zweiten Gebäude, Grundstücke und Infrastrukturanlagen. Vgl. HAHN, D. (Anlagenplanung 1994), S. 23.

³⁶ Z.B. Personal- und Finanzabteilungen.

³⁷ So sind z.B. für nicht geringfügige Baumaßnahmen grundsätzlich die Universitätsbauämter zuständig, die selbständige Behörden darstellen.

³⁸ 'Dienstleistungen' werden mit MEYER als „angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren (Menschen oder deren Objekten) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderungen oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen“ (MEYER, A. (Dienstleistungsmarketing 1991), S. 198) verstanden.

innerhalb der Beschaffungsfunktion sind einem anderen Problemkreis zuzuordnen³⁹ und werden deshalb nicht betrachtet. Innerhalb des Instrumentariums des Beschaffungscontrolling werden darüber hinaus die Koordinationsinstrumente 'Budgetierung' und 'Zielvorgaben' von den Betrachtungen ausgeklammert.

Weiter werden Universitätskliniken und ähnliche klinische Einrichtungen, wie sie vielen Universitäten zugeordnet sind, von der Betrachtung ausgeschlossen. Der Grund hierfür liegt in den spezifischen Führungsstrukturen solcher Einrichtungen, die von denjenigen der übrigen wissenschaftlichen Einheiten abweichen. Klinische Einrichtungen sind deshalb eher mit Eigenbetrieben⁴⁰ als mit den sonstigen wissenschaftlichen Universitätseinheiten zu vergleichen.

Umfang		Stichprobenumfang	
		eine Untersuchungseinheit	mehrere Untersuchungseinheiten
Zeitlicher Bezug	Zeitpunkt	Fallstudie	Vergleichende Feldstudie
	Zeitraum	Singuläre Längsschnittanalyse	Multiple Längsschnittanalyse

Abbildung 2: Globale Forschungsdesigns⁴¹

Das Forschungsdesign der Untersuchung ist sowohl durch konzeptionelle als auch durch diverse empirische Elemente gekennzeichnet. Letztere beruhen in hohem Maße auf eigenen empirischen Untersuchungen des Autors. So wurden im zweiten Halbjahr 1998 persönliche Interviews in den neun staatlichen Universitäten Bayerns zur Analyse universitärer Beschaffungsprozesse durchgeführt. Dieses Vorgehen entspricht gemäß Abbildung 2 (Seite 13) dem Forschungsansatz einer explorativen 'vergleichenden Feldstudie'⁴². Darüber hinaus enthält diese Arbeit empirisches Material, welches dem Forschungsansatz der 'Fallstudie' zuzuordnen ist.

³⁹ Zur Abgrenzung von Beschaffung, Logistik und Materialwirtschaft vgl. z.B. TEMPELMEIER, H. (Beschaffung 1993), Sp. 312-317.

⁴⁰ Zu Eigenbetrieben vgl. z.B. ZEIB, F. (Eigenbetriebe 1989), Sp. 282-294.

⁴¹ SEGGEWITZ, K.-H. (Organisation 1985), S. 166 basierend auf KUBICEK, H. (Organisationsforschung 1975), S. 62.

Grundlage eines Teils dieser Arbeit ist eine Vollerhebung innerhalb derjenigen Universitäten, auf die das Bayerische Hochschulgesetz (BayHSchG) anzuwenden ist⁴³. Die Beschränkung der empirischen Untersuchungen auf eine Auswahl von Universitäten war aus zeitlichen und ökonomischen Gründen geboten. Die Untersuchung von Universitäten nur eines Bundeslandes bietet dabei den Vorteil, daß Unterschiede zwischen den Untersuchungseinheiten ausgeschlossen werden können, deren Ursache in unterschiedlichen Landeshochschulgesetzen⁴⁴ liegen könnte.

Um in den einzelnen Universitäten gezielt sachkundige Interviewpartner gewinnen zu können, wurden die Kanzler der Universitäten in einem Brief (Anhang 4 (Seite 170)) gebeten, der Durchführung von Befragungen zuzustimmen sowie Gesprächspartner zu vermitteln. Beide Anliegen wurden stets positiv beschieden.

Die Interviews über 'Beschaffungscontrolling der jeweiligen Universität' sowie die Beschaffungsprozesse von fünf exemplarischen Beschaffungsobjekten⁴⁵ erfolgten in Form von 'Leitfadengesprächen' bzw. 'Gruppenbefragungen', denen ein zuvor getesteter (Pretest) Fragenkatalog zugrunde lag. Insgesamt wurden 37 teilstrukturierte Interviews mit 49 Personen geführt. Der Kreis der Gesprächspartner bestand aus 6 Controllern sowie 39 weiteren Mitarbeitern von Zentralen Universitätsverwaltungen, die i.d.R. als Sachbearbeiter oder in Leitungsfunktionen mit der Beschaffung der jeweiligen Objekte beauftragt waren. Weiterhin wurden 4 Leiter bzw. Mitarbeiter von Rechenzentren befragt. Auf Interviews in sonstigen Verwaltungseinheiten innerhalb des Wissenschaftsreichs wurde aus Gründen der Forschungsökonomie verzichtet.

Die Untersuchung beginnt in *Kapitel 2* mit einer Kennzeichnung des universitären Beschaffungscontrolling. Hierzu werden das Aufgabenspektrum der Be-

schaffungsfunktion abgegrenzt und das Ausmaß sowie die finanzwirtschaftliche Bedeutung von Beschaffungsaktivitäten in Universitäten anhand von empirischem Datenmaterial illustriert. Im weiteren werden die konzeptionellen Grundlagen des Beschaffungscontrolling koordinationsorientierter Prägnanz aufgezeigt und - mit Blick auf die besondere Themenstellung der Untersuchung - das Verhältnis von Controlling und Organisation aufgezeigt.

Kapitel 3 widmet sich den Rahmenbedingungen und Einflußgrößen, die in Universitäten die organisatorische Umsetzung der Funktion Beschaffungscontrolling determinieren. Vor der Klassifikation und Erläuterung dieser Einflußfaktoren werden verschiedene zeitliche Handlungsebenen des koordinationsorientierten Beschaffungscontrolling voneinander abgegrenzt, die in Verbindung mit zwei Aufgabenschwerpunkten der Controllingfunktion stehen. Zum einen ist dies die Koordination unter gegebenen Rahmenbedingungen, zum anderen sind dies Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, die gegebenen Rahmenbedingungen im Zeitablauf zweckmäßiger zu gestalten.

Entsprechend dieser Differenzierung betrachtet *Kapitel 4* zunächst die Koordinationsmöglichkeiten des universitären Beschaffungscontrolling angesichts gegebener Rahmenbedingungen. Es wird untersucht, welche Rahmenbedingungen spezifische Organisationsstrukturen innerhalb der universitären Beschaffung für ein wirkungsvolles Beschaffungscontrolling mit sich bringen und welcher besondere Abstimmungsaufwand in ihnen jeweils begleitend erbracht werden muß. Diese Einschätzungen erfolgen vor dem Hintergrund zweier ausgewählter Zielsetzungen, die mit Hilfe von Beschaffungscontrolling in Universitäten angestrebt werden.

Im zweiten Teil dieses Kapitels wird untersucht, welche Organisationsformen bei der Beschaffung exemplarischer Beschaffungsobjekte an bayerischen Universitäten vorherrschen und in welchem Maße dort Instrumente eines Beschaffungscontrolling durch die Zentralen Universitätsverwaltungen eingesetzt werden.

Entsprechend des zweiten Aufgabenschwerpunkts des Beschaffungscontrolling widmet sich *Kapitel 5* der Veränderung von Rahmenbedingungen am Beispiel universitärer Organisationsstrukturen. Im Rahmen der angesprochenen Fallstudie werden dabei einzelne controllingspezifische Aktivitäten aufgezeigt,

⁴² Zur vergleichenden Feldstudie vgl. z.B. KUBICEK, H. (Organisationsforschung 1975), S. 61 ff.
⁴³ Dieses gilt nicht für die Katholische Universität Eichstätt und die Universität der Bundeswehr München (Neubiberg), die daher nicht Teil der empirischen Betrachtungen sind.

⁴⁴ Mögliche Differenzen zwischen den Hochschulgesetzen der Bundesländer ergeben sich aus den Freiräumen, die die Bundesländer im Rahmen der konkurrierenden Gesetzgebung nach Art. 75 GG i.V.m. Art. 72 GG bei der Gestaltung ihres Hochschulwesens besitzen.

⁴⁵ Es wurden die Beschaffungsprozesse von Büropapier (stellvertretend für den allgemeinen Bürobedarf), Kopiergeräten, Personal Computern, elektrischem Strom (stellvertretend für Energie und Wasser) und von Reinigungsdienstleistungen untersucht.

⁴⁶ Zu diesen Formen der Befragung zur Erhebung von Daten vgl. z.B. SCHNELL, R./HILL, P./ESSER, E. (Methoden 1992), S. 329-330.

ebenso wie die Auswirkungen von zwei unterschiedlichen Organisationsstrukturen innerhalb der Beschaffung.

Ein kurzer Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf beendet mit *Kapitel 6* die Untersuchung.

2. Kennzeichnung des universitären Beschaffungscontrolling

2.1 Kennzeichnung der Beschaffungsfunktion in Universitäten

Bei vereinfachter Betrachtung der Leistungserstellung einer Universität läßt sich der betriebliche Leistungsprozeß in die drei Grundfunktionen bzw. Phasen Beschaffung, Produktion und Absatz untergliedern. Der Beschaffung kommt dabei die Aufgabe zu, die Versorgung der Universität mit solchen Inputfaktoren zu gewährleisten, die für die Produktion und den Absatz der betrieblichen Leistungen notwendig sind und die von der Hochschule nicht selbst hergestellt werden⁴⁷. Beschafft wird ein Objekt im allgemeinen jedoch erst dann, wenn ein konkret vorliegender⁴⁸, hinreichend großer Bedarf befriedigt werden soll, zu dessen vollständiger oder zumindest teilweiser Befriedigung das jeweilige Objekt geeignet scheint.

Die kaum übersehbare Menge an Sachgütern und Dienstleistungen, welche auf Grundlage der Finanzmittel des sog. 'Sachhaushalts' von bzw. in Universitäten beschafft werden, lassen sich grob in zwei Gruppen einteilen. Die erste Gruppe kann als 'allgemeiner Bedarf' beschrieben werden und umfaßt Objekte, die sowohl im Wissenschaftsbereich als auch in den nicht-wissenschaftlichen Bereichen einer Universität benötigt werden, z.B. Bürobedarf oder Energie. Die zweite Gruppe des 'natur-wissenschaftlichen Bedarfs' umfaßt unterschiedlichste Objekte, welche - zusätzlich zum allgemeinen Bedarf - in den material- und tendenziell auch ausgabenintensiven Naturwissenschaften benötigt werden, z.B. Gerätschaften und Maschinen, Chemikalien usw.

Einen beispielhaften Einblick in universitäre Bedarfsstrukturen geben die nachfolgenden drei Tabellen. So zeigt Tabelle 3 (Seite 18) auf zweifache Weise die Kostenarten der Universität Bayreuth sowie die jeweiligen Auszahlungsbeiträge im Jahr 1997. Der Umstand, daß fast ein Drittel der Gesamtausgaben auf wissenschaftliches Gerät entfällt, ist ein Beleg für die starke

⁴⁷ Die besondere Betonung der 'Nicht-Selbsterstellung' findet sich z.B. bei TEMPELMEIER, H. (Beschaffung 1993), Sp. 312 oder ARNOLD, U. (Beschaffungsmanagement 1997), S. 3.

⁴⁸ 'Konkret vorliegend' schließt sowohl gegenwärtig als auch zukünftig vorliegende Bedarfe ein.

Übersicht der Kostenarten der Universität Bayreuth 1997 (ohne Personalausgaben, DM)					
Kostenart Bezeichnung thematisch gruppiert	Summe	Gesamt- anteil	Kostenart Bezeichnung nach Summenhöhe sortiert	Summe	Gesamt- anteil
Geschäftsbedarf	270.408,08	0,48%	Wiss. Geräte	17.617.449,03	31,76%
Büromaschinen	221.638,07	0,40%	EDV-Kosten	8.116.850,94	14,63%
Betriebsmittel, Geräte, Masch. + Anlagen	1.227.434,22	2,21%	Monographien, Zeitschriften	5.307.240,99	9,57%
Wiss. Geräte	17.617.449,03	31,76%	Stromkosten	5.125.915,71	9,24%
Verwaltungsmaterial	482.764,53	0,87%	Agg. Verbrauchsmaterial	3.428.709,09	6,18%
Drucke	3.428.709,09	6,18%	Gebäudereinigung	1.973.436,32	3,56%
Verwaltungsmaterial	600.160,07	1,08%	Betriebsmittel, Geräte, Masch. + Anlagen	1.227.434,22	2,21%
Wartungskosten	888.026,05	1,59%	Modelle	1.211.566,53	2,18%
Reparaturen	112.033,72	0,20%	Fotokopien	988.026,05	1,80%
Reparaturen	74.140,41	0,13%	Sonst. Hausbewirtschaftungskosten	898.863,91	1,62%
EDV-Kosten	8.116.850,94	14,63%	Reparaturen	734.140,41	1,32%
Reparaturen	52.140,07	0,09%	Wasser	690.160,07	1,25%
EDV-Kosten	8.116.850,94	14,63%	Wasser	595.029,58	1,08%
Reparaturen	118.300,16	0,21%	Reisekosten Luf	556.671,82	1,00%
Transportkosten	100.239,42	0,18%	Bewachung	553.248,75	1,00%
Stromkosten	5.125.915,71	9,24%	Chemikalien	522.541,41	0,94%
Öl für Heizung	348.897,90	0,63%	Werkstoffmaterial	482.764,53	0,87%
Gas für Heizung	22.760,45	0,04%	Werkstoffe	443.134,98	0,80%
Gas, sonstiges	390.427,07	0,69%	Wartungskosten	412.033,72	0,74%
Wasser	40.857,20	0,07%	Gas für Heizung	380.427,07	0,69%
Entsorgung	565.029,58	1,02%	Baumaterial	377.785,27	0,68%
Gebäudereinigung	1.973.436,32	3,56%	Entsorgung	368.093,85	0,66%
Bewachung	553.248,75	1,00%	Porto	364.466,27	0,66%
Femmelde-Brandenschutz	114.579,12	0,21%	Stromkosten für Heizung	347.473,74	0,63%
Aufzüge	107.763,45	0,19%	Femmeldegebühren, Gespräche	267.769,53	0,48%
Steuern	22.076,88	0,04%	Geschäftsbedarf	267.769,53	0,48%
Sonst. Hausbewirtschaftungskosten	888.863,91	1,62%	Buchbindarbeiten	243.551,10	0,44%
Monographien, Zeitschriften	5.307.240,99	9,57%	Büromaschinen	223.430,35	0,40%
Bücher-ZUV-Luf	52.835,98	0,10%	Inserate	221.638,07	0,40%
Ergänzungsauftragungen ZUV	243.551,10	0,44%	sonst. Reisekosten an Externe	118.300,16	0,21%
Reisekosten, allgemein	14.856,91	0,03%	Reisekosten	114.979,12	0,21%
Reisekosten Luf	267.769,53	0,48%	Femmelde-Brandenschutz	107.763,45	0,19%
Exkursionen	42.510,40	0,08%	Transportkosten	100.239,42	0,18%
sonst. Reisekosten an Externe	163.659,84	0,30%	Wartungskosten Femmeldeanlage	96.450,78	0,17%
Untersuchungen, Gutachten	33.762,87	0,06%	Unentgeltliche Aufträge	56.974,81	0,10%
Unzugskosten	223.430,35	0,40%	Bücher-ZUV-Luf	52.835,98	0,10%
Femmeldegebühren, Gespräche	347.473,74	0,63%	Treibstoffe, Öl	45.746,95	0,08%
Femmeldegebühren	12.289,00	0,02%	Das. Fotoarbeiten	42.057,20	0,08%
Wartungskosten Femmeldeanlage	96.450,78	0,17%	Exkursionen	40.957,20	0,07%
Rundfunk- und Femmelgebühren	5.915,69	0,01%	Gas, sonstiges	38.705,06	0,07%
Porto	364.465,27	0,66%	Sportgeräte	36.912,31	0,07%
Baumaterial	377.785,27	0,69%	EG-Umsatzsteuer	33.762,87	0,06%
Möbel	1.211.566,53	2,18%	Untersuchungen, Gutachten	31.100,67	0,05%
Sportgeräte	38.705,06	0,07%	Gärtnereibedarf	21.465,39	0,04%
Fotogeräte	11.478,56	0,02%	KFZ-Reparatur	22.760,45	0,04%
Gärtnereibedarf	31.100,67	0,06%	Öl für Heizung	22.760,45	0,04%
KFZ-Reparatur	6.700,00	0,01%	Steuern	22.076,88	0,04%
KFZ-Reparatur	27.466,39	0,05%	Ergänzungsauftragungen ZUV	13.893,81	0,03%
KFZ-Reparatur	44.746,95	0,08%	Reisen-Wegereimung	13.893,81	0,03%
KFZ-Reparatur	11.935,08	0,02%	KFZ-Strom	12.289,00	0,02%
Wartungskosten	443.134,98	0,80%	Fotogeräte	11.478,56	0,02%
Unentgeltliche Aufträge	56.974,81	0,10%	KFZ-Strom	6.700,00	0,01%
EG-Umsatzsteuer	36.912,31	0,07%	Rundfunk- und Femmelgebühren	5.915,69	0,01%
Summe:	55.467.809,92	100,00%	Summe:	55.467.809,92	100,00%

Tabelle 3: Kostenarten und Auszahlungen der Universität Bayreuth 1997

naturwissenschaftliche Ausrichtung dieser kleinen Universität.

Für einen ansatzweisen Vergleich zeigt die Tabelle 4 (Seite 19) die Sach- und Investitionsausgaben der LMU München von 1992. Allerdings sind diese nicht

nach Kostenarten, sondern nur nach Titeln geordnet verfügbar. Auch bei der größten Universität Deutschlands fallen die Investitionen in Gerätschaften (Titel 812) und die Bewirtschaftungskosten (Titel 517)⁴⁹ stark ins Gewicht. Mit einem Anteil von fast 30% schlagen auch die sonstigen Verwaltungsausgaben zu Buche, die in ihrer Zusammensetzung nicht aufteilbar sind⁵⁰. Hierunter werden jedoch gerade auch Ausgaben der wissenschaftlichen Einheiten verbucht.

HAUSHALTSTITEL		ISTAUSGABEN (1992)		HAUSHALTSTITEL		ISTAUSGABEN (1992)	
Titel-Nr.	Bezeichnung	Absolut (in DM)	in %	Titel-Nr.	Bezeichnung	Absolut (in DM)	in %
511	Geschäftsbetrieb	317.149,42	0,21%	532	Einbau von Tier- en	203.463,79	0,13%
512	Bücher, Zeitschriften	41.660,27	0,03%				
514	Halbierung v. Dienstfahr- zeugen	211.550,36	0,14%	1510	Durchführung von landwirt. Pflichtkursen in der Veterinärmedizin		
515	Geräte, Ausstattung, Aus- rüstung	8.581.214,42	5,68%	533	1507: Wiss. Ausflüge 1508: Futterkosten 1510: Betriebskosten	2.023.194,94	1,34%
516	Dienst-/Schutzkleidung	22.223,31	0,01%	546	Vermischte Verwal- tungsausgaben	1.578.801,12	1,04%
517	Bewirtschaftung	30.633.730,96	20,28%	547	Sonst. Verwaltungs- ausgaben	45.242.037,54	29,94%
518	Mieten und Pachten	3.764.650,97	2,49%				
519	Unterhaltung d. Grund- stücke, Gebäude, Rau- me	12.374.160,18	8,19%	811	Erwerb v. Dienstfahr- zeugen	97.445,64	0,06%
522	Verbrauchsmittel	1.960.380,12	1,30%	812	Erwerb v. Geräten, Ausstattungs- und Aus- rüstungsgegenständen	36.768.047,70	24,34%
523	Wiss. Schrifttum	6.576.811,71	4,35%				
524	Studentenliteratur	595.275,67	0,39%				
529	Universitätsleitung	14.881,99	0,01%				
531	Fachveröffentl.	82.000,00	0,05%				
				Summe		151.088.890,15	100,00%

Tabelle 4: Sach- und Investitionsausgaben der LMU München (inkl. Kapitel 1509, 1510) nach Haushaltstiteln für 1992⁵¹

Hinweise auf die sachliche Bedarfs- und Ausgabenstruktur geisteswissenschaftlicher Einheiten enthält Tabelle 5 (Seite 20). Sie zeigt die Zusammensetzung der Gesamtausgaben eines einzelnen betriebswirtschaftlichen Instituts der LMU München für die Jahre 1994 bis 1998.

⁴⁹ Unter Titel 517 (Bewirtschaftung der Grundstücke, Gebäude und Räume) fallen z.B. Kosten für Heizung, Beleuchtung und elektrische Kraft, Reinigung, Be- und Entwässerung.
⁵⁰ Unter Titel 547 fallen 'Nicht aufteilbare sachliche Verwaltungsausgaben'.
⁵¹ Datenquelle: BAUER, E.-M. (Wirtschaftsfaktor 1997), S. 43. Die Kapitel 1509 und 1510 umfassen drei Tierkliniken bzw. das Lehr- und Versuchsgut Oberschleißheim.

Aufteilung des Gesamtbudgets eines betriebswirtschaftlichen Instituts der LMU München 1994 - 1998						
Ausgabeposten	1994	1995	1996	1997	1998	1994 - 1998
Telefon/Fax/Porto	6.781 DM 16%	7.965 DM 21%	12.054 DM 30%	7.960 DM 20%	7.850 DM 16%	42.610 DM 21%
Kopierer	8.409 DM 20%	9.301 DM 22%	5.896 DM 14%	7.275 DM 19%	6.857 DM 14%	38.528 DM 18%
Büromaterial	8.328 DM 20%	9.521 DM 25%	3.115 DM 8%	9.456 DM 24%	9.668 DM 20%	40.078 DM 19%
EDV	4.337 DM 10%	3.918 DM 10%	6.522 DM 16%	6.627 DM 17%	13.492 DM 28%	34.896 DM 17%
Literatur	11.854 DM 28%	5.408 DM 14%	8.037 DM 20%	5.409 DM 14%	3.121 DM 6%	33.819 DM 16%
Reisen	2.951 DM 7%	2.276 DM 6%	4.200 DM 11%	2.451 DM 6%	7.548 DM 16%	19.428 DM 9%
Summe	42.660 DM 100%	37.351 DM 100%	39.604 DM 100%	39.178 DM 100%	48.526 DM 100%	207.359 DM 100%

Gesamtausgabenverteilung 1994 - 1998

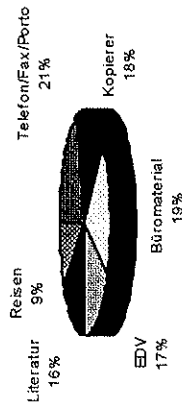


Tabelle 5: Ausgabenverteilung eines betriebswirtschaftlichen Instituts der LMU München 1994 - 1998

Bei der Beschaffung von Inputfaktoren gilt es spezielle Ziele zu beachten. So zeigt Abbildung 3 (Seite 21) das Zielsystem der Beschaffung nach ULLI ARNOLD⁵². Neben einem operativ ausgerichteten, materialwirtschaftlichen Optimum⁵³ enthält es auch strategische Ziele. Zu diesen gehören horizontale und vertikale Verbundeffekte sowie die Fähigkeit zur Integration der Beschaffungsobjekte. Außerdem ist - wenigstens in Hochschulen noch nicht so zentral - die Realisierung sachlicher und zeitlicher Wettbewerbsvorteile anzustreben (economies of speed, Innovationsfähigkeit). Als Output der Beschaffung kann der Erreichungsgrad dieser operativen und strategischen Ziele definiert werden⁵⁴.

⁵² Vgl. zum folgenden ARNOLD, U. (Beschaffungskoperationen 1997), S. 42., ARNOLD, U. (Ziele 1989), S. 49-51.

⁵³ Unter beschaffungs- bzw. materialwirtschaftlichem Optimum wird nach GROCHLA die Bereitstellung der für die Produktion benötigten Inputfaktoren in der erforderlichen Menge und Qualität zur definierten Zeit am rechten Ort und zu niedrigsten Kosten verstanden. Vgl. GROCHLA, E. (Materialwirtschaft 1975), Sp. 2628; GROCHLA, E. (Grundlagen 1978), S. 19 ff.

⁵⁴ Vgl. ARNOLD, U. (Beschaffungskoperationen 1997), S. 42.

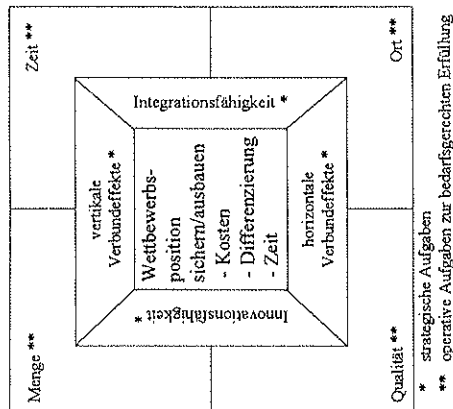


Abbildung 3: Ziele der Beschaffung⁵⁵

Im Zuge der Versorgung der Hochschule mit Inputfaktoren, wird ein Prozess durchlaufen, der idealtypisch aus den vier nachfolgend aufgeführten Phasen besteht:⁵⁶

1. Phase: Beschaffungsvorbereitung

- Ermittlung des Beschaffungsbedarfes;
- Spezifikation des Beschaffungsbedarfes;

2. Phase: Beschaffungsanbahnung

- Suche nach potentiellen Lieferanten,
- Einholen von Angeboten,
- Angebotsanalyse,
- Lieferantenauswahl;

3. Phase: Beschaffungsabschluß

- Vertragsverhandlungen,
- Vertragsabschluß;

4. Phase: Beschaffungsrealisation

- Überwachung der zeitlichen Vertragserfüllung,
- Raumüberbrückung zwischen Lieferanten und beschaffender Unternehmung,
- Warenannahme,
- ggfs. Eingangslagerung,
- Qualitätsprüfung.

⁵⁵ Leicht verändert übernommen aus ARNOLD, U. (Beschaffungsmanagement 1995), S. 66.

⁵⁶ Vgl. FRIEDL, B. (Beschaffungscontrolling 1990), S. 64, wobei die 'Qualitätsprüfung' dort nicht dem Beschaffungsprozess zugerechnet wird. Qualitative Prüfungen der bezogenen Inputfaktoren werden idealiter unmittelbar nach der Warenannahme vorgenommen oder im Anschluß an die 4. Phase, dies kann anläßlich der erstmaligen Verwendung der Inputfaktoren bzw. der Erstellung der Dienstleistung oder erst nach einer gewissen Nutzungsdauer geschehen. Bei unzureichender Qualität kann es im Anschluß an eine Reklamation zu einem erneuten Durchlaufen der 4. Phase

Innerhalb jeder dieser Phasen sind verschiedene Teilaufgaben⁵⁷ zu vollziehen, die z.T. auch über die Phasen hinweg miteinander verknüpft sind. Die beiden letzten Phasen sind als Kernphasen zu betrachten. Erst Phase 3 bewirkt den eigentlichen Beschaffungsvollzug innerhalb der 4. Phase, während es im Anschluß an die beiden ersten Phasen nicht notwendigerweise zum weiteren Durchlaufen der Kernphasen kommen muß.

Für die vorliegende Untersuchung ist von Bedeutung, daß man die rechtliche Verfügungsgewalt bereits am Ende der 3. Phase erlangt hat. Dabei bestehen die ersten drei Phasen - neben dem Akt der Vertragsschließung - primär aus Handlungen, die zur Gewinnung von (Beschaffungs-)Informationen dienen, also aus Informationsprozessen. Im Mittelpunkt der 4. Beschaffungsphase stehen dagegen v.a. raum-zeitliche Gütertransformationen, also physische Prozesse. Da solche Prozesse dem Themenkomplex 'Logistik' zuzuordnen sind, spielt die Phase der 'Beschaffungsrealisation' (4. Phase) im weiteren nur eine untergeordnete Rolle⁵⁸.

2.2 Konzeptionelle Grundlagen des universitären Beschaffungscontrolling

2.2.1 Kennzeichnung der Funktion des Beschaffungscontrolling

Gemäß der Sichtweise, die dem Bereichscontrolling zugrunde liegt, entspricht die Funktion des universitären Beschaffungscontrolling einem Controlling, welches den spezifischen Gegebenheiten der Beschaffungsfunktion und denen von Universitäten Rechnung trägt. Konzeptionelle Basis dieses 'beschaffungs- und universitätsspezifischen Controlling' bildet nachfolgend die sogenannte 'koordinationsorientierte Controlling-Konzeption'⁵⁹.

Zum Verständnis der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption sind Universitäten gedanklich in ein Führungs- und ein Leistungssystem aufzuspalten⁶⁰.

⁵⁷ Zu 'vor- und nachgelagerten', sowie den 'eigentlichen' und 'nebegelagerten' Beschaffungsteilaufgaben vgl. SEGGEWITZ, K.-H. (Materialbeschaffung 1985), S. 27-35.

⁵⁸ Vgl. Kapitel 1.3.

⁵⁹ Zur koordinationsorientierten Controlling-Konzeption vgl. z.B. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 13-17.

⁶⁰ Zur Adaption der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption auf die deutschen Hochschulen vgl. ZBORIL, N. (Fakultäts-Informationssystem 1998), S. 23-28.

Im Leistungssystem vollziehen sich Real- und Nominalgüterprozesse, in deren Rahmen die Output-Leistungen einer Universität (Forschung, Lehre und Dienstleistungen an Dritte) erstellt werden und die unmittelbar zur Verwertung dieser Leistungen dienen. Hiervon zu unterscheiden ist das universitäre Führungssystem. Wird im Anschluß an WUNDERER/GRUNWALD unter Führung eine „zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“⁶¹ verstanden, so kann das Führungssystem einer Universität als Menge aller institutionalisierten Träger von Führungsaufgaben definiert werden, die mit Hilfe verschiedenartiger Führungsinstrumente Handlungen der sozialen Einflußnahme ausführen und die hierdurch zur harmonischen Ausrichtung aller arbeitsteilig zu erbringender Leistungsprozesse auf die Ziele der Universität⁶² beitragen⁶³.

Zur Kennzeichnung des universitären Beschaffungscontrolling kann man Universitäten gedanklich zunächst in beschaffende und nicht beschaffende Elemente aufspalten, wobei erstere organisatorisch mit der Durchführung von mittel- und unmittelbar beschaffungsrelevanten Aktivitäten betraut sind. Da die Versorgung der Hochschule mit den zur Leistungserstellung notwendigen Inputfaktoren unmittelbar zur Leistungserstellung beiträgt, zählt die Funktion der Beschaffung zum Leistungssystem einer Universität⁶⁴. Gleichwohl bedürfen selbst Beschaffungsprozesse lenkender und harmonisierender Einflußnahmen, welche die einzelnen Prozesse untereinander abstimmen und sie auf die übergeordneten Ziele der Universität und deren Beschaffungsziele hin ausrichten. Folglich besteht auch innerhalb der Beschaffungsfunktion Bedarf an Führung.

⁶¹ WUNDERER, R./GRUNWALD, W. (Führungslehre I 1980), S. 62.

⁶² Der Terminus 'Ziele der Universität' wird hier und im weiteren stets in dem durch WERNER MÜLLER geschärfen Bewußtsein verwendet, daß weder Institutionen allgemein noch Universitäten im speziellen eigene Ziele haben. Vielmehr können „Nur Menschen ... etwas wollen, sich verpflichten fühlen, etwas anstreben.“ MÜLLER, W. (Ziele 1977), S. 2. Unter Verwendung des institutionalen Organisationsbegriffs definiert er Organisationsziele dagegen als „zukünftige, sich auf die gesamte Organisation beziehende Zustände, die in (und nicht von) der Organisation angestrebt werden. Organisationsziele sind erst real, wenn sie durch die Verpflichtung handelnder Individuen getragen respektive wenn Ressourcen zu ihrer Verwirklichung eingesetzt werden. Verbale Äußerungen allein genügen nicht.“ MÜLLER, W. (Ziele 1977), S. 4. Die jeweiligen Ziele von Universitäten stehen somit stellvertretend für diejenigen aktiv handelnder Personen innerhalb universitärer (Teil-) Führungssysteme, welche mittels entsprechender Leistungssysteme umgesetzt werden.

⁶³ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 14.

⁶⁴ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Leistungssystem 1995), S. 212.

Als Konsequenz sind daher Beschaffungsführungs- und Beschaffungsleistungssysteme voneinander zu unterscheiden. Die Prozesse im letzteren dienen dabei der operativen bzw. unmittelbaren Aufgabe der Beschaffung, der möglichst bedarfsgerechten Bereitstellung von Inputfaktoren. Das Führungssystem der Beschaffung hat dagegen für den harmonischen und zielkonformen Ablauf der operativen Prozesse zu sorgen sowie auf die Verfolgung auch strategischer Zielsetzungen hinzuwirken.

Um die Möglichkeiten zur Führung zu verdeutlichen, läßt sich das Beschaffungsführungssystem gedanklich weiter aufteilen⁶⁵. In Anlehnung an verschiedene Vorschläge unterscheidet HANS-ULRICH KÜPPER fünf grundlegende Teilsysteme der Führung, nämlich die Organisation, das Informationssystem, das Planungssystem, das Kontrollsystem sowie das Personalführungssystem⁶⁶. Diese weitere Aufspaltung des Beschaffungsführungssystems hilft bei der Einordnung und Kategorisierung von Führungsmaßnahmen und ist einer gezielten (Weiter-) Entwicklung entsprechender Führungsinstrumente dienlich. Der damit einhergehende qualitative und/oder quantitative Ausbau der Führungsteilsysteme birgt die Gefahr einer Verselbständigung und Isolation der Teilsysteme und ihrer Instrumente in sich. Folglich können Interdependenzen zwischen diesen zerschneiden bzw. vernachlässigt werden⁶⁷. Um daraus resultierende Dysfunktionalitäten zu vermeiden, ist eine Koordination innerhalb des Beschaffungsführungssystems einer Universalität erforderlich. Diese Aufgabe⁶⁸ wird mit dem zunehmenden Ausbau und der Verselbständigung der Führungsteilsysteme immer dringlicher und obliegt nach der koordinationsorientierten Kon-

⁶⁵ Vgl. z.B. KÜPPER, H.-U. (Konzeption 1987), S. 97 oder WEBER, J. (Einführung 1994), S. 33, wo WEBER den gedanklichen Charakter der Trennung zwischen den nachfolgend zu nennenden Führungsteilsystemen sowie auch derjenigen zwischen dem Führungs- und Leistungssystem explizit hervorhebt. Zum Folgenden vgl. KÜPPER, H.-U. (Koordination 1988), S. 168-169 und KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 15-17.

⁶⁶ Das Führungssystem bzw. seine Funktion entspricht somit - wenigstens stärker untergliedert - den dispositiven Faktoren GUTENBERGS (Vgl. z.B. GUTENBERG, E. (Grundlagen 1983), S. 131-297). Weitere Führungselemente sind bei dieser Kennzeichnung des Führungssystems einem der fünf Teilsysteme zugeordnet; so das Zielsystem der Universität des Planungssystem und eventuelle Führungsgrundsätze dem Personalführungssystem.

⁶⁷ So ist z.B. der gleichzeitige Einsatz zweier personalwirtschaftlicher Führungsinstrumente denkbar, die jeweils für sich adäquate Wirkungen zeitigen würden, kombiniert jedoch dysfunktional wirken. Ebenso denkbar ist der Einsatz von Kontrollinstrumenten, die motivational - also im Bereich der Personalführung - derart negativ wirken, daß ihr Einsatz für die Ziele der Unternehmensführung abträglich einzuschätzen ist. Vgl. KÜPPER, H.-U. (Koordination 1988), S. 171.

⁶⁸ „Die Koordinierungsaufgabe ist ... eine echte Führungsaufgabe“ GUTENBERG, E. (Betriebswirtschaftslehre 1990), S. 47 (Hervorhebungen im Original).

zeption dem Controlling, welches hierdurch als weiteres, eigenständiges Führungsteilsystem aufzufassen ist⁶⁹.

Die Funktion des Beschaffungscontrolling bildet somit einen spezifischen Teil innerhalb der Beschaffungsfunktion, deren Aufgabe darin besteht, beschaffungsrelevante und speziell gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Teilsystemen der Führung zu erfassen und aufeinander abzustimmen. Folglich bilden Interdependenzen innerhalb des Beschaffungsführungssystems den Ausgangspunkt des Beschaffungscontrolling. Dabei kann man zwischen Verhaltens- und Sachinterdependenzen unterscheiden⁷⁰. Erstere beruhen v.a. auf psychologischen Zusammenhängen⁷¹; Sachinterdependenzen bestehen dagegen aufgrund von technischen und wirtschaftlichen Beziehungen, die „den Grad der Zielerreichung beeinflussen (Zielinterdependenz), auf die selben begrenzten Ressourcen zurückgreifen (Mittelinterdependenz) oder bezüglich der Wahrscheinlichkeit ihrer Wirkungen voneinander abhängig sind“⁷² (Risikointerdependenz). Abbildung 4 (Seite 26) zeigt die wichtigsten Ursachen und Auswirkungen von Interdependenzen.

Dem Koordinationsbedarf folgend, erstreckt sich die Koordinationsaufgabe des Beschaffungscontrolling auf die Koordination innerhalb und zwischen den Teilsystemen der Beschaffungsführung. Gleichzeitig bedarf es einer Abstimmung zwischen dem Beschaffungscontrolling und dem Controlling anderer Funktionsbereiche. Letztere ist Teil des übergeordneten Hochschulcontrolling⁷³, welches einer funktionsbereichs- und themenübergreifenden Koordination des gesamtuniversitären Führungssystems entspricht. Abbildung 5 (Seite 27) verdeutlicht die bislang vorgenommene gedankliche Zerlegung.

⁶⁹ Vgl. hierzu und im folgenden KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 15, 20.

⁷⁰ Vgl. hierzu und im folgenden LAUX, H./LIERMANN, F. (Grundlagen 1997), S. 195-198.

⁷¹ Verhaltensdependenzen „... treten auf, wenn das Verhalten einer Person Wirkung auf das Verhalten einer anderen Person hat, aber zugleich von deren Verhalten bzw. Erwartungen darüber abhängig ist.“ KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 32, mit Verweis auf KIRSCH, W. (Entscheidungsprozesse III 1971), S. 62, CORDES, H.-P. (Interdependenzen 1976), S. 32 f.

⁷² ZBORIL, N. (Hochschul-Informationssystem 1998), S. 26.

⁷³ „Die Abstimmung der Beschaffungshandlungen mit den Handlungen in anderen Unternehmensbereichen bildet den Gegenstand der bereichsübergreifenden Koordination und obliegt der obersten Unternehmensführung. Die bereichsübergreifende Koordination der Beschaffungsführung zum Zwecke der bereichsübergreifenden Koordination der Beschaffungshandlungen stellt damit eine Aufgabe des obersten Unternehmenscontrolling dar.“ FRIEDL, B. (Beschaffungscontrolling 1990), S. 100 (Hervorhebungen im Original).

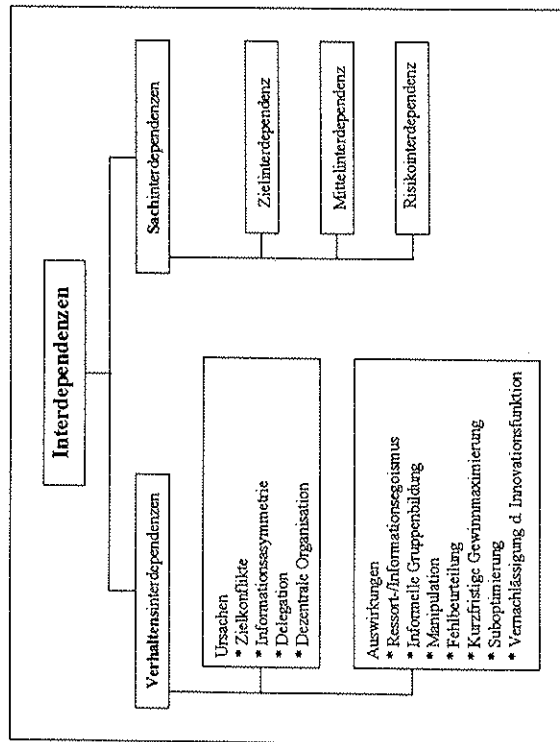


Abbildung 4: Arten von Interdependenzen ⁷⁴

Als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Abstimmung zwischen dem beschaffungsspezifischen und dem übrigen Controlling ist ein konsistentes Zielsystem der Hochschule zu identifizieren. In einem solchen Zielsystem bilden die Ziele der Beschaffungsfunktion einen passenden Baustein, dessen Einzelziele in einer komplementären, wenigstens aber indifferenten Beziehung zu den übrigen Universitätszielen stehen. Je widerspruchsfreier das übergeordnete Zielsystem, desto besser die Voraussetzungen zur bereichsübergreifenden Koordination und bereichsspezifischem Controlling.

Die Richtung, in welche die Koordination durch das Beschaffungscontrolling zielt, ergibt sich somit aus einer Synthese aus speziellen Beschaffungszielen und sonstigen Zielen der Unternehmung. Liegen Zielkonflikte vor, sind diese einer guten Koordination abträglich. Daher ist ein Ausgleich zwischen konfliktären Zielen anzustreben. Dabei gilt es die relative Bedeutung bzw. den Rang der einzelnen Ziele festzulegen, um auf diese Weise klare Prioritäten und Entscheidungsgesetze für das Beschaffungscontrolling aufzustellen. Hierbei können

⁷⁴ KÜPPER, H.-U. (Hochschul-Controlling 1996b), S. 4. KÜPPER, H.-U. (Hochschul-Controlling 1998), S. 155.

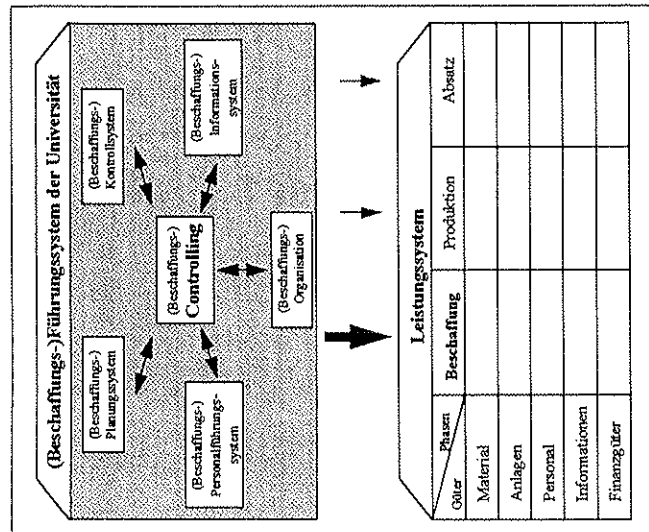


Abbildung 5: Gliederung des universitären Führungssystems und Kennzeichnung des Beschaffungscontrolling ⁷⁵

die zuständigen Instanzen auch durch weitere oder andere Träger der Funktion Beschaffungscontrolling unterstützt werden. Für die Koordination im Zusammenhang mit Beschaffungsprozessen sind somit auch für die Träger von Beschaffungscontrolling klare Zielsetzungen und Handlungsmaximen unumgänglich, soll nicht willkürlicher Einfluß ausgeübt werden.

Mit Blick auf die letztlich verfolgten Ziele hat Beschaffungscontrolling sowohl die Koordination innerhalb einzelner Beschaffungsprozesse als auch diejenige zwischen verschiedenen Beschaffungsprozessen systematisch zu verbessern. Neben der schon angesprochenen Lösung von Beschaffungszielkonflikten sind

⁷⁵ Leicht verändert übernommen aus KÜPPER, H.-U. (Logistik-Controlling 1992), S. 125. Zur Illustration speziell universitärer Leistungssysteme verwendet KÜPPER eine Strukturierung, welche sich an universitären Prozessgruppen und hierzu benötigten Ressourcen orientiert (vgl. z.B. KÜPPER, H.-U. (Transformation 1998), S. 240). An dieser Stelle wird eine allgemeine Strukturierung gemäß den betrieblichen Grundfunktionen jedoch bevorzugt, da diese die Funktionen der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling besser betont.

dabei die Koordination der Beschaffungsplanung, die Abstimmung zwischen Planung und Kontrolle der Beschaffung sowie die Gestaltung der Beschaffungskostenrechnung als weitere, besonders wichtige Aufgaben zu identifizieren⁷⁶. Insbesondere im Rahmen der Koordination innerhalb des Planungssystems der Beschaffung hat das Beschaffungscontrolling auch Interdependenzen zu berücksichtigen, welche durch die Regeln und Praktiken auf den Beschaffungsmärkten entstehen. Zentrale Bedeutung kommt dabei der Sach- und Risikointerdependenz zwischen Abnahmemengen und Einkaufspreisen von Beschaffungsobjekten zu.

Zur Erfüllung ihrer Aufgabe kann sich die Controllingfunktion gemäß KIESER/KUBICEK vier strukturelle Koordinationsmechanismen zunutze machen.⁷⁷ Es sind dies die Mechanismen 'persönliche Weisungen' und 'Selbstabstimmung' sowie 'Programme' und 'Pläne'. Die beiden ersten sind dabei den 'personenorientierten Koordinationsmechanismen' zuzurechnen, die beiden letzteren der Kategorie der 'technokratisch-bestimmten Koordinationsmechanismen'. Darüber hinaus unterscheiden die Autoren weitere, nicht-strukturelle Koordinationsmechanismen, die in besonderem Maße auf das Personalführungssystem abzielen. Hierzu zählen die 'Koordination durch Organisationskultur'⁷⁸ sowie diejenige durch 'Standardisierung von Rollen'.

Auf der koordinativen Wirkung dieser Mechanismen basiert der Einsatz diverser Koordinationinstrumente. Einen Überblick über diese gibt Abbildung 6 (Seite 29). Sofern diese nur einem der 5 rudimentären Führungsteilsysteme zuzuordnen sind, werden sie als 'isolierte Koordinationinstrumente' bezeichnet. Diese Werkzeuge sind in der Regel auf die Koordination im Leistungssystem gerichtet, können jedoch auch für Controlling genutzt werden. Daneben werden dem Führungsteilsystem Controlling vier eigenständige bzw. originäre Instrumente zugerechnet. Diese werden als 'übergreifende Koordinationssysteme bzw. -systeme' bezeichnet, weil sie jeweils Komponenten mehrerer Führungsteilsysteme enthalten. Es sind dies 'zentralistische Führungssysteme'.

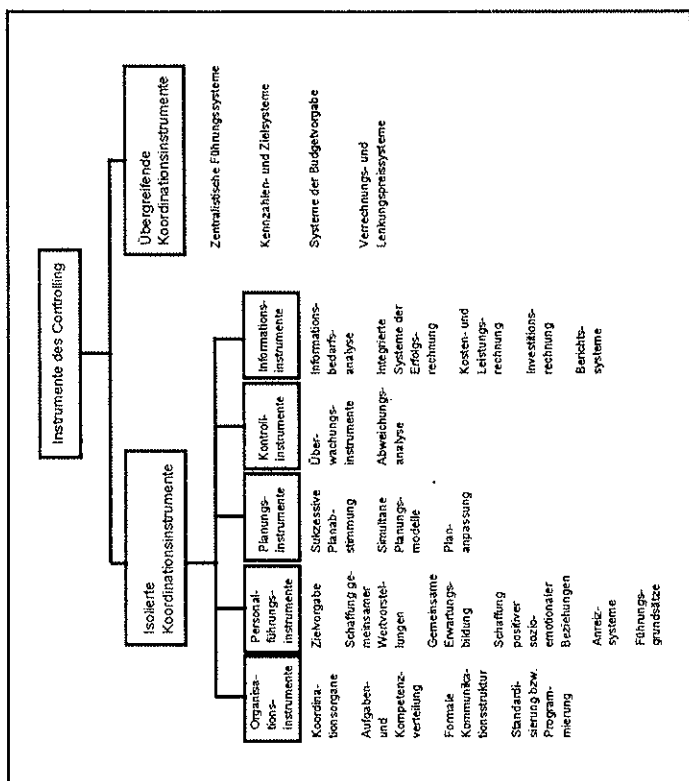


Abbildung 6: Unterscheidung von isolierten und übergreifenden Koordinationsinstrumenten⁸¹

Die meisten dieser Instrumente können auch dem Beschaffungscontrolling zugeordnet werden, wenngleich ihre inhaltliche Ausgestaltung in diesem Fall speziell durch die Beschaffungsfunktion geprägt ist. Für das übergreifende Koordinationsinstrument Budgetierung sind jedoch Einschränkungen vorzunehmen. Versteht man unter Budgetierung - wie im öffentlichen Bereich üblich - das zur Verfügung stellen bzw. den Entzug von Finanzmitteln und -

⁷⁶ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Materialmanagement I 1989), S. 35, LIEDTKE, U. (Beschaffungscontrolling 1995), S. 29.

77 v. ouing 1999), S. 42f.
 und dem folgenden KIESER, A./KUBICEK, H. (Organisation 1992), S. 103-126. 'Strukturell' bedeutet dabei 'auf organisatorischen Regeln beruhend' bzw. 'Teil der formalen Organisationsstruktur', vgl. KIESER, A./KUBICEK, H. (Organisation 1992), S. 117.

²⁸ Der Begriff 'Organisationskultur' beruht auf dem institutionellen Organisationsbegriff, der in dieser Arbeit nur in Ausnahmefällen verwendet wird.

In 'zentralistischen Führungssystemen' sind Entscheidungs- und Weisungskompetenzen zentralisiert. Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 28.

⁸⁹ 'Zielsysteme' entstehen, indem - im Sinne eines Management by Objectives (MbO) - Kennzahlen innerhalb von Kennzahlensystemen zu Zielvorgaben gemacht werden.

KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 25.

surrogaten⁸², so stellen Budgets nur bedingt Instrumente des Beschaffungscontrolling dar. Diese Einschränkung erscheint gerechtfertigt, da eine jeweils ausreichende Finanzausstattung zentrale Voraussetzung eines Beschaffungsvorgangs ist⁸³. Folglich stellt das Gewähren bzw. das Entziehen von Kaufkraft eine übergeordnete Steuerung dar, die bei Universitäten den jeweiligen Landesregierungen obliegt bzw. durch interne Mittelverteilungen geleistet wird. Die Gestaltung der inneruniversitären Budgetierung⁸⁴ wiederum stellt eine zentrale Problemstellung des übergeordneten Hochschulcontrolling dar, jedoch keine des Beschaffungscontrolling. Die (Nicht-)Bewilligung von Finanzressourcen ist insofern kein eigenständiger Ansatz zur Koordination des Beschaffungsführungssystems. Auf der anderen Seite ist das Ausmaß verfügbarer Finanzmittel von großer Bedeutung für das Beschaffungs- und Verbrauchsverhalten und damit für Entscheidungen innerhalb des Führungssystems der Beschaffung. Vor diesen Hintergrund können auch Finanzbudgets als Instrumente des Beschaffungscontrolling betrachtet werden.

Wegen der beliebigen Umrechenbarkeit zwischen Finanz- und Sachgütern gelten entsprechende Überlegungen auch dann, wenn man unter Budgets lediglich schriftlich fixierte, in Geldeinheiten bewertete Plangrößen versteht, die einem Verantwortungsbereich für eine Periode vorgegeben werden⁸⁵. Nur wenn man Budgetierung auf eine Höchstgrenzen unterworfenen Eingabe von Sachgütern selbst bzw. eine begrenzte Vergabe von Nutzungseinheiten an Potentialfaktoren beschränkt, dann ist Budgetierung uneingeschränkt als originäres Instrument des Beschaffungscontrolling zu betrachten.

Systeme der Budgetierung werden im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht als Instrumente des Beschaffungscontrolling untersucht. Dies gilt auch für beschaffungsspezifische Zielvorgaben.

Basierend auf den Führungsteilsystemen und seinen Instrumenten ergeben sich für das (Beschaffungs-)Controlling mehrere Aufgabenkomplexe. Mit UDO LIEDTKE sind diese den vier Dimensionen 'Verhaltensbeeinflussung', 'Ordnung', 'Überwachung und Steuerung' sowie der 'Ermittlung und Weiter-

⁸² Vgl. z.B. BUSSE VON COLBE, W. (Budgetierung 1989), Sp. 176.

⁸³ Vgl. Fußnote 34.

⁸⁴ Zur Mittelverteilung in Universitäten vgl. z.B. SCHODER, T. (Budgetierung 1999).

⁸⁵ Vgl. WILD, J. (Budgetierung 1974), S. 325.

gabe von Informationen' zuzuordnen⁸⁶. Siehe hierzu auch Abbildung 7 (Seite 31).

Handlungsdimensionen			
Verhaltensdimension	Ordnungsdimension	Überwachungs- und Steuerungsdimension	Ermittlungsdimension
Partizipation Beeinflussung der controlling-orientierten Mentalität	Entwicklung der Instrumente Auswahl der Instrumente Anwendung der Instrumente	Kontrolle Abweichungsunter- suchungen Beobachtung der Umwelt- und Unter- nehmensaktivitäten	Informationserfassung Informationsverarbeitung Informationsübermittlung

Abbildung 7: Handlungsdimensionen des Controlling⁸⁷

2.2.2 Kennzeichnung der Beziehung zwischen Organisation und Controlling

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Wissenschaft, die sowohl dem theoretischen als auch dem pragmatischen Wissenschaftsziel verpflichtet ist⁸⁸. Voraussetzungen dafür, daß sich Controlling als eigenständiger betriebswirtschaftlicher Funktionsbereich etablieren wird, sind daher neben seiner theoretischen Fundierung und einer eigenständigen Problemstellung v.a. die Umsetzung und Bewährung entsprechender Konzepte in der Praxis⁸⁹. Im Zusammenhang mit den beiden letztgenannten Bedingungen treten jedoch zwei miteinander verwandte Problemkreise auf.

Gemäß der koordinationsorientierten Konzeption stellen das Controlling und die Organisation eigenständige Teilsysteme der (Beschaffungs-)Führung dar. Dies setzt Unterschiede zwischen beiden Systemen voraus und legt eine gegenseitige Abgrenzung nahe. Eine solche Trennung bereitet jedoch schon deshalb große Schwierigkeiten, weil man für den Organisationsbegriff auf keine allgemeingültige Definition und exakte Abgrenzung zurückgreifen kann⁹⁰. Die Not-

⁸⁶ Vgl. LIEDTKE, U. (Controlling 1991), S. 31-51.

⁸⁷ LIEDTKE, U. (Controlling 1991), S. 31.

⁸⁸ KOSTOL, E. (Aktionszentrum 1966), S. 17.

⁸⁹ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 4-5.

⁹⁰ Vgl. hierzu und dem folgenden KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 239-243 bzw. 243-287.

wendigkeit einer Differenzierung nimmt noch zu, wenn man als zentrale Aufgabe beider Führungsteilsysteme jeweils Koordination versteht.

In dieser Situation erscheint auch der von UDO LIEDTKE entwickelte und nachfolgend kurz zu beurteilende Abgrenzungsvorschlag⁹¹ nicht ganz befriedigend. Abbildung 8 (Seite 32) illustriert Grundzüge dieses Abgrenzungsversuches, der auf die Kurzformel hinausläuft, 'Controlling ist Koordination im Führungssystem, Organisation ist Koordination im Leistungssystem'.

	Organisation	Controlling
Aufgabenart	Koordination von Realisationsaufgaben → Koordination im Leistungssystem	Koordination von Führungsaufgaben (Abstimmung der Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben im Führungssystem) → Koordination im Führungssystem
Ausrichtung auf	Zerlegung und Synthese der Unternehmensaufgabe (Produkterstellung und -verwertung)	Zielsystem der Unternehmung (Erfolgs- und Finanzziele im Vordergrund)
Primäre Zielsetzung	Sachzieldominanz	Formalzieldominanz
Ausgangspunkt der Koordination	Sach-logische Zusammenhänge	Verantwortungsbereiche

Abbildung 8: *Abgrenzung zwischen Organisation und Controlling nach Liedtke*⁹²

Die Kritik an diesem Vorschlag richtet sich zum einen auf die Zuordnung einer Sachzieldominanz zum Führungsteilsystem Organisation und einer Formalzieldominanz zum Controlling; eine Zuordnung, die nicht bzw. nicht immer überzeugt. Denn für das universitäre (Beschaffungs-)Controlling kann keine Dominanz von Formalzielen postuliert werden, da es sich bei staatlichen Universi-

täten (bislang) um Non-Profit-Organisationen handelt, in denen per se die Sachzielerreichung Priorität genießt⁹³.

Schwerwiegender ist jedoch der Umstand, daß die vorgeschlagene Abgrenzung nur bedingt der koordinationsorientierten Konzeption gerecht wird⁹⁴. So gehören z.B. manche führungsrelevanten Teilaufgaben, die im Zusammenhang mit den übrigen Führungsteilsystemen anfallen, charakteristischerweise zur Organisation. Dieses Wirken der Organisation und ihre Stellung innerhalb des Führungssystems wird durch LIEDTKEs Unterscheidung vernachlässigt. Weiter wird die Beziehung des Controlling zu spezifischen Bereichen ausgeblendet, die zum Leistungssystem der Unternehmung zählen; ein Beschaffungscontrolling könnte es somit gar nicht geben. Darüber hinaus läuft eine derartige Abgrenzung Gefahr, die Bedeutung des Controlling innerhalb des Führungssystems überzubewerten und in der Folge sämtliche Führungshandlungen, die auf das Führungssystem selbst gerichtet sind, dem Controlling zuzurechnen.

Des weiteren ist festzustellen, daß auch der Vorschlag LIEDTKEs nicht zur Lösung eines bestimmten Problems beitragen kann, welches der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption anhaftet und welches auf der Unterscheidung zwischen Controllingfunktion und Organisation des Controlling beruht. Dabei handelt es sich nicht um ein Problem der Konzeption, als vielmehr um eines, welches - mit Blick auf ihre Bewährung in der Praxis - bei ihrer Umsetzung entsteht.

Damit die Controllingfunktion gezielt wahrgenommen werden kann, muß sie bzw. müssen ihre Teilaufgaben einem oder mehreren Trägern zugeordnet werden. Die Implementierung der Funktion bzw. die Gestaltung der Organisation des Controlling ist also Grundvoraussetzung ihrer Anwendung und Bewährung. Definiert man Controlling als 'Koordination im Führungssystem', stellt sich dabei die Frage nach der organisatorischen Abgrenzung des entsprechenden Führungssystems; denn ohne die speziell aufbauorganisatorische Umsetzung bzw. Identifikation des Führungs- und Leistungssystems fehlt der Controllingfunktion ein sauber abgegrenzter Einsatzbereich.

Die Unterscheidung zwischen Führungs- und Leistungssystem beruht auf einer gedanklichen Zerlegung, nicht auf einer organisatorischen. Folglich kann man

⁹¹ LIEDTKE, U. (Controlling 1991), S. 69-84.

⁹² Vgl. LIEDTKE, U. (Controlling 1991), S. 84.

⁹³ Vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 3.2.2.2.

⁹⁴ Vgl. hierzu und dem folgenden KÜPPER, H.-J. (Controlling 1997), S. 214-242.

die beiden Systeme in der Praxis nicht einfach dadurch bilden, abgrenzen oder identifizieren, indem man jeweils alle Träger von führenden und ausführenden Aufgaben zusammenfaßt. Die Unzweckmäßigkeit einer solchen, nur an der Aufbauorganisation orientierten Vorgehensweise zeigt sich am Beispiel des Führungsteilsystems Planung:

Jede bewußt und willentlich ausgeführte Handlung kann als Ergebnis eines zumindest rudimentären Planungsprozesses⁹⁵ aufgefaßt werden, der mit der Entscheidung endet, eine bestimmte Handlung auf spezifische Art und Weise zu vollziehen. Demnach sind jedoch auch allen ausführenden Handlungen im Leistungssystem mehr oder weniger ausgeprägte Planungsprozesse zuzuordnen. Viele dieser Planungsprozesse werden dabei durch dieselben Aufgabenträger vollzogen, denen die eigentlichen Ausführungsaufgaben obliegen und die im Moment des Vollzuges ein Teil des Leistungssystems sind. Solche Planungsprozesse sind aber Teil des Führungsteilsystems 'Planung' und durch die Controllingfunktion zu koordinieren. Organisatorisch liegt in den beschriebenen Fällen eine Personalunion von Führungs- und Leistungssystem vor. Die aufbauorganisatorische Identifikation speziell des Führungssystems kann in der Praxis deshalb sehr problematisch sein.

Wie soeben gezeigt wurde, ist eine Orientierung an der Aufbauorganisation - im Sinne der formalen Zuordnung von Führungs- und Ausführungsaufgaben - streng genommen nicht ausreichend für die Abgrenzung und Identifizierung eines spezifischen Führungssystems. In Ermangelung zuverlässigerer Methoden kann ein solches Vorgehen jedoch zu einer heuristischen Annäherung an das relevante Führungssystem führen. Dabei ist von der realistischen Annahme auszugehen, daß das Führungssystem spezifischer Prozesse organisatorisch in deren Umfeld angesiedelt ist.

Für Beschaffungsprozesse sind z.B. zunächst sämtliche Elemente⁹⁶ zu identifizieren, die durch aufbauorganisatorische Regeln formal in den jeweiligen Beschaffungsprozess eingebunden sind, also durch die Zuordnung von Führungs- und/oder Ausführungsaufgaben sowie von Weisungs- und Entscheidungs-

⁹⁵ Zu Planungsprozessen und deren Phasen vgl. WILD, J. (Unternehmensplanung 1974), S. 46ff.

⁹⁶ Der Begriff 'Element' umfaßt hier sowohl Organisationseinheiten und Aufgabenträger als auch deren Instrumente.

⁹⁷ Zu den Führungsaufgaben zählen dabei - analog zu den Teilsystemen der (Beschaffungs-)Führung - Planungs- und Kontrollaufgaben, Informationsaufgaben, Aufgaben im Rahmen der Mitarbeiterführung, sowie Organisations- und Controllingaufgaben.

rechten. Fehlt eine explizite, formale Zuordnung einzelner Führungsaufgaben zu bestimmten Aufgabenträgern, dann ist davon auszugehen, daß derartige Aufgaben bislang entweder nicht ausgeführt werden oder implizit als Bestandteil des Aufgabenbündels von (führenden und/oder ausführenden) Prozessbeteiligten aufzufassen sind. Ersteres ist z.B. speziell für Informationsaufgaben leicht vorstellbar, letzteres für Tatbestände der Planung und Kontrolle.

Eine solche Orientierung führt zu einer ersten Ausgangslösung zur Identifizierung des relevanten Führungssystems, von der anzunehmen ist, daß sie bereits einen Großteil des Systems erkennen läßt. Dies gilt zumindest für den quantitativen Umfang des Führungssystems; zur Erfassung der Bedeutung, welche den jeweiligen Einflüssen der Aufgabenträger bzw. ihren Handlungen innerhalb des Führungssystems beizumessen ist, wird man möglicherweise weitere Betrachtungen und Einschätzungen benötigen. Hierbei kann das formale Regelwerk (speziell die Ordnung der Weisungs- und Entscheidungsrechte) einen erneuten Beitrag leisten.

In einem weiteren Schritt kann es sinnvoll sein, sich dem relevanten Führungssystem mit Hilfe informeller Strukturen zu nähern. Hierbei wird das Prozeßumfeld einer Untersuchung über die Machtstrukturen⁹⁸ unterzogen, die in ihm zu finden sind. Hierbei müssen unterschiedliche Machtgrundlagen berücksichtigt werden⁹⁹. Damit sind grundsätzlich auch diejenigen Elemente zum Führungssystem der Beschaffung zu rechnen, die z.B. aufgrund eines Informationsvorsprungs, durch Sanktionen oder Umfeldkontrolle Macht ausüben und dadurch Beschaffungsprozesse wesentlich beeinflussen können¹⁰⁰.

⁹⁸ Gemäß PICOT ist 'Macht' eine organisatorische Strukturvariable, ebenso wie die 'Verteilung von Aufgaben' und von 'Weisungs- und Entscheidungsrechten'. Des weiteren zählen hierzu auch 'Programmierung' sowie 'Information und Kommunikation'. Vgl. PICOT, A. (Organisation 1993), 116-156. Die Programmierung kann dabei als Element des Führungsteilsystems Organisation gelten, während letztere im Teilsystem der Information spezielle Berücksichtigung innerhalb des Führungssystems finden.

⁹⁹ Neben der aufbauorganisatorisch begründeten formalen Legitimation zählen hierzu die folgenden Machtbasen: Macht durch Belohnung oder Bestrafung (Sanktionen), Macht durch Identifikation (Charismatische Herrschaft), Macht durch Informationsvorteil (Fachautorität), Macht durch Umfeldkontrolle (ecological power). Vgl. FRENCH, J./RAVEN, B. (Power 1968), S. 262-268., IRLE, M. (Macht 1971), S. 20-30. Wegen der letztgenannten Machtgrundlagen ist 'Macht' nicht nur eine Frage formaler Strukturen.

¹⁰⁰ Hierdurch werden Elemente zusätzlich Teil des Führungssystems, die bislang entweder nur Teil des Leistungssystems waren oder durch die aufbauorganisatorische Betrachtung noch nicht erfaßt waren.

Es bleibt festzuhalten, daß die Aufbauorganisation erste, wertvolle Hilfestellung zur Identifizierung des Führungs- und Leistungssystems geben kann, wie sie in einer konkreten Situation vorliegen. Dies und die Tatsache, daß die Wahrnehmung der Controllingfunktion selbst in einem ablauforganisatorisch beschreib- und gestaltbaren Prozeß verläuft¹⁰¹, unterstreicht die besondere Bedeutung, welche der Organisation für das Controlling in der Praxis zukommt.

Mit Blick auf die Unterscheidung zwischen übergeordnetem Unternehmenscontrolling und Bereichscontrolling¹⁰³ ist in diesem Zusammenhang auch festzuhalten, daß es innerhalb einer Unternehmung nicht nur ein einziges Führungssystem geben muß. Vielmehr ist man z.B. im Beschaffungsbereich mit einer Mehrzahl von gleichrangigen, parallelen (Beschaffungs-)Führungssystemen konfrontiert, wenn Führungsaufgaben im Rahmen verschiedener Beschaffungsprozesse auf jeweils unterschiedliche Aufgabenträger verteilt sind. Dabei gilt der Grundsatz, daß unterschiedliche Führungssysteme unterschiedliches Controlling implizieren.

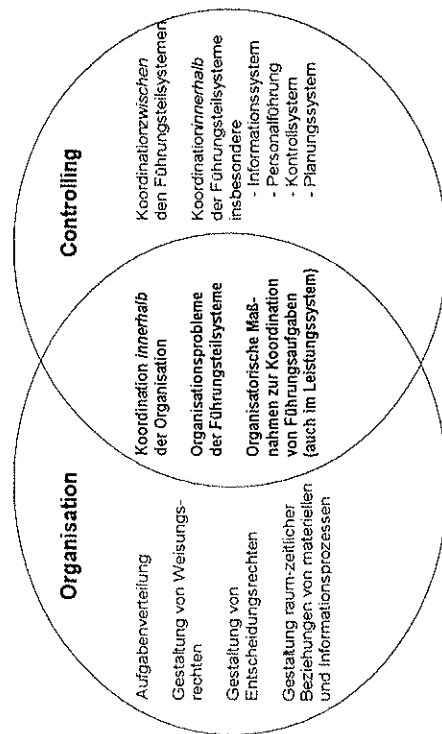


Abbildung 9: Abgrenzung der Koordinationsaufgaben der Organisation und des Controlling¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. hierzu z.B. WELGE, M (Controlling 1988), S. 432-435 und die dort angeführte Literatur.
¹⁰² KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 243.
¹⁰³ Vgl. Kapitel 1.1.

Die anfangs angesprochene, konzeptionelle Abgrenzungsproblematik zwischen Controlling und Organisation ist damit aber noch nicht gelöst. Ausgehend von dem koordinationsorientierten Controllingverständnis bleibt ein gewisser Überschneidungsbereich jedoch unvermeidlich¹⁰⁴. So finden sich, wie Abbildung 9 (Seite 36) zeigt, Überschneidungen v.a. dort, „wo organisatorische Maßnahmen der Koordination von Führungsaufgaben dienen.“¹⁰⁵ Deshalb nimmt das Führungsteilsystem Organisation auch innerhalb der Controllingfunktion eine besondere Stellung ein.

¹⁰⁴ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 242.
¹⁰⁵ KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 242.

3. Einflußgrößen des universitären Beschaffungscontrolling

3.1 Analyse des Beschaffungscontrolling aus Sicht der Kontingenztheorie

3.1.1 Situative Spezifität der Organisation des Beschaffungscontrolling

Die große Bedeutung, welche der Organisation für die Controllingfunktion sowie speziell für deren Implementierung in einer Unternehmung beizumessen ist, hat zur Konsequenz, daß Erkenntnisse der Organisationstheorie auch für das Beschaffungscontrolling Relevanz erlangen. An dieser Stelle ist speziell auf die Kontingenztheorie einzugehen, die auch als 'situativer Ansatz der Organisationstheorie' bezeichnet wird¹⁰⁶. Kontingenztheoretische Forschungsbeobachtungen zeigten, daß die Zweckmäßigkeit einer Organisationsform von verschiedenen situativen Bedingungsfaktoren abhängt und es folglich nicht eine generell beste Form der Organisation gibt¹⁰⁷.

Als Konsequenz des situativen Ansatzes sprechen unterschiedliche Situationen für Differenzen in der Organisation der Beschaffung, was wiederum zu Unterschieden in der Gestaltungen des Beschaffungscontrolling führt. Dabei ist anzunehmen, daß die Fokussierung eines spezifisch-institutionellen Anwendungsgebietes - in dieser Untersuchung die Universitäten - die Möglichkeit gleichartig ausgeprägter Situationsvariablen tendenziell erhöht. Folglich steigt die Chance, generalisierbare Aussagen zur Gestaltung dieses bereichsspezifischen Controlling machen zu können. Jedoch gilt auch innerhalb dieses Bereiches, daß mit wirklich allgemeingültigen Erkenntnissen zur effizienten Gestaltung des Beschaffungscontrolling in Universitäten nur zu rechnen wäre, sofern homogene Untersuchungseinheiten vorlägen.

¹⁰⁶ Zur Verwendung des situativen Ansatzes in der Controllingforschung vgl. WELGE, M. (Controlling 1993), S. 54-86 sowie die dort angegebene Literatur. So hält WELGE den situativen Ansatz für ein geeignetes Forschungsparadigma für die Ausgestaltung des Controlling. Vgl. WELGE, M. (Controlling 1993), S. 53.

¹⁰⁷ Vgl. EBERS, M. (Organisationstheorie 1992), Sp. 1817-1818. „Deswegen ist es auch im Kontingenzansatz praktisch nicht möglich, optimale Lösungen des Organisationsproblems eindeutig abzuleiten.“ PICOT, A. (Organisation 1993), S. 116.

3.1.2 Zeitdependenz des Beschaffungscontrolling

Neben seiner Hauptaufgabe - der Koordination - werden dem Controlling auch einige abgeleitete Funktionen zugesprochen. Zu diesen gehört die sog. Anpassungs- und Innovationsfunktion¹⁰⁸. Dabei geht es um die jeweils möglichst früh einsetzende Koordination der Unternehmungsführung mit ihrer Umwelt. Dies kann im Rahmen einer eher passiven Anpassung der Unternehmung an veränderte Anforderungen einer sich wandelnden Umwelt geschehen oder durch eine aktive Beeinflussung und Formung der Umwelt durch die Unternehmung¹⁰⁹. Als weitere abgeleitete Zwecksetzungen sind die 'Servicefunktion' sowie die 'Zielausrichtungsfunktion' zu nennen, die jedoch eher als Hinweise auf die Art der Koordination zu verstehen sind¹¹⁰.

Die Anpassungs- und Innovationsfunktion nimmt speziell im Falle des Beschaffungscontrolling eine bedeutende Stellung ein; denn die Beschaffung bildet eine Schnittstelle zwischen der Universalität und ihrer Umwelt¹¹¹, an der es zu Austauschbeziehungen kommt. Im Rahmen dieser Austauschprozesse werden Veränderungen innerhalb der Umwelt sprichwörtlich in die Hochschule 'hineingetragen' (z.B. in Form von Produkten neuester Technologien), worauf diese mit Anpassungsmaßnahmen zu reagieren hat. Daneben kann die Universalität im Sinne der Innovationsfunktion auch Veränderungen in ihrer Umwelt initiieren, z.B. auf den Beschaffungsmärkten.

In diesem Zusammenhang sowie unter Berücksichtigung der Situationsabhängigkeit des Beschaffungscontrolling sind grundsätzlich drei unterschiedliche Phasen koordinativer Bemühungen zu unterscheiden. Innerhalb dieser Phasen rücken jeweils unterschiedliche Aufgaben in den Mittelpunkt der Controllingfunktion. Unterscheidungskriterium dieser Phasen bildet jeweils die zeitliche Reichweite der Koordinationsaktivitäten bzw. deren Planungshorizont. Wie Abbildung 10 (Seite 40) zeigt, lassen sich so Koordinationsaktivitäten im Vorfeld, während und nach einzelnen Beschaffungsprozessen unterscheiden. Zu beachten ist dabei jedoch das zeitlich-zirkuläre Verhältnis dieser Phasen; denn

¹⁰⁸ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 17-18.

¹⁰⁹ Vgl. KOCH, I. (Innovationsfunktion 1995), S. 11-12.

¹¹⁰ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Controlling 1997), S. 17-19, KOCH, I. (Servicefunktion 1995), KOCH, I. (Zielausrichtungsfunktion 1995).

¹¹¹ Zur Beschaffung als Grenzstelle zwischen Umwelt und Unternehmung vgl. z.B. ARNOLD, U. (Beschaffungspolitik 1982), S. 18-21 und die dort angegebene Literatur.

die Zeit nach einem bestimmten Beschaffungsvorgang entspricht gleichzeitig der Zeit vor neuen Beschaffungsprozessen.

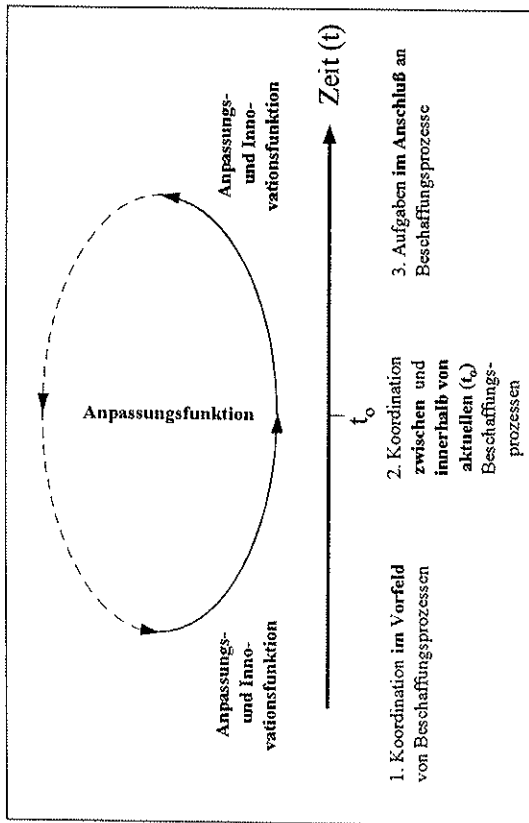


Abbildung 10: Die drei Phasen des Beschaffungscontrolling

3.1.2.1 Koordination im Vorfeld von Beschaffungsprozessen

Ursprung betrieblicher Beschaffungsaktivitäten sind im Regelfall betriebliche Aufgaben, die es zu bewerkstelligen gilt. Stehen die zur Erledigung der Aufgaben für notwendig erachteten Inputfaktoren nicht zur Verfügung, entsteht v.a. bei den jeweiligen Aufgabenträgern ein Mangelempfinden. Dieses Bedürfnis wird zu einem konkreten Bedarf, wenn es am Markt nachfragewirksam wird. Um einen Bedarf zu befriedigen, werden schließlich Objekte beschafft, von denen angenommen wird, daß sie zur Befriedigung des ursprünglichen Bedürfnisses sowie zur Erfüllung der Aufgabe geeignet sind.

Die Aufgabe des Beschaffungscontrolling setzt daher bereits vor dem Vollzug konkreter Beschaffungsprozesse an. Schon im Vorfeld hat es die betrieblichen Aufgaben sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter so zu beeinflussen, daß letztlich nur solche Beschaffungsaktivitäten vollzogen werden, die in Einklang mit den langfristigen und übergeordneten Zielen der Unternehmung stehen.

So sind z.B. im Rahmen der Ermittlungsdimension des Beschaffungscontrolling die beschaffungsrelevanten Konsequenzen von (Grundsatz-)Entscheidungen aufzuzeigen, welche die betrieblichen Aufgaben nachhaltig beeinflussen. Im Falle einer Universalität wären beispielsweise die Festlegung von Forschungsschwerpunkten zu nennen und damit die Einrichtung, der Aus- oder der Abbau von Fachbereichen und Instituten. Eine bewußt zielorientierte Selektion der betrieblichen Aufgabenfelder soll bereits im Vorfeld kostspielige, aber unnötige und nicht zielführende Beschaffungsaktivitäten vermeiden.

Darin besteht auch das Ziel, wenn es um die Beeinflussung der Mitarbeiterbedürfnisse im Sinne der Unternehmung geht. Da Bedürfnisse individuelle Mangelempfindungen darstellen, zielen die Beeinflussungsmöglichkeiten konsequenterweise direkt auf die potentiellen Bedürfnisträger und sind dem Personalführungssystem zuzuordnen. Bedürfnisse werden v.a. durch die Bedarfsfaktoren¹¹² der Verbrauchs- und Kaufgewohnheiten konkreter Bedarfsträger, ihrer Finanzausstattung sowie ihren bisherigen Verbrauchserfahrungen beeinflusst. Damit hängen sie in hohem Maße vom Lebensstandard sowie dem Anspruchsniveau einer Person ab. Durch gezielte Beeinflussung dieses Niveaus können Bedürfnisse - in gewissen Grenzen - sowohl künstlich geweckt als auch unterdrückt werden, was zu einer Entstehung bzw. Nichtentstehung von Bedarfen und in der Folge zur Durchführung bzw. Unterlassung von Beschaffungsprozessen führt. Oftmals werden entsprechende Maßnahmen lediglich eine zeitliche Verschiebung von Bedarfen und Beschaffungsprozessen bewirken; dennoch ist nicht nur von qualitativen sondern auch von quantitativen Veränderungen der Bedarfe auszugehen.

Die Gestaltung der Unternehmungsaufgaben sowie die Sozialisation des Personals tragen zur Konfiguration späterer Situationen bei und bestimmen so die künftig bei konkreten Beschaffungsprozessen (Phase 2) notwendige und mögliche Koordination. Bedürfnisse, Bedarfe und Beschaffungsobjekte sind somit universitätsinterne Einflußgrößen, die im Rahmen der Anpassungsfunktion langfristig zu gestalten sind. Hierdurch werden sie zu Gestaltungsparametern

¹¹² Der Begriff 'Bedarfsfaktor' steht im Rahmen der Marktanalyse für „alle Tatsachen und Kräfte, die zu einer wirksamen Bedarfsäußerung in Form marktlicher Nachfrage führen.“ (GABLER (Wirtschafts-Lexikon 1993), S. 367.) Zusätzlich zu den im Text angeführten Bedarfsfaktoren werden dort mit der aktuellen, sozialen Stellung des Verbrauchsträgers und der Landschaft, die durch ihre natürlichen Bedingungen verbrauchsbestimmend ist, zwei weitere Bedarfsfaktoren unterschieden.

des Beschaffungscontrolling. Gleiches gilt für die Organisationsstrukturen, welche zur Erledigung der als langfristig relevant erkannten Unternehmensaufgaben zweckdienlich auszurichten sind¹¹³. Daneben kann in dieser Phase auch versucht werden, im Sinne der Innovationsfunktion auf universitätsexterne Einflußgrößen einzuwirken. Solche lassen sich jedoch höchstens mittelbar gestalten.

Beides erfordert weitsichtiges und kontinuierliches Handeln. Innerhalb dieser Phase ist dem Beschaffungscontrolling daher eine strategische Komponente zuzuordnen.

Wie bereits anklagt, soll Beschaffungscontrolling gerade auch zur Identifizierung und hierdurch möglichen Vermeidung eigentlich unnötiger oder falsch dimensionierter Anschaffungen führen. Eine häufige Ursache solcher 'Fehlkäufe' besteht in mangelnder Bedarfsplanung bzw. -spezifizierung. Eine operativ geprägte Aufgabe des Beschaffungscontrolling im Vorfeld von Beschaffungsprozessen besteht somit darin, eine stets zielorientierte Gestaltung auch der ersten beiden Phasen eines Beschaffungsvorgangs¹¹⁴ sicherzustellen.

3.1.2.2 Koordination zwischen und innerhalb von aktuellen Beschaffungsprozessen

Die Koordination zwischen mehreren sowie innerhalb von einzelnen, aktuellen Beschaffungsprozessen erfolgt unter den jeweils aktuellen Rahmenbedingungen der Universalität und ist durch einen vergleichsweise kurzen Planungshorizont geprägt. In dieser Phase sind die zu vollziehenden betrieblichen Aufgaben definiert. Daher sind die durch sie hervorgerufenen Bedürfnisse und Bedarfe invariable Determinanten des Beschaffungscontrolling.

Angesichts bestehender Bedarfe hat Beschaffungscontrolling zur Abstimmung von Führungshandlungen beizutragen, durch welche den einzelnen Bedarfen konkrete Beschaffungsobjekte zugeordnet werden und durch welche die Art und Weise bestimmt wird, wie diese zu beziehen sind. Der Umfang der Koordinati-

¹¹³ Bezugnehmend auf die 'Structure follows Strategy' - These' ALFRED CHANDLERs (Vgl. CHANDLER, A. (Strategy 1962)) folgt, daß unter Wettbewerbsbedingungen langfristig in jedem Fall die Aufgabe, mit deren Bewältigung sich die Unternehmung in der Außenwelt bewähren muß, die Organisationsstruktur bestimmt. Diese Aussage gilt für die Unternehmung als Ganzes ebenso wie für die Betrachtung von Teilbereichen, die abgrenzbare Teilaufgaben zu erfüllen haben. "PICOT, A. (Organisation 1993), S. 118.

¹¹⁴ Vgl. Kapitel 2.1.

onmöglichkeiten hängt dabei in besonderem Maße von den Eigenschaften der jeweiligen Bedarfe ab. Abbildung 11 (Seite 43) zeigt einige Merkmale zur Kennzeichnung betrieblicher Bedarfe.

Merkmale	Merkmalsausprägung	
Bedürfnisquelle	betriebliche Motive	private Motive
Bedarfsträgeranzahl	eine Person (individueller Bedarf)	Personenmehrzahl (kollektiver Bedarf)
Bedarfsnatur	objektiv	subjektiv
räumliche Dimension	ein Ort	mehrere Orte
zeitliche Dimensionen	ein Zeitpunkt	mehrere Zeitpunkte
	Zeitpunkt	Zeitraum
	einmal je Periode	mehrmals je Periode
Spezifizierungsgrad	spezifisch	unspezifisch

Abbildung 11: Merkmale betrieblicher Bedarfe

Als Merkmal betrieblicher Bedarfe ist herauszustellen, daß sie auf dem Bedürfnis beruhen, eine oder mehrere betriebliche Aufgaben zu bewältigen; deshalb bestehen betriebliche Bedarfe grundsätzlich nur so lange wie die korrespondierenden Aufgaben. Zu beachten ist jedoch der Umstand, daß geäußerte Bedarfe in unterschiedlichem Ausmaß auch durch betriebsfremde, individualistische Motive von Betriebsangehörigen geprägt sind bzw. auf solchen beruhen¹¹⁵. Eng damit verbunden ist die Unterscheidung zwischen Bedarfen objektiver und subjektiver Natur. Letztere werden nur durch die jeweiligen Bedarfsträger selbst empfunden. Dagegen ist ein objektiv vorhandener Bedarf - angesichts der zu bewältigenden Aufgabe - in seiner Existenz intersubjektiv nach-

¹¹⁵ Werden Objekte vorrangig aufgrund von Individualinteressen angeschafft oder zur Befriedigung privater Motive eingesetzt, ist der Begriff 'consumption on the job' gebräuchlich.

vollziehbar und würde von einer Personenzahl als grundsätzlich berechtigt eingeschätzt werden.

Weiteres Merkmal eines Bedarfes ist die Bedarfsträgeranzahl. Auch wenn Bedarfe jeweils einzelnen Bedarfsträgern zuzuordnen sind, kann ein bestimmter Bedarf von mehreren Bedarfsträgern geteilt werden. In einem solchen Fall handelt es sich um einen kollektiven Bedarf, nicht nur um einen individuellen.

Daneben besitzen Bedarfe stets eine zeitliche und räumliche Dimension, durch welche sie genauer zu charakterisieren sind. Hierdurch sind grundsätzlich sowohl örtliche als auch zeitpunkt- und zeitraumbezogene Angaben möglich; also Aussagen zu dem 'wo', 'wann', 'von wann bis wann' und dem 'wie oft innerhalb einer Periode' ein Bedarf besteht.

Von besonderer Bedeutung ist der Spezifizierungsgrad eines Bedarfs. Dieser beschreibt die Detailliertheit und Genauigkeit, mit der ein Bedarf in seinen Eigenheiten konkretisiert wird. Mit steigendem Spezifizierungsgrad und hierdurch zunehmender Spezifität¹¹⁶ verringert sich tendenziell die Menge derjenigen Objekte, die zu seiner Befriedigung geeignet sind und somit als adäquate Beschaffungsobjekte in Frage kommen¹¹⁷.

Die jeweiligen Möglichkeiten zur Koordination innerhalb der zweiten Phase des Beschaffungscontrolling werden in erheblichem Maße durch die konkreten Ausprägungen der oben genannten Bedarfsmerkmale beeinflusst. So steigen die Möglichkeiten zur gegenseitigen Abstimmung zu befriedigender Bedarfe tendenziell,

- je mehr Personen einen Bedarf teilen,
- je objektiver ein Bedarf einzuschätzen ist,

¹¹⁶ Ein spezifischer Bedarf ist somit lediglich ein in seinen besonderen Eigenarten genau beschriebener Bedarf. Er ist jedoch nicht automatisch auch ein nur individuell empfundener Bedarf, wie es der umgangssprachliche Gebrauch des Wortes 'spezifisch' nahelegt. Wenngleich etwa die Aussage 'Je spezifischer ein Bedarf ist, desto unwahrscheinlicher wird er von mehreren Personen geteilt' plausibel erscheint, und für eine hohe, positive Korrelation zwischen dem Spezifikationsgrad eines Bedarfes und der Bedarfsträgeranzahl spricht, so sind diese beiden Merkmale doch streng von einander zu unterscheiden.

¹¹⁷ Abschließend kann ein Bedarf als „Ergebnis objektivierbarer Bedürfnisse, die meßbar und in Zahlen ausdrückbar sind“ (GABLER (Wirtschafts-Lexikon 1993), S. 366) bezeichnet werden.

- je näher die Orte beieinander liegen, an denen einzelne Bedarfe bestehen bzw. zu befriedigen sind,
- je präziser der Bedarfszeitpunkt festliegt bzw. je größer der zeitliche Spielraum zur Bedarfsbefriedigung ist,
- je länger die einzelnen Bedarfe bestehen bzw. je häufiger die Bedarfe auftreten, und
- je unspezifischer die Bedarfe sind.

Im Umkehrschluß folgt hieraus, daß ein Bedarf, der mit einem genauen Produktwunsch spezifiziert ist und der nur durch dieses Produkt zu befriedigen ist, der darüberhinaus voraussichtlich nur bei einer einzigen Person sowie nur einmalig besteht, die Möglichkeiten zur Koordination in hohem Maße einschränkt. In einem solchen Falle bietet sich kaum ein Ansatzpunkt, um Einfluß auf die Wahl des Beschaffungsobjektes sowie Rücksicht auf andere Beschaffungsprozesse zu nehmen; es sei denn, man beschafft auch zur Befriedigung aller ähnlichen, jedoch weniger spezifischen Bedarfe eben dieses Produkt.

Bei der Koordination beschaffungsrelevanter Führungshandlungen hat die Funktion Beschaffungscontrolling darauf hinzuwirken, daß die jeweiligen Bezugsobjekte sowie Bezugsprozeduren zur Verwirklichung der Universitätsziele beitragen. Angesichts eher unspezifischer Bedarfe repräsentieren die letztendlichen Beschaffungsobjekte sogar Gestaltungsparameter des Beschaffungscontrolling. Dabei kommt dem Beschaffungscontrolling eine Transparenzverantwortung¹¹⁸ zu, innerhalb derer Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie Auswirkungen von (Entscheidungs-)Alternativen aufzuzeigen sind.

Im Rahmen der Koordination von und innerhalb von aktuellen Beschaffungsprozessen sind stets mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Bezüglich einzelner Beschaffungsprozesse ist beispielsweise zwischen den Zielen der Institution sowie den Individualzielen ihrer Mitglieder zu differenzieren und abzuwägen. So ist die Anschaffung eines Objektes relativ unbedenklich, wenn es einen objektiven Bedarf deckt und vorrangig betrieblichen Zielsetzungen dient, zugleich aber auch individuelle Motive der Objektverwender befriedigen kann (z.B. Bequemlichkeit, Status usw.). Treten die individuellen Motive dagegen in

¹¹⁸ Vgl. GUTSCHELHOFER, A. (Unternehmensführung 1995), S. 37.

den Vordergrund, so ist dies durch Beschaffungscontrolling offenzulegen. Informationen dieser Art sind von großer Bedeutung, wenn es darum geht, ob ein bestehender Bedarf aus universitären Mitteln gedeckt werden soll oder nicht, oder darum, welche Objektalternative den Vorzug erhalten sollte. Innerhalb solcher Entscheidungen sind gleichzeitig auch deren motivationale Auswirkungen zu berücksichtigen (z.B. mangelnder Arbeitseinsatz als Reaktion auf eine Enttäuschung).

Weiterhin muß das Beschaffungscontrolling bei der Koordination innerhalb einzelner Beschaffungsprozesse Aspekte berücksichtigen, welche über die eigentliche Beschaffungsfunktion hinausgehen. So ist darauf zu achten, daß nur solche Objekte angeschafft werden, die den konkreten Bedarf auch wirklich befriedigen, welcher die Beschaffung auslöst bzw. auflösen würde. Eine nur grundsätzliche Eignung zur Befriedigung vergleichbarer Bedarfe ist nicht ausreichend. Gerade hier liegt nach ADRIAN DOSTAL ein großes Defizit herkömmlicher Beschaffungsentscheidungen in öffentlichen Institutionen¹¹⁹. Zur Überwindung dieses Defizits bedarf es einer funktionsübergreifenden Voraussetzung auf die Nutzungsphase des konkreten Objektes. Dabei ist zu prüfen, inwieweit die Eigenschaften und Anforderungen des angedachten Objektes zu den aktuellen bzw. voraussichtlichen Bedingungen seiner Anwendungsumgebung passen. Letztere ist dabei insbesondere bezüglich der vorherrschenden Ablauforganisation zu untersuchen sowie auf das Können und Wollen derjenigen Personen, die das Objekt potentiell verwenden oder die für dessen ordnungsgemäßen Betrieb benötigt würden.

Die Aufgabe des Beschaffungscontrolling liegt in dieser Situation darin, Diskrepanzen zwischen Objekt- und Umfeldeigenschaften sowie deren Konsequenzen für alternative Beschaffungsobjekte und -strukturen aufzuzeigen. Dies ist Voraussetzung für eine fundierte Entscheidung. Tendenziell kann eine solche entweder zugunsten eines Objektes fallen, welches besonders gut in die bereits vorhandene Umgebung paßt; oder man wird sich dafür entscheiden, das Aufgabenumfeld den Erfordernissen eines bestimmten Objektes anzupassen¹²⁰. Gera-

¹¹⁹ Angesichts geringer Kommunikation zwischen Entscheidungsträgern (DOSTAL spricht von Beschaffern) und Benützern sowie durch Zentralisierung nehmen die Einbindung der Betroffenen und die Berücksichtigung ihrer Belange stark ab. Die Folge sind Beschaffungsprozesse, die von den Betroffenen negativ beurteilt werden. Vgl. DOSTAL, A. (Organisation 1983), S. 167.

¹²⁰ So ist z.B. im Falle der Wiederbeschaffung eines bereits verwendeten Gerätes davon auszugehen, daß schon aufgrund der eingespielten Prozesse und der Gewöhnung der Menschen eine zumindest

de kurzfristig sind hierbei jedoch mitunter enge Grenzen zu beachten. Auch diese Beschränkungen müssen im Rahmen des Beschaffungscontrolling aufgezeigt werden, damit gewährleistet werden kann, daß alle Alternativen ausgeschlossen werden, deren Anpassungserfordernisse das (kurzfristig) Machbare übersteigen.

Dem Beschaffungscontrolling ist somit auch in dieser Phase eine Anpassungsfunktion zuzusprechen. Diesmal liegt sie darin, kurzfristig auf die zielkonforme Gestaltung universitätsinterner Einflußgrößen der Beschaffung einzuwirken. Auch kurzfristig können Organisationsstrukturen somit Gestaltungsvariablen des Beschaffungscontrolling sein. Sobald aber Strukturen unangetastet bleiben und konkrete Objekte zur Beschaffung identifiziert sind, bilden beide jeweils ein Datum für das Beschaffungscontrolling. Damit werden sie zu dessen Einflußgrößen und prägen die konkrete Ausgestaltung der Koordination(-smöglichkeiten) entscheidend; nicht nur diejenige innerhalb einzelner Beschaffungsprozesse, sondern auch diejenige zwischen solchen. Im Rahmen der prozessübergreifenden Abstimmung hat das Beschaffungscontrolling schließlich darauf zu achten, daß auch die strategischen Beschaffungsaufgaben¹²¹ in angemessenem Umfang in die operativen Beschaffungsaktivitäten einfließen. Von diesen kommt in Universitäten speziell den horizontalen Verbundeffekten, also Größenvorteilen durch Bündelung der Nachfrage, eine größere Bedeutung zu.

3.1.1.3 Aufgaben des Beschaffungscontrolling im Anschluß an Beschaffungsprozesse

Auch nach dem Abschluß der Realisationsphase eines Beschaffungsprozesses ist dieser Vorgang für das Beschaffungscontrolling noch nicht beendet. Dabei sind die in dieser dritten Phase des Beschaffungscontrolling anfallenden Aufgaben in zwei Kategorien einzuteilen. Im Mittelpunkt der ersten Kategorie steht eine allein ex post gerichtete Analyse der vollzogenen Beschaffungsprozesse. Im zweiten Aufgabenbündel geht es um die Vorbereitung zukünftiger Beschaf-

relativ gute Abstimmung zwischen Gerät und Umfeld besteht. Auch in einer solchen Situation hat man sich jedoch die Frage zu stellen, ob die Anwendungsumgebung und ihre bisherige Struktur als gesamtsystemkonform einzuschätzen sind. Auf der anderen Seite werden Anpassungen im Umfeld von Beschaffungsobjekten durch den technischen Fortschritt zwangsläufig zur Notwendigkeit. So verlangen etwa die zunehmende EDV-Durchdringung moderner Maschinen sowie deren wachsende Leistungsfähigkeit immer wieder Anpassungen der betrieblichen Abläufe und sonstigen Strukturen.

¹²¹ Vgl. Abbildung 3 (Seite 21).

fungsvorgänge, wobei explizit auf Erfahrungen der Vergangenheit zurückgegriffen wird. Dies verdeutlicht das zeitlich-zirkuläre Verhältnis zwischen den Phasen I und 3 der Beschaffungscontrolling, wie es in Abbildung 10 (Seite 40) zum Ausdruck kommt.

Bei der ex post-Analyse abgeschlossener Beschaffungsprozesse steht im Zuge der Überwachungs- und Steuerungsdimension des Beschaffungscontrolling die Evaluation einer Beschaffung zum Zwecke der Einschätzung und Dokumentation des Beschaffungserfolges¹²² bzw. zu seiner Sicherung im Vordergrund. So ist bezüglich des reinen Vollzugs und der Bezugskonditionen zu erheben, ob ein Beschaffungsvorgang planmäßig abgewickelt wurde bzw. weshalb es zu Planabweichungen kam. Gleiches gilt für die Beurteilung des Erfolges einer Beschaffungsmaßnahme, wobei es hierbei möglicherweise intertemporale Unterschiede in der Beurteilung zu berücksichtigen gilt. Davon ist speziell dann auszugehen, wenn noch zukünftig zu vollziehende Veränderungen eine Prämisse einer Beschaffungsentscheidung in Phase 2 waren. Speziell dann geht es darum, die möglichst plankonforme Anpassung der Umgebung an das Objekt zu überwachen, Fehlentwicklungen aufzudecken und gegenzusteuern. Jedoch auch bei Vorgängen, die keine speziellen Veränderungen implizieren, muß man im Rahmen der dritten Phase des Beschaffungscontrolling auf die Koordination von Planung, Realisation und Kontrolle achten. So sind bei unerwarteten Problemen oder mangelhaft beurteilten Beschaffungen Abweichungsanalysen zu erstellen, in denen die Ursachen dieser Fehlentwicklungen offengelegt werden und auf deren Grundlage Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Auch in dieser Phase kommt dem Beschaffungscontrolling somit eine Anpassungsfunktion zu. Dies trifft ebenso zu, wenn es um die nachträgliche Gestaltung von Anwendungsumgebungen von Objekten geht, die bereits in der früheren Vergangenheit angeschafft wurden. Solche Anpassungen betreffen mehrere Führungsteilsysteme, v.a. aber die Funktionen Beschaffungscontrolling und Organisation. Der Einfluß des Beschaffungscontrolling richtet sich dabei auf die Vermeidung unnötiger Neuanschaffungen, welche Folge solcher Umorganisationen sein könnten.

Im Rahmen des zweiten Aufgabenbündels dieser Phase des Beschaffungscontrolling geht es darum, durch die Analyse vergangener Beschaffungsaktivitäten

Lerneffekte zu erzielen und die Qualität der Planung zukünftiger Beschaffungen zu verbessern. Dabei basiert der erste Teil der hierzu nötigen Tätigkeiten auf der Evaluation vergangener Beschaffungen. Die Aufgabe des Beschaffungscontrolling liegt hier weiter darin, jeweils relevante Informationen aus der Vergangenheit den Trägern der Planung in zweckadäquater Form zugänglich zu machen. Hierdurch werden direkt Voraussetzungen für eine kontinuierliche Verbesserung beschaffungsspezifischer Planungen geschaffen. Gleichzeitig können solche Erkenntnisse Aktivitäten im Sinne der Anpassungs-, aber auch der Innovationsfunktion des Beschaffungscontrolling auslösen und auf diese Weise zu einer langfristig-zielorientierten Verbesserung der Koordination im Vorfeld künftiger Beschaffungsprozesse beitragen.

3.2 Einflußgrößen der organisatorischen Gestaltung des universitären Beschaffungscontrolling

Zur gezielten Wahrnehmung der Funktion des Beschaffungscontrolling in einer Universität muß die Funktion in der jeweiligen Institution implementiert werden. Dabei gilt es, sowohl allgemein-hochschulspezifischen Rahmenbedingungen als auch den höchst individuellen Merkmalen der jeweiligen Institution durch eine entsprechende Gestaltung dieser Funktion gerecht zu werden. Die jeweilige Ausgestaltung der Funktion des Beschaffungscontrolling fällt in den Aufgabenbereich des Führungsteilsystems Organisation. Folglich handelt es sich um eine organisatorische Gestaltung.

Abbildung 12 (Seite 50) zeigt die Einflußfaktoren, denen die organisatorische Gestaltung des Beschaffungscontrolling in einer Universität unterliegt. Sie können eingeteilt werden in solche, die unmittelbar durch die Universität selbst gestaltet werden können (universitätsinterne Einflußgrößen) und solche, die keinem oder nur einem mittelbaren Einfluß der Universität unterliegen (universitätsexterne Einflußgrößen). Aufgrund des spezifischen Charakters des Beschaffungscontrolling und ungeachtet seiner Zeitdependenz¹²³ kann das Einflußgrößensystem des universitären Beschaffungscontrolling in Anlehnung an die Einflußfaktoren der Ablauforganisation von physischen Prozessen sowie von Informationsprozessen gebildet werden¹²⁴. Da Beschaffungscontrolling

¹²³ So wird nachfolgend nicht auf den zeitlichen Horizont von Einflüssen abgestellt, sondern auf die Mittel- bzw. Unmittelbarkeit ihrer Wirkungen.

¹²⁴ Der Prozeß der Wahrnehmung der Controllingfunktion ist ablauforganisatorisch erfassbar und in hohem Maße durch die Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Präsentation von Informations-

¹²² Entsprechend kann man auch von einer Rechtfertigungsfunktion des Beschaffungscontrolling reden, der speziell in öffentlichen Institutionen eine hohe Bedeutung beizumessen ist.

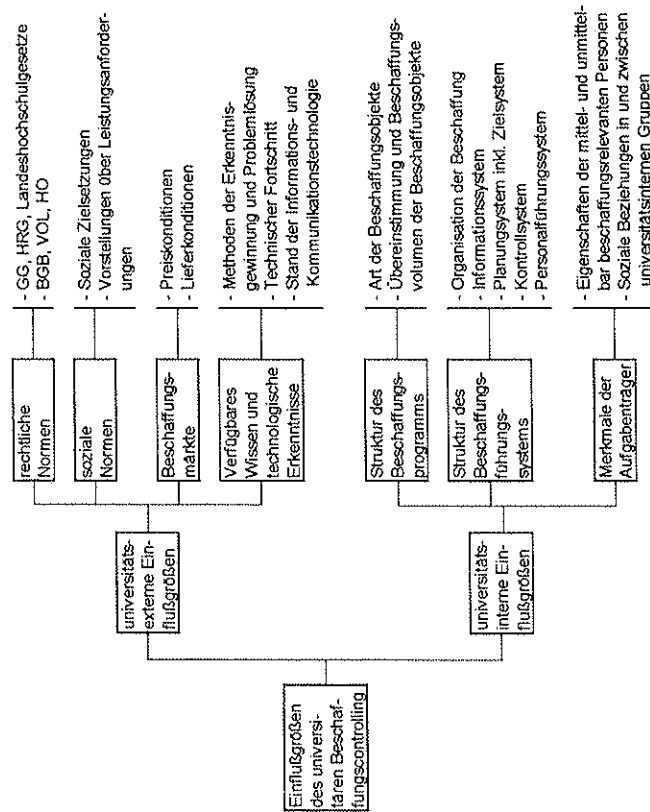


Abbildung 12: Einflussgrößen des Beschaffungscontrolling in Universitäten

Bestandteil der Beschaffungsfunktion ist, sind auch die speziellen Rahmenbedingungen der Beschaffung in Universitäten sowie die dortigen Beschaffungsprozesse selbst Determinanten des universitären Beschaffungscontrolling¹²⁵. Dabei ist die Einbettung der staatlichen Universitäten in den öffentlichen Sektor für viele universitätsexterne wie auch einige universitätsinterne Einflussfaktoren von zentraler Bedeutung.

nen geprägt. Deshalb stimmt das Einflussgrößensystem der Ablauforganisation der Controllingfunktion mit demjenigen der Ablauforganisation von Informationsprozessen teilweise überein. Da jedoch speziell die Gestaltung der Funktion Beschaffungscontrolling u.a. durch die physischen Eigenschaften der Beschaffungsobjekte geprägt wird, ist es notwendig, spezifische Einflussgrößen der Ablauforganisation von physischen Prozessen im Einflussgrößensystem des Beschaffungscontrolling bzw. seiner Ablauforganisation zu berücksichtigen. Zu den Einflussgrößen der Ablauforganisation physischer und informativischer Prozesse vgl. KÜPPER, H.-U. (Ablauforganisation 1982), S. 80-99.

Folglich bilden beispielsweise Einflussgrößen der Beschaffungsorganisation in zweiter Linie auch solche des Beschaffungscontrolling.

3.2.1 Universitätsexterne Einflussgrößen des universitären Beschaffungscontrolling

Als Institution der Kategorie 'öffentliche Verwaltung'¹²⁶ bzw. 'Bruttobetrieb'¹²⁶ ist eine Universität eingepaßt "in ein Gesamtsystem, dessen politische, finanzielle und rechtliche Entscheidungen sie letztlich hinnehmen muß. So werden Hochschulrecht, Personalkörperstruktur, Besoldung, personelle und sachliche Ausstattung außerhalb der Universität entschieden."¹²⁷ Als externe Einflussgrößen des universitären Beschaffungscontrolling sind somit das soziale, ökonomische und ökologische Umfeld sowie die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen von Universitäten zu identifizieren.

3.2.1.1 Rechtliche und soziale Normen

Universitäten unterliegen einer Vielzahl rechtlicher Normen, welche ihre Handlungsmöglichkeiten mitunter stark einschränken¹²⁸ und welche auch auf ihre Beschaffungsprozesse Auswirkungen haben. Eher mittelbar beschaffungsrelevant sind z.B. das Hochschul-Rahmen-Gesetz (HRG) sowie die jeweiligen Landeshochschulgesetze. Durch sie werden fundamentale Organisationsstrukturen der Universitäten festgelegt, z.B. Organisationseinheiten, deren Hauptaufgaben sowie die jeweilige Stellung dieser Einheiten zu einander¹²⁹. Weiter ist hier der im Grundgesetz festgehaltene Grundsatz der Freiheit von Forschung

¹²⁶ Bruttobetriebe sind Institutionen ohne haushaltsrechtliche Autonomie, deren Ausgaben und Einnahmen im Haushaltsplan des Trägers veranschlagt werden. Vgl. LÜDER, K. (Verwaltungen 1989), Sp. 1157.

¹²⁷ MOOS, P. (Mittelbegriffen 1976), S. 30.

¹²⁸ Gegenwärtig sehen MÜLLER-BÖLING/KÜCHLER die Universitäten so stark in die Staatsverwaltung eingebunden, daß sie „in den Status von „nachgeordneten Behörden“ rücken, die der staatlichen Detail- und Prozesssteuerung unterliegen. Demgegenüber wird der Bereich der akademischen Angelegenheiten - und damit der Autonomiebereich der Hochschulen - de facto immer weiter zurückgedrängt. Ergebnis ist eine deutliche Akzentuierung des Anstaltscharakters der Hochschulen, hinter den ihr Selbstverständnis sowie ihre Stellung als (autonome) Körperschaft zurücktreten.“ MÜLLER-BÖLING, D./KÜCHLER, T. (Elemente 1997), S. 658.

¹²⁹ Beispielsweise etabliert Art. 43 Abs. 1 BayHSG die 'Einheitsverwaltung' zur Erledigung sowohl eigener, wie auch staatlicher Aufgaben. Weiter lautet Absatz 2: „Die Verwaltung ist so einzurichten, daß die Fachbereiche, wissenschaftlichen Einrichtungen, Betriebseinheiten und sonstigen Einrichtungen möglichst von Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Sie besteht aus der Zentralverwaltung, ... Der Verwaltung gehören alle Personen an, die nicht unmittelbar in Lehre oder Forschung tätig sind. ...“ Weiter ist der Kanzler gemäß Art. 44 Abs. 1 BayHSG Leiter der Hochschulverwaltung und Haushaltsbeauftragter. In diesen bzw. solchen Regelungen ist ein wesentlicher Grund dafür zu sehen, weshalb die Organisation als das in Universitäten am stärksten ausgebaute Führungsteilsystem gilt (Vgl. KÜPPER, H.-U. (Hochschul-Controlling 1996a), S. 151).

und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG) zu nennen, der das gesamte bundesdeutsche Hochschulwesen nachhaltig prägt.

Zu den unmittelbar beschaffungsrelevanten Rechtsnormen zählt z.B. das Bürgerliche Recht, welches die vertraglichen Verhältnisse zwischen den Hochschulen und ihren Lieferanten regelt. Als öffentliche Einrichtungen¹³⁰ unterliegen Universitäten darüber hinaus der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL). In dieser werden die Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge bei der Güter- und Dienstleistungsbeschaffung konkretisiert, wobei die sog. 'Öffentliche Ausschreibung' als Regelform der Auftragsvergabe vorgeschrieben ist¹³¹. Primär zum Schutz möglicher Bieter konzipiert¹³², verhindert die VOL bzw. die Vergabeart 'Ausschreibung', daß Universitäten entsprechend privatwirtschaftlichen Unternehmen ihre Interessen mit Nachdruck vertreten. So dürfen die Hochschulen nicht mit potentiellen Anbietern über die Einkaufskonditionen verhandeln¹³³. Deshalb besitzt der zuvor dargestellte und als idealtypisch bezeichnete Ablauf von Beschaffungsprozessen¹³⁴ nur bedingt Gültigkeit für Universitäten. So fallen bei ihnen im Falle einer Ausschreibung die Lieferanten- auswahl (2. Phase) und der Vertragsabschluß (3. Phase) zusammen, da den Angebotsanalysen keine Verhandlungen mehr folgen dürfen und die Annahme eines Angebotes dem Vertragsabschluß gleich kommt.

Die Bindung der Universitäten an die VOL und das Konstrukt 'Ausschreibung' prägt die universitäre Beschaffung noch anderweitig. So müssen Universitäten identifiziert und spezifiziert haben. Privatwirtschaftlichen Unternehmen bietet

Zur Beschaffungstechnik und -politik öffentlicher Institutionen sowie zu ökonomischen Problemen der öffentlichen Beschaffung vgl. SCHMID, H. (Unternehmen 1989), Sp. 95-99 bzw. WACHENDORFF P./HARTLE, J. (Verwaltungen 1989), Sp. 108-110.

Bei Vorliegen sehr enger Voraussetzungen darf diese Form der Ausschreibung durch eine 'Beschränkte Ausschreibung' oder eine 'Freihändige Vergabe' ersetzt werden. Ab einem Gesamtauftragswert von 200.000 ECU (ca. 384.000 DM) sind gemäß § 1a VOL weitere europarechtliche Normen zu beachten, die den Umfang einer Ausschreibung verbundenen Arbeitsaufwand beträchtlich steigern können sowie die Laufzeit eines Vergabeverfahrens i.d.R. verlängern.

So soll die VOL verhindern, daß öffentliche Auftraggeber ihre Marktmacht zum Nachteil von Anbietern ausnutzen. Gleichzeitig wird unterstellt, daß durch einen freien Wettbewerb den Interessen des Auftraggebers in ausreichendem Maße entsprochen wird.

Statt dessen erstellen Bieter im Falle beider Ausschreibungsformen ein Angebot aufgrund einer Leistungsbeschreibung der Universität. Nach gleichzeitiger Öffnung der versiegelt aufbewahrten Offerten dürfen die Universitäten diese entweder ablehnen oder annehmen; Nachverhandeln ist grundsätzlich aber nicht erlaubt (Art.24 Nr.2 Abs.1 VOL).

134 Vgl. Kapitel 2.1.

sich dagegen die Option, zunächst nur einen vagen Bedarf zu formulieren, und diesen erst in nachfolgenden Verhandlungen kontinuierlich zu spezifizieren. Dabei können sie oft auf die (mitunter sogar kostenlose) Unterstützung der Firmen zurückgreifen, die an der Erlangung des Auftrages interessiert sind. Für Universitäten ist ein solch gemeinschaftliches Erarbeiten des genauen Bedarfs dagegen nur sehr beschränkt möglich, da eine Kooperation mit möglichen Bietern im Vorfeld einer Ausschreibung von Wettbewerbern als Begünstigung ausgelegt werden könnte und dies das gesamte Ausschreibungsverfahren gefährden könnte. Folglich ist der gesamte Aufwand zur Bedarfserhebung von den Universitäten im wesentlichen allein zu bewältigen, wobei erschwerend hinzu kommt, daß die Hochschulen gehalten sind, ihren Verdingungsunterlagen möglichst exakte und korrekte Bedarfsangaben zugrunde zu legen. Denn so sind c.p. spätere Nachverhandlungen mit dem bereits bestimmten Lieferanten zu vermeiden, in welchen sich die Verhandlungsposition des Auftraggebers tendenziell verschlechtert.

Die VOL stellt somit eine wichtige externe und zumeist einschränkende Determinante der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling in Universitäten dar, die für sämtliche Beschaffungen auf allen Ebenen der Hochschule Gültigkeit besitzt. In der Hochschulpraxis ist jedoch festzustellen, daß das Universitätspersonal im Wissenschaftsbereich sich dieser Beschränkungen bisweilen nicht ausreichend bewußt ist. Ursächlich ist v.a. ein geringer Vertrautheitsgrad mit diesen besonderen Verwaltungs- bzw. Vollzugsvorschriften, der auch daher rührt, daß die Einhaltung entsprechender Formalien - angesichts meist geringer Auftragsgrößen - kaum Kontrollen unterworfen bzw. angenommen wird. Daher agiert beschaffendes Personal im Wissenschaftsbereich de facto oftmals freier und flexibler als dies Verwaltungs-, speziell Zentralverwaltungspersonal, zugestanden würde bzw. sich selbst zugestehen würde. Die Einhaltung der VOL ist für öffentliche Auftraggeber jedoch nicht nur mit Nachteilen verbunden, sondern sie können hierdurch auch profitieren. So sind Ausschreibungen z.B. sehr geeignet, um neuartige und komplexe Forderungen der Universitäten im Markt durchzusetzen. Insofern können sie der Innovationsfunktion des Beschaffungscontrolling dienen. Außerdem sind die VOL-Regeln bisweilen nicht so einengend wie oft angenommen. So wird - entgegen einer auch in Universitäten häufig zu findenden Meinung - nicht die Zuschlagsteilung auf das billigste

Angebot verlangt¹³⁵. Angestrebt wird vielmehr ein zwar knapp kalkulierter, gleichzeitig aber ein der Leistung angemessener Preis. Denn nur ein seriös kalkulierter Preis bürgt für eine (v.a. langfristige) den Erwartungen entsprechende Leistungserfüllung.

Weitere externe Einflußgrößen der Beschaffung und des Beschaffungscontrolling in Universitäten sind Rechtsnormen, die die Hochschulfinanzierung sowie die Ausgabe der Mittel betreffen. Für letzteres ist in Bayern z.B. die Bayerische Haushaltsordnung (BayHO) von Bedeutung, die u.a. eine Orientierung am Wirtschaftlichkeitsprinzip bei der Mittelverausgabung fordert¹³⁶. Die Hochschulfinanzierung selbst wird durch die Haushaltsgesetze¹³⁷ geregelt, denen die Haushaltspläne¹³⁸ als Anlage beifügt sind. Vor allem diese bestimmen die konkrete Finanzausstattung einer Universität, welche wiederum die Grundvoraussetzung für Beschaffungsaktivitäten darstellt¹³⁹. Außerdem determinieren sie die grundsätzliche Art der Mittelverwendung, wenngleich gerade in diesem Bereich die Universitäten vieler Bundesländer zunehmend größere Freiheiten erhalten. So wurden z.B. auch in Bayern die Regeln zur Übertragbarkeit von Mitteln über Haushaltsjahresgrenzen hinweg sowie zur gegenseitigen Deckungsfähigkeit einzelner Titel(gruppen)¹⁴⁰ erweitert¹⁴¹. Folge

¹³⁵ „Der Zuschlag ist auf das unter Berücksichtigung aller Umstände wirtschaftlichste Angebot zu erteilen. Der niedrigste Angebotspreis allein ist nicht entscheidend.“ (§25 Abs.3 VOL)

¹³⁶ Das Gewicht des staatlichen Haushaltsrechts wird deutlich durch seine Stellung gegenüber selbst den grundgesetzlichen Hochschulbestimmungen. So ist mit MOOS darauf hinzuweisen, daß „Die Freiheit von Forschung und Lehre an der Universität ... nicht so verstanden werden (kann, A.d.V.), daß sich das staatliche Haushaltsrecht diesen Grundentscheidungen von Grundgesetz und Landesverfassung unterzuordnen habe, will sagen: daß beispielsweise bei der Beschaffung die „Freiheit“ des Wissenschaftlers Vorrang habe. Der verfassungsrechtlich geschützte Freiraum des Wissenschaftlers wird dadurch nicht berührt, daß der Staat die Art und Weise der Mittelverwendung gewissen Regeln unterwirft. Der in dem bekannten Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 29. Mai 1973 postulierte Freiheitsraum des Wissenschaftlers erlaubt ihm nicht, die einschlägigen Haushaltsvorschriften des Staates zu mißachten.“ MOOS, P. (Mißbehagen 1976), S. 40.

¹³⁷ Zur - durch das Gegenstromverfahren geprägten - Haushaltsgesetzgebung vgl. WINDISCH, R./OBERDIECK, E. (Haushaltsplanung 1989), Sp. 549.

¹³⁸ Seit 1997/98 werden in Bayern sog. Doppelhaushalte festgelegt; also Haushalte, die jeweils Zweijahreszeiträume umfassen.

¹³⁹ Vgl. Fußnote 34.

¹⁴⁰ Zur Gliederungssystematik des gesamten Haushaltsplans in Einzelpläne (z.B. 15 für das Ministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst), Kapitel (z.B. 15 07 für die LMU München), Titel (z.B. 15 07 517 05 für Fernwärmeausgaben der LMU München) bzw. Titelgruppen vgl. z.B. O.V. (Gruppierungsplan 1988), Teil I A.

¹⁴¹ So sind nun auch die Sachmittel der Zentralverwaltungen übertragbar, nachdem dies für die wissenschaftlichen Mittel der Titelgruppe 73 schon seit jeher galt. Weiter wurde im Nachtrags-

dieser gesteigerten Flexibilität ist, daß nun sämtliche Sachmittelverwendungsmöglichkeiten in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Dies verlangt von den Universitäten eine noch gezieltere Verwendung ihrer Mittel, was v.a. eine langfristig angelegte und an Prioritäten ausgerichtete Ausgaben- bzw. Investitionsplanung erfordert.

Neben staatlichen Mitteln können sog. Drittmittel zur Finanzausstattung von Universitäten und v.a. wissenschaftlichen Einheiten beitragen. Sie sind gem. Art.12 Abs.1 S.3 BayHSG Teil des Staatshaushalts. Dadurch unterliegt auch ihre Verausgabung den gleichen Rechtsnormen wie diejenige staatlicher Mittel; z.B. der Haushaltsordnung des jeweiligen Bundeslandes¹⁴².

Weiterhin prägen soziale Normen persönliches Verhalten beim Vollzug von Beschaffungsprozessen und gehören damit zu den Einflußgrößen des Beschaffungscontrolling, wobei sie in Gestalt und Wirkung schwerer zu identifizieren sind als die dargestellten Rechtsnormen. Zu den sozialen Normen gehören z.B. Vorstellungen über die Angemessenheit von Leistungsanforderungen und von betrieblichen Vergünstigungen jenseits der arbeitsvertraglich fixierten Entlohnung (sog. fringe benefits). Hinzu kommen soziale Zielsetzungen, welche das Beschaffungsverhalten der Universität prägen können; beispielsweise die Beschaffung besonders ergonomischer Arbeitsmittel, der Einkauf bei Behindertenwerkstätten oder die Förderung mittelständischer Betriebe¹⁴³.

3.2.1.2 Verfügbares Wissen und Beschaffungsmärkte

Ausgangspunkt für die in einer Universität eingesetzten (Arbeits-)Techniken ist das jeweils bereichsspezifisch überhaupt verfügbare Wissen. Zum einen handelt es sich dabei um technisches Wissen, welches durch technologischen Fortschritt kontinuierlich steigt. Es prägt z.B. die Beschaffungsgüter, etwa in ihrer meist zunehmenden technischen Komplexität, oder durch Substitutionsprozesse von

haushalt 1998 zum Doppelhaushalt 1997/98 die gegenseitige Deckungsfähigkeit so stark ausweitete, daß im Bereich der Sachausgaben - in Verbindung mit Sperrnumerschichtungen - nun faktisch ein Globalhaushalt existiert. In Bayern verzichtet man aber bislang darauf, den Universitäten vollkommene Globalhaushalte zuzusprechen.

¹⁴² Dadurch fallen auch Drittmittel in den Kompetenzbereich des Beauftragten für den Haushalt, also des Kanzlers.

¹⁴³ Bestehen, wie z.B. in Bayern, strukturelle Einkaufsrichtlinien zur Förderung des Mittelstandes, handelt es sich hierbei um einen Grenzfall zwischen Rechts- und Sozialnorm. Die obige Zuordnung berücksichtigt die i.d.R. großen Freiheiten, welche solche Richtlinien bzw. Empfehlungsgen öffentlichen Auftraggebern zugestehen.

Gütern und Werkstoffen. Weiter verändern sich die in einer Universität einsetzbaren Technologien und Instrumente, etwa im Bereich der Information und Kommunikation. Weiteren Einfluß haben auch andersartige Erkenntnisse, etwa solche über menschliche Verhaltensweisen sowie neue Methoden der Erkenntnisgewinnung und Problemlösung.

In besonderem Maße wird die universitäre Beschaffung sowie das zugehörige Beschaffungscontrolling durch die Regeln und 'Gesetze' der Beschaffungsmärkte geprägt sowie durch deren Dynamik. Dabei sind die Marktstellung von Lieferanten sowie die (daraus resultierenden) Preis- und Lieferkonditionen Größen, auf welche die Universitäten - nicht zuletzt aufgrund der VOL - in nur begrenztem Umfang Einfluß nehmen können.

3.2.2 Universitätsinterne Einflußgrößen des universitären Beschaffungscontrolling

3.2.2.1 Struktur des Beschaffungsprogramms

Zu den universitätsinternen und folglich direkt durch die Universitäten gestaltbaren Rahmenbedingungen des dortigen Beschaffungscontrolling zählt die Struktur des Beschaffungsprogramms. Diese ergibt sich u.a. aus der Art der Beschaffungsobjekte, die nicht zuletzt durch das Forschungsprogramm einer Universität bestimmt wird. So sind Naturwissenschaften im Vergleich zu den Geisteswissenschaften materialintensiver und führen zu vielfach heterogeneren Beschaffungsprogrammen.

Sodern die Objekte - in Abhängigkeit von der Spezifität der zu befriedigenden Bedarfe - noch durch ein Beschaffungscontrolling selbst (mit) zu bestimmen sind¹⁴⁴, gilt es substitutive oder komplementäre Beziehungen zwischen einzelnen Objekten zu beachten¹⁴⁵, denn auch hierdurch wird in der Folge die Zusammensetzung des Beschaffungsprogramms und damit die Gestaltungsmöglichkeiten des Beschaffungscontrolling bestimmt.

¹⁴⁴ Vgl. Kapitel 3.1.2.2.

¹⁴⁵ Das Beschaffungscontrolling hat bei der Bestimmung konkreter Beschaffungsobjekte dafür Sorge zu tragen, daß Interdependenzen (Substitution) und Dependenzen (Komplementarität) zwischen den Objekten gebührend berücksichtigt werden; denn in solchen Fällen hat die Beschaffung eines Objektes produktionstheoretisch fundierte Wirkungen auf die Beschaffung anderer Objekte.

In Universitäten wird eine Vielzahl unterschiedlichster Objekte beschafft, deren spezifische Eigenschaften Unterschiede innerhalb der jeweiligen Beschaffungsprozesse erfordern können. Im Vergleich zu Sachgütern führen etwa die Charakteristika von Dienstleistungen¹⁴⁶ dazu, daß man bei diesen besonders viel Wert auf die genaue Spezifizierung des Bedarfs und auf die Kontrolle der vertragsgemäßen Leistung legen muß¹⁴⁷. Längerfristige (Dienstleistungsbeziehungen erfordern bei ihnen auch kontinuierliches Engagement seitens der Universität. Dies beeinflusst das Beschaffungscontrolling ebenso wie der Umstand, daß viele der Daten, die bei der Beschaffung von Dienstleistungen im Informationssystem zu handhaben sind, einen vergleichsweise hohen Unsicherheitsgrad aufweisen, oder daß diese Informationen vermehrt nur Indikatorcharakter besitzen, weil sie lediglich als Hinweise auf nicht direkt mess- oder erhebbare Tatbestände dienen können¹⁴⁸.

Dienstleistungen erfordern somit grundsätzlich ein 'anderes Beschaffungscontrolling' bzw. eine andere Ausgestaltung und Akzentuierung koordinativer Aufgaben als Sachgüter. Trotzdem ist festzuhalten, daß zwischen der Beschaffung von Sach- und Dienstleistungen häufig enge Beziehungen bestehen¹⁴⁹. „So ist der Absatz (bzw. spiegelbildlich die Beschaffung¹⁵⁰, A.d.V.) einer Sachleistung ohne die Inanspruchnahme einer Dienstleistung eher unwahrscheinlich (z.B. Beratung, Transport, Lagerhaltung), auch steht im Zentrum vieler Dienstleistungen eine Sachleistung, wie z.B. beim Makler für Immobilien.“¹⁵¹

¹⁴⁶ Hierzu gehören ihr immaterieller Charakter, die Nichtlagerfähigkeit, die Simultaneität von Produktion und Absatz, die Integration des externen Faktors (Kundenbeteiligung), ihre nutzenstiftende Wirkung sowie Probleme bei der Messung und Bewertung ihrer jeweiligen Qualität. Vgl. z.B. BRUHN, M. (Dienstleistungsmarketing 1993), S. 785.

¹⁴⁷ Dienstleistungen sind typische Erfahrungs- und Vertrauensgüter, deren 'experience qualities' und 'credence qualities' (Vgl. ZEITHAML, V. (Evaluation 1981), S. 189-190) besondere Bedeutung zukommt. Somit trifft auf sie die Volksweisheit 'Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser' besonders zu. Zur Messung von Dienstleistungsqualität vgl. BENKENSTEIN, M. (Dienstleistungsqualität 1993).

¹⁴⁸ Hieraus wird deutlich, daß Dienstleistungen auch für das Controlling Besonderheiten implizieren, denen sich die betriebswirtschaftliche Literatur zum Dienstleistungscontrolling bereits widmet.

¹⁴⁹ Vgl. HILKE, W. (Dienstleistungsmarketing 1989), S. 7.

¹⁵⁰ Da Dienstleistungen in der Beschaffungsliteratur häufig aus dem Objektbereich der Beschaffung ausgeschlossen werden, wird ihnen dort nur wenig Platz eingeräumt. Ganz anders im Absatzbereich, wo man ihnen z.B. im Bereich des Dienstleistungsmarketing große Beachtung schenkt. Da es sich bei der Absatzfunktion um das betriebliche und marktseitige Gegenstück der Beschaffungsfunktion handelt, erweisen sich die dortigen Erkenntnisse auch im Beschaffungskontext als nützlich.

¹⁵¹ BRUHN, M. (Dienstleistungsmarketing 1993), S. 782.

Hochschule maßgeblich; beginnend mit der erstmaligen Inbetriebnahme bis zur ordnungsgemäßen Entsorgung. Daß hier Unterschiede bestehen zwischen einem 'problemlosen' Verbrauchsgut - etwa einem Bleistift oder einem Blatt Papier - und einem elektronisch/mechanisch anspruchsvollen Gebrauchsgut - z.B. einem Kopiergerät, das regelmäßig gewartet, mit Papier und Toner versorgt, und bei Papierstau wieder gangbar gemacht werden muß - ist offenkundig. Somit bedarf aber praktisch jede Objektart eines spezifischen Beschaffungs-controlling.

Eine weitere Strukturkomponente des Beschaffungsprogramms ist seine anteilige und wertmäßige Zusammensetzung. Für das Beschaffungscontrolling von Bedeutung ist dabei neben dem Ausmaß an möglicher bzw. tatsächlicher Übereinstimmung zwischen den Beschaffungsobjekten - als Resultat unspezifischer oder ähnlicher bzw. gleicher Bedarfe - auch das Beschaffungsvolumen der jeweiligen Objektarten. Je ähnlicher die dezentral in einer Universität vorhandenen Bedarfe, und je größer der gebündelte Gesamtbedarf damit ausfallen kann, um so eher können seitens der Universitäten Größenvorteile genutzt und Marktmacht ausgeübt werden; und um so eher kann folglich auch Beschaffungscontrolling seiner Aufgabe entsprechen, stets günstige¹⁵⁵ Bezugspreise zu gewährleisten¹⁵⁶. Für koordinative Aktivitäten ist es daher zweckmäßig, das Beschaffungsprogramm von einer möglichst aggregierten Perspektive aus zu betrachten; ideal ist hier das Beschaffungsprogramm der Gesamtuniversität¹⁵⁷.

Angesichts der zahlreichen Aktivitäten, welche im Sinne eines Beschaffungscontrolling - über die drei beschriebenen Phasen¹⁵⁸ hinweg - denkbar und grundsätzlich sinnvoll wären, ist aber darauf hinzuweisen, daß Beschaffungscontrolling kein Selbstzweck ist. Folglich haben entsprechende Aktivitäten stets auch selbst dem Wirtschaftlichkeitsgebot zu genügen, so daß der jeweilige Ressourceneinsatz und dessen Wirkungen in einem guten Verhältnis zueinander stehen. Dabei ist für Aktivitäten eines Beschaffungscontrolling von einem abnehmenden Grenznutzen auszugehen. Um wirtschaftliches Beschaffungscontrolling (zumindest in der Tendenz) sicherzustellen, kann sich ein Vorgehen im

¹⁵⁵ Im Sinne von 'wirtschaftlich angemessen', vgl. die Formulierung der VOL in Fußnote 135.
¹⁵⁶ Vgl. das 'materialwirtschaftliche Optimum' aus Fußnote 53.
¹⁵⁷ Eine sogar universitätsübergreifende Perspektive ist natürlich auch denkbar.
¹⁵⁸ Vgl. Kapitel 3.1.2.

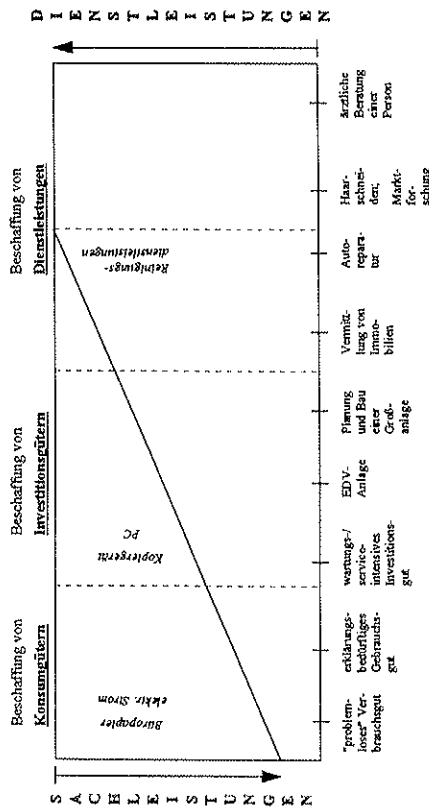


Abbildung 13: Dienstleistungsintensität von Beschaffungsobjekten¹⁵²

Folgt man WOLFGANG HILKE, dann werden Sachleistungen nicht ohne ein Mindestmaß an begleitenden Dienstleistungen beschafft¹⁵³, weshalb es sich bei den meisten Beschaffungsobjekten genau genommen um Leistungsbündel aus Sach- und Dienstleistungen handelt. Dies verdeutlicht der Marketing-Verbund-Kasten, welcher der Abbildung 13 (Seite 58) zugrundeliegt. Anhand der Quasi-Diagonalen ist abzulesen „inwieweit sich eine bestimmte Absatzleistung aus Sach- und/oder Dienstleistungen zusammensetzen muß, um für den Kunden letztendlich eine vollständige Produktlösung darzustellen.“¹⁵⁴

Wie Abbildung 13 (Seite 58) zeigt, bestehen auch innerhalb der Kategorie Sachleistungen Unterschiede. So gibt ein steigender Anteil an komplementär zu beschaffender Dienstleistung auch einen Hinweis auf den Grad des jeweiligen Betreuungsaufwands, welcher mit einem Beschaffungsobjekt verbunden ist. Dieser muß entweder ebenfalls am Markt beschafft oder durch Universitätsangehörige geleistet werden. Zur Bestimmung der 'Serviceintensität' eines Sachgutes ist der für seinen dauerhaft ordnungsgemäßen Betrieb notwendige Betreuungsaufwand während der gesamten Verweil- bzw. Nutzungsdauer in der

¹⁵² In Anlehnung an den Marketing-Verbund-Kasten von WOLFGANG HILKE, vgl. HILKE, W. (Dienstleistungsmarketing 1989), S. 8.
¹⁵³ Vgl. HILKE, W. (Dienstleistungsmarketing 1989), S. 7-8.
¹⁵⁴ BRUHN, M. (Dienstleistungsmarketing 1993), S. 782.

Sinne der ABC-Analyse anbieten¹⁵⁹. Danach hätten sich die Controllingaktivitäten zunächst auf die meist relativ wenigen Beschaffungsobjekte zu konzentrieren, welche einen besonders hohen Wertanteil am Beschaffungsprogramm auf sich vereinen (A-Güter). Entsprechend würde man sich erst danach der steigenden Anzahl der mittel- und geringwertigen Objekte widmen (B- und C-Güter). Dieses Vorgehen favorisiert jedoch einseitig die finanzwirtschaftliche Seite der Beschaffung, vernachlässigt dagegen etwa qualitative Aspekte. Ein solches Vorgehen erscheint daher erst dann zweckmäßig, wenn die Gesamtsqualität der Beschaffungsprozesse von B- und C-Gütern ein akzeptables Niveau besitzt.

3.2.2.2 Struktur des Beschaffungsführungssystems

Obwohl es schwierig ist, ein konkretes Beschaffungsführungssystem in seiner institutionalisierten Spannweite abzugrenzen¹⁶⁰, ist seine Strukturierung von äußerster Wichtigkeit für die kompatible Gestaltung der Controllingstrukturen. Eine prägende Stellung nehmen dabei das Ausmaß, die Methodik und der Detaillierungsgrad der in einer Universität vollzogenen bzw. zu vollziehenden Beschaffungsplanungen ein, sowie das Ausmaß, in dem der Vollzug und die Anpassungen dieser Planungen durch Kontrollen gesichert werden kann. Zur Vorhersage der Bedarfsmengen an Beschaffungsobjekten sind in Universitäten dabei v.a. verbrauchsgebundene Planungsverfahren einsetzbar sind¹⁶¹.

Die Bedeutung des Planungssystems vergrößert sich noch, wenn das Zielsystem der Universität als Bestandteil einbezogen wird. Das Zielsystem fungiert für die angestrebten Wirkungen der beschaffungsspezifischen Controllingaktivitäten als Richtschnur, wobei die Ziele der Beschaffungsfunktion¹⁶² in das übergeordnete Zielsystem einzuordnen ist.

¹⁵⁹ Zur ABC-Analyse als Instrument des Beschaffungscontrolling vgl. z.B. PIONTEK, J. (Beschaffungscontrolling 1994), S. 140ff.

¹⁶⁰ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁶¹ Z.B. für den Energiebedarf des Hörsaalbetriebes. Angesichts von Tagungen, Seminaren, Konferenzen und sich ändernden Hörsaalbelegungen stößt eine programmgebundene Bedarfsermittlung jedoch auch hier schnell an Grenzen der Wirtschaftlichkeit. Zu Verfahren der programm- und verbrauchsgebundenen Materialbedarfsvorhersage vgl. KÜPPER, H.-U. (Beschaffung 1993), S. 219-234.

¹⁶² Vgl. Abbildung 3 (Seite 21).

Zielbereiche	Ziele und Aufgaben
Sachziele	
Forschung (Wissensvermehrung)	- Freiheit der Forschung - Qualitativ hochstehende Forschung - Verbindung von Forschung und Lehre - Zusammenarbeit mit anderen Forschungs- und Bildungseinrichtungen
Lehre (Wissensvermittlung)	- Freiheit der Lehre - Verbindung von Forschung und Lehre - Offenheit für die Vielfalt wissenschaftlicher Lehrmeinungen und Methoden - Qualitativ hochstehende Lehre und Weiterbildung (Vermittlung aktueller und forschungsorientierter Inhalte, gute Didaktik etc.) - Förderung der Weiterbildung - Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
Wissenstransfer	- Publikationen, Vorträge - Kooperation mit der Praxis - Dienstleistungen (Gutachten, medizinische Dienstleistungen etc.)
Soziales	- Eröffnung und Verteilung von Berufs- und Lebenschancen - Verwirklichung des Prinzips der Chancengleichheit - Bearbeitung und Lösung gesellschaftlicher Probleme - Unterrichtung der Öffentlichkeit - soziale Förderung der Studierenden - Förderung des Sports
Kultur	- Bereitstellung kultureller Infrastruktur und kultureller Angebote
Studium	- Lernfreiheit - Zusammenwirken von Lehrenden und Lernenden - Berufsfähigkeit mit Abschluß eines Studiums - Weiterbildungsmöglichkeiten - Bildung durch Wissenschaft (Klare Urteilsfähigkeit, intellektuelle Redlichkeit, Toleranz, Verantwortung etc.) - Organisation des Studiums, Studienberatung
Sonstiges	- Autonomie der Hochschule - Profilbildung - Personalentwicklung
Formalziele	
Finanzen	- finanzielles Gleichgewicht - finanzielle Unabhängigkeit der Hochschulen bei der Entscheidung über Detailfragen
Sonstiges	- Erfüllung der Aufgaben unter den Aspekten der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität - Erfüllung der Aufgaben unter dem Aspekt der Qualität - Erfüllung der Aufgaben unter dem Aspekt der Rechtmäßigkeit

Abbildung 14: Ziele einer Hochschule¹⁶³

¹⁶³ In Anlehnung an HOMBURG, G./REINERMANN, H./LÜDER, K. (Hochschul-Controlling

In Hochschulen ergibt sich aber das Problem, daß diese kaum über ein geschlossenes und konsistentes Zielsystem verfügen. Statt dessen finden sie sich mit einer Vielzahl an Zielsetzungen und Ansprüchen konfrontiert, über welche die Aufstellung in Abbildung 14 (Seite 61) einen Eindruck vermittelt. Problematisch ist darüber hinaus, daß sich eine Ordnung zu einer allgemeingültigen Zielhierarchie als praktisch kaum möglich erweist, da viele Ziele nur wenig operationalisiert sind und häufig Zielkonflikte bestehen. Einigkeit besteht allein darüber, daß in staatlichen Universitäten die Produktziele in Forschung und Lehre Vorrang vor Erfolgszielen haben¹⁶⁴. „Im Zielsystem der Hochschulen kann daher das ökonomische Prinzip nicht die dominante Position einnehmen.“¹⁶⁵ Allerdings bildet die wirtschaftliche Verwendung der Ressourcen für Hochschulen eine ihrer ernstzunehmenden Nebenbedingungen. Wenn gleich gerade die wirtschaftliche Ressourcenverwendung im Mittelpunkt des Zielsystems der Beschaffung steht, hat das universitäre Beschaffungscontrolling im Sinne der übergeordneten Zielsetzung zu agieren. Diese Grundsatzgewichtung hilft jedoch nicht bei der Klärung, worin die übergeordneten Ziele bestehen, auf die das Beschaffungscontrolling in Universitäten hinzuwirken hat und auf welche Weise sie zu erreichen sind.

Somit wirft die Vielfalt der universitären Ziele auch Probleme für die Gestaltung des Beschaffungscontrolling auf. Schließlich soll es dazu beitragen, daß nur solche Objekte beschafft werden, die der Unternehmung einen positiven Nettonutzen bringen und zielführend sind¹⁶⁶. In Universitäten besteht jedoch das Problem, daß der Output ihrer Hauptprozesse nur sehr eingeschränkt gemessen und bewertet werden kann, speziell im Bereich der Forschung. Im Vergleich zu Industriebetrieben fällt es daher sehr schwer, die Effektivität und Effizienz der universitären Hauptprozesse zu bestimmen; ein Umstand, unter dem die meisten betriebswirtschaftlichen Hochschulanalysen leiden. So ist Forschung durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet und es bestehen kaum eindeutige - und damit planbare - Input/Output-Relationen für die Generierung neuen Wissens. Deshalb ist gerade im voraus oft unklar, ob und in welchem Umfang eine Beschaffung, etwa die Anschaffung einer Spezialmaschine für

einen Versuch, dem Ziel der Wissensmehrung dient. Selbst im nachhinein kann eine solche Beurteilung sehr problematisch sein. Dieses Charakteristikum von Forschungsprozessen hat zur Folge, daß der Grad an Zielorientierung (Effektivität) einzelner Beschaffungsprozesse¹⁶⁷ bei zunehmender Forschungs-spezifität immer mehr Personen verborgen bleibt. Ein Beschaffungscontrolling, welches im Sinne eines Fremdcontrolling¹⁶⁸ versucht, die Sinnhaftigkeit einzelner Beschaffungen einzuschätzen, erscheint daher im Bereich der Forschung - und somit für einen erheblichen Anteil universitärer Beschaffungen - äußerst problematisch¹⁶⁹. Leichter fallen dagegen - auch in Universitäten - Aussagen zur effizienten Gestaltung der Beschaffungsprozedere selbst. Beihilfsweise hat das universitäre Beschaffungscontrolling daher verstärkt auf diesen Teilaspekt der Wirtschaftlichkeit zu achten.

Die Problematik um das universitäre Zielsystem hat noch eine weitere Folge für das universitäre Beschaffungscontrolling. In Ermangelung eines einheitlich vorgegebenen und von allen Universitätsangehörigen akzeptierten Zielsystems, bestimmen die subjektiven Zielvorstellungen Einzelner bzw. Einer seiner Wirkrichtung. Folglich kann die Gestaltung des Beschaffungscontrolling nicht neutral, i.S.v. unparteiisch, sein.

Weiterhin wird die Struktur des Beschaffungssystems in besonderem Maße durch die jeweils vorliegende Organisation innerhalb der Beschaffung sowie derjenigen in angrenzenden bzw. komplementären Bereichen - etwa der Mittelbewirtschaftung - geprägt. Bei der Gestaltung der (Beschaffungs-)Organisation stehen Fragen der Aufgaben- und formalen Kompetenzverteilung im Vordergrund. Dabei sind die gegenwärtig in universitären Beschaffungswesen vorzufindenden Kompetenzverteilungen unterschiedlichen Ursprungs. Zum einen wird überkommenes, unverbrieftes Gewohnheitsrecht als Quelle universitärer Beschaffungskompetenzen wirksam. In diesen Fällen besitzen Organisati-

¹⁶⁷ Das Begriffspaar 'Effektivität' und 'Effizienz' ist im Beschaffungskontext nachfolgend zu setzen mit 'to buy the right things' (Effektivität) und 'to buy the right things right' (Effizienz). Dies bedeutet, daß diese beiden (Ziel-)Kriterien nicht unabhängig von einander sind, und daß Effizienz stets Effektivität impliziert. Vgl. z.B. AHN, H./DYCKHOFF, H. (Effektivität 1997), S. 6. Vgl. Fußnote 22.

¹⁶⁸ Bei der Beurteilung der Sinnhaftigkeit und Zielorientierung einzelner Anschaffungen stoßen auch die Rechnungshöfe an Grenzen. Auch sie können lediglich die Art und Weise des Beschaffungsvollzuges auf Wirtschaftlichkeit überprüfen. Die zunächst viel bedeutungsvollere Frage, ob nämlich die Anschaffung eines Objektes an sich den Zielen der Universität gerecht wird, können auch sie nur in den seltensten Fällen mit Bestimmtheit beantworten.

¹⁶⁴ 1996), S. 53.

¹⁶⁵ In diesem Zusammenhang ist auch der Begriff der 'Sachzieldominanz' gebräuchlich. Vgl. WITTE, E./HAUSCHILD, J. (Interessenkonflikt 1966), S. 88.

¹⁶⁶ GAUGLER, E. (Hochschulen 1989), Sp. 585. Siehe hier auch die nachfolgende Einschätzung.

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel 3.1.2.

onseinheiten Kompetenzen aufgrund der Tatsache, daß ihnen diese in der Vergangenheit 'stillschweigend' zuerkannt wurden oder, weil Versuche erfolglos geblieben, sie ihnen streitig zu machen. So beruhen gerade die Beschaffungskompetenzen wissenschaftlicher Einheiten oft auf solch überlieferten Traditionen. Dies gilt speziell im Falle alter Universitäten, deren Organisationsstrukturen historisch gewachsen sind. Zum anderen beruhen gegenwärtige Beschaffungsstrukturen auf bewußt gestalteten Organisationskonzepten. Dies ist insbesondere bei den jüngeren Universitäten der Fall, welche im Zeichen des Hochschulausbau in den 60er und 70er Jahren gegründet wurden; zu einer Zeit, als das bisher fast ausschließlich durch universitätseigene Satzungen und Gewohnheitsrecht geregelte Hochschulrecht durch den Bund und die Länder stark normiert wurde.¹⁷⁰ Der Ausbau der Hochschulgesetzgebung führte zu einer Stärkung der Hochschulverwaltung, die zentral gestaltet werden sollte.¹⁷¹

Wie Tabelle 6 (Seite 65) für die bayrischen Universitäten u.a. zeigt, verfügen diese zuerst aufgeführten 'Zentraluniversitäten' - im Gegensatz zu den historischen, dezentral organisierten Universitäten - deshalb i.d.R. über eine zentrale Einkaufsabteilung, die der Zentralverwaltung zugehörig ist und die zusätzlich zur Beschaffung des verwaltungsigen Bedarfs auch grundsätzlich für den Einkauf des Wissenschaftsbereichs zuständig ist¹⁷². Wie ebenfalls aus Tabelle 6 (Seite 65) hervorgeht, zeichnen sich moderne, zentral organisierte Universitäten durch eine zentrale Mittelbewirtschaftung aus. Dadurch liegt die „Anordnungsbefugnis, d.h. die Befugnis der zuständigen Kasse, Annahme- und Auszahlungsanordnungen zu erteilen“¹⁷³ bei Zentralstellen - meist der Zentralen Universitätsverwaltung - und nicht bei den dezentralen wissenschaftlichen

Vol 2 B THIEME W (Hochschulrahmengesetz 1976), S. 193.

So entspricht der zuvor in Fußnote 129 zitierte Art 31 BayHSchG einer Formulierung von 1972, kurz bevor das BayHSchG 1973 erstmals in Kraft trat (Vgl. Bayerischer Landtag 1972), S. 14). In früheren Entwürfen wurde sowohl der Verwaltung als auch dem Amt des Kanzlers weniger Bedeutung beigemessen. Ebenso wurde auch noch nicht von "Zentralverwaltung" gesprochen, vgl. z.B. (Bayerischer Landtag 1966).

Gerade die Kompetenzen von Zentralverwaltungen sind somit Folge gezielter Organisationsgestaltung, die meist durch eine schriftliche Fixierung der Aufgaben und Kompetenzen - etwa in Form eines Geschäftsverteilungsplans - begleitet wird.

Das (Nicht-)Vorhandensein einer solchen Stelle läßt aber nicht auf ein für alle Beschaffungsprozesse identisches Beschaffungsverfahren schließen. So bedeutet das Fehlen einer Zentraleinkaufsstelle nicht, daß sämtliche Objekte dezentral - i. S. v. jede Dienststelle für sich - eingekauft werden. Sofern eine solche Stelle dagegen existiert, muß sie nicht für alle Objekte zuständig sein.

EGGER, N. (Haushaltsvollzug 1989), Sp. 573.

[illegible][illegible]

*Tabelle 6:
Beschaffung und Mittelbewirtschaftung in neun bayerischen
Universitäten*

Einheiten" ¹⁷⁴. Folglich ist allein die Zentraleinheit mittelbewirtschaftende Stelle und führt die sog. Haushaltsüberwachungslisten (HÜL) ¹⁷⁵.

Bezüglich universitärer Organisationsstrukturen ist somit auf die gegenwärtig bestehende, hochschulrechtliche Maßgabe zur zentralen Gestaltung der Hoch-

So besitzt z.B. ein Professor zwar stets die Verfügungsgewalt über seine Dritt- oder Lehrstuhlmittel und kann über deren Verwendung befinden. Bei zentraler Mittelbewirtschaftung kann er die eigentliche Zahlungsabwicklung jedoch nicht selbst vornehmen, sondern er ist hierzu auf die Ausführungshandlungen der mittelbewirtschaftenden Stelle - der Zentralverwaltung - angewiesen.

„Für Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen sind durch die bewirtschaftenden Stellen Haushaltsüberwachungslisten zu führen, deren Mindestangaben vorgeschrieben sind.“
EGGER, N. (Haushaltsvollzug 1988), Sp. 573.

schulverwaltung hinzuweisen sowie darauf, daß Universitäten keine umfassend die Organisationsautonomie besitzen¹⁷⁶. Mit PETER KLENK ist aber festzuhalten, daß zumindest „hinsichtlich der Organisation in der Verwaltung, beispielsweise die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung des Serviceprozesses „Einkauf“, erhebliche Freiheitsgrade bestehen.“¹⁷⁷ Die Anzahl und Lage der Liegenschaften, die Größe der Universität, die Breite und Heterogenität ihres Forschungsprogramms, die Materialintensität der universitären Prozesse sowie die fachliche Spezifität¹⁷⁸ von Bedarfen und Beschaffungsobjekten sind dabei erneut Faktoren, die gemäß dem situativen Ansatz der Organisationstheorie für die Bestimmung konkreter Organisationsstrukturen der Beschaffung maßgeblich sind¹⁷⁹.

Hier unterscheiden sich die Universitäten mitunter erheblich. So sind moderne Universitäten meist als Campusuniversitäten ausgebildet. Alte Universitäten dagegen sind durch historisches Wachstum geformt, weshalb ihre Liegenschaften geographisch oft dezentral strukturiert, also innerhalb der jeweiligen Stadtkerne - bisweilen auch über mehrere Städte hinweg - verstreut sind. Allerdings gibt es auch in diesen Hochschulen Tendenzen zur Bildung größerer Kerzentren. Die Größe einer Universität ist insofern von Bedeutung, als sie maßgeblich das Beschaffungsvolumen mitbestimmt und mit abnehmender Studentenzahl und Mitarbeiterzahl - gestärkt durch Campusstrukturen - ein intensiverer, persönlicher Kontakt auch zwischen Verwaltungs- und sonstigem Universitätspersonal gefördert wird. Dies begünstigt ein 'familiäres' Betriebsklima¹⁸⁰ und den

¹⁷⁶ Vgl. MÜLLER-BÖLING, D. (Elemente 1997), S. 658.

¹⁷⁷ KLENK, P. (Ausrüstung 1997), S. 24, Fußnote 126. Dabei ist die Beschaffungsfunktion als nicht unmittelbar zur Forschung und Lehre beitragender Serviceprozeß geradezu prädestiniert, um durch Verwaltungseinheiten wahrgenommen zu werden.

¹⁷⁸ "Der WPV (Wirtschafts- und Personalverwaltung, A.d.V.) fehlt - so wird gesagt - in der Regel die notwendige Fachkunde bei der Auswahl und Bestellung wissenschaftlicher Geräte. Zwar mag ein Sachbearbeiter bei der Zentralverwaltung Mobilien und Bürogerät "fachkundig" beschaffen können, bei der Auswahl und Bestellung von wissenschaftlichem Gerät ist er jedoch auf die Fachkurse des Wissenschaftlers angewiesen; so kann z.B. ein Diplom-Bibliothekar nicht entscheiden, ob für ein bestimmtes Forschungsprojekt eine Neuerscheinung notwendig ist oder nicht." MOOS, P. (Mißbehagen 1976), S. 39.

¹⁷⁹ Vgl. GÜNTHER, H.-O. (Beschaffungsorganisation 1993), Sp. 342.

¹⁸⁰ Im Unklarschluß ist MÜLLER-BÖLINGS These, daß die Organisationskultur in Massennis verloren gegangen sei, zuzustimmen; speziell dann, wenn man von einem ganzheitlichen und geschlossenen Verständnis - im Sinne einer Corporate Identity - ausgeht. Vgl. MÜLLER-BÖLING (Organisationsstruktur 1997), S. 607.

Einsatz personenorientierter Koordinationsmechanismen, etwa der Selbstabstimmung sowie Abstimmung durch persönliche Gespräche vor Ort.

Abschließend ist im Zusammenhang mit den Einflußgrößen der Beschaffungsorganisation noch einmal auf die unterschiedliche fachliche Spezifität von Bedarfen und Beschaffungsobjekten hinzuweisen. Entsprechend müssen auch die Beschaffungsstrukturen der spezifischen Know-how-Verteilung in Universitäten gerecht zu werden¹⁸¹. Dies hat zur Folge, daß die Entscheidung, welche Objekte konkret anzuschaffen sind, mit deren zunehmender Forschungsspezifität zweckmäßigerweise von den Wissenschaftlern zu treffen ist.

Ein weiterer, sehr wichtiger Bestandteil der Struktur des Beschaffungsführungssystems ist die Struktur des jeweiligen Beschaffungsinformationssystems. Dabei handelt es sich um alle Regeln und Instrumente zur Erhebung, Speicherung und Verarbeitung von beschaffungsrelevanten Wissen. Das Informationssystem ist folglich Ausgangspunkt und Voraussetzung unterschiedlichster Planungsprozesse und (deren Realisation überwachender) Kontrollen. Die Gestaltung des Informationssystems hat sich dabei an der Beschaffungsorganisation sowie an der Gestalt von Leistungs- und Koordinationsprozessen zu orientieren¹⁸².

Wichtig ist beim Beschaffungsinformationssystem die konkret angewandte Technologie, v.a. der Ausbaugrad der edv-technischen Infrastruktur innerhalb einer Universität und die eingesetzte Hard- und v.a. Software. In bayerischen Universitäten kommt jedoch bislang kaum beschaffungsspezifische Software, wie z.B. das Programm BES der Hochschul-Informations-System GmbH Hannover (HIS), zum Einsatz. Ebenfalls zum beschaffungsrelevanten Teil des Informationssystems einer Hochschule gehören die Instrumente, mit denen Informationen zur Mittelbewirtschaftung gewonnen werden können. Wie aus Tabelle 6 (Seite 65) hervorgeht, ist in den bayerischen Universitäten hierzu gegenwärtig das Softwareprodukt HIS Mittelbewirtschaftungssystem (MBS) verbreitet¹⁸³. Dabei gilt auch in diesem Fall, daß die Softwarelösung von der

¹⁸¹ So findet sich das fachliche Know-how in den Organisationseinheiten 'am unteren Ende der Hierarchie im Wissenschaftsbereich'.

¹⁸² Vgl. PICOT, A. (Organisation 1993), S. 147.

¹⁸³ Dabei unterliegt auch die verwendete Software staatlicher Reglementierung. So wurde den (Amts-)Kassen der bayerischen Universitäten im Schreiben 1775 - H 2300 - 26/879 - 44 536 des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen vom 7.10.1998 mitgeteilt: „Sämtliche Dienststellen im Landesbereich (Ausnahme: Hochschulbereich), die derzeit das Mittelbewirtschaftungsverfahren

Mittelbewirtschaftung auf Universitätsstufe mit HIS-MBS(PC)			
ein Zentralsystem (= eine Zentralfunktion HIS-MBS, HIS-MBS-Unix oder -PC)		mehrere dezentrale Systeme (= mehrere dezentrale HIS-MBS-PC)	
zentral geführt durch ZUV	dezentral geführt durch LS	einheitlich geführt (= identische Kontrollnahmen)	uneinheitlich geführt (= unterschiedliche Kontrollnahmen)

Abbildung 15: Kleine Morphologie der Mittelbewirtschaftung auf
Universitätsstufe

Organisation der Mittelbewirtschaftung abhängt. Entsprechend zeigt Abbildung 15 (Seite 68) vier Möglichkeiten, die Mittelbewirtschaftung auf Universitätsstufe¹⁸⁴ instrumentell zu gestalten. Gleichzeitig wird aufgezeigt, wie diese vier Grundformen jeweils mit Hilfe von HIS MBS einzurichten sind.

Daneben sind die - im Idealfall edv-gestützten - Instrumente zur *Inventarisierung* Bestandteil des Beschaffungsinformationssystems¹⁸⁵ sowie die sonstigen Systeme des in- und externen Rechnungswesens einer Universität. Die Gestaltung des Rechnungswesens orientiert sich in vielen Universitäten jedoch noch vorrangig an den - zumindest im Bereich der internen Rechnungslegung geringen - Anforderungen der Kameralistik¹⁸⁶. So sind Universitäten zwar im wesentlichen in der Lage, Auskunft über die Herkunft ihrer finanziellen Mittel und über deren Einsatz an den Beschaffungsmärkten zu geben. Eine durchgängige und feingliedrige Zuordnung dieser Beträge zu Kostenarten, die präzisere Aussagen ermöglichen als lediglich Titelzuordnungen, praktizieren bislang

ren HIS-MBS einsetzen, werden in Kürze ... auf BayMBS umgestellt.“ Als Ausnahme dürfen die Universitäten folglich HIS-MBS (weiter) verwenden.

¹⁸⁴ Die Mittelbewirtschaftung auf Universitätsstufe ist von der Bewirtschaftung eines bestimmten Titels zu unterscheiden. Erstere kann insgesamt dezentral und mit Hilfe mehrerer, uneinheitlicher Systeme betrieben werden, während ein bestimmter Titel zentral durch die ZUV bewirtschaftet wird. Erfolgt die Mittelbewirtschaftung universitätsweit dagegen zentral durch die ZUV, gilt dies auch für sämtliche Titel.

¹⁸⁵ Die Aufgaben der Inventarisierung und der Mittelbewirtschaftung sind zwar nicht unmittelbar Teil der Beschaffung, dennoch handelt es sich bei ihnen um Teilprozesse, die eng mit Beschaffungsprozessen verknüpft sind und zusammen mit diesen zu vollziehen sind. Daher sind auch sie bei Überlegungen zum Beschaffungscontrolling in Universitäten nicht zu vernachlässigen.

¹⁸⁶ Zur Kameralistik vgl. z.B. GORNAS, J. (Verwaltungskameralistik 1989).

aber noch nicht alle Universitäten. Auch ist die Erfassung und Bewertung inneruniversitärer Leistungsströme und Faktorverbräuche nur schwach ausgebaut¹⁸⁷, weil hierzu oftmals das notwendige Instrumentarium fehlt. So werden erst gegenwärtig verstärkte Anstrengungen unternommen, um in den Universitäten Kostenrechnungssysteme einzurichten¹⁸⁸.

Als letztes Element des jeweils vorliegenden Beschaffungsführungssystems ist die Struktur des Personalführungssystems zu nennen. Wenngleich die Universitäten gerade auch im Bereich 'Personalwesen' starken Reglementierungen unterworfen sind¹⁸⁹, ist an dieser Stelle an Regeln und Systeme zu denken, die von den Universitäten selbst implementiert werden können und mit denen das Beschaffungs- und Verbrauchsverhalten der Universitätsmitarbeiter gezielt beeinflusst werden kann. Zentrale Bedeutung kommt dabei der Frage zu, aus wessen Finanzmitteln die jeweiligen Beschaffungsobjekte zu bezahlen sind. Denn sobald Zentralmittel herangezogen werden, um beispielsweise den Verbrauch dezentraler wissenschaftlicher Einheiten zu bezahlen, handelt es sich aus deren Sicht bei dem Beschaffungsobjekt augenscheinlich um ein öffentliches Gut¹⁹⁰, was im Regelfall zu einer achtlosen oder gar exzessiven Nutzung verleitet. Bei (lehrstuhl-)eigenen Mitteln besteht dagegen ein unmittelbarer Anreiz zur Sparsamkeit. Als wichtige positive Anreize innerhalb des beschaffungsspezifischen Personalführungssystems sind deshalb v.a. finanzielle Einsparungen zu nennen, von denen das Personal bzw. deren Organisationseinheiten unmittelbar profitieren, sowie die Entlastung von lästigen Arbeitsinhalten. Für die Gestaltung anreizkompatibler Personalführungsinstrumente sind aber

¹⁸⁷ Vgl. BRAUN, G. (Kennzahlen 1987), S. 189.

¹⁸⁸ Bereits in den siebziger Jahren wurde dem Thema 'Kostenrechnung in Hochschulen' erhöhte Aufmerksamkeit der betriebswirtschaftlichen Forschung zuteil. Vgl. z.B. SCHWEITZER, M. (Kostenrechnung 1978), (Kostenrechnung 1979). Die damaligen Erkenntnisse blieben in der Hochschulpraxis jedoch weitgehend ungenutzt.

¹⁸⁹ "Staatlich vorgegebene Stellenpläne, tarifvertragliche Vorschriften (BAT), beamtenrechtliche Besoldungsregelungen etc. unterwerfen die Personalpolitik der Hochschulen deutlichen Beschränkungen. Die fehlende Flexibilität der Hochschulen im Personalbereich kommt insbesondere in ihren begrenzten Möglichkeiten zur attraktiven und wettbewerbsfähigen Ausgestaltung vorhandener oder zu besetzender Stellen zum Ausdruck ... Ebenso begrenzt sind die Spielräume für die Schaffung neuer Stellen durch interne Umschichtungen oder für die Zahlung befristeter Leistungs- oder Belastungszulagen. Viele der bestehenden Begrenzungen sind nicht nur das Ergebnis gesetzlicher Regelungen, sie sind auch auf die Struktur der staatlichen Hochschulfinanzierung zurückzuführen." MÜLLER-BÖLING, D./KÜCHLER, T. (Elemente 1997), S. 639.

¹⁹⁰ Dies gilt jedoch nur, solange die Zentralmittel nicht ausgeschöpft sind. Denn danach kann der Kanzler auch einen Rückgriff auf Mittel des Wissenschaftsbereichs zur Deckung allgemeiner Ausgaben anordnen.

nicht zuletzt die Merkmale der Aufgabenträger von Bedeutung, die nachfolgend behandelt werden.

3.2.2.3 Merkmale der Aufgabenträger

Weitere Einflußgrößen der Gestaltung des Beschaffungscontrolling sind die Eigenschaften der Aufgabenträger, die mittel- und unmittelbar an den jeweiligen Beschaffungsprozessen beteiligt sind. Angesprochen sind hierdurch Maschinen, v.a. aber auch Personen¹⁹¹. Im Wissenschaftsbereich sind dabei insbesondere die Leiter der wissenschaftlichen Einheiten relevant. Als Professoren zeichnen sich diese meist durch einen starken Drang nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung aus¹⁹². Dabei bevorzugen sie i.d.R. Tätigkeiten in Lehre und v.a. Forschung gegenüber solchen der Selbstverwaltung¹⁹³. Dies sollte dafür sprechen, sie und ihre Mitarbeiter von Beschaffungsangelegenheiten weitgehend zu entlasten. Allerdings ist in der Hochschulpraxis zu beobachten, daß beschaffungsspezifische Entscheidungsbefugnisse oder etwa das Recht zur selbständigen Beschaffung oft vehement verteidigt werden. Jenseits von Sachargumenten scheint dabei bisweilen die Erhaltung professoraler Autonomie im Vordergrund zu stehen. Festzuhalten ist jedoch, daß die Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers zu Lasten der Hochschulautonomie geht¹⁹⁴. Gegenüber der eigenen Selbstbestimmung tritt letztere für die Mehrzahl der Hochschullehrer in den Hintergrund. Dies und das Fehlen eines gemeinsamen Oberzieles (z.B. die Gewinnerzielung, wie in Industriebetrieben) sind auch Gründe für das Nichtexistieren eines einheitlichen Zielsystems in Universitäten¹⁹⁵.

Das Personal im Wissenschaftsbereich umfaßt darüber hinaus z.B. Sekretärinnen und solches wissenschaftliches Personal (z.B. Akademische Räte), deren

¹⁹¹ So ist aus Untersuchungen zum Käuferverhalten bekannt, „daß eine Vielzahl von psychologischen Faktoren, wie Motivation, Kognitive Struktur, Kaufpersönlichkeit, Lernverhalten, Rollenverständnis das Verhalten im Sinne von Aufmerksamkeitswirkungen, Einstellungsveränderungen und Präferenzwirkungen bis letztlich zur Kaufentscheidung steuert.“ BACKHAUS, K. (Investitionsgütermarketing 1995), S. 99.

¹⁹² HARTMANN, Y. (Forschungsprojekte 1997), S. 163. Neben Ansehen und Privilegien sind gleichzeitig dies die Merkmale, welche den Beruf des Professors attraktiv machen. Vgl. z.B. GROTTIAN, P. (Vertrag 1992), S. 27; BACKES-GELLNER, U. (Berufsedhos 1992), S. 404; WIBERA-PROJEKTGRUPPE (Ökonomie 1976), S. 527.

¹⁹³ Vgl. KÜPPER, H.-U. (Transformation 1998), S. 241.

¹⁹⁴ Vgl. OECHSLER W./REICHWALD, R. (Managementstrukturen 1997), S. 283.

¹⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.2.2.2.

Aufgaben verstärkt im Bereich der Selbstverwaltung liegen. Im Tätigkeitsfeld dieses Personenkreises können Beschaffungsprozesse eine zentrale Stellung einnehmen. Prozeßveränderungen berauben diese Personen möglicherweise elementarer Arbeitsinhalte und/oder damit eventuell verbundener Vorteile. Deshalb sind Beschaffungsangelegenheiten mitunter auch mit vitalen Interessen und existentiellen (Selbsterhaltungs-) Motiven verknüpft.

Unabhängig davon, wieviel Interesse das Personal im Wissenschaftsbereich der Beschaffung gewisser Objekte im Einzelfall entgegenbringt, liegt ihr zentrales Interesse darin, die von ihnen benötigten Objekte zu erhalten und deren dauerhaftes und zuverlässiges Funktionieren gewährleistet zu wissen. Negative Erfahrungen mit zentralistischen Strukturen - evtl. auch in anderen Bereichen - sind jedoch mögliche Ursache dafür, daß oft gerade diese beiden Wunschvorstellungen den Menschen im Wissenschaftsbereich eher dann sichergestellt erscheinen, wenn sie sich selbst dieser Dinge annehmen.

Im Gegensatz zu den Motiv- und Zielstrukturen wissenschaftlichen Personals sind diejenigen von Verwaltungsmitarbeitern in Universitäten bislang nicht untersucht worden. Vieles deutet aber darauf hin, daß für das nichtwissenschaftliche Verwaltungspersonal die Lohnerzielung bei ihrer Arbeit im Vordergrund steht, während Selbstverwirklichungsmotive i.a. weniger relevant sind. So scheint Verwaltungsmitarbeiter grundsätzlich daran gelegen zu sein, die ihnen obliegenden und von anderen Personen aufgetragenen Aufgaben adäquat zu erledigen¹⁹⁶. Deshalb ist anzunehmen, daß sie ihre Aufgabe tatsächlich in der Unterstützung und Entlastung des Wissenschaftsbereichs sehen; eine Annahme, die durch die Angaben der durch den Autor interviewten Personen gestützt wird - zumindest soweit diese zur Beantwortung zweier entsprechender Fragen bereit waren¹⁹⁷. So wird - wie aus Tabelle 7 (Seite 72) sichtbar wird - der Rolle des Dienstleisters sowohl in der Selbst- als auch in der - von den

¹⁹⁶ Das bedeutet aber nicht, daß Verwaltungsmitarbeiter keine eigenen Ziele verfolgen. So lassen sie - ebenso wie das Personal im Wissenschaftsbereich - subjektive Ziele und Präferenzen in ihre Handlungen und Entscheidung einfließen lassen. Dies gilt auch im Beschaffungsbereich, wo es zugunsten flexibler Strukturen oft an konkreten und bindenden, extern vorgegebener Handlungsmaximen mangelt. Vgl. ARNOLD, U. (Beschaffungspolitik 1982), S. 138-146.

¹⁹⁷ Die Gesprächspartner wurden jeweils gebeten, zu den beiden in Tabelle 7 (Seite 72) wiedergegebenen Fragen Stellung zu nehmen, indem sie jeweils hundert Prozentpunkte auf je vier vorgegebene Antworten verteilten. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß die Positionen inhaltlich nicht ganz frei von Überschneidungen sind.

die Verwaltungsangehörigen aufgrund der notwendigen Orientierung an rechtlichen Normen ihrer Dienstleistungsfunktion gegenüber dem Wissenschaftsbereich oft nicht oder nicht ausreichend gerecht werden können²⁰⁰. Wenn REICHWALD/AMRHEIN mit Blick auf zentrale Universitätsverwaltungen daher zu dem Schluß kommen, „... eine Serviceorientierung gegenüber dem akademischen Bereich ist bislang nur schwach ausgeprägt“²⁰¹, dann sind hierfür die genannten Bedingungen als mangelnder Wille ursächlich²⁰².

Damit sind bereits die Beziehungen zwischen und in den universitären Gruppen angesprochen, die als weitere Einflußgrößen des universitären Beschaffungsscontrolling zu identifizieren sind. Innerhalb des Wissenschaftsbereichs sind die Beziehungen grundsätzlich als lose zu charakterisieren²⁰³. In Beschaffungsangelegenheiten resultiert daraus oft eine gewisse 'Eigenbröterei', so daß Beschaffungskoooperationen über Lehrstuhl-, Instituts- oder gar Fakultätsgrenzen hinweg relativ rar sind. Als Ursache hierfür ist das bereits angesprochene Unabhängigkeits- und Individualitätsstreben der verantwortlichen Wissenschaftler anzunehmen, sowie der im Gegenzug gewährte Respekt vor der Autonomie der Kollegen. Weiterhin scheinen sie die Nachteile (Abstimmungsbedarf, Arbeitsaufwand, evtl. Abrechnungsprobleme usw.) einer Zusammenarbeit offensichtlich höher zu bewerten als die zu erwartenden Vorteile²⁰⁴. Gleichzeitig kann aber auch eine gewisse Unsensibilität gegenüber den erzielbaren Vorteilen nicht ausgeschlossen werden.

Erschwert wird eine weitreichendere Zusammenarbeit innerhalb des Wissenschaftsbereichs durch das Kollegialitätsprinzip, welches das professorale Mitbestimmungsrecht der Lehrstuhlinhaberinnen und -inhaber in der Regel als unantastbar betrachtet. Ohne direkten Einfluss auf die Professoren und Professorinnen ist die Dienstvorsetzungs- und Dienstreiseverwaltung der Universität ausgestattet²⁰⁵, integrieren die

„Der Konflikt: Staat - Wissenschaftler wird innerhalb der Universität dadurch verschärft, daß die Verwaltung in der doppelten Verantwortung steht, gegenüber der Körperschaft, aber auch gegenüber dem Staat, dessen Mitarbeiter sie ist und dessen Weisungen sie zu befolgen hat.“ MOOS, P. (Mißbehagen 1976), S. 41.

REICHWALD R./AMRHEIM D (Organisation 1996) S 12

Beachtungswert ist jedoch, daß beide Autoren zur (Interessen-)Gruppe der Wissenschaftler zu zählen sind.

⁰³ Vgl. WEICK K. (Systems 1976), S. 1-3.

Somit ist anzunehmen, daß ihnen gerade die Transaktionskosten einer Zusammenarbeit zu hoch erscheinen. PICOT unterteilt diese in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontrolli- sowie Anpassungskosten. Vgl. PICOT, A. (Transaktionskostenansatz 1982), S. 270.

Der Dienstvorsetzte von Professoren ist der jeweils für die Landesuniversitäten zuständige Minister, folglich ein Universitätsexterner.

Selbstbeurteilung: Wie bzw. ab was sehen Sie sich gegenüber den wissenschaftlichen Dienststellen ? (Angaben %)				Ergebnisbeurteilung (Indirekt): Wie stark wird das ZIV (das RZ) ihrer Meinung nach bei Beschäftigungsplatzwechseln von dem Dienststufen im Wissenschaftsbereich gewertet ? (Angaben %)				
Controllleur(n)/ Sachbearbeiter(in)/ Leiter(in): Anzahl: 7	gleichberechtigter Partner	Dienstleister	Kontrollleur	Sündenbock	gleichberechtigter Partner	Dienstleister und Unterstützer	Bewunderte und scorenfürd	Gegner
Diese Frage wurde den Controllleuren bzw. Personen in Führungspositionen nicht gestellt.								
Mittelwert					7,14	77,14	14,14	1,57
Sonstige Ziv-/ Angehörige Anzahl: 21	18	70	10	2	14	80	5	1
	40	50	10	0	60	35	5	0
	0	50	100	0	0	100	0	0
	0	90	10	0	0	70	20	10
	90	10	0	0	70	10	10	10
	0	100	0	0	50	40	10	0
	40	60	0	0	50	50	0	0
	0	90	0	0	20	75	5	0
	50	50	0	0	40	60	0	0
	50	95	0	0	0	100	0	0
RZ- Angehörige Anzahl: 4	0	100	0	0	50	50	0	0
	0	100	0	0	0	100	0	0
	0	75	20	5	4	95	1	0
	0	70	30	0	90	10	0	0
	0	90	5	5	0	47,50	47,50	5
	0	50	50	0	0	100	0	0
	45	50	5	0	50	50	0	0
	10	88	1	1	k.A.			
	30	70	0	0	k.A.			
	0	90	5	5	k.A.			
Mittelwert	16,10	73,24	9,33	1,33	27,67	65,14	5,75	1,44
RZ- Angehörige Anzahl: 4								
Mittelwert	11,67	78,33	8,33	1,67	37,50	55,00	5,00	2,50
Gesamt-Mittelwert	15,54	73,88	9,21	1,38	24,07	66,64	7,67	1,62

Tabelle 7:
Selbstbeurteilung und indirekte Fremdbeurteilung von
Angehörigen bayerischer Zentralverwaltungen und
Universitätsrechenzentren

Befragten vermuteten - Fremdbeurteilung durchschnittlich mit über 73 bzw. 66 % hohes Gewicht beigemessen¹⁹⁸.

In ihrem Handeln unterliegen Verwaltungsmitarbeiter einer Vielzahl an rechtlichen Normen¹⁹⁹ und dem Primat der Rechtmäßigkeit. Vor allem für die sehr bürokratisch geprägten Zentralverwaltungen ist dabei oft zu beobachten, daß

Eine Verfälschung dieser Angaben durch das Phänomen der 'Sozialen Erwünschtheit' kann jedoch nicht ausgeschlossen werden. Zu dieser Form der Antwortverzerrung vgl. z.B. SCHNELL, R./HILL, P./JESSER, E. (Methoden 1992), S. 363-364.

Vgl. Kapitel 3.2.1.1.

Professoren v.a. auf Basis der Freiwilligkeit. Hierdurch mangelt es der Selbstabstimmung - dem im Wissenschaftsbereich vorherrschenden Koordinationsmechanismus - häufig an Effektivität, weshalb es schwer fällt, lehrstuhlübergreifende Entscheidungen zu treffen sowie Prioritäten und Posterioritäten festzulegen²⁰⁶.

Sollen zentrale Verwaltungseinheiten Beschaffungscontrolling betreiben, dann ist speziell auch das Verhältnis zwischen diesen und dem Wissenschaftsbereich von Bedeutung. Jenseits persönlicher Spannungen ist dabei für innerfakultäre Verwaltungseinheiten von relativ guten Beziehungen auszugehen. Dies wird v.a. durch räumliche Anbindung und engere persönliche Kontakte gefördert, welche gleichzeitig eine starke gegenseitige Beeinflussung sowie Abstimmung ermöglichen. Dagegen ist das Verhältnis zwischen den Zentralverwaltungen und dem Wissenschaftsbereich als latent gespannt einzuschätzen; gerade auch im Beschaffungsbereich²⁰⁷. So läßt auch Tabelle 7 (Seite 72) darauf schließen, daß die Zentralverwaltungen im Wissenschaftsbereich eine geringere Akzeptanz besitzen als etwa die Rechenzentren; wahrscheinlich, weil letztere ebenfalls fachlich qualifizierte, wissenschaftliche Einrichtungen darstellen. Hierin artikuliert sich das „Mißbehagen und das Mißtrauen von Mitgliedern des Lehrkörpers ... in dem Vorwurf, die Verwaltung (Bürokratie !) hätte in den letzten Jahren zu viel Einfluß und Zuständigkeit erhalten und dadurch zu einer Gängelung des Forschungs- und Lehrbetriebs beigetragen.“²⁰⁸

Die latenten Spannungen zeugen von einem Konflikt zwischen dem individuellen Freiheitsstreben, den Wert- und Einschätzungen der Wissenschaftler und den Reglementierungen, denen sie durch (Zentral-)Verwaltungen (möglicherweise) unterworfen werden; sie resultieren aus der Furcht vor (weiteren, möglicherweise nicht sachgerechten) Autonomiebesneidungen sowie ihren Wünschen und Ansprüchen auf der einen, und den Pflichten und bisweilen beschränkten Möglichkeiten der Zentralverwaltungen auf der anderen Seite²⁰⁹. Dabei kann die hierarchische Nichtunterstellung des Verwaltungspersonals

²⁰⁶ Vgl. MÜLLER-BÖLING, D./KÜCHLER, T. (Elemente 1997), S. 667-668.

²⁰⁷ Diese gespannte Beziehung wurde von der großen Mehrheit der Interviewpartner bestätigt. Nur wenige beschrieben das Verhältnis in Beschaffungsfragen als gut, was in diesen Fällen auf einen leistungsfähigen und sehr serviceorientierten Zentraleinkauf zurückgeführt wurde.

²⁰⁸ MOOS, P. (Mißbehagen 1976), S. 29. An gleicher Stelle spricht MOOS in diesem Zusammenhang von einer „entscheidend emotional gefestigten Überzeugung.“

²⁰⁹ „Nirgendwo sonst als in der Universität findet eine so schwerwiegende Teilung der Entscheidungsgewalt statt, nämlich zwischen dem Hochschullehrer, der ein bestimmtes Gerät, einen Mit-

sonals gegenüber den Professoren auch zu Unsicherheiten darüber beitragen, inwieweit ein Professor im Einzelfall nicht doch faktische Anweisungen geben kann bzw. wie weit die Dienstleistungspflicht für einen Verwaltungsmitarbeiter tatsächlich geht. Verstärkt wird die Anspannung noch durch den Umstand, daß eine Zentralverwaltung der gesamten Universität verpflichtet ist, so daß alle Wissenschaftler grundsätzlich gleich zu behandeln sind. Auch dies kann zur Mißachtung von Individualinteressen führen, wenn der Einzelne sich selbst und seinen Bedarf als besonders wichtig bzw. dringlich empfindet. Mit zunehmender Ressourcenverknappung gewinnt diese Problematik noch an Bedeutung, wird doch die Verwaltung hierdurch verstärkt zum Handeln sowie zur zunehmenden Prioritätenbildung gezwungen²¹⁰.

Das Personal im Wissenschaftsbereich reagiert auf die aufgezeigten latenten Spannungen oft durch Mißtrauen gegenüber Verwaltungsaktivitäten, die den Bereich der Beschaffung betreffen und ihre Autonomie besneiden (können). Folge ist eine eher zurückhaltende Informationspolitik des Wissenschaftsbereichs gegenüber den Zentralverwaltungen. Sind der Verwaltung - freiwillig oder auf deren Wunsch - Informationen zu übermitteln, scheinen diese oft erst einmal geprüft zu werden, inwieweit sie - evtl. auch in einem anderen Zusammenhang - zur Beschränkung der wissenschaftlichen (Beschaffungs-)Autonomie genutzt werden könnten. So ist in der Praxis festzustellen, daß (latent) brisante Daten oftmals nicht oder nicht in der von den Verwaltungen benötigten Qualität (Zeit, Genauigkeit, Umfang, Form, usw.) geliefert werden²¹¹. Hier wird die Bedeutung der sozialen Beziehungen zwischen den sozialen Gruppen der Universität für das Beschaffungscontrolling deutlich.

arbeiter für einen spezifischen Forschungs- und Lehrzweck haben möchte, und dem Verwaltungsfachmann, der für die Geldausgabe zuständig ist. ... Insofern kommt der wirtschaftenden Verwaltung eine (Mit-) Entscheidungsbefugnis zu, was zu dem Spannungsverhältnis von Wunsch und (gesetzlich oder faktisch zulässiger) Realisierbarkeit führt. Je nachdem, wie die Verwaltung entscheidet, trägt es ihr den Vorwurf der Unfähigkeit von seiten der Öffentlichkeit oder der bürokratischen Engstirnigkeit seitens des Lehrkörpers ein.“ MOOS, P. (Mißbehagen 1976), S. 31.

²¹⁰ „Erst diese Situation (angespannte Haushaltslagen, A.d.V.) führt in jüngster Zeit dazu, daß sich die Erkenntnis von der Notwendigkeit struktureller Veränderungen mit dem Ziel einer Erweiterung der Finanzautonomie der Hochschulen durchzusetzen beginnt.“ MÜLLER-BÖLING, D. (Elemente 1997), S. 659.

²¹¹ So wurde aus einer alten, dezentralen Universität z.B. vom Scheitern einer Umfrageaktion über Büromaterialien berichtet.

4. Auswirkungen alternativer Organisationsformen der Beschaffung auf das universitäre Beschaffungscontrolling

Die Organisation der Beschaffung ist eine wichtige Einflußgröße und ein isoliertes Koordinationsinstrument des universitären Beschaffungscontrolling zugleich. Dabei bestimmen spezifische Formen der Organisation jeweils weitere Notwendigkeiten wie auch Möglichkeiten zur Abstimmung innerhalb und zwischen aktuellen Beschaffungsprozessen. Daher muß man verschiedenen Organisationsformen ein jeweils zugehöriges Beschaffungscontrolling zuordnen. Die weitere Untersuchung beschränkt sich dabei auf Beschaffungscontrolling, welches von Zentralstellen getragen wird.

4.1 Wirkungen alternativer Verteilung formaler Beschaffungskompetenzen auf das universitäre Beschaffungscontrolling

4.1.1 Ziele als Ausgangspunkt des universitären Beschaffungscontrolling

Da die Aufgabe des universitären Beschaffungscontrolling in der Koordination universitärer Beschaffungsführungssysteme besteht, bestimmen die mit der Beschaffung verknüpften Ziele die Wirkrichtung des Beschaffungscontrolling. Diese Ziele können qualitativer²¹² oder quantitativer²¹³ Natur sein. Unabhängig von der Skala, auf der die jeweiligen Zielmerkmale gemessen werden (können), sind die spezifischen Einflüsse, welche alternative Organisationsformen und begleitende Steuerungsinstrumente auf das Erreichen der verfolgten Ziele besitzen, anhand der jeweiligen Zielerreichungsgrade dieser Strukturen zu ermitteln. Mit sinkendem Skalenniveau fällt die präzise Ermittlung dieser Kennzahlen jedoch zunehmend schwerer.

Wegen der Vielfalt der Ziele, welche mit der universitären Beschaffung in konkreten Situationen verbunden sein können, ist für die weitere Untersuchung eine Beschränkung geboten. Als Ziele, an denen sich ein zentral getragenes, universitäres Beschaffungscontrolling kurzfristig - d.h. unter gegebenen Rah-

²¹² D.h. es handelt sich um intensitätsmäßige Merkmale, die auf Ordinalskalen gemessen werden können; z.B. Zufriedenheit mit einer Dienstleistung.

²¹³ D.h. es handelt sich um kardinal meßbare Merkmale, die auf Kardinalskalen gemessen werden können; z.B. Kosten, Preise.

menbedingungen - ausrichten muß, werden im weiteren die bedarfsgerechte Versorgung der universitären Bedarfsträger sowie die Wirtschaftlichkeit der Beschaffung betrachtet²¹⁴. Obwohl Wirtschaftlichkeit im Regelfall mit Hilfe von metrisch skalierbaren Tatbeständen abgebildet und gemessen werden kann, sind wegen des notwendigen Allgemeingrades der nachfolgenden Untersuchung lediglich komparative Tendenzaussagen über jeweilige Erreichungsgrade beider Zielsetzungen möglich.

Auch wenn man davon ausgeht, daß sowohl eine preiswerte und insgesamt wirtschaftliche als auch eine effektive, bedarfsgerechte Beschaffung gemeinsame Wunschvorstellung aller Universitätsmitarbeiter ist, kann es trotzdem zu Zielkonflikten zwischen den Beteiligten kommen. Die Konflikte beruhen v.a. auf abweichenden Gewichtungen beider Ziele sowie auf unterschiedlichen Interpretationen von 'bedarfsgerecht'. Im Rahmen solcher Interpretationen kann möglicherweise auch ein beschränkter Tradeoff zwischen beiden Zielen bestehen, wenn z.B. bei einer Maschine zugunsten günstigerer Konditionen auf nicht essentielle Funktionen mit lediglich Zusatznutzen-Charakter verzichtet wird.

Grundsätzlich können die beiden Zielvorstellungen jedoch verknüpft werden, indem man als kurzfristige Wirkrichtung des universitären Beschaffungscontrolling die Kostenminimierung annimmt, unter der Nebenbedingung der Beschaffung jeweils bedarfsgerechter Objekte. Diese Handlungsmaxime liegt der nachfolgenden Untersuchung zugrunde.

4.1.2 Beschaffungscontrolling bei alternativen Verteilungen von beschaffungsspezifischen Entscheidungsrechten und Teilaufgaben

Von besonderer Bedeutung dafür, wie stark den angenommenen Wunschvorstellungen schon allein durch organisatorische Maßnahmen entsprochen werden kann, sind die Ausprägungen der organisatorischen Strukturvariablen 'Aufgabenverteilung' und 'Verteilung von Entscheidungsrechten'²¹⁵. Im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltungsfragen steht dabei jeweils der Zentralisationsgrad der Aufgabe 'Beschaffungsabwicklung' und der - zuvor zu treffenden - Entscheidungen, welches Objekt im Einzelfall angeschafft wird

²¹⁴ Sonstige, z.B. soziale Ziele werden daher nachfolgend nicht betrachtet.

²¹⁵ Auf eine Betrachtung weiterer organisatorischer Strukturvariablen kann an dieser Stelle verzichtet werden, wobei von kongruenten Entscheidungs- und Weisungsrechte ausgegangen wird.

(Bezugsobjektbestimmung) und welcher Lieferant gewählt wird (Bezugsquellenbestimmung)²¹⁶.

Kombiniert man die beiden Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- und Bezugsquellenbestimmung mit ihren jeweiligen Extremausprägungen zentral oder dezentral, so ergeben sich vier²¹⁷ mögliche Kompetenzverteilungen. Ordnet man diesen vier Kombinationen weiterhin eine jeweils zentrale oder dezentrale Beschaffungsabwicklung zu, so ergeben sich acht²¹⁸ verschiedene, organisatorische Grundformen der universitären Beschaffung. In Abbildung 16 (Seite 79) werden diese illustriert, und es werden ihnen Namen zugeordnet. Allein die zentrale bzw. dezentrale Abwicklung der Beschaffung ist dabei ausschlaggebend dafür, ob von zentraler oder dezentraler Beschaffung zu sprechen ist. Somit gilt es, innerhalb zentraler und dezentraler Beschaffung jeweils mehrere Unterfälle zu beachten.

Da diese acht Kombinationen Ergebnis rein logischer Zusammenstellungen sind, darf es nicht verwundern, wenn nicht alle in gleichem Maße zweckmäßig sind. Wollte man - zusätzlich zu diesen acht Elementarformen - auch alle Organisationsformen abbilden, die sich durch geteilte Entscheidungskompetenzen auszeichnen, wären je Entscheidungstatbestand drei logisch mögliche Unterfälle²¹⁹ zu unterscheiden, wodurch insgesamt 50 alternative, aufbauorganisatorische Szenarien zu betrachten wären²²⁰. Da hierdurch auch die Zahl unzweckmäßiger Kombinationen ansteigen würde, wäre ein derart erhöhter Detaillierungsgrad an dieser Stelle nur bedingt sinnvoll. Die Betrachtung derartiger Organisationsformen ist aber auch nicht notwendig, da die acht dargestellten Basisformen bereits ausreichen, um grundsätzliche Auswirkungen auf das Beschaffungscontrolling darzustellen, wie sie mit dieser Untersuchung angestrebt werden. So führen geteilte Entscheidungskompetenzen lediglich zur weiteren

²¹⁶ Die Betrachtung weiterer Einzelentscheidungen (z.B. ob, wann und wieviel von einem Beschaffungsobjekt beschafft wird) wird an dieser Stelle unterlassen, da diese Fragen zweckmäßig allein von der Einheit beantwortet werden können, die den zu befriedigenden Bedarf hat. Diese Entscheidungskompetenzen liegen somit im weiteren bei den dezentralen Einheiten.

²¹⁷ $2^2 = 4$

²¹⁸ $2^3 = 8$

²¹⁹ Vgl. bezüglich der Bezugsobjektbestimmung im weiteren Abbildung 18 (Seite 87). Entsprechende Unterfälle wären auch bei der Bezugsquellenbestimmung denkbar.

²²⁰ $5^2 \cdot 2 = 50$. Die fünf Möglichkeiten der Kompetenzverteilung einer Entscheidung sind: 1. Rein zentral; 2. Rein dezentral; 3. Gleichberechtigt gemeinsam; 4. Die Zentrale macht Rahmenvorgaben, 5. Die dezentrale Einheit macht Rahmenvorgaben.

Akzentuierung einzelner Ziele²²¹, und sind deshalb lediglich als graduelle Abweichungen zu verstehen. Folglich wird auf eine stärkere Differenzierung innerhalb der organisatorischen Grundformen verzichtet²²², da ein solches Vorgehen nur zu geringen Vorteilen führen würde, allerdings um den Preis erheblich zunehmender Komplexität.

Zentrale Beschaffung

1)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Autonomer Verwaltungseinkauf

2)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Starker Zentralerinkauf

3)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Objektspezifische Pflichtvorgabe

4)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Schwacher Zentralerinkauf

Erläuterung:



= Formale Kompetenzzuordnung



= Nicht bestehende formale Kompetenzzuordnung

Dezentrale Beschaffung

5)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Objekt- und quellspezifische Pflichtvorgaben

6)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Quellspezifische Pflichtvorgabe

7)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Objektspezifische Pflichtvorgabe

8)	Entscheidungsrechte Bezugsobjekt- bestimmung	Aufgabenteilung Beschaffungs- abwicklung
ZV		
LS		

Autonomer Leihstoffeinkauf

Abbildung 16: Grundformen der Beschaffungsorganisation 223

²²¹ Dabei kann es sich auch um Ziele handeln, die nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen; z.B. die Reduzierung von Widerständen und die Steigerung der Motivation des Personals in dezentralen Einheiten, durch Gewährung eigener, aber eingeschränkter Entscheidungskompetenzen. Im Rahmen der nachfolgenden Untersuchung wird jedoch auch auf die Auswirkungen geteilter Entscheidungskompetenzen bzw. entsprechender Rahmenvorgaben eingegangen (vgl. Kapitel 4.1.2.1).

Betrachtet man Entscheidungen als den Abschluß von Planungsprozessen²²⁴, so ist das Unterstützen zielführender Entscheidungen als controllingspezifische Koordination innerhalb des Planungssystems zu interpretieren. Weiter lassen sich durch die formalen Kompetenzen zur Bezugsobjekt- und -quellenbestimmung Elemente des institutionalisierten Beschaffungsführungssystems identifizieren. Die Ausrichtung dieser Entscheidungen bzw. der Entscheidungsträger auf die oben genannten Ziele ist deshalb originärer Bestandteil eines funktional verstandenen wie auch institutionalisierten Beschaffungsscontrolling. Die Aufgabe 'Beschaffungsabwicklung' ist dagegen eindeutig dem Leistungssystem der Beschaffung zuzuordnen. Trotzdem sind auch die dabei ablaufenden Prozesse mitsamt dem zugehörigen Instrumentarium für das beschaffungsspezifische Controlling von Bedeutung²²⁵.

Im weiteren wird untersucht, wie sich unterschiedliche Zentralisationsgrade der drei Strukturvariablen 'Bezugsobjektbestimmung', 'Bezugsquellenbestimmung' und 'Beschaffungsabwicklung' auf die angenommenen Zielvorstellungen auswirken und inwieweit jeweils flankierende Koordinationsanstrengungen entweder zu einer Steigerung des Grades der Zielerreichung beitragen können oder sie gar erforderlich sind, um den betrachteten Zielvorstellungen überhaupt entsprechen zu können. Mit Blick auf eine Einschätzung von DIETRICH BUDÄUS, gemäß der „Controlling ... bereits effiziente Organisationsstrukturen voraussetzt, A.d.V.) ...“²²⁶, ergeben sich hieraus spezifische Konsequenzen, welche die aufbauorganisatorischen Grundformen der Beschaffung für das universitäre Beschaffungscontrolling besitzen.

²²³ Die ZV-Zeile bildet Kompetenzen zentraler Verwaltungsstellen ab, die LS-Zeile diejenigen von Lehrstühlen bzw. dezentralen, wissenschaftlichen Einheiten.
²²⁴ Vgl. z.B. WILD, J. (Unternehmensplanung 1974), S. 46ff.
²²⁵ Vgl. Kapitel 3.2.2.2.
²²⁶ BUDÄUS, D. (Verwaltungen 1990), S. 619. Im weiteren schätzt BUDÄUS die Chancen des Controlling pessimistisch ein, im Rahmen der Anpassungsfunktion für effiziente Organisationsstrukturen zu sorgen.

4.1.2.1 Zielwirkungen und Koordinationsbedarf alternativer Verteilung beschaffungsspezifischer Entscheidungsrechte

4.1.2.1.1 Zielwirkungen und Koordinationsbedarf alternativer Verteilung der Bezugsobjektbestimmung

Die organisatorische Zuordnung des Rechts, das konkret zu besorgende Objekt - z.B. das Fabrikat und den Typ einer Maschine - zu bestimmen, ist für das Beschaffungscontrolling in zweifacher Weise relevant; zum einen hängt hiervon ab, in welchem Ausmaß dem Ziel bedarfsgerechter Beschaffung entsprochen werden kann, zum anderen, inwieweit die Zielvorstellung Kostenminimierung zu erreichen ist.

Spannungsfeld von zentraler und dezentraler Bezugsobjektbestimmung			
Infrastrukturspezifität des Bedarfes	hoch	Zentrale Bezugsobjektbestimmung z.B. - Energie, - universitätsweites Kopierkartensystem	Kooperative Bezugsobjektbestimmung z.B. - vernetzte Spezial EDV
	gering	Keine bedarfsbedingte Zuordnungsnotwendigkeit z.B. - Europapier, - Bleistifte, - Chemikalien, - Tischkopiergerät	Dezentrale Bezugsobjektbestimmung z.B. - Rastermikroskop, - Spezial Software
		gering	hoch
Fachspezifität des Bedarfes			

Abbildung 17: Bezugsobjektbestimmung bei Fach- und
Infrastrukturspezifität von Bedarf²²⁷

Die sachlich angemessene Bestimmbarkeit von demjenigen, was im Einzelfall wirklich 'bedarfsgerecht' ist, und die zweckmäßige Zuordnung der 'Bezugsobjektbestimmung' zu Zentraleinheiten oder dezentralen, wissenschaftlichen Einheiten hängt in hohem Maße von den Eigenschaften der Bedarfe

²²⁷ In Analogie zu OECHSLER, W./REICHWALD, R. (Managementstrukturen 1997), S. 283.

bzw. Beschaffungsobjekte ab, sowie von dem objektspezifischen Know-how der Einheiten. In Analogie zur Unterscheidung zwischen Fach- und Infrastruktur-spezifität von Aufgaben²²⁸ besitzen auch Bedarfe und Beschaffungsobjekte sowohl fachliche wie auch infrastrukturelle Spezifität. Abbildung 17 (Seite 81) zeigt in Abhängigkeit von diesen beiden Eigenschaften auf, wie dem Ziel bedarfsgrunder Beschaffungsobjekte in der Tendenz entsprochen werden kann.

So wird man dieser Wunschvorstellung bei hoher fachlicher Bedarfsspezifität am ehesten gerecht, wenn die Bestimmung des konkreten Objektes durch den eigentlichen Bedarfsträger erfolgt; im Falle dezentraler wissenschaftlicher Einheiten also durch den betroffenen Wissenschaftler selbst. Mit abnehmender Fachspezifität verlieren die Wissenschaftler ihren komparativen Wissensvorteil, so daß bei Bedarfen geringer fachlicher Spezifität keine Notwendigkeit dafür besteht, die Objekte durch Fachexperten²²⁹ auszuwählen. Gleichzeitig verfügen die Wissenschaftler nicht mehr systematisch über das objektspezifische Wissen, welches in diesen Fällen einer hohen Zielerreichung förderlich ist²³⁰. Folglich können mit abnehmender Fachspezifität der Bedarfe zunehmend auch zentrale Verwaltungseinheiten mit fachlich geringer, dafür aber objektspezifisch qualifiziertem Personal eine zweckmäßige Objektbestimmung vornehmen.

Gleiches gilt für Bedarfe mit geringer Infrastrukturspezifität, weil bei deren Bestimmung wenig Rücksicht auf besondere, z.B. technische Aspekte der Anwendungsumgebung genommen werden muß, also wenig infrastrukturelles Know-how erforderlich ist. Besondere Expertise, übergreifende Abstimmung und weitreichender Überblick sind dagegen bei hochgradig infrastrukturelspezifischen Objekten vonnöten, beispielsweise bei einem Kopierkartensystem, welches einheitlich in der gesamten Universität verwendet werden soll. Für die Bestimmung solcher Objekte empfiehlt sich daher eine Zentraleinheit mit spezifisch infrastrukturellem Wissen. Sind beide Spezifitätsgrade hoch ausgeprägt,

²²⁸ Vgl. PICOT, A./REICHWALD, R. (Informationswirtschaft 1991), S. 269, PICOT A. (Organisation 1993), S. 121.

²²⁹ 'Fachliche Qualifikation' steht an dieser Stelle für das natur- oder geisteswissenschaftliche Fachwissen von Forschern und Dozenten einer Wissenschaftsdisziplin bzw. eines Fachgebiets.

²³⁰ Beispielsweise berichteten mehrere Gesprächspartner, daß bei der Beschaffung von Personal Computern die späteren Verwender (auch) im Wissenschaftsbereich ihren Bedarf nicht präzisieren konnten. Die Begründung hierfür lag jedoch eher in der Unvertrautheit mit dem Beschaffungsobjekt (Prozessortaktung, Festplattenkapazität usw.), als in der Ungewißheit über künftige Aufgaben.

ist eine Kooperation zwischen Zentrale und wissenschaftlicher Einheit angebracht, um eine bedarfskongruente Objektbestimmung sowie den einwandfreien Betrieb des Objektes zu gewährleisten. Sind beide Spezifitäten niedrig ausgeprägt, so ist per se keine der beiden isolierten Zuordnungsmöglichkeiten als der anderen überlegen einzuschätzen.

Für das Beschaffungscontrolling ist aus dieser Analyse zu folgern, daß das Ziel bedarfsadäquater Beschaffungsobjekte tendenziell dann in hohem Maße erreicht wird, wenn die formale Kompetenz zur Bezugsobjektbestimmung sachlich angemessen zwischen zentralen und dezentralen Einheiten verteilt wird, nämlich in Abhängigkeit von der fachlichen und infrastrukturellen Spezifität des jeweils betrachteten Bedarfs sowie in Abhängigkeit von den spezifischen Kenntnissen der Einheiten. Folglich ist dieses Ziel in erster Linie durch organisatorische Abstimmungen zu erreichen.

Der Zielerreichungsgrad kann jedoch weiter erhöht werden, indem man das Wissen der Entscheidungsträger mittels effektiver Informationsinstrumente verbessert. Dies erfordert eine Abstimmung von Informationsbedarf, -erhebung und -bereitstellung, die gemäß seiner Ermittlungsdimension Aufgabe des Controlling ist und die gleichzeitig eine Voraussetzung für weitere Controllingaktivitäten darstellt. So hat das Informationssystem der Universität entscheidungsrelevante Informationen bereitzustellen, die den Entscheidern geliefert werden oder durch diese abgerufen werden können; zumindest hat es Hinweise zu geben, wo solches Datenmaterial erhältlich ist. Dem würde bereits in hohem Maße entsprochen, wenn man Auskunft darüber erhielte, welche Objekte innerhalb der Universität bislang beschafft wurden, durch welche Organisationseinheit dies erfolgte bzw. welche das Objekt in der Folge nutzten. Rückfragen bei den Nutzern können dann zu einer Verbesserung der Entscheidungsgrundlage bei der Bezugsobjektbestimmung führen.

Auf das Ziel der Kostenminimierung wirkt sich die (De)Zentralisierung der Kompetenz zur Bezugsobjektbestimmung ebenfalls aus. Zu minimieren sind dabei die Gesamtkosten eines Beschaffungsvorgangs, die sich aus verschiedenen Kostengruppen zusammensetzen. Eine von diesen umfaßt den personellen und sonstigen universitätsinternen Ressourcenverzehr, welcher durch den Zeit- und Arbeitsaufwand einer Beschaffung unmittelbar verursacht wird. Eine weitere Kostengruppe umfaßt die effektiven Bezugskosten, die sich objektspezifisch als Produkt aus der Beschaffungsmenge und dem Einkaufspreis ergeben, zu-

züglich möglicher Anschaffungsnebenkosten. Schließlich bilden die laufenden Betriebskosten eine dritte, mit steigender Betreuungsintensität der Objekte zunehmend wichtige Kostengruppe, deren Ausmaß wesentlich durch Entscheidungen innerhalb der ursprünglichen Beschaffungsprozesse determiniert wird. Die Betriebskosten ergeben sich aus den Bezugsmengen und Bezugspreisen der Hilfs- und Betriebsstoffe (bzw. -güter) wie auch aus bewertetem Betreuungsaufwand.

Wegen der Vielfalt des beschaffungs- und betreuungsbedingten Ressourcenverzehr und je mehr der damit verbundene Aufwand universitätsintern - im Sinne einer Eigenleistung - bewältigt wird, kann im Falle der ersten und dritten Kostengruppe bereits die Bestimmung pagatorischer Kosten Schwierigkeiten bereiten. Um die mitunter sehr weitreichenden, finanziellen Auswirkungen von Beschaffungsprozessen antizipieren und bestimmen zu können und damit Beschaffungsentscheidungen ausreichend fundieren zu können, hat Beschaffungsscontrolling dafür zu sorgen, daß auch diese Kostenarten im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen berücksichtigt werden (können). Voraussetzung hierzu ist das (Informations-)Instrument einer universitätsinternen Kostenrechnung.

Die organisatorische Zuordnung der Bezugsobjektbestimmung hat auf alle genannten Kostengruppen Einfluß. Bezüglich der ersten Gruppe²³¹ ist davon auszugehen, daß im Vorfeld einer bedarfskongruenten Objektauswahl Anstrengungen unternommen werden müssen, um Informationen über die jeweiligen Objekte zu gewinnen. Das Ausmaß des Informationsbedarfs hängt dabei vom Kaufanlaß²³² und der sogenannten Kaufklasse²³³ ab; im Falle eines Neukaufs (New Task) ist das Informationsbedürfnis am größten. Es reduziert sich bei einem modifizierten Wiederholungskauf (Modified Rebuy) und einem identischen Wiederholungskauf (Straight Rebuy) zusehends. Allerdings sind diese Informationen nur von Nutzen, wenn sie den eigentlichen Entscheidungsstrategien vorliegen, weshalb zu berücksichtigenden ist, daß die Versorgung der Ent-

scheider mit Informationen als zweckorientiertem Wissen²³⁴ zusätzlich Arbeitsaufwand und somit Kosten verursachen kann.

Sobald ein identischer Informationsbedarf an mehreren Stellen in einer Universität besteht, vermeidet eine zentrale Informationserhebung unkoordinierte Mehrfacharbeit und führt daher zu einem vergleichsweise geringeren Ressourcenverbrauch. Eine sich anschließende Bezugsobjektbestimmung durch die bereits informierte Zentraleinheit hat weiter den Vorteil, daß hierdurch Prozesse der Wissensvermittlung entfallen, wie sie bei zentraler Informationserhebung und dezentraler Entscheidung notwendig werden.

Daneben spricht das Konzept der Erfahrungskurve²³⁵ - wegen schneller zu realisierender Lerneffekte in der Entscheidungs- und v.a. Informationserhebungsphase - dafür, daß bei kollektiven Bedarfen eine zentrale Bezugsobjektbestimmung in der Tendenz kostengünstiger²³⁶ als eine dezentrale ist.

Auch im Bereich der Bezugskonditionen sind durch eine zentrale Objektbestimmung bei kollektiven Bedarfen Verbesserungen bzw. Reduzierungen zu erwarten. Grundlage hierfür ist die Übersicht der Zentralstelle über die bestehende Bedarfsstruktur. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, ähnliche Bedarfe zusammenzufassen und jeweils gleiche Bezugsobjekte zu deren Befriedigung auszuwählen. Mit abnehmendem Spezifizierungsgrad der Bedarfe nimmt die Möglichkeit zu, auf diese Weise die Heterogenität innerhalb des Beschaffungsprogramms zu senken und die Bezugsmenge eines Produktes zu erhöhen. Die objektspezifische Bedarfsbündelung und die hierdurch jeweils zu erzielende Steigerung der Gesamtabnahmemenge einzelner Bezugsobjekte verbessern die Chancen auf Mengen- bzw. Artikelrabatte, welche auf seiten des Lieferanten z.B. durch Fixkostendegression ermöglicht werden. Preisnachlässe können aber auch auf strategischen Erwägungen zur Bindung von Groß- und Referenzkunden beruhen, zu denen Universitäten nach dem Bündeln ihrer Nachfragen i.a. zählen.

²³⁴ Vgl. WITTMANN, W. (Unternehmung 1959), S. 14.

²³⁵ Zur Erfahrungskurve vgl. z.B. HENDERSON, B. (Erfahrungskurve 1984), S. 31.

²³⁶ 'Kostengünstig' im Sinne des pagatorischen Kostenbegriffs. Nicht betrachtet werden damit Opportunitätskosten, die den Nutzenentgang abbilden würden, der durch die Anschaffung eines unpassenden Objektes entsteht, sowie die hierdurch bewirkte Ressourcenvergeudung, wenn im weiteren doch ein passenderes Objekt angeschafft wird.

²³¹ Personeller und sonstiger universitätsinterner Ressourcenverzehr.

²³² Erst-, Ersatz- oder Erweiterungsinvestition, vgl. BACKHAUS, K. (Investitionsgütermarketing 1995), S. 78.

²³³ Vgl. zum Buygrid-Modell ROBINSON, P./FARIS, C./WIND, Y. (Buying 1967), S. 14 ff., ARNOLD, U. (Beschaffungsinformation 1993), Sp. 327.

Erfolgt die Bezugsobjektbestimmung dagegen dezentral und ohne sonstige Koordinationsmaßnahmen, dann führt die isolierte Bestimmung der Bezugsobjekte i.d.R. zu einer größeren Produktvielfalt. Sofern mit der Beschaffung eines Objektes auch die Anschaffung weiterer, komplementärer Produkte einhergeht (z.B. typenspezifische Toner- oder Tintenpatronen für PC-Drucker) verstärkt sich die Heterogenität innerhalb des Beschaffungsprogramms noch weiter. Hierdurch reduzieren sich die Chancen auf Artikelrabatte nicht nur bei den zunächst betrachteten Objekten, sondern auch bei den Hilfs- und Betriebsstoffen (bzw. -gütern), die während der Einsatzdauer der Beschaffungsobjekte zusätzlich notwendig werden. Ein heterogenes Beschaffungsprogramm führt daher nicht nur im Erwerbszeitpunkt eines Objektes zu erhöhten Ausgaben, sondern beeinflusst auch die dritte Kostengruppe, die Betriebsausgaben zukünftiger Perioden negativ. Denn mit der Heterogenität der Beschaffungsprogramme steigen die zugehörigen Betriebskosten von Anlagen und Geräten. Ursächlich hierfür sind auch geringere Lern- und Spezialisierungseffekte bei Benutzern und Betreuungspersonal; Geräte werden häufiger fehlbedient und produzieren dadurch Ausschuss oder werden defekt. Gleichzeitig verlängern sich Fehlersuche und Reparaturen.

Heterogene Beschaffungsprogramme stehen dem Ziel der Kostenminimierung somit auf vielfältige Weise entgegen. Soll dieser Zielvorstellung trotz dezentraler Bezugsobjektbestimmung in erhöhtem Maße entsprochen werden, besteht folglich Koordinationsbedarf. Besondere Relevanz kommt dabei dem Informationssystem der Universität zu, mit dessen Hilfe den dezentralen Einheiten Anreize gegeben werden können; Anreize, die sie in ihrer Bezugsobjektbestimmung beeinflussen und hin zu Objekten lenken, welche die Zentrale favorisiert. Vor allem Nachweisen über besonders gute bzw. schlechte Qualität potentieller Beschaffungsobjekte ist hierbei Einfluß beizumessen, ebenso wie besonders günstigen Bezugsbedingungen.

Bevor aber solche Konditionen als Anreizmechanismus für ein einheitliches Beschaffungsprogramm genutzt werden können, müssen diese erst realisiert bzw. sichergestellt sein. Tendenziell setzen günstige Bezugsbedingungen ein einheitliches Beschaffungsprogramm bereits voraus. Somit kommt es zu einer Interdependenz zwischen den Bezugsbedingungen bzw. -preisen und dem Homogenitätsgrad des Beschaffungsprogramms.

Die Auflösung dieser Interdependenz erfordert eine Simultanplanung, die nur durch eine Zentraleinheit geleistet werden kann. Soll dem Ziel der Kostenminimierung entsprochen werden, sind zentral getragene Abstimmungsmaßnahmen innerhalb der Bezugsobjektbestimmung somit unausweichlich, wobei günstigeren Bezugsbedingungen steigender Koordinationsaufwand entgegensteht. Allerdings ist c.p. festzuhalten, daß ein homogenes Beschaffungsprogramm allein noch keine hinreichende Bedingung für günstige Bezugsbedingungen ist. Vielmehr muß hierzu eine weitere Voraussetzung erfüllt sein. Diese steht in engem Zusammenhang mit der Funktion der Bezugsquellenbestimmung, welche im weiteren Verlauf der Untersuchung betrachtet werden wird²³⁷.

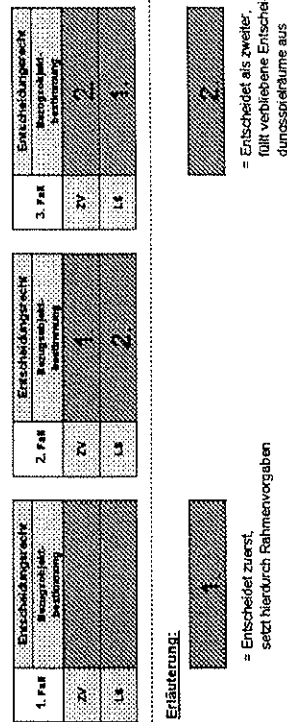


Abbildung 18: Möglichkeiten der Kompetenzverteilung bei gemeinsamer Bezugsobjektbestimmung

Zuvor ist noch auf die dritte Möglichkeit einzugehen, welche der Abbildung 17 (Seite 81) für die Kompetenzverteilung der Bezugsobjektbestimmung zu entnehmen ist, die innerhalb der Grundformen der Beschaffungsorganisation²³⁸ aber nicht berücksichtigt wurde. Bei der gemeinsam bzw. arbeitsteilig zwischen Zentrale (ZV) und dezentraler Einheit (LS) vorgenommenen Objektbestimmung, sind drei Möglichkeiten zu unterscheiden, die durch Abbildung 18 (Seite 87) illustriert werden. So kann die Spezifizierung von Beschaffungsobjekten entweder gemeinsam - im Sinne interaktiver, konsensgetragener Entscheidungsfolgen - erfolgen (1. Fall), oder in einem zweiphasigen Prozeß. Dabei werden in der ersten Phase entweder durch die Zentrale (2. Fall) oder durch die Basisinheit(en) (3. Fall) Entscheidungen getroffen. Diese Entscheidungen stellen für die nachfolgenden Festlegungen (2. Phase) der jeweils anderen Partei verbindli-

²³⁷ Vgl. im weiteren Kapitel 4.1.2.2.
²³⁸ Vgl. Abbildung 16 (Seite 79).

che Rahmenvorgaben dar, innerhalb derer das Objekt weiter spezifiziert werden kann.

Der Fall konsensueller Objektbestimmung (1. Fall) ist entsprechend Abbildung 17 (Seite 81) gerade für Beschaffungsobjekte von hoher Fach- und Infrastrukturspezifität geboten, um hohe Übereinstimmungen zwischen Bedarf und Beschaffungsobjekten sicherstellen zu können. Auch der Fall dezentraler Rahmenvorgaben (3. Fall) dient v.a. dieser Zielrichtung. Er bietet sich für Objekte an, bei denen bereits durch Mindestvorgaben der wissenschaftlichen Einheiten eine ausreichend hohe Bedarfskongruenz der Objekte sichergestellt ist, ohne daß diese die Objekte abschließend beschreiben müssen. Dieser Fall repräsentiert somit auch solche Beschaffungsprozesse, in denen nicht präzise formulierte, unspezifische Bedarfe vorliegen und somit Spielräume für die Zentrale zur Auswahl homogener Objekte.

Wenn die Zentraleinheit Rahmenvorgaben macht (2. Fall), dann besteht hierin ein organisatorisches Instrument, um die Homogenität des Beschaffungsprogramms zu erhöhen, ohne jedoch individuelle Wahlfreiheiten der dezentralen Einheiten gänzlich auszuschließen. Hierdurch ist es beiden hier thematisierten Zielvorstellungen förderlich, wenn die Zentrale den dezentralen Einheiten objekt-spezifische Rahmenvorgaben machen kann²³⁹. Eine solche Kompetenzverteilung eignet sich für grundsätzlich standardisierbare Objekte, bei denen möglicherweise individuelle Gestaltungsvarianten erforderlich sind.

4.1.2.1.2 Zielwirkungen und Koordinationsbedarf alternativer Verteilung der Bezugsquellenbestimmung

Bei Beschaffungsprozessen von Sachgütern steht im Regelfall das benötigte Objekt im Mittelpunkt, während der Lieferant meist austauschbar ist und eine vergleichsweise unbedeutende Stellung einnimmt. Daher erfolgt hier meist die Bezugsobjektbestimmung vor der Identifizierung des Lieferanten. Mit zuneh-

mendem Dienstleistungsanteil am Leistungsbündel gewinnt die Bezugsquelle dagegen an Bedeutung, so daß es zu einer gleichzeitigen Bestimmung²⁴⁰ oder gar zu einer Umkehrung der Festlegungsreihenfolge kommen kann. Im Rahmen von Ausschreibungen gilt für öffentliche Beschaffungen jedoch stets - also unabhängig vom Dienstleistungsanteil innerhalb des ausgeschriebenen Leistungsbündels - die Reihenfolge 'Objekt- vor Quellenbestimmung'. Dabei ist von einer Vorauswahl möglicher Bieter in Form der Selbstselektion auszugehen, die sich aufgrund des gewünschten Bezugsgegenstandes ergibt. Hierin besteht ein erster Schritt, um der Zielvorstellung bedarfsgerechter Beschaffungsobjekte zu entsprechen.

Da dieser Selbstselektionsmechanismus jedoch nicht ausreicht, um sich bedarfsadäquater Bezugsobjekte sicher zu sein, müssen eingehende Angebote auch auf ihre inhaltliche Übereinstimmung mit dem (ausgeschriebenen) Bedarf überprüft werden; denn die geforderten Leistungen können z.B. mißverstanden werden oder Lieferanten überschätzen ihre eigene Leistungsfähigkeit. Mit steigendem Dienstleistungsanteil an der geforderten Leistung - wenn z.B. auch der ordnungsgemäße Betrieb bezogener Gerätschaften (Instandhaltung, Wartung, Reparatur und sonstige Dienstleistungskomponenten) gewährleistet werden soll - wächst gerade das letztgenannte Risiko. Weiter sinkt mit zunehmender Zeitdauer, für welche die Geschäftsbeziehung Bestand haben soll, die Sicherheit, mit der eine auch dauerhaft ordnungsgemäße Leistungserfüllung vorhergesagt werden kann; gleichzeitig nimmt aber auch die Sicherheit ab, mit welcher der Inhalt von 'bedarfsgerecht' bestimmt werden kann.

In Abhängigkeit von dem jeweiligen Beschaffungsobjekt hängt der Zielerreichungsgrad bedarfsgerechter Beschaffungsobjekte somit nicht unerheblich von der Entscheidung ab, bei welchem Lieferant ein Bezugsobjekt beschafft wird. Mit Blick auf die Frage, ob eine zentrale oder dezentrale Bezugsquellenbestimmung dieser Zielvorstellung eher gerecht wird, lassen sich jedoch kaum allgemeingültige Aussagen treffen. Geht man davon aus, daß für diese Entscheidung produkt- und v.a. beschaffungsmarktspezifisches Know-how von Vorteil sind, könnte der bessere Marktüberblick, der sich durch häufigere Marktanalysen und Kontakte mit den Marktpartnern (z.B. im Rahmen von anderen Ausschreibungen) ergibt, für Zentrallösungen sprechen. Für eine de-

²³⁹ Geteilte Entscheidungskompetenzen haben im Vergleich zur jeweiligen (de)zentralen Zuordnung somit keine grundsätzlich, sondern nur graduell veränderten Zielwirkungen. Auf ihre Betrachtung kommt im Rahmen organisatorischer Grundformen der Beschaffung (Abbildung 16 (Seite 79)) daher verzichtet werden. Als weiteres Argument können faktische Überschneidungsprobleme mit den Grundformen herangezogen werden; denn formell bestehende (Mit-)Entscheidungskompetenzen werden beschritten, je enger man Rahmenvorgaben fällt und je stärker man damit die Entscheidungsfreiheit der als zweite entscheidenden Einheit(en) einschränkt. Die faktisch resultierenden Kompetenzverteilungen entsprechen dann erneut den acht Grundformen.

²⁴⁰ Ursächlich hierfür kann auch sein, daß das gewünschte Objekt nur durch einen Lieferanten zu beziehen ist.

zentrale Zuordnung dieser Entscheidung spricht dagegen die unmittelbare Durchführung der dezentralen Einheiten mit den Leistungen bisheriger Lieferanten²⁴¹.

Im Fall dezentraler Bezugsquellenbestimmung muß im Sinne von Controlling das Entscheidungsverhalten der dezentralen Einheiten so beeinflußt werden, daß sie sich für Lieferanten entscheiden, die selbst bzw. deren Produkte dem jeweils notwendigen Qualitätsniveau entsprechen²⁴². Gerade dieses ist oft aber eine Frage des Ermessens, so daß hier Anstrengungen zu unternehmen sind, um das Qualitäts- bzw. Anspruchsniveau zu normieren, welches die Universitätsmitarbeiter als notwendig empfinden. Hierbei spielen v.a. positive wie auch abschreckende Beispiele eine große Rolle. Entsprechende Maßnahmen fallen in den Bereich der Personalführung und zielen auf eine Koordination durch gemeinsame Wertvorstellungen respektive gemeinsame Erwartungsbildung.

Erfolgt die Bestimmung des Lieferanten zentral, dann ist dafür zu sorgen, daß die Zentrale allgemein angemessene Qualitätsmaßstäbe identifiziert bzw. festlegt und ihrer Entscheidung zugrunde legt. Gleichzeitig muß sie die effektive Leistungsqualität von Lieferanten einschätzen können. Hierzu sind Aktivitäten im Sinne der Beschaffungsmarktforschung²⁴³ erforderlich. Für Lieferanten, zu denen Lieferbeziehungen gegenwärtig bestehen oder in der Vergangenheit bestanden, sollte auch das beschaffungsspezifische Informationssystem der Universität entscheidungsrelevante Daten für die Zentrale bereithalten. Ein zuverlässiges Weiterleiten von Beschwerden an die Zentrale gehört hierzu ebenso wie die dortige Speicherung entsprechender Lieferantenversäumnisse im Zeitablauf.

Neben ihren Zielwirkungen bezüglich bedarfskongruenter Bezugsobjekte ist für die Bezugsquellenbestimmung ein besonders bedeutender Einfluß auf das Kostenminimierungsziel festzuhalten. Denn bei Ausschreibungen, wie sie von der VOL vorgeschrieben sind²⁴⁴, fällt die Bezugsquellenbestimmung mit der Fixierung der Preis- und Lieferkonditionen zusammen. Die Bezugskosten sind am stärksten zu reduzieren, indem - durch koordinierte Bezugsobjektbestimmung

²⁴¹ Vgl. FRICKE, W. (Zentralisierung 1961), S. 24.

²⁴² Hier wird die in Kapitel 4.1.1. postulierte Zielfunktion Kostenminimierung unter der Nebenbedingung bestimmter Qualitäten offensichtlich.

²⁴³ Zur Beschaffungsmarktforschung vgl. z.B. LENSING, M. (Beschaffungsmarkt 1990), S. 19ff., ARNOLD, U. (Beschaffungsinformation 1993), S. 333-337.

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 3.2.1.1.

möglichst homogene - Nachfragemengen einzelner Objekte bzw. mehrerer Objekte aggregiert werden und auf eine möglichst geringe Lieferantenanzahl verteilt werden. Im Extremfall führt dies zur Bestimmung eines Exklusivlieferanten für die gesamte Universität²⁴⁵. Dabei sind auch hochschulübergreifende Kooperationen denkbar, wofür sich in Bayern gegenwärtig jedoch keine Beispiele finden lassen.

Für die Funktion der Bezugsquellenbestimmung sind die Auswirkungen von zentraler und dezentraler Entscheidungskompetenz eindeutig. So bietet eine zentrale Bezugsquellenbestimmung beste Voraussetzungen für eine Aggregation und Maximierung der Abnahmemengen je Lieferant, was wiederum die Chancen auf besonders vorteilhafte Bezugsbedingungen erhöht; entweder im Moment der Beschaffung in Form von Mengenrabatten, Umsatzrabatten, Skonti und sonstigen Nachlässen, oder am Ende von Abrechnungsperioden in Form von Boni. Darüber hinaus ist analog zur Bezugsobjektbestimmung anzunehmen, daß die zentralisierte Entscheidungsbefugnis den insgesamt aufzuwendenden Arbeitsaufwand erneut reduziert. Folglich wirkt sich eine Zentralisierung auch in diesem Bereich kostensenkend aus.

Dagegen ist bei Dezentralisierung dieser Entscheidungsbefugnis - selbst bei identischen Produkten - von einer Lieferantenmehrzahl auszugehen (z.B. wegen fehlender Informationen oder Gewohnheit). Falls es aufgrund besonderer Umstände (z.B. wegen einem konkurrenzlos günstigen Preis-/Leistungsverhältnis und massiver Werbung) doch zu einer großen Abnahmemenge bei einem Lieferanten kommt, folgen daraus noch keine Preisvorteile. Diese bleiben der Universität versagt, solange sich die Abnahmemenge unkoordiniert und quasi zufällig im Zeitablauf beim Lieferanten ansammelt; wie es bei dezentraler Bezugsquellenbestimmung aber der Fall ist. Um den Lieferanten zu Vergünstigungen zu veranlassen, bedarf es eines einheitlichen Auftretens gegenüber dem Beschaffungsmarkt, verbunden mit möglichst aggregierten Nachfragemengen.

Organisatorisch bedeutet dies, daß man am Markt geschlossen, also nur mit einer Organisationseinheit oder einer kleinen Gruppe - jeweils als Repräsentanten der übrigen universitären Nachfrager - auftreten muß. Ein hoher Zielerrei-

²⁴⁵ Gegen eine 'single-sourcing' Strategie sprechen häufig Argumente wie eine starke Abhängigkeit vom Lieferanten. Bei Lieferengpässen kann dies zu Produktionsstillstand und Ausfallkosten führen.

chungsgrad durch günstige Einkaufskonditionen erfordert somit zentralisierte (Ver-)Handlungsformen. Dies kann entweder durch eine zentrale Verwaltungseinheit oder eine Aufgabenzuweisung zwischen wissenschaftlichen Einheiten²⁴⁶ erfolgen.

Zentralisierte Verhandlungsformen sind aber lediglich als ein erster Schritt zu günstigen Bezugskonditionen zu bezeichnen, da sie eine dezentrale Bezugsquellenbestimmung nicht ausschließen. Eine solche Situation ergibt sich beispielsweise, wenn eine Zentraleinheit mit einem Lieferanten einen Rahmenvertrag abschließt, der lediglich auf freiwilliger Basis von den dezentralen Einheiten genutzt werden kann; eine Situation, wie sie v.a. in den dezentral organisierten Universitäten Bayerns vorkommt. In dieser - letztlich doch durch dezentrale Bezugsquellenbestimmung gekennzeichneten - Situation geht der Vorteil der zentralisierten Verhandlungsform mit zunehmender Unsicherheit über die effektive Abnahmemenge verloren; denn wenn gegenüber einem Lieferanten keine präzisen Mengenangaben gemacht werden (können), dann fehlen diesem wichtige Informationen für eine genaue Kalkulation. Folglich fallen entscheidungstheoretisch fundierbare Risikoauflagen bzw. Risikoäquivalente mit zunehmender Unsicherheit größer und die Bezugskonditionen der Universität schlechter aus.

Bei freiwilliger Teilnahme an zentralen Beschaffungsaktionen erfordert das Schaffen ausreichender Planungssicherheit über die Abnahmemenge einen weiteren Koordinationsaufwand. In der Hochschulpaxis ergeben sich dabei zahlreiche Probleme. So hängt der Absatzpreis eines Lieferanten je Mengeneinheit oft²⁴⁷ von der Abnahmemenge des jeweiligen Auftrags ab und sinkt mit steigender Abnahmemenge²⁴⁸. Gleichzeitig ist meist davon auszugehen, daß die Anzahl derjenigen Organisationseinheiten, die - anstatt ihren Bedarf in Eigenregie zu decken - freiwillig an einer Beschaffungsaktion der Zentrale teilnehmen wollen, zunimmt, je niedriger der durch die Zentrale ausgehandelte

Absatzpreis ist²⁴⁹. In solchen Situationen ergibt sich die Problematik einer Interdependenz von Absatzpreis und Absatzmenge.

Analytisch lösen läßt sich diese Interdependenz nur durch eine Simultanplanung. Um eine Gleichgewichtsmenge und einen Gleichgewichtspreis bestimmen zu können, ist dabei die Kenntnis der binär²⁵⁰ ausgeprägten Grenzparticipationsbereitschaft der dezentralen Einheiten notwendig. Gleichzeitig muß die Funktion bekannt sein, gemäß welcher der Lieferant einer Nachfragemenge seinen Verkaufspreis zuordnet (z.B. seine Grenzkostenfunktion zuzüglich einer Gewinnkomponente).

Offensichtlich erfordert die analytische Lösung umfassende, nahezu vollkommene Informationen. In der Praxis jedoch verfügen die universitären Zentraleinheiten über keinen derart profunden Informationsstand. So ist davon auszugehen, daß bereits die Informationsbedürfnisse bezüglich der universitätsinternen Tatbestände das vorhandene Wissen im Regelfall übersteigen. Noch kritischer verhält es sich mit der Einschätzung der Lieferanten, welche streng genommen höchstens durch diese selbst erfolgen könnte. Die Durchführung einer entsprechenden Simultanplanung in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten, mit der man die auszuschreibende Bedarfsmenge ermitteln könnte, ist unter den Rahmenbedingungen der VOL jedoch nicht zulässig²⁵¹.

Grundsätzlich könnte auch ein iterativer Prozeß zu einer kontinuierlichen Annäherung an eine Lösung führen²⁵². Abgesehen von dem möglicherweise prohibitiv hohen Aufwand, der für einen derartigen Abstimmungsprozeß notwendig sein könnte, scheidet dieses Vorgehen unter den Rahmenbedingungen öffentlicher Beschaffung aus, denn die VOL untersagt Ausschreibungen zu

²⁴⁹ Da der Preis eines Beschaffungsobjektes auch Rückschlüsse auf dessen Qualität impliziert, ist ab einem gewissen Preisniveau mit einer umgekehrten Wirkung zu rechnen; d.h. mit weiter sinkendem Preis sinkt die Teilnahmereitschaft an der zentralen Beschaffungsaktion.

²⁵⁰ Binär im Sinne von Ja / Nein.

²⁵¹ Da sich die Gleichgewichtsmenge von Lieferant zu Lieferant unterscheiden könnte, würde die Festlegung der auszuschreibenden Menge den jeweiligen Lieferanten schon vor der eigentlichen Ausschreibung bestimmen. Darüber hinaus können zu starke Verflechtungen mit einem Lieferanten im Vorfeld einer Ausschreibung deren Ergebnis gefährden, vgl. Kapitel 3.2.1.1.

²⁵² Ähnlich einer auf dem Gegenstromverfahren basierenden Planung könnte die Zentrale zunächst die dezentralen Einheiten nach ihren Grenzzahlungsbereitschaften fragen. Diese Informationen wären den Lieferanten offenzulegen, worauf diese ihre Angebote machen könnten. In einem weiteren Schritt könnten die dezentralen Einheiten ihre Teilnahmereitschaft in Abhängigkeit von den Angebotspreisen bekunden, worauf weitere Rückkopplungsdurchgänge vorstellbar wären.

²⁴⁶ Letzteres wäre Resultat einer Selbstkoordination, die nicht Gegenstand dieser Untersuchung ist. Vgl. Kapitel 1.3.

²⁴⁷ In bestimmten Preis- bzw. Mengenintervallen.

²⁴⁸ z.B. wegen Fixkostendegressionseffekten, Rabatstaffelungen übergeordneter Handelsstufen usw..

Zwecken der Markterkundung (§16 Nr.2 VOL). Folglich kann die Zentraleinheit höchstens versuchen, Teilnehmer an der Sammelbestellung mit Preisangeboten aus unverbindlichen Anfragen zu gewinnen. Hieraus entstehen weitere Probleme; etwa den Lieferanten sowie die potentiellen Teilnehmer auf ihre Leistungs- bzw. Teilnahmezusagen zu verpflichten. Als problematisch erweist sich - gerade im Zusammenhang mit Dienstleistungen - weiter der Umstand, daß sich mögliche Bieter mit steigender Komplexität von Anfragen zunehmend zurückhaltend zeigen, so daß vorab keine oder nur vage Preisinformationen zu erhalten sind.

Der personelle und zeitliche Aufwand, der bei freiwilliger Partizipation an zentral initiierten Beschaffungsaktionen zur Bestimmung der Abnahmemenge notwendig wird, ist folglich als beträchtlich einzuschätzen, wobei er mit zunehmender Anzahl potentieller Teilnehmer erheblich ansteigt. Erschwerend wirkt auch, wenn die potentiellen Teilnehmer einander unbekannt oder sogar einander unsympathisch sind, also nicht auf sozio-emotionaler Ebene einander verbunden sind.

Durch eine zentrale Bezugsquellenbestimmung entfallen derartige Abstimmungskosten und gleichzeitig läßt sich größtmögliche Planungssicherheit gewinnen. Dabei äußert sich eine zentrale Bezugsquellenbestimmung in Form einer formalen, durch hierarchische Macht legitimierten Verpflichtung zur Teilnahme der dezentralen Einheiten an den jeweiligen Beschaffungsaktionen. Solche Vorgaben sind daher bezüglich des anfallenden Abstimmungsaufwands ein effizientes und grundsätzlich effektives Instrument ist, um im Vorfeld einer Ausschreibung zu verhältnismäßig sicheren Abnahmemengen zu gelangen. Im Rahmen von Beschaffungscontrolling muß man aber in die Entscheidung, ob man den dezentralen Einheiten derartige Vorschriften macht, auch deren sonstigen Wirkungen einfließen lassen. Im Einzelfall gilt es dann die finanziellen Vorteile, welche z.B. die Angabe fester Abnahmemengen im Vergleich zu unbestimmten bewirkt, gegenüber den jeweiligen Nachteilen (z.B. Störung des Betriebsklimas) abzuwägen. Eine tatsächliche Alternativenabwägung bei der Verteilung der Entscheidungsbefugnisse ist zwar aufwendiger, aber auch rationaler als eine unreflektierte Orientierung an hergekommenen Prinzipien und dem in einer Universalität vorherrschenden Status quo. Als Voraussetzung hierzu hat man im Rahmen von Beschaffungscontrolling für die Entscheidungsträger entsprechende Vergleichsinformationen zu generieren. Sofern es dann zur An-

wendung von verpflichtenden Vorgaben kommt, ist mit Controlling begleitend darauf hinzuwirken, „daß die Akzeptanz der Vorgaben sichergestellt wird“²⁵³

Analog zur Bezugsobjektbestimmung²⁵⁴ sind bei der Bezugsquellenbestimmung grundsätzlich drei Organisationsformen mit geteilten Entscheidungskompetenzen vorstellbar. So kann durch zentrale Vorgabe einer Mehrzahl von Lieferanten, zwischen denen die dezentralen Einheiten wählen können (bzw. müssen), ein qualitatives Mindestniveau bei den zu beschaffenden Objekten und dem zugehörigen Service durchgesetzt werden; beispielsweise kann das Risiko verfallender Garantiansprüche gesenkt werden, indem nur Lieferanten für Beschaffungen zugelassen werden, die nicht von Insolvenz bedroht sind. Die bei den anderen Formen gemeinsamer Entscheidungsrechte sind v.a. dann als zweckmäßig zu erachten, wenn enge Beziehungen zwischen Lieferanten und fachspezifischen Beschaffungsobjekten bestehen.

Somit können auch geteilte Entscheidungskompetenzen bezüglich der Bezugsquellenbestimmung dazu beitragen, relativ hohe Erreichungsgrade für die Ziele bedarfsadäquater und/oder kostengünstiger Beschaffung, wobei gerade bei diesen Organisationsformen ein möglicher Konflikt beider Ziele nicht auszu-schließen ist²⁵⁵.

4.1.2.2 Zielwirkungen, Koordinationsbedarf und Koordinationsinstrumente alternativer Verteilung der Beschaffungsabwicklung

Der Beschaffungsbegriff, der dieser Untersuchung zugrunde liegt, grenzt logistische Komponenten aus²⁵⁶. Die Aufgabe der Beschaffungsabwicklung beinhaltet deshalb im weiteren lediglich Prozesse der Auftragserteilung (z.B. in Form von Bestellungen) sowie solche der Vorgangsverwaltung und Zahlungsanweisung, die durch das Erteilen eines Auftrags initiiert werden.

Bei der Beschaffungsabwicklung - als Bestandteil des Beschaffungsleistungssystems - geht es lediglich um den Vollzug vorheriger Planungen bzw. Entschei-

²⁵³ LIEDTKE, U. (Controlling 1991), S. 32.

²⁵⁴ Vgl. Abbildung 18 (Seite 87).

²⁵⁵ Weiter ist darauf hinzuweisen, daß mit diesen Kompetenzverteilungen auch Ziele verfolgt werden können, die nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen, z.B. die Förderung bestimmter Wirtschaftsregionen.

²⁵⁶ Vgl. Kapitel 1.3.

dungen. Ihre zweckadäquate, d.h. kostenminimale und sonstige Ziele beachten- de Gestaltung obliegt dem Führungsteilsystem Organisation, wobei auch in diesem Bereich eine Zentralisation Kostenvorteile durch Spezialisierungs-, Lern- und Verbundeffekte verspricht. Der Teilaufgabe Beschaffungsabwicklung an sich sind aber keine originären Zielbeiträge bezüglich bedarfsgerechter Beschaffungsobjekte oder geringer Kosten zuzusprechen. Trotzdem ist gerade auch ihre Gestaltung von großer Bedeutung für das Beschaffungscontrolling. So hat die zentrale oder dezentrale Abwicklung der Beschaffung unmittelbare Auswirkungen auf die spezifischen Instrumente, mit denen die zugehörigen Prozesse vollzogen werden und die grundsätzlich auch für Controllingzwecke genutzt werden können²⁵⁷. Die Gestaltung der Beschaffungsabwicklung und ihrer Instrumente hat deshalb unmittelbare Auswirkungen auf das konkret vollziehbare Beschaffungscontrolling. Insofern sind der Beschaffungsabwicklung indirekte Beiträge zum Erreichen der genannten Ziele zuzuordnen.

Für die folgende Untersuchung der Auswirkungen jeweils zentraler oder dezentraler Beschaffungsabwicklung gilt, daß - sofern die Beschaffungsobjekte für die wissenschaftlichen Einheiten bestimmt sind - die Entscheidung über die jeweils zu beziehende Menge allein den wissenschaftlichen Einheiten zusteht²⁵⁸. Diese eindeutige Festlegung beruht auf dem Umstand, daß das Instrument der Budgetierung von Beschaffungsobjekten und/oder deren Leistungspotentialen nicht Teil des Koordinationsinstrumentariums ist, welches in dieser Arbeit untersucht wird.

4.1.2.2.1 Zielwirkungen, Koordinationsbedarf und Koordinationsinstrumente bei Organisationsformen zentraler Beschaffung

Unter gegebenen Rahmenbedingungen verbessern sich die Einsatzmöglichkeiten von Beschaffungscontrolling und sein Erfolg, je besser die institutionalisierten Führungsteilsysteme bereits aufeinander abgestimmt und auf die beschaffungsspezifischen Ziele ausgerichtet sind. Dies gilt insbesondere für das Verhältnis der Teilsysteme Organisation und Informationssystem, denn das Informationssystem ist - wie bereits der Koordinationsbedarfs innerhalb der Beschaffungsplanung mehrfach zeigte²⁵⁹ - für Beschaffungscontrolling von herausra-

gender Bedeutung. So können Informationen nicht nur Auslöser und Voraussetzung von (zusätzlichen) Controllingaktivitäten sein, sondern sie sind auch als Werkzeug und Zwischenergebnisse²⁶⁰ von Controlling zu betrachten. Entsprechend hat man im Rahmen von Beschaffungscontrolling Entscheidungsträger mit korrekten, entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen, denn nur auf deren Grundlage sind bewußt zielkonforme Entscheidungen möglich.

Vor diesem Hintergrund ist zu beachten, daß diejenigen Organisationsformen, die in Abbildung 16 (Seite 79) horizontal nebeneinander stehen, sich nur in der organisatorischen Zuordnung der Beschaffungsabwicklung unterscheiden. Mit anderen Worten, in solchen aufbauorganisatorischen Szenarien sind die Kompetenzen zum Treffen der betrachteten Entscheidungen jeweils identisch verteilt und auch die Entscheidungsträger sind identisch. Mit Blick auf die Bedeutung von Informationen innerhalb von Entscheidungsprozessen läßt sich daher formulieren:

Sollen die Entscheidungsträger bei Organisationsformen, die in Abbildung 16 (Seite 79) nebeneinander stehenden, gleiche Entscheidungen mit gleichen Zielwirkungen treffen, dann müssen sie c.p. in beiden Fällen über identische Informationen verfügen; unabhängig davon, ob eine zentrale oder dezentrale Beschaffungsabwicklung vorliegt.

Untersucht man für spezifische Organisationsstrukturen die jeweiligen Möglichkeiten für zentral getragenes, universitäres Beschaffungscontrolling, dann rücken folglich zunächst das zugehörige Informationssystem der Beschaffung und die zugehörigen (Informations-)Instrumente in den Mittelpunkt der Betrachtung; denn von deren Gestalt hängt ab, in welchem Ausmaß sie zur Generierung von entscheidungsrelevanten Informationen geeignet sind, mit denen gezielt verhaltenssteuernde Mechanismen eingeführt und angewendet werden können²⁶¹. Insbesondere hängt von ihnen auch ab, ob und inwieweit die jeweiligen Entscheidungsträger mit solchen Informationen versorgt werden (können), wie sie im Zusammenhang mit der 'Bezugsobjekt-' und 'Bezugs-

²⁶⁰ Werden im Rahmen von Controllingprozessen Informationen erhoben, so geschieht dies nicht um ihrer selbst willen, sondern zwecks potentieller nachfolgender Abstimmungsmaßnahmen. Somit ist ihnen bedinglich der Charakter von Zwischenergebnissen zuzuordnen.

²⁶¹ Die unmittelbaren Wirkungen der Instrumente selbst sind zwar ebenfalls von Belang, der Einsatz dieser Werkzeuge und die hierdurch induzierten Verhaltenswirkungen sind jedoch erneut Ergebnis möglichst bewußt getroffener und bezüglich ihrer Wirkungen bedachter Entscheidungen.

²⁵⁷ Vgl. Kapitel 2.2.1.

²⁵⁸ Vgl. Fußnote 216.

²⁵⁹ Vgl. Kapitel 4.1.2.1. sowie auch 3.2.2.2.

quellenbestimmung' als Voraussetzungen für zielführende Entscheidungen und Abstimmungshandlungen identifiziert wurden²⁶².

Im Mittelpunkt steht somit die Frage, ob das vorhandene Informationssystem der Beschaffung von ausreichender Qualität ist, um den für Beschaffungscontrolling und zweckmäßige Entscheidungen notwendigen Informationsbedarf zu befriedigen und hierdurch zur Verbesserung der fokussierten Zielerreichungsgrade beizutragen.

Für ein zentral getragenes Beschaffungscontrolling braucht man einen guten Überblick über den jeweils zu koordinierenden Ausschnitt aus dem universitären Beschaffungswesen; dies zeigte der Koordinationsbedarf im Rahmen der Bezugsobjekt- und Bezugsquellenbestimmung. Hierzu gehören v.a. Wissen über die Zusammensetzung des Beschaffungsprogramms, über Beziehungen zwischen Beschaffungsobjekten bzw. Objektgruppen, deren finanzwirtschaftliche Bedeutung sowie Kenntnisse über Ausmaß, Intensität und Qualität der Beziehungen zwischen den universitären Einheiten und ihren Lieferanten. Entsprechend muß das Informationssystem in der Lage sein, der Zentraleinheit sowohl Bestandsdaten (z.B. Inventarverzeichnisse) als auch Bewegungsdaten (z.B. zeitpunkt- und zeitraumspezifische Ausgaben) zu liefern bzw. zugänglich zu machen. Dabei ist es für Auswertungszwecke nicht ausreichend, nur über Einzel- bzw. Detailinformationen zu verfügen; vielmehr müssen diese Basisinformationen auch verdichtet und aggregiert werden können.

Im Regelfall ist anzunehmen, daß das Informationssystem bei zentraler Beschaffungsabwicklung eher in der Lage ist, den Anforderungen des zentral getragenen Beschaffungscontrolling zu entsprechen, als dies bei zunehmend dezentraler Beschaffungsabwicklung zu erwarten ist; zumindest wenn auf spezifische Abstimmungsaktivitäten verzichtet wird. Dies läßt sich mit Abbildung 19 (Seite 99) verdeutlichen, welche die grundsätzlichen Möglichkeiten der Mittelbewirtschaftung aus Abbildung 15 (Seite 68)²⁶³ mit einer zentralen Auftragsvergabe kombiniert. Darüber hinaus illustriert Abbildung 19 (Seite

²⁶² Vgl. Kapitel 4.1.2.1.

²⁶³ Diese Abbildung illustrierte die Mittelbewirtschaftung auf Universitätsstufe, nicht die eines Titels. An dieser Stelle ist dies jedoch unerheblich, da die vier grundsätzlichen Möglichkeiten zur Mittelbewirtschaftung auch für die Bewirtschaftung einzelner Titel bzw. Beschaffungsobjekte gelten; vgl. auch Fußnote 184.

99) auch entsprechende Kombinationen mit dezentraler Auftragsvergabe. Diese werden jedoch erst an späterer Stelle behandelt²⁶⁴.

Kombinationen von Mittelbewirtschaftung und Auftragsverteilung				Auftragsverteilung	
Mittelbewirtschaftung	eine Zentralversion	zentral geführt		zentral	dezentral
		dezentral geführt	einheitlich geführt	1	5
	mehrere dezentrale Versionen	dezentral geführt	einheitlich geführt	2	3
		dezentral geführt	einheitlich geführt	4	6

 = konzeptionell kompetibel

 = konzeptionell nicht kompetibel

Abbildung 19: Möglichkeiten zur beschaffungsobjektspezifischen Gestaltung der Auftragsverteilung und der Mittelbewirtschaftung

Orientiert man sich an dem Organisationsprinzip, daß die Träger einer Aufgabe die zu deren Erledigung notwendigen Kompetenzen innehaben sollen²⁶⁵, dann hat diejenige Organisationseinheit, die das Recht zur Vergabe von Aufträgen über eine bestimmte Art von Beschaffungsobjekten innehat, notwendigerweise auch die Anordnungsbefugnis über die entsprechenden Finanzmittel (Titel). Wie Tabelle 6 (Seite 65) für die bayerischen Universitäten zeigt, gehört formal somit zu einer zentralen bzw. dezentralen Auftragsvergabe eine gleichsam zentrale bzw. dezentrale Anordnungsbefugnis bzw. Mittelbewirtschaftung. Deshalb können diese beiden Elemente zur Aufgabe der Beschaffungsabwicklung zusammengefaßt werden, die ganzheitlich entweder der Zentrale oder den dezentralen Einheiten obliegt. Die in diesem Sinne konzeptionell kompatiblen Kombinationen entsprechen in Abbildung 19 (Seite 99) den grauen Feldern 1 bis 4.

Mit Blick auf die Beschaffungspraxis in bayerischen Universitäten ist jedoch festzustellen, daß manchmal auch Aufträge durch wissenschaftliche Einheiten erteilt bzw. Beschaffungen selbst von diesen vorgenommen werden, obwohl

²⁶⁴ Vgl. im weiteren Kapitel 4.1.2.2.2.

²⁶⁵ Vgl. GABLER (Wirtschaftslexikon 1993), S. 2511.

formal zentrale Mittelbewirtschaftung und gleichfalls zentrale Auftragserteilung - also die Bedingungen von Feld 1 - vorliegen (sollten). Abbildung 19 (Seite 99) trägt diesem Umstand mit dem Feld 5 Rechnung, welches eine konzeptionell nicht kompatible Kombination aus Mittelbewirtschaftung und Auftragserteilung repräsentiert.

In solchen Fällen werden die Zentraleinheiten (zentrale Einkaufsabteilungen) manchmal vorzeitig von den dezentralen Aktivitäten in Kenntnis gesetzt, bisweilen erfahren sie von diesen aber erst in dem Moment, in dem sie zur Bezahlung der Beschaffungsobjekte aufgefordert werden. Streng genommen handelt es sich hierbei um regelwidriges Verhalten, welches offensichtlich nicht oder nicht ausreichend durch die Zentralverwaltungen geahndet wird, um Wiederholungen zu vermeiden. Im Rahmen von Beschaffungscontrolling ist in solchen Fällen die bestehende Aufbauorganisation zu kräftigen, um ein Ausufern solcher Regelverstöße zu vermeiden. Entsprechend ist auf das Unterlassen derartiger Regelverletzungen hinzuwirken. Diese Aufgabe wird mit wachsenden Nachteilen, die der Universität durch das eigenmächtige Handeln der wissenschaftlichen Einheiten entstehen (geringere Nachfragebündelung und Verlust an Nachfragemacht, Verstöße gegen Exklusivverträge), immer dringlicher.

Als Koordinationsinstrument bietet sich in dieser Situation neben der Betonung der Vorteile regelkonformen Verhaltens (z.B. günstige Konditionen, guter Service) die ausdrückliche Verpflichtung zur Teilnahme an der zentralen Beschaffung an. Verstärkend wirkt der Rückgriff auf Sanktionsmöglichkeiten. Da im Falle der zentralen Mittelbewirtschaftung allein die Zentralstellen über Anordnungsbefugnis verfügen, können diese beispielsweise die Auszahlungsanordnung verweigern. Die meisten Zentralverwaltungen der zentral organisierten Universitäten Bayerns greifen in besonders kritischen Fällen zu diesem Mittel. Im Extremfall führt dies entweder zu einer Rücknahme der eigenmächtig beschafften Objekte durch den Lieferanten, oder zur Begleichung der Schuld aus nichtuniversitären, d.h. letztlich privaten Mitteln des eigenmächtig Handelnden. Muß mit solch unangenehmen Konsequenzen gerechnet werden, ist mit einem Rückgang eigenmächtiger Handlungen zu rechnen.

Allerdings kann bereits das Androhen möglicher Sanktionen das emotionale Verhältnis zwischen Zentrale und den dezentralen Einheiten belasten. Als begleitende Maßnahme muß man im Sinne von Beschaffungscontrolling daher

das Verständnis für die Vorgaben erhöhen und ihre Akzeptanz sichern²⁶⁶. Hierzu bietet sich eine offene Informationspolitik seitens der Zentraleinheit als geeignetes Mittel an. Neben den Vorteilen der zentralen Beschaffung müssen dabei v.a. aber auch die negativen, gesamt-universitären Folgen einer rein dezentralen bzw. nicht ausreichend geregelten Beschaffung aufgezeigt werden.

Geht man im weiteren davon aus, daß sich das universitäre Personal an die bestehenden Regeln der Beschaffungsorganisation hält, dann ist festzuhalten, daß die zentrale Beschaffungsabwicklung beste Voraussetzungen für den Aufbau eines controllinggeeigneten Beschaffungsinformationssystems bietet. So laufen im Fall jeweils zentraler Mittelbewirtschaftung und Auftragsvergabe²⁶⁷ - wie er gemäß Tabelle 6 (Seite 65) in den neueren bayerischen Universitäten im Regelfall vorherrscht - alle Informationen bei der Zentraleinheit selbst zusammen. Sämtliche beschaffungsrelevanten Daten und Kennzahlen (z.B. Produkt, Menge, Preis, Lieferant, Zahlungsbetrag, Kostenart), die einzelne Beschaffungsprozesse beschreiben und kennzeichnen, sind auf diese Weise der mit Controlling betrauten Einheit zugänglich. Sie können durch diese grundsätzlich in dem Maße erfaßt, verarbeitet und gespeichert werden, wie dies für Zwecke eines Beschaffungscontrolling nötig und zweckmäßig erscheint. In der Folge können einheitlich erfaßte Basisinformationen in Abhängigkeit von den Informationsbedürfnissen z.B. aggregiert werden, um den für Koordinationsaktivitäten notwendigen Überblick über die diversen Beschaffungsaktivitäten zu generieren (z.B. Produktvielfalt, Gesamtmengen, Gesamtausgaben pro Jahr), oder anderweitig für Informations- und Auswertungszwecke genutzt werden.

Für effiziente Analysen ist eine edv-technische Erfassung und Aufbereitung der Daten förderlich; mit zunehmenden Datenmengen wird sie unausweichlich. Dies gilt neben den im Falle zentraler Mittelbewirtschaftung - z.B. in Form von HIS-MBS - ohnehin meist computergestützten Mittelbewirtschaftungssystemen insbesondere auch für die Instrumente der Auftrags- und Objektverwaltung (z.B. Inventarverzeichnisse).

Mit Blick auf die Akzeptanz der Controllingaktivitäten bzw. deren Voraussetzungen ist darauf zu achten, daß der Arbeits- und Erfassungsaufwand, der speziell für Controllingzwecke - d.h. zunächst für Zwecke der Informationsgewin-

²⁶⁶ Vgl. hierzu und dem folgenden LAUX, H./LIERMANN, F. (Grundlagen 1997), S. 19.
²⁶⁷ Feld 1 in Abbildung 19 (Seite 99).

nung - betrieben wird, nicht in unverhältnismäßig hohem Verhältnis zum Nutzen der Koordination steht. Um diesen Zusatzaufwand so gering wie möglich zu halten, bieten sich integrierte Instrumente bzw. Systeme an, mit denen sowohl objektspezifische (Beschaffungssoftware) als auch finanzwirtschaftliche Informationen (Mittelbewirtschaftungssystem) gleichzeitig, einheitlich und ohne redundante Daten verarbeitet werden können. Als weitere Voraussetzung eines leistungsfähigen Beschaffungscontrolling ist dabei darauf zu achten, daß die Gestaltung dieser Systeme auch den Bedürfnissen einer Kostenrechnung (z.B. Kostenarten- und Kostenstellenzuordnung) gerecht wird.

Trotz der prinzipiell sehr guten Voraussetzungen, welche die Kombination aus zentraler Mittelbewirtschaftung und ebensolcher Auftragsvergabe bezüglich der Schaffung eines controllinggerechten Beschaffungsinformationssystems bietet, ist mit einer ausreichenden Informationsbasis nur dann zu rechnen, wenn bei der Konzeption und Einführung der Abwicklungsinstrumente ausreichend Gewicht auf Beschaffungscontrolling und die dahinter liegenden Ziele gelegt wurde. Sonst können die vorhandenen Instrumente die benötigten Informationen gar nicht, nur mit erheblichem Zusatzaufwand oder nicht in ausreichender Qualität (Detaillierungsgrad, Richtigkeit, Aktualität) generieren. Je stärker sich die vorhandenen Instrumente allein an den (Informations-) Bedürfnissen der Kameralistik ausrichten, desto untauglicher ist die vorhandene Datenbasis für Zwecke des Beschaffungscontrolling. Gleichzeitig ist festzustellen, daß dieser Zustand in der Hochschulpraxis häufig anzutreffen ist²⁶⁸. Dies liegt auch darin begründet, daß z.B. die Instrumente der Mittelbewirtschaftung sowie deren Ausgestaltung den Zentraleinheiten oftmals durch außeruniversitäre Einrichtungen vorgegeben werden²⁶⁹, und folglich auch in diesem Bereich dominante, universitätsexterne Einflüsse wirken. In welchem Ausmaß es den Mitarbeitern der Zentraleinheiten mit Hilfe anderweitiger, möglicherweise selbst konstruierter Hilfsmittel (z.B. Datenbanken) gelingt, eine controllingadäquate Datenbasis zu schaffen, hängt von den Fertigkeiten und der Einsatzbereitschaft der Mitar-

²⁶⁸ „Die Ausstattung mit edv-gestützten Informationssystemen weist an den Universitäten große Unterschiede auf. Allgemein gilt aber, daß an den meisten Universitäten die benötigten Informationen vielfach nicht verfügbar sind. Daten über ... Raum- und andere Ressourcennutzung, Drittmittel u.a. lassen sich häufig nur mit größerem Aufwand und zeitlichen Verzögerungen beschaffen. Weder die für eine Fakultät noch die für Entscheidungen der Hochschullorgane relevanten Daten sind im allgemeinen unmittelbar abrufbar.“ KÜPPER, H.-U. (Transformation 1998), S. 242. (Hervorhebungen im Original).

²⁶⁹ Vgl. z.B. Fußnote 183.

beiter vor Ort ab sowie von den zeitlichen Kapazitäten, welche sie zum Aufbau und der Pflege entsprechender Instrumente besitzen.

Controllingaktivitäten mit dem Ziel, Beschaffungskosten zu senken, können entweder an deren Preiskomponente ansetzen - wie es bislang Gegenstand der Untersuchung war - oder (auch) auf die Mengenkompente zielen. Soll bei zentraler Beschaffungsabwicklung der Bedarf dezentraler Einheiten befriedigt werden, dann gilt es, deren Verbrauchsverhalten, das Auslöser der von der Zentrale durchzuführenden Beschaffungsprozesse ist, auf eine bewußte und sparsame Verwendung der universitären Ressourcen auszurichten. Dabei ist von großer Bedeutung, wessen Ressourcen zum Erwerb der Beschaffungsobjekte letztlich eingesetzt werden.

Selbst wenn zunächst Zentralmittel zum Begleichen der Schuld verwendet werden, kann durch das übergreifende Koordinationsinstrument der Verrechnung der Verbrauch der dezentralen Einheiten internalisiert werden, so daß deren eigene Ressourcenausstattung unmittelbar von Beschaffungen betroffen ist. Dabei stellt die Zentrale den dezentralen Einheiten jeweilige Beträge entweder in Rechnung oder sie belastet die jeweiligen Titel der dezentralen Einheiten in Form einer Umbuchung direkt. So werden die jeweiligen Beträge den Zentralmitteln gutgeschrieben.

Das Instrument der Verrechnung ist mit Blick auf Motivationstheorien²⁷⁰ in seinem Potential zur Verhaltenssteuerung grundsätzlich sehr effektiv einzuschätzen; in welchem Umfang und in welche Richtung sich das Verhalten der Verbraucher hierdurch jedoch tatsächlich steuern läßt, hängt - rationales Verhalten der Verbraucher vorausgesetzt - von der Gestaltung und Höhe der Verrechnungspreise ab. Dabei gilt, je stärker bzw. direkter die einzelne, dezentrale Einheit durch die Verrechnung belastet wird, desto wirkungsvoller wird sie zu einem bewußten und sparsamen Umgang mit dem Kostenfaktor angehalten. Allerdings kann eine Verrechnung auch zu einer geringeren Akzeptanz der zentralen Beschaffung führen; insbesondere dann, wenn in den dezentralen Einheiten davon ausgegangen wird, daß der entsprechende Bedarf - evtl. auch in Eigenregie - günstiger beschafft werden könnte. Die dezentralen Einheiten

²⁷⁰ Insbesondere das Erwartungs-Valenz-Modell nach PORTER/LAWLER (PORTER, L./LAWLER, E. (Attitudes 1968)). Vgl. z.B. auch den Überblick über die sog. Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorien bei ROSENSTIEL (Organisationspsychologie 1997), S. 379-387.

könnten dann verleitet werden, aus der zentralen Beschaffung auszuscheren und ihren Bedarf dezentral, also selbst zu decken. Um dies zu vermeiden, ist die zentrale Beschaffung in der zuvor beschriebenen Weise zu stärken.

Zur Bestimmung von Verrechnungspreisen für Beschaffungsprozesse zwischen Zentraleinheiten und dezentralen Einheiten kommen grundsätzlich Aushandlungsprozesse oder Vorgaben durch die Zentraleinheit in Frage sowie Bestimmungsformen unter Beteiligung einer weiteren, übergeordneten Zentralinstanz²⁷¹. Zur Erhöhung der Akzeptanz gerade zentral bestimmter Verrechnungspreise bietet es sich im Sinne einer offenen Informationspolitik an, deren Kalkulationsgrundlagen offenzulegen.

Werden Güter und Leistungen im Rahmen von Beschaffungsprozessen am Markt beschafft, dann stellen deren Bezugskosten Einzelkosten dar. Beinhalten Verrechnungspreise große Anteile an Einzelkosten, die man der einzelnen Organisationseinheit oder deren Mitarbeitern direkt zuordnen kann, dann stärkt dies die Akzeptanz der Verrechnung. Voraussetzung hierfür ist eine entsprechend detaillierte Erfassung der Beschaffungs- bzw. Verbrauchsmengen, verknüpft mit der Identifizierung der Urheber des Ressourcenverzehr.

Die Umlage von Gemeinkosten ist mit Blick auf die Akzeptanz und Motivation des Universitätspersonals dagegen problematischer, weil hier entsprechende Zuordnungen nicht vollzogen werden (können)²⁷². Allerdings läßt sich auch die Verrechnung von Gemeinkosten mittels geeigneter Verteilungsschlüssel grundsätzlich anreizkompatibel gestalten, so daß die Steuerung des Beschaffungs- und Verbrauchsverhaltens möglich ist. So steigen Anreizkompatibilität und Steuerungswirkung, je unmittelbarer auch die verrechneten Gemeinkostenanteile vom Verhalten der jeweiligen Organisationseinheiten bzw. deren Mitarbeiter abhängen²⁷³.

Um die dezentralen Einheiten zu einem sparsamen und bewußten Ressourcenverbrauch zu animieren, können auch andere Mechanismen eingesetzt werden. Diese sind sowohl parallel zur Verrechnung anzuwenden als auch dann, wenn

Zentralmittel zur Befriedigung der Bedarfe dezentraler Einheiten eingesetzt werden.

Geht man davon aus, daß die Mitglieder der dezentralen Einheiten keine unmittelbaren Vorteile daraus ziehen, wenn sie unachtsam und verschwenderisch mit (auch aus Zentralmitteln finanzierten) Ressourcen umgehen, so kann bereits eine Sensibilisierung des Personals hinsichtlich der Vergeudung von Ressourcen Verhaltensänderungen und Verbrauchsreduzierungen herbeiführen. In diesem Zusammenhang sind auch allgemeine Appelle zu nennen; erfolgversprechender erscheinen jedoch Informationen, von denen sich die Mitarbeiter direkt angesprochen fühlen und die zum Überdenken von eigenen Beschaffungs- und Verbrauchsgewohnheiten anregen. Entsprechend könnte das Verbrauchs- bzw. Beschaffungsverhalten dezentraler Einheiten dokumentiert werden, um ihnen ihr eigenes Verhalten vor Augen zu führen. Die Wirkung solcher Dokumentationen und Kennzahlen (z.B. Verbrauch absolut, durchschnittlicher Verbrauch je Mitarbeiter usw.) steigt, wenn sie Daten derselben Einheit aus vergangenen Vergleichsperioden oder - möglicherweise auch in anonymisierter Form - entsprechende Daten vergleichbarer Einheiten enthalten. Durch das Offenlegen ihres Verhaltens können Prozesse der Selbstreflexion initiiert werden, die unmittelbar zu einer bewußteren Ressourcenverwendung führen. Außerdem können solche Informationen Auslöser dafür sein, daß die Mitglieder der dezentralen Einheiten selbst verhaltenssteuernde Mechanismen implementieren. Dabei ist z.B. an Sachbudgets zu denken. Das zentral getragene Beschaffungscontrolling könnte so zu weiteren Controllingprozessen innerhalb der wissenschaftlichen Einheiten führen.

Voraussetzung derartiger Dokumentationen sind jedoch auch hier die zentrale Verfügbarkeit entsprechender Daten sowie die Möglichkeit ihrer Zuordnung zu einzelnen Organisationseinheiten. Angesichts sowohl zentraler Mittelbeschaffung als auch zentraler Auftragserteilung²⁷⁴ liegen bei zentraler Beschaffung beste Voraussetzungen vor, um derlei Informationsmaterialien zu generieren.

Hatten die vorangegangenen Betrachtungen controllingspezifische Auswirkungen jeweils zentraler und dezentraler Bezugsobjektbestimmung, Bezugsquellenbestimmung und zentraler Beschaffungsabwicklung zum Thema, so sollen

²⁷¹ Vgl. KÜPPER, H.-J. (Controlling 1997), S. 349-350.

²⁷² In diesem Zusammenhang ist zwischen echten und unechten Gemeinkosten zu unterscheiden.

²⁷³ So kann auch im Rahmen der Gemeinkostenumlage tendenziell das Verursachungsprinzip berücksichtigt werden. Hierzu würde z.B. eine Unterscheidung zwischen Universitäts-, Fakultäts- oder auch Gebäudегemeinkosten beitragen.

²⁷⁴ Feld 1 in Abbildung 19 (Seite 99).

abschließend kurz die vier anfangs aufgezeigten organisatorischen Grundformen zentraler Beschaffung²⁷⁵ beurteilt werden. Es wird jedoch darauf verzichtet, die genauen Wirkungen der jeweiligen Organisationsformen noch einmal zu präzisieren.

Festzuhalten bleibt, daß im Rahmen der beiden Organisationsformen 'Autonomer Verwaltungseinkauf' und 'Starker Zentraleinkauf' jeweils ein zentralistisches Führungssystem für Bedingungen sorgt, die ideal sind für ein durch die Zentraleinheit betriebenes Beschaffungscontrolling. So verfügt die Zentraleinheit über gute Voraussetzungen, sich ein controllinggerechtes Beschaffungsinformationssystem aufzubauen und ihre Entscheidungen bezüglich der Lieferantenbestimmung mit 'eigenen' Daten zu untermauern. Da einer koordinierten Bezugsquellenbestimmung die relativ größten Einsparungswirkungen zuzuordnen sind, kann hierdurch v.a. dem Ziel der Kostensenkung in meist hohem Maße entsprochen werden kann. Besonders groß sind die Einflußmöglichkeiten der Zentraleinheit im Fall des 'Autonomen Verwaltungseinkaufs'. Voraussetzung dieses Kompetenzszenarios sind i.a. standardisierte Beschaffungsobjekte, für die sich bisweilen der Abschluß von Exklusivverträgen anbietet, um dem Kostenziel noch weiter zu entsprechen. Mit dem Szenario 'Starker Zentraleinkauf' kann dagegen dem Ziel bedarfsadäquater Beschaffungsobjekte in hohem Maße entsprochen werden, ohne auf die Vorteile der gemeinsamen Lieferantenbestimmung und Abwicklung verzichten zu müssen.

Die beiden anderen Organisationsformen lassen die Koordinationsmöglichkeiten im Rahmen der Bezugsquellenbestimmung ungenutzt. I.a. bleiben hierdurch große Einsparpotentiale unrealisiert, ohne daß sie den beiden obigen Szenarien bezüglich der hier untersuchten Zielwirkungen überlegen wären. Insofern erweisen sich diese beiden Organisationsformen als vergleichsweise unweckmäßig und werden den Ansprüchen, welche an ein universitäres Beschaffungscontrolling zu stellen sind, nicht bzw. nur sehr bedingt gerecht. Daher ist auch anzunehmen, daß diese beiden Szenarien in der Hochschulpraxis eher selten vorkommen bzw. kaum durch die Aufbauorganisation innerhalb der Beschaffung explizit eingeführt und festgeschrieben werden. Sollten diese Organisationsformen im Einzelfall doch vorliegen, so ist im Sinne von Beschaffungscontrolling im Regelfall ein Übergang zur zentralen Bezugsquellenbestimmung anzustreben.

²⁷⁵ Vgl. Abbildung 16 (Seite 79).

Allerdings ist dabei zu bedenken, daß zentrale Entscheidungsrechte auch stets zentrale Verantwortung für die Folgen dieser Entscheidungen implizieren. Voraussetzung für einen Übergang zu einer zentralen Bezugsobjektbestimmung ist somit ausreichend und bezugsobjektspezifisch gebildetes Personal in der Zentraleinheit. Um dies zu erreichen, bietet sich u.U. die Schulung derjenigen Mitarbeiter an, denen bislang die Beschaffungsabwicklung obliegt. Dies würde einer controllingspezifischen Abstimmung zwischen Organisation und Personalführungssystem entsprechen.

4.1.2.2.2 Zielwirkungen, Koordinationsbedarf und Koordinationsinstrumente bei Organisationsformen dezentraler Beschaffung

Zur Analyse des Beschaffungscontrolling bei Organisationsformen dezentraler Beschaffung ist erneut auf die Abbildung 16 (Seite 79) und Abbildung 18 (Seite 87) zu verweisen. Mit Blick auf die vorgenannte Darstellung ist festzuhalten, daß die Entscheidungsträger bei den Organisationsformen dezentraler Beschaffung grundsätzlich den gleichen Informationsstand benötigen, wie dies bei den entsprechenden Formen zentraler Beschaffung der Fall ist, wollen sie den Zielen bedarfsgerechter Beschaffungsobjekte und geringer Beschaffungskosten in besonderem Maße entsprechen.

Bei den Formen dezentraler Beschaffung liegen jedoch vergleichsweise schlechte Grundvoraussetzungen für eine Versorgung der zentral oder dezentral angesiedelten Entscheidungsträger mit entsprechenden Informationen vor. Wird die Beschaffungsabwicklung dezentral und ohne begleitenden Koordinationsaufwand vollzogen, so wissen nur die dezentralen Einheiten über die von ihnen selbst veranlaßten Beschaffungen Bescheid. Nur sie kennen die jeweiligen Beschaffungsobjekte, deren Mengen und Bezugspreise. Damit aber eine Zentraleinheit den Ansprüchen gerecht werden kann, die an ein zentral getragenes Beschaffungscontrolling zu stellen sind, müssen ihr diese dezentral erhobenen bzw. zu erhebenden Daten zugänglich sein. Dabei sind für wirtschaftliche und aussagekräftige Auswertungen gewisse Anforderungen an die Vollständigkeit und Einheitlichkeit der Datenbasis zu stellen, sowie an die Zeit, die vergeht, bis die Informationen bei der Zentrale vorliegen.

Bei unregelmäßiger dezentraler Abwicklung der Beschaffung erfolgt die Datendokumentation nur in der Art und Weise, wie sie für die jeweilige dezentrale

Einheit (ausreichend) zweckmäßig ist. Als Konsequenz ist deshalb davon auszugehen, daß für Controlling relevantes Datenmaterial in vielen Fällen entweder gar nicht oder nicht vollständig sowie uneinheitlich festgehalten wird. Daneben ist nicht immer mit einer edv-technischen Erfassung zu rechnen. Dadurch verfügt man über eine Datenbasis, die den Bedürfnissen eines Beschaffungscontrolling nicht genügt.

Ein bezüglich finanzwirtschaftlicher Daten ungenügend leistungsfähiges Informationssystem ist daher Ergebnis einer dezentralen Mittelbewirtschaftung unter Verwendung eines uneinheitlich gestalteten Instrumentariums, wie sie in Abbildung 18 (Seite 87) durch Feld 4 repräsentiert wird. In solchen Fällen erfolgt die Mittelbewirtschaftung mit nicht einheitlich gestalteten EDV-Systemen, wodurch sich die Daten nur bedingt zusammenführen, aggregieren und vergleichen lassen. Oder die dezentralen Einheiten bewirtschaften ihre Mittel noch ohne edv-technische Unterstützung. Haushaltsüberwachungslisten werden dann in Papierlistenform geführt, Auszahlungsanordnungen per Hand ausgefüllt und direkt von den zuständigen (Amts-)Kassen der Universitäten verarbeitet. Lediglich von dort sind zentrale Daten für Controlling abrufbar (sogenannte Kassenabfragen). Allerdings genügen die von den Kassen benötigten und verarbeiteten Daten nur den Anforderungen des Haushaltsrechts und der Kameralistik. Eine für zentral getragenes Beschaffungscontrolling ausreichende Versorgung mit Finanzdaten ist somit nicht gewährleistet. Gerade in älteren Universitäten liegt (noch) oftmals eine uneinheitliche Mittelbewirtschaftung vor, wie Tabelle 6 (Seite 65) dies für die bayerischen Universitäten bestätigt. In dieser Situation sind zeit- und personalintensive²⁷⁶ Umfrageaktionen die einzige Möglichkeit, die für ein Beschaffungscontrolling benötigten Daten zu erhalten. Die auf diesem Wege tatsächlich zu erhebenden Daten weisen oft aber qualitative und quantitative Defizite auf²⁷⁷. Unter solchen Bedingungen sind die Möglichkeiten für ein Beschaffungscontrolling stark eingeschränkt.

Will man trotz dezentraler Beschaffungsabwicklung diese - einem Beschaffungscontrolling abträgliche - Situation vermeiden, so bedarf es einer verbesserten Abstimmung zwischen dem Informationssystem und der Organisation. Im Bereich der Mittelbewirtschaftung impliziert dies Instrumente, wie sie in Abbildung 19 (Seite 99) durch die Felder 2 und 3 repräsentiert werden. Wird

eine lediglich dezentral zu bedienende Zentralversion der Mittelbewirtschaftungssoftware verwendet (Feld 2), dann liegen - wie bei einer durch die Zentrale selbst betriebenen Mittelbewirtschaftung (Feld 1) - beste Voraussetzungen für controllingtaugliche Datenbestände vor. Die Zentrale kann auf die zentralen Datenbestände zugreifen und möglichst auch die zu erhebenden Daten entsprechend ihren Bedürfnissen definieren.

Im Ergebnis gilt dies ebenfalls für die Kombination des Feldes 3. Zuvor bedarf es aber einer Vereinheitlichung der dezentral geführten Mittelbewirtschaftungssysteme. Dies verlangt identische Softwarepakete mit einem verbindlichen Kontenrahmen, der durch eine einheitliche Zuordnung von Kosten zu Kostenarten und deren durchgängig gleiche Numerierung zu Vergleich- und Aggregierbarkeit führt. Die Einführung solch standardisierter Instrumente ist somit Voraussetzung für effiziente sowie effektive Abstimmungsprozesse und erfordert controllingspezifische Koordination innerhalb des Informationssystems der Beschaffung. Dessen in sich stimmige Gestaltung ist dabei erneut Aufgabe des Führungsteilsystems Organisation. Daher erscheinen in diesem Bereich Vorgehen - verbunden mit Zugriffsrechten für die Zentraleinheit - als die geeignetsten und effizientesten Abstimmungsinstrumente.

Was die Qualität des Informationssystems hinsichtlich objektspezifischer Daten angeht, lassen sich für die Kombinationen aus dezentraler Auftragserteilung und dezentraler Mittelbewirtschaftung keine Aussagen aus Abbildung 19 (Seite 99) ableiten. Allerdings gelten für sie die vorherigen Aussagen analog. Auch für ihre Verarbeitung müssen Instrumente geschaffen werden, die möglichst einheitlich gestaltet sind. Dies und schnelle Zugriffsmöglichkeiten der Zentrale auf die Daten sind erneut Voraussetzungen für eine controllingtaugliche Datenbasis. Als besonders vorteilhaft erweisen sich auch hier standardisierte und vernetzte Systeme. Sind die dezentralen Einheiten noch nicht ausreichend vernetzt, ist der Datentransfer behelfsweise auf anderem Wege zu gestalten (z.B. Datenträgeraustausch per Diskette). Am leistungsfähigsten sind erneut integrierte Systeme einzuschätzen, weil mit zunehmendem Integrationsgrad Doppelarbeit und Zuordnungsprobleme vermieden werden können.

Setzt man ein leistungsfähiges Beschaffungsinformationssystem voraus, dann verfügen Zentraleinheiten auch bei den Formen dezentraler Beschaffung über Möglichkeiten, das Beschaffungs- und Verbrauchsverhalten der dezentralen wissenschaftlichen Einheiten zu steuern. Das Instrument der Verrechnung, wie

²⁷⁶ So hat z.B. die dezentral organisierte Großuniversität LMU ca. 400 Lehrstühle.

²⁷⁷ Vgl. Kapitel 3.2.2.3.

es für Formen zentraler Beschaffung thematisiert wurde, ist nunmehr jedoch nicht anwendbar. Gleichwohl ist aufgrund der Tatsache, daß hier auch ohne Verrechnung eigene Mittel der dezentralen Einheiten eingesetzt werden, ohnehin mit einer relativ bewußten und sorgsam Ressourcenverwendung zu rechnen.

Verhaltensbeeinflussende Wirkungen sind auch bei Formen dezentraler Beschaffung Vergleichsinformationen zuzusprechen. Die Bedeutung und die Wirkung von Maßnahmen, die auf die Gewinnung und Eröffnung von Vergleichsinformationen gerichtet sind, steigen, je mehr Handlungsspielräume bzw. Entscheidungskompetenzen bei den dezentralen Einheiten selbst liegen und sind daher bei der Organisationsform 'Autonomer Lehrstuhleinkauf' am größten. Sobald den wissenschaftlichen Einheiten dagegen Pflichtvorgaben oder zunehmend einschränkende Rahmenvorgaben bezüglich der Bezugsobjekte und/oder deren Bezugsquellen gemacht werden, sind z.B. die Bezugskonditionen nicht mehr abhängig vom Verhalten oder Verhandlungsgeschick der Personen im Wissenschaftsbereich. Dadurch verlieren Vergleichsinformationen an Aussagekraft und Beachtung.

Liegen - wie bei den drei oberen Kombinationen der rechten Hälfte von Abbildung 16 (Seite 79) - trotz dezentraler Beschaffung zentralistische Führungssysteme vor, so sind Rahmenvträge das hierzu passende Instrument des Beschaffungscontrolling, deren Verwendung den dezentralen Einheiten vorgeschrieben wird. Eine Organisationsform mit allein objektspezifischen Pflichtvorgaben macht im Zusammenhang mit Rahmenvträgen jedoch wenig Sinn; so ist durch einen solchen Vertrag stets ein Lieferant bestimmt. Jedoch könnte man durch die Vorgabe alternativer Rahmenvträge, zwischen denen die dezentralen Einheiten ihre Wahl treffen müssen, vermeiden, einem Lieferanten eine - zumindest befristete - Exklusivstellung einzuräumen. Zur Reduzierung der Bezugspreise, die meist das Motiv für solche Verträge bildet, leistet ein solches Vorgehen jedoch eher nicht den größtmöglichen Beitrag.

Zentralistische Führungssysteme sind in Verbindung mit dezentraler Beschaffungsabwicklung in der Hochschulpraxis vergleichsweise selten. Wird von dezentraler Beschaffung gesprochen, ist deshalb dort in aller Regel die Organisationsform 'Autonomer Lehrstuhleinkauf' gemeint. Natürlich verfügen Zentraleinheiten im Rahmen dieser Organisationsform über die Möglichkeit, Rahmenvträge über bestimmte Beschaffungsobjekte zu schließen, und diese den

dezentralen Einheiten als freiwillig zu nutzende Angebote anheim zu stellen. In Bayern werden sie darin z.B. durch das Bayerische Ministerium der Finanzen unterstützt, das zahlreiche Rahmenvträge abgeschlossen hat, welche sich die öffentlichen Einrichtungen des Freistaats zunutze machen können. Da auch diesen Verträgen keine konkreten Auftragsvolumina zugrunde liegen und sie deshalb nur einseitige Verpflichtungen seitens der Lieferanten darstellen, leiden sie unter meist unattraktiven und damit wirkungslosen Konditionen²⁷⁸.

Sofern Rahmenvträge, die auf Freiwilligkeit basieren, tatsächlich im Rahmen von Beschaffungsprozessen eingesetzt werden, sind sie durchaus als effektive Instrumente des Beschaffungscontrolling einzuschätzen. Wie effektiv und durch effizient sie aber wirklich sind, d.h. welcher Nutzen dem für sie nötigen Verhandlungs- bzw. Ausschreibungsaufwand entgegensteht, läßt sich a priori kaum bestimmen. Als besonders effiziente Instrumente des Beschaffungscontrolling kann man sie deshalb grundsätzlich nicht einschätzen.

Für die Beschaffungsform 'Autonomer Lehrstuhleinkauf' ist damit festzuhalten, daß die Möglichkeiten zur zentral gesteuerten Verhaltensbeeinflussung mit dem in dieser Untersuchung betrachteten Koordinationsinstrumentarium vergleichsweise beschränkt sind. Existiert darüber hinaus kein leistungsfähiges Informations- und Berichtssystem, dann sind kurzfristig wirksame und zentral getragene Controllingaktivitäten zur Verbesserung der Erreichungsgrade der betrachteten Zielvorstellungen - jenseits von Appellen und Empfehlungen - praktisch kaum möglich.

Für eine Einschätzung der übrigen drei Grundformen der dezentralen Beschaffung wird auf die Aussagen verwiesen, die für diejenigen Grundformen der zentralen Beschaffung gemacht wurden, in denen eine jeweils identische Verteilung der Entscheidungskompetenzen vorliegt²⁷⁹. Zu beachten sind jedoch die höheren Ansprüche, die an die Konzeption und Gestaltung des Beschaffungsinformationssystems zu stellen sind, um adäquate Controllingbedingungen zu erzielen.

²⁷⁸ So wirkt erneut die Interdependenz zwischen Absatzpreis und Absatzmenge, vgl. Kapitel 4.1.2.1.2.

²⁷⁹ Vgl. Kapitel 4.1.2.2.1.

4.2 Beschaffungsprozesse und Beschaffungscontrolling an bayerischen Universitäten

4.2.1 Empirische Analyse exemplarischer Beschaffungsprozesse an bayerischen Universitäten

Im Rahmen einer solchen Arbeit ist es nicht möglich, für alle Beschaffungsobjekte von Universitäten die Art und Weise ihrer jeweiligen Beschaffung zu erheben und darzustellen. Deshalb kann die nachfolgende Analyse nur eine begrenzte Anzahl an Objekten betreffen, bei deren Auswahl mehrere Faktoren berücksichtigt wurden. So sollte es sich um Objekte des alltäglichen universitären Bedarfs handeln, die in allen Universitäten regelmäßig angeschafft werden. Weiter waren Objekte zu wählen, deren Beschaffungsprozesse sich im Regelfall voneinander unterscheiden, z.B. aufgrund unterschiedlicher Serviceintensitäten²⁸⁰. Ebenfalls von Relevanz war eine hohe finanzwirtschaftliche Bedeutung der Betrachtungsobjekte²⁸¹.

Im allgemeinen erfüllen Büropapier, Kopiergeräte, Personal Computer, elektrischer Strom und Reinigungsdienstleistungen diese Kriterien, weshalb sie im weiteren als beispielhafte Beschaffungsobjekte dienen. Büropapier wird dabei stellvertretend für allgemeinen Bürobedarf betrachtet, da die Papierbeschaffung innerhalb einer Universität i.d.R. der Beschaffung anderer Büromaterialien gleicht. Elektrischer Strom steht für den allgemeinen Energiebedarf einer Universität, der zusätzlich Fernwärme, Gas, Öl und Wasser umfasst.

Die Gegenüberstellung der Beschaffungspraktiken an den neun staatlichen Universitäten Bayerns erfolgt in anonymisierter und primär tabellarischer Form. Fokussiert wird dabei das Verhältnis zwischen den Zentralen Universitätsverwaltungen (ZUV) und den dezentralen, wissenschaftlichen Einheiten. Inwieweit Beschaffungsaktivitäten durch Einheiten des Wissenschaftsbereichs selbst geregelt und bewußt gesteuert werden, ist nicht Gegenstand der Betrachtung. Sofern die Tabellen auch solche Angaben enthalten, auf die in den begleitenden Interpretationen nicht eingegangen wird, so dient dies dazu, die jeweiligen Praktiken in größerem Detail darzustellen.

²⁸⁰ Vgl. Abbildung 13 (Seite 58).

²⁸¹ Vgl. z.B. Tabelle 3 (Seite 18).

Im Vorfeld der weiteren Darstellungen bleibt noch zu betonen, daß Universitäten große Institutionen und Systeme darstellen, die in ihrer Komplexität und Heterogenität nur schwer überblicksartig und knapp erfaßt werden können. Versucht man dabei die Realität mit begrenzten Ausprägungen bestimmter Merkmale zu beschreiben, läuft man Gefahr, zu stark zu verallgemeinern und dadurch den jeweiligen Umständen nicht gerecht werden zu können. Mit Blick auf die nachfolgenden Angaben ist daher einzuschränken, daß diese oftmals nur den Charakter von Tendenzaussagen besitzen; dies gilt insbesondere auch für Ja/Nein-Angaben.

4.2.1.1 Beschaffung von Büropapier an bayerischen Universitäten

Als 'problemloses' Verbrauchsgut eignet sich Büropapier (bzw. Büromaterial) in besonderer Weise für eine zentrale Beschaffung²⁸², da für die Auswahl geeigneter Papiersorten²⁸³ lediglich produkt-, aber nicht fachspezifisches Wissen notwendig ist. Ebenso ist kein produktspezifischer Betreuungsaufwand erforderlich ist, denn Dienstleistungskomponenten sind höchstens bei der Papieranlieferung zu berücksichtigen.

Wie die Tabelle 8 und Tabelle 9 (beide Seite 114) zeigen, wird der Bedarf der Zentralverwaltungen an Büropapier stets durch eine verwaltungsseigene Zentralstelle befriedigt. Die Papierversorgung des Wissenschaftsbereichs wird dagegen lediglich in den modernen Zentraluniversitäten durch die Zentralverwaltung übernommen. Dies ist auch die Begründung dafür, daß man nur hier - im Gegensatz zu den dezentralen Universitäten - einen Überblick über den Gesamtpapierverbrauch der Universität besitzt. Durch die Beschaffung im Sinne eines 'Autonomen Verwaltungseinkaufs' sind dort auch im Wissenschaftsbereich günstige Bezugspreise sichergestellt, wobei die anfallenden Kosten stets zu Einzelkosten verrechnet werden.

²⁸² „Die Zentralisierung eignet sich vor allem für die Beschaffung solcher Gegenstände, die in gleicher oder ähnlicher Ausführung von mehreren oder gar vielen Bedarfsstellen benötigt werden (allgemeiner Bedarf), z.B. Büromaterialien, -maschinen und -ausstattungen, Reinigungsmaterial u.ä.“ WIBERA-PROJEKTGRUPPE (Ökonomie 1976), S. 607-608.

²⁸³ Am Markt werde zahlreiche Papiersorten angeboten, die sich z.B. in Farbe, Konsistenz, Lagerfähigkeit, Holzanteil usw. unterscheiden. Hieraus resultieren sowohl Qualitäts- als auch Preisunterschiede.

Beschaffung von Büropapier		Zentraluniversitäten			
Papier wird für ... zentral / dezentral beschafft durch	ZUV-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich
Mindestens ein spezielles Papierlager ist vorhanden	ja	ja	ja	ja	ja
Es gibt uni.-eigene Rahmenverträge für die dezentrale Beschaffung	ja	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt
Über Sonderverträge wird informiert	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt
Rahmenverträge bestehen auf Mindestabnahmemengen	ja	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt
Anlieferung für	ZUV-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich
Lieferantenanzahl	2	5	5	5	5
Vertragsart für ZUV-Bereich (u. evtl. auch Wissenschaftsbereich)	Einzelvertrag	ja	ja	ja	ja
Preisgarantie für ca. Jahre (inkl. farbigen Papier)	keine	keine	keine	keine	keine
Papierverbrauch in Mio. Blatt/Jahr, ca. (inkl. farbigen Papier)	9	0,2	6	0,2	1,4
m / o K = m / o K Kopieren	0,83	6,2	4,5	0,8	1
Kleinste, frachtfreie Liefermenge vom Lieferanten	13	7,47	7	5,5	12,1
Kleinste, frachtfreie Liefermenge für dezent. wiss. Dienststellen	21,4	8,3	14	15.000	500

Tabelle 8: Überblick über die Beschaffung von Büropapier an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten

Beschaffung von Büropapier		Dezentrale Universitäten			
Papier wird für ... zentral / dezentral beschafft durch	ZUV-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich
Mindestens ein spezielles Papierlager ist vorhanden	ja	ja	ja	ja	ja
Es gibt uni.-eigene Rahmenverträge für die dezentrale Beschaffung	ja	ja	ja	ja	ja
Über Sonderverträge wird informiert	ja	ja	ja	ja	ja
Rahmenverträge beruhen auf Mindestabnahmemengen	ja	ja	ja	ja	ja
Anlieferung für	ZUV-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich	Wissenschaftsbereich	Univ.-Bereich
Lieferantenanzahl	3-4	1	2	1	2
Vertragsart für ZUV-Bereich (u. evtl. auch Wissenschaftsbereich)	Einzelvertrag	ja	ja	ja	ja
Preisgarantie für ca. Jahre	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Papierverbrauch in Mio. Blatt/Jahr, ca. (inkl. farbigen Papier)	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
m / o K = m / o K Kopieren	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Kleinste, frachtfreie Liefermenge vom Lieferanten	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Kleinste, frachtfreie Liefermenge für dezent. wiss. Dienststellen	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

Tabelle 9: Überblick über die Beschaffung von Büropapier an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten

Da die Preise auf dem Papiermarkt stark schwanken und im wesentlichen Tagespreise herrschen, ist es kaum möglich, Verträge mit längerfristig gültigen Preiskonditionen abzuschließen. Vorherrschend sind daher Kaufverträge zu Tageskonditionen, wobei mit steigenden Abnahmemengen auch Abruflverträge²⁸⁴ durchsetzbarer werden.

Trotzdem gibt es in einigen der alten Universitäten Verträge bzw. Arrangements, die durch die Zentralverwaltungen geschlossen wurden, welche neben dem Papierkauf eine direkte Belieferung der dezentralen Einheiten durch Lieferanten regeln. Eine Bezugspflicht von diesen Lieferanten besteht jedoch in keinem Fall. Aufgrund begrenzter Lagerkapazitäten in den wissenschaftlichen Einheiten ist für die tatsächliche Inanspruchnahme derartiger Regelungen neben der Zuverlässigkeit der Lieferanten - von besonderer Bedeutung, welche minimale Bestellmenge für eine einzelne Dienststelle vereinbart wurde, ohne daß dieser zusätzliche Versandkosten berechnet werden. Die hier vereinbarten Mindestmengen unterscheiden sich zwischen den dezentralen Universitäten um den Faktor 4, allerdings auf niedrigem Niveau.

Bemerkenswert ist, daß in einem Fall der gesamtuniversitären Zentralbeschaffung eine besonders umweltfreundliche, jedoch merklich teurere Papierart beschafft wird, obwohl hierdurch sämtlichen Universitätsdienststellen nicht unerhebliche Mehrkosten aufgebürdet werden. In diesem Fall handelt die Zentralverwaltung mit einem besonderem umweltpolitischen Anspruch. Ansonsten sind in den bayerischen Universitäten jedoch keine speziellen Mechanismen in Gebrauch, um die wissenschaftlichen Einheiten bei Büropapier in ihrem Beschaffungs- und Verbrauchverhalten zu beeinflussen.

4.2.1.2 Beschaffung von Kopiergeräten an bayerischen Universitäten

Kopiergeräte sind sehr betreuungsintensive Beschaffungsobjekte²⁸⁵. Deshalb muß man bei ihrer Anschaffung der Gewährleistung des laufenden Betriebs

²⁸⁴ Abruflverträgen liegt eine feste Abnahmemenge zugrunde, die in mehreren Tranchen zu verschiedenen Zeitpunkten abgenommen werden kann, vgl. z.B. HARTMAN, H. (Materialwirtschaft), S. 471-472.

²⁸⁵ Vgl. Abbildung 13 (Seite 58). Neben Wartungs- und Reparaturarbeiten ist ein regelmäßiges Nachfüllen von Papier und Toner nötig. Hinzu kommt die Behebung von eventuellen Papierstaus. Mit der Aufrechterhaltung der Kopierbereitschaft entstehen somit Folgearbeiten, Folgebedarfe und verschiedenste Folgekosten. Da praktisch sämtliche Mitglieder einer Universität regelmäßig einen Kopier benötigen und diese Geräte auch infrastrukturellen Charakter haben, muß ihre Aufstellung

ihr vorbehalten, Kopiergeräte anzuschaffen. In einigen dieser Universitäten werden nur Geräte aufgestellt, die von allen Universitätsangehörigen benutzt werden können; Geräte, die nur einer Einheit 'gehören', gibt es dort nicht. Gleichzeitig wird den vielfältigen Ausstattungs- und Standortwünschen des Wissenschaftsbereiches in teilweise nur eingeschränktem Umfang entsprochen. In den Fällen des Eigenbetriebes werden die Geräte durch nichtwissenschaftliches Universitätspersonal in Betriebsbereitschaft gehalten (v.a. Papier und Toner auffüllen). Die Möglichkeit zu Kopieren - inklusive der hierzu notwendigen Materialien - wird den wissenschaftlichen Einheiten meist in Form von Kopierkarten von der Zentralverwaltung verkauft. Die durch die Verwaltung in Rechnung gestellten Kopierpreise beinhalten in vier Fällen auch Gemeinkostenanteile.

Anders ist die Situation in den dezentral organisierten Universitäten, wobei auch zwischen diesen Unterschiede bestehen. So gibt es zwei Universitäten, in denen die Zentrale Universitätsverwaltung nicht bzw. kaum in das Kopierwesen im Wissenschaftsbereich involviert ist. Dort liegt die Organisationsform 'Autonomer Lehrstuhleinkauf' vor, wobei auch der Betrieb der Geräte isoliert bzw. autark durch die jeweiligen Dienststellen geregelt wird, die die einzelnen Geräte besitzen.

Zwei andere Universitäten - darunter auch die LMU München²⁸⁶ - betreiben das gesamte Kopierwesen der Universität auf Basis der Organisationsform 'Objekt- und quellspezifische Pflichtvorgaben', verbunden mit objektspezifischen Wahlfreiheiten. Dort wird auch das Kopierwesen im Wissenschaftsbereich durch die Zentralverwaltung koordiniert. In beiden Fällen haben die Zentralverwaltungen mit jeweils nur einem Anbieter einen Rahmenvertrag geschlossen, der für alle Dienststellen verbindlich ist und der unterschiedlichen monatlichen Kopiermengen jeweils bestimmte Gerätetypen zuordnet. Möchte eine Dienststelle ein Kopiergerät für sich beschaffen, so ist sie an die Geräte(ausstattungs)vorgaben sowie die (Preis-)Konditionen des Rahmenvertrags gebunden. Eine anderweitige Beschaffung eines Kopiergerätes ist ihr untersagt. Als Preise je Kopie werden den wissenschaftlichen Dienststellen in beiden

²⁸⁶ Auf eine Anonymisierung wird an dieser Stelle mit Blick auf die detaillierte Darstellung des zentral koordinierten Kopierwesens der LMU (vgl. Kapitel 5.2) verzichtet. Um ihre Anonymität im Rahmen der übrigen Vergleiche zu wahren, ist die Position der LMU innerhalb der Tabelle 11 gegenüber den übrigen Tabellen verändert.

Fällen nur Einzelkosten in Rechnung gestellt, also die Beträge, die an die jeweilige Betreiberfirma abzuführen sind.

Um auch Studenten Kopiermöglichkeiten in den Räumlichkeiten der Universitäten zur Verfügung zu stellen, betreiben die Zentralverwaltungen der bayerischen Universitäten entweder selbst Geräte, lassen von wissenschaftlichen Einheiten studentische Kopiergeräte bereitstellen oder überlassen diesen Bereich externen Anbietern. Dabei zeigen sich Differenzen im Grad der jeweiligen Integration des studentischen Kopierwesens in das dienstliche (Verwaltung u. Wissenschaftsbereich), die jedoch nicht mit der Unterscheidung zwischen zentral/dezentral organisierten Universitäten zusammenfallen. Weiterhin ist festzustellen, daß die Bereiche bisweilen durch verschiedene Anbieter betrieben werden, wodurch die Existenz unterschiedlicher, nicht kompatibler Betriebsmedien (z.B. Kopierkarten) gefördert wird.

Für die Beschaffung und den Betrieb von Kopiergeräten in bayerischen Universitäten bleibt somit festzuhalten, daß die Zentralverwaltungen in sehr unterschiedlichem Ausmaß darin involviert sind. Ein entsprechendes Engagement muß dabei nicht zwangsläufig zu günstigen Kopierpreisen für die wissenschaftlichen Einheiten führen; zumindest dann nicht, wenn entsprechende Verrechnungspreise auch Gemeinkostenanteile enthalten. Zur Reduktion der Kopierkosten über eine spezielle Beeinflussung der Kopiermengen findet sich in den bayerischen Universitäten kein Beispiel. Jenseits ihrer eigenen finanziellen Mittel sind die wissenschaftlichen Einheiten in diesem Bereich somit keinen Beschränkungen, künstlichen Anreizen oder sonstigen Koordinationsmechanismen ausgesetzt.

4.2.1.3 Beschaffung von Personal Computern an bayerischen Universitäten

Bei der Beschaffung von Personal Computern (PCs) ist in den Hochschulen eine Besonderheit anzutreffen. So gibt es von Bund und Ländern nach dem Hochschulbauförderungsgesetz (HBFÜG) geförderte Programme, die den Hochschulen die Anschaffung von EDV-Ausstattung erleichtern. Dabei handelt es sich z.B. um das Computer-Investitions-Programm (CIP), das dazu dient, in einzelnen Räumen eine Mehrzahl von Studentenarbeitsplätzen einzurichten, z.B. in Form von PC-Laboren. Daneben ist z.B. das Programm zur Förderung wissenschaftlicher Arbeitsplätze (WAP) zu nennen. Hier werden einzelne Ar-

beitsplätze des wissenschaftlichen Personals mit EDV ausgestattet, wobei tendenziell leistungsfähigere und teurere Geräte beschafft werden²⁸⁷.

Im Rahmen dieser zwei Programme stellen der Bund und das jeweilige Bundesland den Hochschulen finanzielle Zuschüsse für den EDV-Erwerb zur Verfügung. Der Verteilungsschlüssel der anfallenden Ausgaben zwischen Bund, Land und Hochschule lautet $\frac{3}{16}$, $\frac{2}{16}$, $\frac{1}{16}$. Um staatliche Zuschußmittel zu erhalten, müssen die Hochschulen diese für konkrete Projekte beantragen und die Genehmigung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) erhalten. Eine Voraussetzung zur Gewährung der Zuschußmittel ist jedoch, daß der Gesamtauftragswert einer zu bezuschussenden EDV-Beschaffung mindestens 250.000 DM beträgt²⁸⁸. Im Rahmen der eigentlichen Anschaffung treten die Universitäten zunächst in Vorlage und erhalten die Zuschüsse erst, nachdem der gesamte Auftrag abgewickelt ist.

Da PCs auch außerhalb dieser Programme beschafft und somit aus Mitteln unterschiedlicher Herkunft finanziert werden, kommt es mitunter innerhalb einer einzigen Hochschule zu verschiedenen Beschaffungsprozessen. So führen die oben genannten Bedingungen dazu, daß staatlich geförderte Beschaffungsaktionen möglichst schnell von den Hochschulen durchgeführt werden und in den Universitäten Bedarfe zusammengefaßt werden (müssen). Wie Tabelle 12 (Seite 122) und Tabelle 13 (Seite 123) zeigen, spielen dabei meist universitätseigene bzw. -nahe Rechenzentren (RZ) eine wichtige Rolle²⁸⁹. Aufgrund ihres fachlichen Know-how können die Rechenzentren i.a. starken Einfluß auf die zu beschaffenden Gerätetypen und Lieferanten nehmen. Dabei profitieren sie von ihrer Stellung als wissenschaftliche Einrichtungen, was ihre Position als koordinierende und potentiell auch Beschränkungen auferlegende Instanz

²⁸⁷ Auf die gesonderte Betrachtung anderer Programme, wie etwa des nur zwischenzeitlich aufgelegten Programms 'Vernetzte Datenverarbeitung' (VDV) oder des bayerischen 'Lehrstuhlneuerungsprogramms' wird in dieser Arbeit verzichtet.

²⁸⁸ Bis vor kurzem lag der Mindestauftragswert noch bei 150.000 DM. Mit Blick auf das 'tägliche' Beschaffungsgeschäft ist nach Auskünften eines Zentraleinkäufers darauf hinzuweisen, daß die Beschaffungen im Rahmen dieser Programme einen wertmäßig hohen Anteil des gesamten Beschaffungsvolumens einnehmen. Ihr relativer Anteil an der gesamten, für PC-Beschaffungen benötigten Arbeitszeit, ist dagegen sehr viel geringer. Mit anderen Worten, entfällt der Großteil der entsprechenden Arbeitszeit auf Klein- und Einzelbeschaffungen.

²⁸⁹ Lediglich zwei dezentrale Universitäten verfügen über kein derart einzustufendes Rechenzentrum.

stärkt²⁹⁰. Gegenüber entsprechend agierenden Verwaltungseinheiten haben sie hier einen Vorteil.

Die Rechenzentren nehmen bei der Beschaffung des wissenschaftlichen und studentischen Computerbedarfs eine zentrale Stellung ein; dagegen sind sie bei der Bedarfsdeckung der Zentralverwaltungen nicht so oft beteiligt, da dies meist verwaltungsinterne EDV-Stellen übernehmen. In Zusammenarbeit mit Vertretern einzelner Fachbereiche, sogenannten Fakultätsbeauftragten, planen und vollziehen die Rechenzentren HBFG-geförderte EDV-Beschaffungen. Oft müssen sie auch fakultätsübergreifende Bedarfspakete schnüren, um die Voraussetzungen für Landes- und Bundeszuschüsse (Mindestauftragssummen) erfüllen zu können, wobei die fachbereichsinterne Koordination v.a. durch die Fakultätsbeauftragten erfolgt. In der Folge sind bei HBFG-Beschaffungen auch meistens die Rechenzentren diejenigen, die - evtl. in Zusammenarbeit mit den Zentralverwaltungen - Ausschreibungen zur Vergabe von Großaufträgen durchführen. Darüber hinaus richten sie bei CIP-Projekten die entsprechenden Räume in Absprache mit den betroffenen Fakultäten häufig schlüsselfertig ein und übergeben sie dann den wissenschaftlichen Einheiten.

In den bayerischen Universitäten, in denen für HBFG-Beschaffungen nicht die Dienste von Rechenzentren in Anspruch genommen werden können, werden diese entweder durch die Zentralverwaltungen, durch besondere Kommissionen oder durch die jeweiligen Fakultätsbeauftragten selbst koordiniert.

Auch außerhalb von HBFG-Projekten sind in der Mehrzahl der Universitäten die Rechenzentren mit der EDV-Beschaffung für den Wissenschaftsbereich beschäftigt²⁹¹. Dabei ist festzustellen, daß die wissenschaftlichen Einheiten in den dezentralen Universitäten mehr Freiräume genießen als in den Zentraluniversitäten, wenngleich die Regelungen auch innerhalb dieser beiden Universitätsgruppen unterschiedlich dicht sind bzw. unterschiedliche Grundformen der Organisation zur Anwendung kommen.

²⁹⁰ Vgl. Kapitel 3.2.2.3.

²⁹¹ Das Ausmaß ihrer Einbindung in die operative Beschaffungstätigkeit richtet sich dabei nicht zuletzt nach den personellen Kapazitäten der Rechenzentren.

[illegible]

Tabelle 12: Überblick über die Beschaffung von Personal Computern an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten

So bestehen in den Zentraluniversitäten in höchst unterschiedlichem Maße Vorgaben, z.B. darüber, inwieweit die Wissenschaftler auch ihren sonstigen Computerbedarf (außerhalb von CIP und WAP) über ihr RZ bzw. die Zentralverwaltung zu befriedigen haben. Jenseits der Verpflichtung zur zentralen Beschaffungsabwicklung unterliegen die wissenschaftlichen Einheiten in einer Hochschule keinen Vorgaben. Vielmehr übersenden sie der Zentralverwaltungseinheit, die für den PC-Einkauf zuständig ist, einen Beschaffungsauftrag, dem sie i.d.R. ein Lieferantenangebot beifügen. Die Verwaltung vergibt in der Folge den Auftrag mit Bezug auf das entsprechende Angebot, ohne das Ange-

[illegible]

Tabelle 13: Überblick über die Beschaffung von Personal Computern an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten

bot oder den Bedarf sachlich weiter zu prüfen. Da die Verwaltung in dieser Universität auch im Vorfeld dieser Beschaffungsanforderung keinerlei Beratungsleistungen erbringt, agiert sie als reiner Erfüllungsgchilfe des Wissenschaftsbereichs, ohne koordinative Funktionen wahrzunehmen. Somit liegt hier ein Beispiel für die Organisationsform 'Schwacher Zentraleinkauf' vor.

In einer anderen Zentraluniversität limitiert das RZ dagegen die zur Auswahl stehenden Computertypen auf zwei, jeweils unterschiedlich leistungsfähige Gerätetypen, die von den wissenschaftlichen Einheiten beim RZ bestellt werden können und durch dieses eingekauft werden. Haben die Geräteempfänger Son-

derwünsche, so werden die Geräte nachträglich durch das RZ konfiguriert, sofern diese Änderungen Bestandteil eines klar definierten und mit Standardpreisen versehenen Service- und Optionsangebotes des RZ sind. Dies ist als 'Autonomer Verwaltungseinkauf'²⁹² bzw. 'Starker Zentraleinkauf' zu identifizieren.

In den dezentralen Universitäten fehlt aufgrund dezentraler Inventarisierung im Regelfall ein Gesamtüberblick auf den Gerätebestand. Weiter gibt es hier höchstens Empfehlungen, auch den sonstigen Computer-Bedarf über das RZ bzw. die zuständige Einheit der Zentralverwaltung abzuwickeln. Als Anreiz hierfür bieten die Zentralstellen mancherorts einen kostenlosen Beratungs- und Unterstützungsservice (Support) für die von ihnen beschafften Geräte an, nicht aber für anderweitig bezogene Geräte. Sofern doch dezentral beschafft wird, bestehen nirgends Auflagen über die Inanspruchnahme bestehender Rahmenverträge oder die Wahl der Lieferanten. Sofern die dezentralen Einheiten somit auf der Basis des autonomen Lehrstuhleinkaufs selbst beschaffen, unterliegen sie höchstens allgemeinen Hinweisen (Objektspezifische Rahmenvorgaben). Allerdings ist zu erkennen, daß die Bereitschaft, den Dienststellen seitens der Verwaltung einschränkende Auflagen zu machen, steigt, wenn die wissenschaftlichen Einheiten zur EDV-Beschaffung Zentralmittelzuschüsse in Anspruch nehmen (wollen), die von zuständigen Haushalts- oder EDV-Kommissionen - in einem Fall sogar direkt durch das RZ - bewilligt werden können²⁹³. Dabei orientiert man sich meist an bereits gewährten Zuschüssen und Versorgungsgraden in den Einheiten. Trotz dieser Finanzierung durch Fremdmittel bleibt den wissenschaftlichen Einheiten in einigen Universitäten ein Anreiz zur Sparsamkeit, indem EDV-Anschaffungen dort nur mit einem begrenzten, prozentualen Anteil der Anschaffungsausgaben bezuschußt werden.

²⁹² In diesem Fall ist der Begriff 'Verwaltungseinkauf' streng genommen nicht ganz treffend.

²⁹³ Laut Angaben des Leiters des bezuschussenden Rechenzentrums werden aber in nur ca. 30 % der Geräteanschaffungen Zuschüsse hierzu beantragt. Ein Grund hierfür mag in der relativ starken naturwissenschaftlichen Prägung der betreffenden Hochschulen liegen, was für eine relativ gute Mittelausstattung der wissenschaftlichen Einheiten spricht.

4.2.1.4 Beschaffung von elektrischem Strom an bayerischen Universitäten

Elektrischer Strom ist ein äußerst homogenes²⁹⁴ Gut infrastrukturellen Charakters²⁹⁵, für dessen Bereitstellung es - je nach Art des durch das Energieversorgungsunternehmens (EVU) gelieferten Stromes - durchaus auch auf Seiten des Kunden zu Betreuungsaufwand kommen kann²⁹⁶. Dieser ist in Hochschulen jedoch nicht von den Verbrauchern bzw. Nutzern zu erbringen²⁹⁷, sondern von betriebstechnischen Abteilungen.

Bis vor kurzem verfügten die EVU über Angebotsmonopole in ihren jeweiligen Versorgungsgebieten, verbunden mit einer Versorgungspflicht²⁹⁸. Aber seit der sogenannten Stromrichtlinie, die Ende Dezember 1996 durch das Europäische Parlament gebilligt wurde und deren Umsetzung in deutsches Recht am 29.4.1998 in Kraft trat, bestehen für Großverbraucher stufenweise Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Energieanbietern²⁹⁹. Auch die bayerischen Hochschulen versuchen verstärkt, von dieser Entwicklung zu profitieren und werden dabei durch die jeweiligen Bezirksregierungen unterstützt.

²⁹⁴ Es gibt jedoch Hinweise auf künftige Produktdifferenzierungen durch die Energiewirtschaft und somit über Strom unterschiedlicher Qualitätsstufen und Preise.

²⁹⁵ Vgl. SCHMITT, D. (Energiebetriebswirtschaftslehre 1993), S. 878.

²⁹⁶ Mit zunehmender Abnahmemenge wird Strom durch die EVU mit steigender Spannung geliefert, so daß der gelieferte Strom durch technisches Gerät erst auf das benötigte Spannungsniveau, i.d.R. 220 Volt, transformiert werden muß. Diese technischen Anlagen können dabei Eigentum des Stromabnehmers sein. In diesen Fällen ist ihre Betreuung ebenfalls Aufgabe des Stromabnehmers, wenigstens die EVU Überwachungsrechte innehaben. Vgl. MAIER, K. (Energieversorgung 1989), S. 482.

²⁹⁷ Somit beschreibt der Slogan: „Der Strom kommt aus der Steckdose“ die Beschaffungssituation der wissenschaftlichen Einheiten recht gut.

²⁹⁸ Vgl. MAIER, K. (Energieversorgung 1989), S. 482.

²⁹⁹ Vgl. Eickhof, N. (Wettbewerb 1998), S. 437. Nach der Stromrichtlinie sind zunächst Großkunden mit einer Jahresabnahme von mindestens 40 Mio. Kilowattstunden berechtigt, Strom bei einem anderen Anbieter als dem bisherigen EVU zu kaufen. Verbunden hiermit ist eine generelle Verpflichtung der Versorger, fremden Strom durch ihre Netze durchzuleiten. Ab dem Jahr 2000 soll die jährliche Mindestabnahmemenge dann auf 20 Gigawattstunden, ab dem Jahr 2003 auf neun Gigawattstunden gesenkt werden. Vgl. SCHULZE, T. (Funke 1997), S. 1.

elekt. Strombeschaffung (ohne Klinika)		Zentraluniversitäten			
Stromverträge werden abgeschlossen	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja
Die Mittelbeschaffung erfolgt aus Zentralmitteln	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja
Campusumverteilung	dezentral	ja	ja	ja	ja
Gebäudeübergreifende Gebäudetechnik vorhanden	ja/nein	ja	nein	ja	ja
Wie viele Stromrechnungen bekommt die Universität pro Monat	im dezentralen Bereich	ja	ja	ja	ja
Qualität der universitären Stromversorgung	im wesentlichen unweit	ja	ja	ja	ja
Die Stromzählerausstattung wird zur Zeit gezielt verbessert	ja	ja	ja	ja	ja
Moralische Analyse der Verbrauchs- und Kostenwerte per EDV	mittel bis schlecht	ja	ja	ja	ja
Es gibt ein Stromzählerverzeichnis auf	nein	nein	nein	nein	nein
Es gibt in den letzten 3 Jahren eine gezielte Energieparaktion	ja	ja	ja	ja	ja
Stromausgaben 1987	MS Excel	keine	MS Excel	MS Excel	MS Excel
Bezugene Strommenge 1987	6,81	K.A.	19,93	25,25	ca. 3
Energieerhebungen werden im wesentlichen ... ausgeliefert	ja	ja	ja	ja	ja
Die Universität hat Erfahrungen mit Contracting?	ja	ja	ja	ja	ja
Wünschen der Nutzer (z.B. Studenten) wird entsprochen	ja	ja	ja	ja	ja

Tabelle 14: Überblick über die Beschaffung von elektrischem Strom an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten

Wenngleich zwischen Stromabnehmern und EVU auch Sonderverträge geschlossen werden können³⁰⁰, wird Strom i.d.R. nach unterschiedlichen, jedoch standardisierten Tarifpreisen in Rechnung gestellt³⁰¹. Wie Anhang 1 (Seite 160) am Beispiel einer typischen, auf einem Grundpreistarif basierenden monatlichen Stromrechnung der LMU München zeigt, sind dabei mehrere Kostenarten zu beachten. Die wichtigsten Strompreiskomponenten³⁰² sind Leistungs-

³⁰⁰ Zu Sonderverträgen kommt es v.a. bei einem hohem Strombedarf des Abnehmers, wenn dem EVU die Versorgung des Abnehmers zu Tarifbedingungen nicht zugemutet werden kann oder wenn der Abnehmer selbst eine eigene Anlage zur Stromerzeugung betreibt.

³⁰¹ So werden Haushalts-, Gewerbe- und Landwirtschaftstarife unterschieden. Abrechnungstechnisch wird weiterhin zwischen Zähler-, Staffel-, Zonen-, Grundpreis- und Zeittarifen differenziert. Zählertarife beruhen auf einer Durchschnittskostenberechnung, so wird der gemessene Energieverbrauch mit einem Einheitspreis multipliziert. Bei Grundpreistarifen werden die Energiekosten in einen von der bereitgestellten Leistung und einen von der in Anspruch genommenen Wirkarbeit abhängigen Teil aufgeteilt. Zeittarife gewähren unterschiedliche Energiepreise je nach Tages- oder Jahreszeit z.B. Tag- und Nachtstrom. Vgl. MAIER, K. (Energieversorgung 1989), Sp. 480-483.

³⁰² Weitere, einer Stromrechnung nicht unmittelbar zu entnehmende Strompreiskomponenten finden sich bei MAIER, K. (Energieversorgung 1989), Sp. 483. Ein Glossar der nachfolgenden sowie weiterer energetischer Begriffe findet sich bei WOHENZ, J./MOOR, M. (Energiemanagement 1989), S. 280-296.

elekt. Strombeschaffung (ohne Klinika)		Dezentrale Universitäten			
Stromverträge werden abgeschlossen	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja
Die Mittelbeschaffung erfolgt aus Zentralmitteln	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja
Campusumverteilung	dezentral	ja	ja	ja	ja
Gebäudeübergreifende Gebäudetechnik vorhanden	ja/nein	ja	nein	nein	zum Teil
Wie viele Stromrechnungen bekommt die Universität pro Monat	im dezentralen Bereich	ja	ja	ja	ja
Qualität der universitären Stromversorgung	im wesentlichen unweit	ja	ja	ja	ja
Die Stromzählerausstattung wird zur Zeit gezielt verbessert	ja	ja	ja	ja	ja
Moralische Analyse der Verbrauchs- und Kostenwerte per EDV	mittel bis schlecht	ja	ja	ja	ja
Es gibt ein Stromzählerverzeichnis auf	ja	ja	ja	ja	ja
Es gibt in den letzten 3 Jahren eine gezielte Energieparaktion	ja	ja	ja	ja	ja
Stromausgaben 1987	MS Excel	ja	ja	ja	ja
Bezugene Strommenge 1987	13,89	K.A.	9,5	32,53	30,9
Energieerhebungen werden im wesentlichen ... ausgeliefert	ja	ja	ja	ja	ja
Die Universität hat Erfahrungen mit Contracting?	ja	ja	ja	ja	ja
Wünschen der Nutzer (z.B. Studenten) wird entsprochen	ja	ja	ja	ja	ja

Tabelle 15: Überblick über die Beschaffung von elektrischem Strom an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten

und Arbeitspreise³⁰⁴. Weiterhin illustriert das Beispiel stets anfallende Meßkosten³⁰⁵ sowie ausnahmsweise anfallende Kosten für übermäßigen Blindstromanfall³⁰⁶.

Wie Tabelle 14 (Seite 126) und Tabelle 15 (Seite 127) zeigen, bestehen bei der Beschaffung von elektrischem Strom keine grundsätzlichen Unterschiede zwi-

³⁰³ Leistungspreise berechnen die während der Abrechnungsperiode bezogene Wirkarbeit sowie die bei Leistungsspitzen maximal in Anspruch genommene Leistung. Als Leistungsspitzen werden diejenigen Maximalwerte erfasst, die innerhalb eines 15 oder 30-Minutenzeitraums durchschnittlich abgenommen wurden.

³⁰⁴ Arbeitspreise bewerten die insgesamt während der Abrechnungsperiode bezogene Wirkarbeit bzw. umgangssprachlich die verbrauchte Strommenge.

³⁰⁵ Die Meßkosten werden oft in Form sogenannter 'Verrechnungspreise' erhoben, die als Miete für die den EVU gehörenden Stromzähler interpretiert werden können.

³⁰⁶ Das hier gezeigte kostenverursachende Überschreiten der Blindstromgrenze stellt nicht die Regel dar. Vielmehr besteht ein Ziel eines betrieblichen Energiemanagements in der Vermeidung dieser unnötigen Ausgaben, welches im Regelfall durch richtig dimensionierte Kondensatoren erreicht wird. Blindstrom dient zum Aufbau magnetischer Felder, die zusätzlich zum Wirkstrom von einigen Geräten und Maschinen (z.B. Drehstrommotoren, Schweißtransformatoren) zur Arbeitsleistung benötigt werden. Der Anfall einer bestimmten Blindstrommenge ist somit erwünscht und kostenfrei, erst bei Überschreiten der sog. Blindstromgrenze werden dem Verbraucher zusätzliche Kosten berechnet.

schen den bayerischen Universitäten. Im Sinne der Organisationsform 'Autonomer Verwaltungseinkauf' wird Strom stets durch Zentraleinheiten - meist betriebstechnische Einheiten der Zentralen Verwaltung oder Einheiten im Rang einer 'Zentralen Einrichtung'³⁰⁷ - zentral beschafft und aus dem Titel 517 05 bezahlt, der in allen Fällen zentral bewirtschaftet wird. Eine interne Verrechnung der angefallenen Stromkosten auf einzelne Verbraucher wird in keiner einzigen der bayerischen Universitäten praktiziert. Hierdurch handelt es sich bei Strom aus Sicht der Dienststellen um ein 'öffentliches Gut', dessen Verbrauch i.d.R. keinen direkten Koordinationsmechanismen unterliegt.

Unterschiede zeigen sich bezüglich der Stromlieferungsverträge zwischen den EVU und den Hochschulen. Bei den meisten wird die monatliche Gesamtannahmehöhe der Universität zusammengefaßt, worauf die Universität nur eine Gesamt- bzw. nur wenige Teilrechnungen erhält. Hierdurch gelingt diesen Universitäten eine Bündelung ihrer Gesamtnachfrage, wodurch sie Großkundenverträge mit besonders günstigen Bezugskonditionen erhalten. Anderen Universitäten geht praktisch für jede einzelne Liegenschaft eine Einzelrechnung zu, wobei sich die in Rechnung gestellten Tarife nur nach der Abnahmemenge der jeweiligen Liegenschaft orientieren.

Vor allem aufgrund geographisch-technischer Gegebenheiten haben es Campusuniversitäten im Vergleich zu dezentral angesiedelten Universitäten leichter, einen Großkundenvertrag abzuschließen: Allerdings zeigt die Untersuchung, daß dies auch stärker zersiedelten Universitäten möglich ist.

Weiterhin zeigt sich, daß die neueren bzw. die Campusuniversitäten meist modernere Gebäude unterhalten, die eher über Gebäudeleittechnik verfügen und so eine zentrale Überwachung und Steuerung von dezentralen Anlagen, wie z.B. Belüftungs- und Klimaanlage, ermöglichen. Auf diese Weise besteht meist die Möglichkeit, Anlagen vorübergehend auszuschalten oder ihren Betriebszustand zu verändern, um drohende Spitzenlastüberschreitungen verhindern oder abmildern zu können. Auch in den anderen Hochschulen wird durch den Einsatz energiesparender Technologien (z.B. Energiesparlampen, Lastabwurfprogramme) versucht, die Stromausgaben der Universitäten zu reduzieren bzw. mög-

lichst niedrig zu halten. Diese Bemühungen laufen jedoch im Hintergrund, also von den Nutzern unbemerkt, ab.

An einer Zentraluniversität wird die gute technische Ausstattung aktiv genutzt, um den Umgang der Universitätsmitarbeiter mit Strom zu steuern. So sind Dozenten gehalten, jede Woche aufs neue ihre Hörsaalbelegung zu bestätigen. Anschließend werden die Betriebszeiten der Heizungs- und Lüftungsanlagen entsprechend der Hörsaalbelegung der nächsten Woche programmiert. Durch dieses Verfahren wird verhindert, daß diese Energiegroßverbraucher zum Einsatz kommen, obwohl Veranstaltungen verlegt oder Veranstaltungsreihen beendet sind. In zwei weiteren Fällen wurden für Brennröfen Betriebszeiten festgelegt, die den Bezug von günstigem Nachtstrom sichern; in einem Fall besteht hierüber ein mündliches Abkommen, im anderen Fall ist dieses Verhalten auf technischem Wege sichergestellt.

Jenseits dieser wenigen Ausnahmen unterliegen die Nutzungsgewohnheiten des Universitätspersonal in den bayerischen Universitäten bei Strom praktisch keinen gezielten Steuerungseinflüssen. So gab es in vielen Universitäten zuletzt vor Jahren Energiesparaufrufe, die jedoch wenig Wirkung zeigten. Außerdem wird auf eine Verrechnung ebenso verzichtet³⁰⁸ wie darauf, den wissenschaftlichen Einheiten zumindest ihr jeweiliges Verbrauchsverhalten aufzuzeigen. Ursächlich hierfür ist jedoch weniger der fehlende Wille, als vielmehr mangelnde Zuordnungsmöglichkeiten. So ist die vorhandene Stromzählerdichte bislang in keiner der bayerischen Universitäten ausreichend³⁰⁹, um in großem Maßstab den Stromverbrauch jeweils einzelner wissenschaftlicher Einheiten zu ermitteln. Selbst wenn gegenwärtig in einigen Universitäten die Zählerausstattung gezielt verbessert wird, können Aussagen höchstens gebäudeweise oder für einzelne Teile von Gebäuden getroffen werden. Solange dieser Mangel an Transparenz besteht und man den universitären Einheiten nicht - in manchen Fällen nicht einmal ansatzweise - ihren Ressourcenverbrauch zuordnen kann, scheitert eine Beeinflussung mittels Informationen, und eine verursachungsgerechte kostendeckende Verrechnung entbehrt jeglicher Grundlage. Dafür müßte auch die Aufteilung von Gemeinkosten³¹⁰, deren Anteil bei üblichen Strom-

³⁰⁸ Selbst stromintensive naturwissenschaftliche Drittmittelforschung wird nicht den entsprechenden Drittmitteln angelastet, sondern aus den zentralen Ansätzen beglichen.

³⁰⁹ Stromzähler sind bei Neubauten gesondert zu beantragen und werden von den zuständigen Stellen (z.B. Oberste Baubehörde) mitunter nur sehr zurückhaltend bewilligt.

³¹⁰ Leistungs-, Mess- und Blindstromkosten.

³⁰⁷ Vgl. Art. 32 BayHSchG. Im weiteren wird nicht zwischen Zentralen Einrichtungen, Abteilungen der Zentralverwaltung usw. unterschieden.

rechnungen auf der Basis von Grundpreistarifen i.d.R. 45-55% des Rechnungsbetrages beträgt³¹¹, anreizkompatibel gestaltet werden. Außerdem wäre zu bedenken, daß der durchschnittliche Effektivpreis einer Kilowattstunde Strom von Gebäuden zu Gebäude schwanken kann, etwa aufgrund unterschiedlicher Verträge und variierender Anteile an Tag- und Nachtstrom. Beispielsweise schwankte dieser Wert 1998 bei den Gebäuden der LMU München zwischen 16 und 45 Pfennig. Die Bewertung der Ist-Verbrauchsmengen mit durchschnittlichen Plan-Verrechnungspreisen könnte hier eine Benachteiligung einzelner Einheiten vermeiden.

Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen (ohne Kliniken)		Zentraluniversitäten				
Reinigungsdienstleistungen werden zentral beschafft	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja	ja
Die Mittelbeschaffung erfolgt aus Zentralmitteln	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja	ja
Jahresreinigungsfäche 1997 (Mio m ²) (ungleich zu reinigende Grundfläche)		k.A.m.	k.A.m.	13,5	26	k.A.m.
Ausgaben für Reinigung 1997	ohne Grund- u. Glas-reinigungen					
Indexiert	insgesamt	1,23	1	2,82	4,16	1,12
Campusuniversität		ja	nein	ja	ja	ja
Anzahl der Lose	keine	keine	keine	2	2	1
Anzahl der Reinigungsfirmen		2	3	2	1	1
Vertragsdauer in Jahren		1	1	1	3	1
m.V. = mit Verdingungsstellen		m.V.	m.V.	m.V.	m.V.	m.V.
Reinigungstaktus, x mal/Woche		2	k.A.	2,5	1-3	-
Labore		nach Bedarf	k.A.	variabel	variabel	1-5
Flure		2	2	5	5	2
Büros		5	5	5	5	5
Toiletten		1	1	1	0,5	1
Fenster + markise		nicht vor Ort	nein	ja	ja	ja
Existieren Raumverzeichnisse	auf EDV	ja	ja	ja	ja	ja
Rechnung kann problemlos edv-technisch überprüft werden	ja	ja	nein	k.A.	ja	nein
Anzahl universitäts-eigenen Reinigungspersonals, ca.		4	6	k.A.	0	1,5
Die Universität verlangt den Einsatz nur sozialversicherungspflichtigen Fremdpersonals	ja	nein	k.A.	k.A.	ja	nein

Tabelle 16: Überblick über die Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen an fünf zentral organisierten, bayerischen Universitäten

4.2.1.5 Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen an bayerischen Universitäten

Aufgrund von Empfehlungen des Bay. ORH und ministerieller Vorgaben betreiben die bayerischen Universitäten im Bereich des Reinigungswesens zu-

nehmend Outsourcing. Indem - nach dem Ausscheiden von universitäts- bzw. dienststelleneigenem Reinigungspersonal - Stellen nicht wieder besetzt werden, sondern die anfallenden Arbeiten fremd vergeben werden, ist in manchen Universitäten c.p. daher mit noch steigenden Bewirtschaftungskosten (Titel 517) zu rechnen³¹². Die Gebäudereinigung ist eine sachgüterbezogene Dienstleistung³¹³, deren Qualität durch reine Sichtprüfungen gut meßbar ist. Allerdings gilt dies nur eingeschränkt in Bereichen, in denen besondere hygienische Ansprüche gestellt werden, z.B. Toiletten oder Laboren.

Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen (ohne Kliniken)		Dezentrale Universitäten				
Reinigungsdienstleistungen werden zentral beschafft	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja	ja
Die Mittelbeschaffung erfolgt aus Zentralmitteln	zentral durch ZUV	ja	ja	ja	ja	ja
Jahresreinigungsfäche 1997 (Mio m ²) (ungleich zu reinigende Grundfläche)		k.A.m.	32,9	k.A.m.	17,4	
Ausgaben für Reinigung 1997	ohne Grund- u. Glas-reinigungen					
Indexiert	insgesamt	7,45	6,74	8,09	1	
Campusuniversität		nein	nein	zum Teil noch keine	zum Teil	
Anzahl der Lose	keine	keine	12	Losbildung	7	
Anzahl der Reinigungsfirmen		8	9	5-10	4	
Vertragsdauer in Jahren		unbefristet	unbefristet	3	1	
m.V. = mit Verdingungsstellen		k.A.	k.A.	2	1-2	k.A.
Reinigungstaktus, x mal/Woche		variabel	1-5	2,5-5	k.A.	
Labore		2	2	2	2	
Flure		5	5	5	5	
Büros		1	2	1	1	
Toiletten		ja	ja	ja	ja	
Fenster + markise		Papierstreu	ja	ja	ja	
Existieren Raumverzeichnisse	auf EDV	ja	ja	ja	ja	
Rechnung kann problemlos edv-technisch überprüft werden	nein	nein	ja	nein	ja	
Anzahl universitäts-eigenen Reinigungspersonals, ca.		100	43	5	18	
Die Universität verlangt den Einsatz nur sozialversicherungspflichtigen Fremdpersonals	ja	nein	nein	ja	nein	

Tabelle 17: Überblick über die Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen an vier dezentral organisierten, bayerischen Universitäten

Für das Erbringen bzw. die Beschaffung von Reinigungsdienstleistungen herrschen speziell an Universitäten besondere Umstände. So weisen Universitäten mit Hörsälen, Fluren, Laboren, Büroräumen, Toiletten usw. eine Vielzahl von Raum- und Flächenarten unterschiedlichster Nutzung auf, woraus ein jeweils

311 Vgl. z.B. auch Anhang I (Seite 160).

312 Universitäts-eigenes Reinigungspersonal belastet diesen Titel nicht, nur Fremdreinigungskräfte.
313 Vgl. Abbildung 13 (Seite 58).

spezifischer, allerdings i.d.R. zeitlich nicht konstanter Reinigungsbedarf erwächst; denn mit Einsetzen der Vorlesungszeiten und in den Wintermonaten steigt mit der Nutzungsintensität und der Verschmutzung auch der Reinigungsbedarf. Eines besonderen Betreuungsaufwands bedarf es im Idealfall nicht. Bei Qualitätsmängeln sind es jedoch i.d.R. die 'Nutzer' vor Ort, die Nachbesserungen anregen bzw. einfordern, woraus ein gewisser Betreuungsaufwand entsteht.

Im Rahmen der Einsparbemühungen im Bereich der Gebäudereinigung an der LMU³¹⁴ wurden die Vergabe von Reinigungsaufträgen und die zugehörige Mittelbewirtschaftung auf eine Einheit innerhalb der Zentralverwaltung zentralisiert, nachdem diese Kompetenzen zuvor bei über 40 verschiedenen Hausverwaltungen gelegen hatten. Nach diesen Zentralisierungsaktivitäten zeigt sich bei der Vergabe von Fremdreinigungsaufträgen in den bayerischen Universitäten ein einheitliches Bild³¹⁵. Wie Tabelle 16 und Tabelle 17 (Seite 130 bzw. 131) zeigen, werden diese Dienste überall durch die Zentralverwaltungen ausgeschrieben sowie beschafft und die entsprechenden Haushaltsmittel einheitlich bewirtschaftet (Autonomer Verwaltungseinkauf).

Kleinere Unterschiede zeigen sich im operativen Betrieb, etwa bei der Losbildung, auf die in einigen Universitäten noch größtenteils verzichtet wird; d.h. die Gebäude werden einzeln ausgeschrieben und vergeben. Weiter gibt es gewisse Abweichungen bei den Reinigungsturnusen, die man gewissen Raumarten zugeordnet hat, wobei man sich i.a. stark an ministeriellen Empfehlungen orientiert. Diese - im Regelfall von der Verwaltung bestimmten, bisweilen aber auch in Absprache mit den wissenschaftlichen Einheiten ermittelten - Standardwerte sind als Kompromiß zwischen Reinlichkeitsanspruch und Haushaltsmitteln zu interpretieren. Jenseits der Bemessung der Reinigungsintensität, bei deren Reduzierung beim Universitätspersonal - zumindest bis zu einem gewissen Grad - ein tendenziell schmutzvermeidendes Verhalten zu vermuten ist, wird auf anderweitige Einflüsse seitens der Zentralverwaltungen verzichtet.

³¹⁴ Vgl. Kapitel 1.1.

³¹⁵ In den übrigen Universitäten konnten Umstrukturierungen wie im Falle der LMU unterbleiben, weil dort bereits ein hohes Niveau an Zentralisierung bestand. Daß auch in diesen Universitäten z.T. nicht unerhebliche Einsparungen erzielt werden konnten, ist v.a. auf reduzierte Reinigungsintensitäten und Neuausschreibungen zurückzuführen.

4.2.2 Beurteilung der empirischen Befunde

Die vorangehende Untersuchung zeigte eine gewisse strukturelle Bandbreite universitärer Beschaffungsprozesse auf. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede waren dabei nicht allein auf die jeweils betrachteten Beschaffungsobjekte zurückzuführen; so ergaben sich Unterschiede nicht nur bei der Beschaffung verschiedener Objekte innerhalb jeweils einer Universität, sondern auch bei der Beschaffung gleicher Beschaffungsobjekte in verschiedenen Universitäten.

Es wurde offenbar, daß die zentralen Universitätsverwaltungen in den bayerischen Universitäten sehr zurückhaltend sind, wenn es darum geht, durch bewußte Vorgaben oder anderweitige Mechanismen die Aktivitäten im Wissenschaftsbereich aktiv zu beeinflussen bzw. beschaffungsseitig in diese einzugreifen. Dies wird verständlicher, wenn man bedenkt, daß die zentralen Universitätsverwaltungen per Gesetz Dienstleister des Wissenschaftsbereichs sind und die Beschaffung in Universitäten zu den Serviceprozessen zählt, die lediglich dazu beitragen sollen, daß die wissenschaftlichen Hauptprozesse Forschung und Lehre unter möglichst guten Bedingungen vorstatten gehen können.

Die führungsunterstützende Funktion des Controlling ist der Universitätsleitung bzw. ihrem Umfeld zuzuordnen, und institutionalisierte Controllingstellen sind in den Zentralverwaltungen zu finden. Speziell für das Beschaffungscontrolling in Universitäten sind die Möglichkeiten eines zentral, d.h. durch die Zentralverwaltungen getragenen Beschaffungscontrolling jedoch differenziert einzuschätzen. So ist man mit dem Instrumentarium, das im Rahmen dieser Untersuchung betrachtet wurde, grundsätzlich durchaus in der Lage, Bezugspreise von benötigten Beschaffungsobjekten zu senken und bedarfsgerechte Beschaffungsobjekte zu gewährleisten. Das Ausmaß, in dem diese Ziele erfüllt werden können, wird von den bestehenden Organisationsstrukturen in unterschiedlichem Ausmaß begünstigt.

Geht es im Rahmen von Beschaffungscontrolling darum, das Verbrauchs- bzw. Beschaffungsverhalten wissenschaftlicher Einheiten - selbst in Richtung allgemein anerkannter Ziele - zu beeinflussen, dann übersteigt dies in aller Regel die Steuerungsmöglichkeiten der Zentralverwaltungen. Übersritten wird damit v.a. aber auch die Bereitschaft, direkte Verantwortung für die Prozesse in Forschung und Lehre zu übernehmen, welche derartige Einflußnahmen unvermeidlich mit sich bringen.

Für das Beschaffungscontrolling ist daher zu folgern, daß Aktivitäten zur Steuerung des Verbrauchs- und Beschaffungsverhaltens besser durch zentrale Verwaltungseinheiten innerhalb des Wissenschaftsbereichs, insbesondere auf Fachbereichebene vollzogen werden sollten. Hierdurch kann man Bedürfnissen der betroffenen Wissenschaftler tendenziell besser gerecht werden. Auch bestehen in diesem Fall bessere Chancen, daß die zentral getragenen Controllingaktivitäten mit Zustimmung oder gar im Auftrag der Betroffenen erfolgen können.

Ein derart dezentrales Beschaffungscontrolling können die Zentralverwaltungen aber unterstützen; einerseits dort, wo man bei fachbereichsübergreifendem Bedarf die Nachfragemacht der gesamten Universität nutzen kann; andererseits v.a. durch (Vergleichs-)Informationen über die (entsprechenden) Beschaffungsvorgänge in anderen Bereichen der Universität. Voraussetzung hierzu ist jedoch ein leistungsfähiges Beschaffungsinformationssystem.

Aufgrund im allgemein controllingfreundlicher Organisationsstrukturen liegen speziell in den zentral organisierten, modernen Universitäten Bayerns hierfür gute Voraussetzungen vor. In den alten, dezentral organisierten Universitäten fehlt dagegen in aller Regel eine ausreichende Informationsversorgung der Zentralverwaltung. Ursache hierfür ist zum einen, daß in den bayerischen Universitäten viele Prozesse noch nicht in ausreichendem Umfang durch EDV-Anwendungen unterstützt werden. Zu begründen ist dies jedoch weniger mit mangelnder EDV-Ausstattung, als mit Personal, welches noch nicht in ausreichendem Umfang über EDV-Fertigkeiten verfügt. Andererseits ist festzuhalten, daß auch zahlreiche edv-technische Insellösungen - mit zunehmender Größe einer Universität - zu Schnittstellenproblemen und zeitaufwendigen Abstimmungsprozessen führen und daher nicht ausreichend für leistungsfähiges (Beschaffungs-)Controlling sind. Dem wirken z.B. Aktivitäten an der Universität Würzburg entgegen. Auf der Basis einer Standardsoftware erfolgt dort im Rahmen des sogenannten MUCK-Projekts³¹⁶ der Ausbau von DV-Verfahren bei gleichzeitigem Aufbau eines integrierten EDV-Systems für nahezu sämtliche Geschäftsprozesse der Universität, inklusive Mittelbewirtschaftung, Beschaffung und Anlagenbuchhaltung³¹⁷. Die Inputdaten werden im Rahmen der universitären Geschäftsprozesse - sozusagen als Abfallprodukt - in das System eingepflegt. Trotz Beibehaltung einer grundsätzlich dezentralen Beschaffung

soll der Zentralverwaltung in Zukunft ein Überblick über das gesamte universitäre Beschaffungswesen möglich sein. Hierdurch werden weitere Aktivitäten im Sinne eines zentralen wie auch dezentralen Beschaffungscontrolling angeregt.

³¹⁶ Das Akronym MUCK steht für Multifunktionelle UniversitätsChipKarte.

³¹⁷ Vgl. hierzu und dem folgenden HANEKE, U. (MUCK-Projekt 1998), S. 3-5.

5. Beschaffungscontrolling und organisatorischer Wandel in Universitäten

5.1 Organisatorischer Wandel als Aufgabe des universitären Beschaffungscontrolling

5.1.1 Koordination der Organisationsplanung als Element des Beschaffungscontrolling

Im Rahmen von Beschaffungscontrolling sind die Effektivität und Effizienz der jeweils vorhandenen sowie alternativer Beschaffungsstrukturen zu erheben und einzuschätzen. Hierbei bietet sich zunächst eine Orientierung an den Koordinationspotentialen der jeweiligen Organisationsformen an, wie sie in Kapitel 4 aufgezeigt wurden. Weist der Ist-Zustand - etwa weil das Potential im Einzelfall nicht hinreichend ausgeschöpft ist - Defizite auf, sind diese offenzulegen. Im Rahmen der Anpassungsfunktion des Beschaffungscontrolling³¹⁸ hat man dann - unter Abwägen von Vor- und Nachteilen sowie Kosten- und Nutzenwirkungen potentieller Anpassungsmaßnahmen - möglichst auf die Beseitigung bzw. Reduzierung der Mängel hinzuwirken. Jenseits rein organisatorischer Maßnahmen kann z.B. der Ausbau des Koordinationsinstrumentariums im Bereich des Informationssystems durch neue oder weiterentwickelte EDV-Anwendungen (z.B. Workflow-Systeme) forciert werden. Mitunter kann sich jedoch auch die Alternative stellen, die organisatorischen Grundstrukturen zu verändern und so bessere Bedingungen für eine zweckadäquate Beschaffung und wirkungsvolles Controlling innerhalb und zwischen Beschaffungsprozessen zu schaffen.

Bei der Umgestaltung von Organisationsstrukturen bedarf es der Abstimmung innerhalb des Führungsteilsystems Organisation sowie zwischen der Organisation und den restlichen Führungsteilsystemen. Sind beschaffungsspezifische Organisationsstrukturen betroffen, stellt die Koordination innerhalb der Organisationsplanung deshalb eine Aufgabe des Beschaffungscontrolling dar³¹⁹. „Organisationsplanung stellt den Versuch dar, Reorganisationsprobleme im Sinne der betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Planungslogik zu lösen. Fixpunkt des Bemühens ist die Auswahl und Implementierung einer als optimal

³¹⁸ Vgl. Kapitel 3.1.2.

³¹⁹ Vgl. Abbildung 9 (Seite 36), wo die Koordination innerhalb des Führungsteilsystems Organisation im Überschneidungsbereich von Organisation und Controlling liegt.

erachteten Gestaltungsalternative, indem die Phasen des Planungs- und Entscheidungsprozesses systematisch durchlaufen werden.“³²⁰

5.1.2 Hindernisse organisatorischen Wandels und Beschaffungscontrolling

Organisatorischer Wandel ist - zumindest aus Sicht der jeweiligen Universität - eine Innovation und erzeugt als solche unterschiedlichste Widerstände³²¹, deren Ursachen etwa die Neigung vieler Menschen, Bestehendes zu rechtfertigen und Veränderungen skeptisch gegenüber zu stehen, oder Befürchtungen sind, durch den bevorstehenden Wandel Nachteile zu erleiden³²². Angesichts der Vielzahl an Motiven, die gerade auch in Universitäten mit Beschaffungsvorgängen verknüpft sind³²³ und die durch Umstrukturierung potentiell verletzt werden, sieht sich das dortige Beschaffungscontrolling oft mit hohem Beharrungsvermögen der Universitätsmitarbeiter konfrontiert, wobei Widerstände oft durch z.B. technologische³²⁴ oder ökonomische³²⁵ Argumente untermauert werden. Speziell in alten, dezentral organisierten Universitäten, wo sich der Wissenschaftsbereich angesichts der historisch gewachsenen Strukturen meist größerer Selbständigkeit erfreut und die Menschen dieses Maß an Autonomie gewohnt sind, scheint dies besonders ausgeprägt zu sein.

³²⁰

PICOT, A. (Organisation 1993), S. 167. 'Organisationsplanung' ist damit zu unterscheiden von 'Organisationsentwicklung', die auf die bestmögliche Gestaltung solcher Reorganisationsprozesse durch die Betroffenen selbst - evtl. unterstützt durch externe Berater - zielt. Vgl. PICOT, A. (Organisation 1993), S. 169.

³²¹

Vgl. hierzu und dem folgenden HAUSCHILD, J. (Innovationsmanagement 1993), S. 91-102.

³²²

Aus ökonomischen Kalkül ist solch konservatives Verhalten mit dem Auftreten der free-rider-Problematik sowie begrenzter Rationalität der Akteure zu erklären. Vgl. BURR, W. (Regeln 1998), S. 324-325. Der erste Fall könnte eine Begründung für die in der Praxis relativ selten anzutreffende - hier jedoch nicht weiter betrachtete - Selbstkoordination im Wissenschaftsbereich sein. Danach entsteht passives Verhalten weil „zwar jeder Akteur die Notwendigkeit von Regeleränderungen (bzw. Koordinationsbedarf, A.d.V.) anerkennt, aber keine Handlungen ergreift, um die Regeln zu ändern, weil er darauf wartet, daß andere die Regel ändern werden und er dann die Vorteile der neuen Regel in Anspruch nehmen kann, ohne den Aufwand der Regeleränderung tragen zu müssen (Trittbrettfahrerproblem bei Regeleränderungen)“. BURR, W. (Regeln 1998), S. 325 mit Verweis auf Brennan, G./Buchanan, J. (Begründung 1993), S. 14, 185, 190ff.

³²³

Vgl. Kapitel 3.2.2.3.

³²⁴

z.B. Zweifel an der Funktionsfähigkeit der neuen Strukturen bzw. deren Angemessenheit angesichts der übrigen Umgebung.

³²⁵

z.B. die zur Veränderung notwendigen Ressourcen, sowie deren risikobehaftete Verwendung.

WITTE unterteilt die hinter solchen Widerständen liegenden, individuellen Barrieren in Willens- und Fähigkeitsbarrieren³²⁶. Barrieren des Nicht-Wollens sind persönlich und/oder sachlich motiviert und führen zu einer selektiven Wahrnehmung, Speicherung und Bewertung von Informationen. „Diese Fehlreaktionen werden enorm verstärkt, wenn sie von einer kohärenten Gruppe mit Eliteanspruch vertreten werden - von ... Angehörigen eines herausgehobenen Standes oder von einer Berufsgruppe mit den Attributen einer besonderen Fachmannschaft.“³²⁷ Da derartige Widerstände mitunter nicht mit rationalen Argumenten überwunden werden können³²⁸, müssen Willensbarrieren durch Instanzen - sogenannte Machtpromotoren - überwunden werden, welche die notwendige hierarchische Unterstützung sicherstellen. Barrieren des Nicht-Könnens bzw. Nicht-Wissens sind dagegen durch fachlich besonders qualifizierte Mitarbeiter, sogenannte Fachpromotoren, abzubauen. Dabei steigen die Erfolgchancen von Innovationsprozessen, wenn diese sowohl durch Macht- als auch durch Fachpromotoren unterstützt werden.

Aufgabe der Funktion Beschaffungscontrolling ist deshalb die Identifizierung und Gewinnung geeigneter Promotoren als treibende Kräfte innerhalb des (Beschaffungs-) Führungssystems³²⁹ der Universität. Im weiteren liegt der Schwerpunkt seiner Aufgaben auf den entscheidungsvorbereitenden Maßnahmen der Alternativauswahl und -bewertung, als erstem Teil der Organisationsplanung. Im Verlauf des eigentlichen Wandels muß mit Controlling die termin- und inhaltliche Abstimmung zwischen Prozeßplanung und -fortschritt - wenn nötig durch Anpassungs- und Gegensteuerungsmaßnahmen - gewährleistet werden.

Im Rahmen seiner Anpassungsfunktion verfolgt man mit Beschaffungscontrolling damit die zielorientierte Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation von strukturellen Veränderungsprozessen, womit das Controlling innerhalb von Projekten angesprochen ist³³⁰. Wenn HAUSCHILDT/CHAKRABARTI daher das Duo von Macht- und Fachpromotor um die Rolle eines

‘Prozeßpromotors’ erweitern, dessen Aufgabe in der Überwindung administrativer Barrieren liegt und der u.a. Insellösungen verhindern, Termine und Fristen setzen und die Verbindung zwischen Fach- und Machtpromotor herstellen soll³³¹, dann entspricht speziell dieser dritte Promotorentyp einem Controller koordinationsorientierter Interpretation³³².

Auch in einer Universität ist die Umgestaltung der Beschaffungsorganisation zweifellos als Veränderungs- bzw. Innovationsprozeß zu betrachten. Gleichwohl ist i.a. aber nicht damit zu rechnen, daß solche Projekte durch einen besonders hohen Innovationsgrad geprägt sind, der mit hoher Unsicherheit über den Projektverlauf und das Projektergebnis verbunden wäre. In Universitäten sind bei derartigen Prozessen deshalb v.a. Barrieren des Nicht-Wollens zu überwinden, wobei hier meist mit überdurchschnittlich stark ausgeprägten Widerständen zu rechnen ist. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus den Eigenschaften der Professorenschaft³³³ und bestätigt sich in der Hochschulpraxis immer wieder.

Wenngleich derartigen Widerständen stets mit Aufklärung (v.a. Informationen über die Vorteile der Änderung) zu begegnen ist, wird mit steigendem Widerstand und Umfang der Veränderung formal legitimierte Macht zum Einsatz kommen müssen³³⁴, selbst wenn dies nicht mit dem Selbstverständnis der Personen im Wissenschaftsbereich harmonisiert. Dabei kommt v.a. den Kanzlern der Universitäten, die als Leiter der Verwaltung mit weitreichender Organisationsgewalt ausgestattet sind³³⁵, eine besondere Stellung zu. Entsprechend sollten sie die controllingspezifischen Aktivitäten vorantreiben³³⁶.

Für die gegenwärtige Hochschulpraxis ist allerdings zu konstatieren, daß die Möglichkeiten zur Veränderung beschaffungsspezifischer Organisationsstrukturen nur bedingt genutzt werden. Statt dessen vertrauen die Hochschulleitungen in hohem Maße den historisch gewachsenen und insofern auch bewährten Ge-

³³¹ Vgl. HAUSCHILDT, J./CHAKRABARTI, A. K. (Arbeitsteilung 1988), S. 384-385; HAUSCHILDT, J. (Innovationsmanagement 1993), S. 122.

³³² TÖPPER spricht analog gar von einem ‘Koordinationspromotor’, vgl. TÖPPER, A. (Innovationsmanagement 1984), S. 399. Daneben sind der Controllingfunktion aber auch Attribute von Fachpromotoren zuzuordnen.

³³³ Vgl. Kapitel 3.2.2.3 sowie die Feststellung HAUSCHILDTs Fußnote 327.

³³⁴ Vgl. CHIN, R./BENNE, K. (Strategien 1975), S. 145-153.

³³⁵ Vgl. KREUSER, K. (Verwaltungsorganisation 1989), Sp. 1704.

³³⁶ So sollte die Universitätsleitung selbst die Rolle des Machtpromotors übernehmen, wenn die Innovation wirklich stattfinden soll. Vgl. WITTE, E. (Innovationsentscheidungen 1973), S. 57.

³²⁶ Vgl. hierzu und dem folgenden WITTE, E. (Innovationsentscheidungen 1973), S. 5-9.

³²⁷ HAUSCHILDT, J. (Innovationsmanagement 1993), S. 96.

³²⁸ Vgl. HAUSCHILDT, J. (Innovationsmanagement 1993), S. 96. Zum folgenden vgl. WITTE, E. (Innovationsentscheidungen 1973), S. 5-9 und 55.

³²⁹ Speziell der Machtpromotor muß nicht notwendigerweise dauerhaft Teil des Beschaffungsführungssystems sein. Für die Dauer seiner Einflußnahme ist er diesem jedoch angehört.

³³⁰ Zum projektorientierten Controlling vgl. z.B. KRÜGER, A./SCHMOLKE, G./NAUPEL, R. (Projektmanagement 1999), S. 212-230.

gebenheiten³³⁷. Gründe für die entsprechende Zurückhaltung zentraler Universitätsverwaltungen liegen zum einen in den oft zu erwartenden Widerständen, die das Verhältnis zwischen Wissenschafts- und Verwaltungsbereich belasten und zu persönlichen Konflikten ausarten könnten. Zum anderen ist jedoch - speziell im Falle alter dezentraler Universitäten - davon auszugehen, daß die Zurückhaltung in einem ungenügendem Kenntnisstand der (Zentral-)Verwaltung über einzelne Beschaffungsprozesse begründet liegt³³⁸. Es fehlt dann an Basisinformationen, ohne die auch eine Einschätzung von Verbesserungspotentialen nicht möglich ist. Im Vorfeld einer Koordination der Organisationsplanung hat Beschaffungscontrolling in solchen Fällen die Aufgabe, das Informationsdefizit der Leitungsinstanzen abzubauen. Da Informationen auch eine Basis von Macht darstellen können, trägt Beschaffungscontrolling, das durch Zentralverwaltungen getragen wird, im Zweifel zum Abbau veränderungshemmender, asymmetrischer Informations- und Machtverteilungen bei und schafft hierdurch die Voraussetzungen für eine rationale und verbesserte Organisationsgestaltung.

Die nachfolgend dargestellte Projektstudie beschreibt einen solchen Fall ursprünglich ungenügender Informationsausstattung der Zentralverwaltung, die in der Folge als Koordinationsinstanz auftritt. Darüber hinaus dient die Studie als Beleg für die Notwendigkeit der Überprüfung historisch gewachsener Beschaffungsstrukturen, sowie als Beispiel für die zielorientierte Veränderung universitärer Beschaffungsprozesse. Das skizzierte Projekt stellt sich dabei als Ansammlung von Aktivitäten dar, die der Funktion des Beschaffungscontrollings zuzuschreiben sind. Deshalb ist es als Beispiel für gelungenes Beschaffungscontrolling in Universitäten zu betrachten.

5.2 Projektstudie: Einführung eines zentral koordinierten Kopierwesens an der LMU München

An der Ludwig-Maximilians-Universität München wurden im Zeitraum zwischen Mai 1997 und März 1998 die Grundlagen zu einer Umgestaltung des Kopierwesens der Universität³³⁹ geschaffen. Die Aktivitäten dieser Zeit leiteten

³³⁷ Vgl. KLENK, P. (Ausrichtung 1997), S. 24, Fußnote 126 mit Bezug auf die von ihm betrachtete Universität.

³³⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2.2.

³³⁹ Die zur Universität zählenden Kliniken wurden durch dieses Projekt nicht berührt. Ebenfalls ausklammert wurde der Bereich der Hausdruckerei.

eine Transformation der Beschaffung von Kopierern ein, von einer bis dahin rein dezentralen Kopiergerätebeschaffung im Sinne des 'Autonomen Lehrstuhl-leinkaufs' hin zu einer zentral koordinierten Beschaffung (Dezentrale Beschaffung mit objektspezifischen Rahmen- und quellspezifische Pflichtvorgaben), verbunden mit einem ebenfalls zentral koordinierten Betrieb der Geräte. In Anschluß an dieses Projekt i.e.S., welches die Vorarbeiten leistete, wird sich der eigentliche Transformationsprozeß kontinuierlich vollziehen und voraussichtlich 5 Jahre später beendet sein. Am Ende dieser Transformationsphase soll der zentral koordinierte End- bzw. Dauerbetrieb liegen. Abbildung 20 verdeutlicht den Ablauf des Gesamtprojektes.

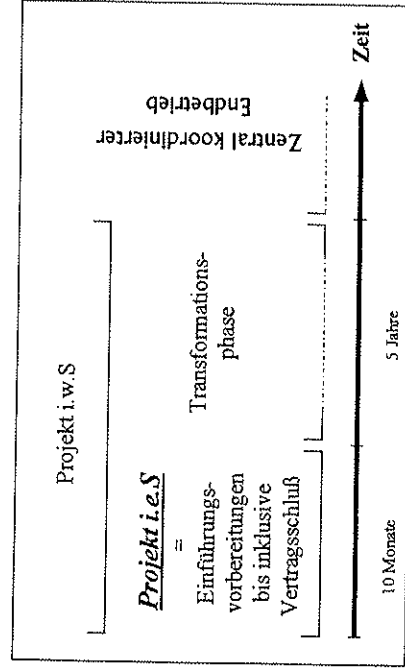


Abbildung 20: Übersicht über den Ablauf des Gesamtprojektes

5.2.1 Beschreibung der Projektaussgangssituation

Die Ausgangssituation an der LMU war dadurch geprägt, daß - in Ermangelung einer zentralen Einkaufsstelle - die Beschaffung und der Betrieb von Kopiergeräten mit der zunehmenden Verbreitung der Xerographie den wissenschaftlichen Einheiten stillschweigend als eigenständige Aufgabe überlassen worden war. Beim Aufkommen dieser Technik und noch Anfang der 80er Jahre hatte das Bau- und Raumreferat der Zentralverwaltung auf Anfrage wissenschaftlicher Einheiten die Aufstellung und den Betrieb öffentlich zugänglicher Münzkopiergeräte durch externe Dienstleister veranlaßt. Seitdem beschränkten sich die Aktivitäten dieses Referates darauf, den ordnungsgemäßen Betrieb und die finanzielle Abrechnung einiger, primär öffentlich nutzbarer Geräte durch eine Fremdfirma zu beaufsichtigen. Für den verwaltungsinternen Kopierbedarf

wurden Etagenkopierer daher auch von anderer Stelle, namentlich dem Haushaltsreferat, zentral angemietet. Wenngleich es in der Vergangenheit immer wieder Anfragen aus dem Wissenschaftsbereich an die Verwaltung gegeben hatte, ob diese bei der Kopiererbeschaffung nicht Unterstützung leisten könne, mußten diese Anfragen meist negativ beschieden werden. Über Jahre hinweg lag es im alleinigen Ermessen der Wissenschaftler, ob und wie sie ihren Kopierbedarf befriedigten, wobei die Zentralverwaltung von Akquisitionen, die hierzu getätigt wurden, keine Kenntnis erlangte. Deshalb und aufgrund einer dezentralen Mittelbewirtschaftung, innerhalb derer die Kopierkosten nicht speziell ausgewiesen wurden, gab es weder inner- noch außerhalb der Universität eine Stelle mit einem Gesamtüberblick über das Ausmaß und den Zustand ihres Kopierwesens. Informationen, etwa über den insgesamt vorhandenen Gerätebestand, die vorliegenden Vertragsarten oder über Vertragskonditionen, das Gesamtkopiervolumen und die jährlichen Kopierausgaben waren nicht existent.

Stichprobenhafte Untersuchungen des Bay. ORH hatten aber bereits 1988 und erneut 1995 ergeben, daß an der LMU Kopierverträge mit höchst unterschiedlichen und z.T. sehr hohen Preiskonditionen existierten. Seitdem forderte der Rechnungshof eine Neuordnung des LMU-Kopierwesens. Dieser Forderung kam die Controllingstelle der Universität in Form des nachfolgend beschriebenen Projektes nach, als ihre - durch das Reinigungs- und Bewachungswesen gebundene - personelle Kapazität verstärkt worden war.

5.2.2 Beschreibung der Projektdurchführung

Die Durchführung des Projektes i.e. S. erfolgte in mehreren Teilschritten, die inhaltlich in 4 Phasen eingeteilt werden können. Diese lassen sich beschreiben als

1. Phase der Informationserhebung,
2. Phase der Informationsauswertung und des Projektdurchführungsbeschlusses,
3. Phase der Ausschreibungsvorbereitung und des Ausschreibungsvollzugs,
4. Phase der Angebotswertung und der Zuschlagsteilung.

5.2.2.1 Die Informationserhebungsphase

Zunächst wurde im Rahmen einer Informationsbedarfsanalyse Klarheit darüber geschaffen, welche Informationen die Verwaltungsleitung benötigen würde, um die aktuelle Situation des Kopierwesens adäquat einschätzen zu können und im weiteren fundierte Entscheidungsgrundlagen zu besitzen. Gleichzeitig wurde hierdurch der grobe Ablauf der ersten zwei Teilphasen des Projektes vorherbestimmt:

- Als erstes waren Maßgrößen zu identifizieren, die zur quantitativen und qualitativen Beschreibung eines Kopiergerätes geeignet waren und die zur Abbildung sowie Analyse des gesamten Kopierwesens aggregiert werden konnten.
- Die Ausprägungen dieser Maßgrößen waren dann in der Universität zu erheben und zur Beschreibung des Ist-Zustandes zu verwenden.
- Sofern identifizierbar, sollten in der Folge realistische Verbesserungspotentiale und Wege zu deren Realisierung aufgezeigt werden.
- In Abhängigkeit von der Entscheidung der Verwaltungsleitung würde man versuchen, den durch die Führung bestimmten Soll-Zustand zu erreichen, oder das Projekt würde nicht weiter verfolgt.

Die Aktivitäten im Rahmen der Informationserhebungsphase fokussierten den Bedarf der eigenen Universität und den Beschaffungsmarkt. So wurden die wichtigsten Kennzahlen und sonstigen Beurteilungsgrundlagen zur Beschreibung und Analyse eines Kopierwesens, z.B. besondere Vertragsbedingungen, durch das Studium marktüblicher Verträge identifiziert. Basierend auf den voraussichtlich benötigten Informationen wurde ein Fragebogen konzipiert (siehe Anhang 2 (Seite 162f)). Dieser wurde zunächst auf seine Verständlichkeit durch Personen des Wissenschaftsbereichs geprüft und nachfolgend an alle wissenschaftlichen Einrichtungen versandt, zusammen mit einer Ausfüllanleitung und einem Begleitschreiben des Kanzlers. In diesem wurde auf das Anliegen der Zentralverwaltung hingewiesen und um Unterstützung - zunächst in Form der Teilnahme an der Fragebogenaktion - gebeten. Zur Sicherung des Erfolges der Fragebogenaktion wurde eine Rücklaufkontrolle durchgeführt; in den hierdurch ausgelösten Erinnerungsanrufen wurde erneut auf den Umfragezweck hingewiesen. Dadurch konnte einerseits die Rücklaufquote von ca. 80 % auf ca.

95 % gesteigert werden, andererseits konnten durch den persönlichen Kontakt erste Widerstände, Bedenken und Mißverständnisse aufgespißt und z.T. bereits ausgeräumt werden. Um möglichst alle Kopiergeräte der LMU aufzufinden, wurden auch Lieferanten gebeten, von ihnen betreute bzw. gelieferte Geräte anzugeben.

Mit dem Ziel, Hinweise auf mögliche Soll-Zustände zu finden, wurde parallel hierzu Kontakt zu anderen Universitäten aufgenommen, um Einblicke in deren Kopierwesen und Anregungen für die an der LMU zu leistende Arbeit zu gewinnen. Neben verschiedenen Möglichkeiten zum Betrieb eines universitären Kopierwesens wurde hierdurch v.a. auch eine Universität gefunden, an deren Beispiel man sich in der Folge bei der Konzeption und Umgestaltung des eigenen Kopierwesens orientieren konnte. Parallel mit der Erhebung dieser Informationsvielfalt wurde begonnen, die Erkenntnisse zu verarbeiten. So entstand eine (Kopierer-)Datenbank mit allen Daten, welche den beantworteten Fragebögen zu entnehmen waren. Diese Datenquelle wurde zum wichtigsten Informationsinstrument der nachfolgenden Auswertungs- und Beschlußphase.

5.2.2.2 Die Informationsauswertungs- und Beschlußphase

Nachdem die Informationserhebung im wesentlichen abgeschlossen war, wurde der Ist-Zustand des Kopierwesens der LMU mit Hilfe der 'Kopiererdatabank' dargestellt und zur Analyse aufbereitet.

Bis zu einem Stichtag konnten insgesamt 337 Kopiergeräte mit einem jährlichen Kopiervolumen von insgesamt ca. 20.000.000 Kopien identifiziert werden³⁴⁰. Dieses Volumen umfaßte sowohl das dienstliche als auch das studentische Kopiervolumen.

Wenngleich die Rücklaufquote der Fragebogenaktion sehr beachtlich war, wies die Qualität und Vollständigkeit der Daten Mängel auf. Mit zunehmender Aggregation mußten die Aussagen daher mit steigender Zurückhaltung beurteilt werden³⁴¹. Dennoch ließ das vorhandene Datenmaterial, z.B. in Form von

³⁴⁰ Als jeweilige Vertragsarten waren für diese 337 Geräte festzustellen: 141 Miet-, 137 Kauf-, 49 Überlassungs- und 15 Leasingverträge. Es war jedoch von der Existenz weiterer Geräte (ca. 20-60) auszugehen; eine Vermutung, die sich im bisherigen Verlauf der Transformationsphase mit bislang ca. 40 weiteren Geräten bestätigte hat.

³⁴¹ Die Gründe hierfür waren vielfältig; besonders hervorzuheben sind jedoch das bewußte Verweigen von Informationen, speziell von Angaben über Preise und Kopiermengen, sowie mangelnde Sorgfalt beim Ausfüllen der Fragebögen (In diesem Zusammenhang sei an die Aussagen des Kapi-

Anhang 3 (Seite 164ff), interessante Schlüsse und Einblicke zu. So konnten u.a. die folgenden Auswirkungen des dezentralen und unkoordinierten Kopiereinkaufs an der LMU identifiziert werden:

- Die aktuelle Geräteausstattung war extrem unterschiedlich. Es waren Geräte rund 20 verschiedener Herstellerfabrikate in Gebrauch. Die technische Ausstattung der Geräte war äußerst uneinheitlich und in vielen Fällen nicht befriedigend.
- Die Geräte waren bei über 50 verschiedenen Bezugsquellen beschafft worden.
- Kopiergeräte wurden nur in geringem Umfang von mehreren Dienststellen geteilt. Statt dessen verfügten die Dienststellen i.d.R. über eigene Geräte.
- Hierin lag auch der wesentliche Grund für die große Zahl an Geräten, die für kleine und mittlere Volumina ausgelegt waren. Gerade in diesen Volumenkategorien ist Kopieren besonders teuer.
- Aus der isoliert betriebenen Beschaffung folgte weiterhin, daß sog. Poolverträge³⁴² im Wissenschaftsbereich sehr selten waren.
- Statt dessen basierten die gemieteten und geleasten Geräte auf herkömmlichen Einzelverträgen mit starren Vertragslaufzeiten und inflexiblen Vertragsbedingungen, die zu Leerkosten führen, wenn das vertraglich festgelegte Kopiervolumen unterschritten wird. Dies war bei rund 24% der hierauf untersuchbaren Kopiergeräte der Fall. Der geringste festzustellende Auslastungsgrad eines Gerätes lag unter 19%³⁴³, woraus sich ein Effektivpreis von über 58 Pfennigen pro Kopie errechnete.

tel 2.2.2.1.4 erinnert). Ferner trug Unkenntnis der Universitätsangehörigen vor Ort zur eingeschränkten Qualität der Datenbasis bei. Speziell im Zusammenhang mit Gestattungsverträgen hatten die Universitätsangehörigen selbst oft keinen Überblick über die gefertigten Kopiervolumina. Rückfragen bei dem jeweiligen Dienstleister konnten hier nicht immer Klärung bringen, da sie zum Teil nicht beantwortet wurden.

³⁴² Poolverträge umfassen mehrere Geräte und ermöglichen einen Ausgleich zwischen unter- und überbeanspruchten Geräten. Hierdurch können sie helfen, bei Unterauslastung Leerkosten und bei Überlast zusätzliche Kosten zu vermeiden. Als nachteilig erweist sich jedoch die erhöhte Komplexität der Abrechnungen. Hinzu kommt, daß die Berechnung genauer Kosten eines einzelnen Gerätes hierdurch unverhältnismäßig hohen Aufwand bereiten kann.

³⁴³ Vgl. Mietgerät Nr. 352, Anhang 3 (Seite 164ff). Der noch niedrigere Wert des Leasing-Gerätes Nr. 314 ist nicht zu berücksichtigen, da es sich um ein Gerät innerhalb eines Poolvertrags handelt.

- Neben der Auslastung hingen die zu bezahlenden Kopierpreise in hohem Maße vom Verhandlungsgeschick der Universitätsangehörigen ab. So kam es innerhalb der einzelnen Volumenskategorien bei jeweils vergleichbarer Ausstattung zu Unterschieden der Soll-Kopierpreise von bis zu 260%³⁴⁴.
- Weiter wurde z.B. deutlich, daß ein preiswerter Mietvertrag tendenziell kostengünstiger ist als die Kombination 'Kauf- plus Wartungsvertrag'.

Innerhalb dieser Phase wurden die externen Informationen auch dazu genutzt, ein Grobkonzept des künftigen Kopierwesens aufzustellen und das hiermit verbundene Verbesserungs- und Einsparungspotential zu ermitteln. So war für die Transformationsphase mit einer Reduzierung des gewichteten, durchschnittlichen Kopierpreises um ca. 20-30% zu rechnen. Kumuliert würde dies während der ersten 5 Jahre zu siebenstelligen Einsparungen (in DM) führen. Im Anschluß an die Transformationsphase war c.p. mit weiteren Preisnachlässen zu rechnen. Verglichen mit dem Preisniveau der Ausgangssituation konnte man dann jährliche Einsparungen erwarten, die ebenfalls an einen siebenstelligen DM-Betrag heranreichten.

Am Ende dieser Tätigkeiten und Auswertungen erhielt die Verwaltungsleitung einen Bericht, der die bisherigen Befunde enthielt. Darin wurden auch das Konzept des zentral koordinierten Kopierwesens, der Weg dorthin sowie die damit zu realisierenden Potentiale aufgezeigt. Der Kern des Konzeptes lag im Abschluß eines zentral ausgehandelten Rahmenvertrages, dessen Bedingungen für alle künftig an der LMU aufgestellten Kopiergeräte gelten sollten. Um die allgemeine Nutzung des Rahmenvertrages sicherzustellen und hierdurch die für den Ausschreibungsprozeß notwendige Planungssicherheit³⁴⁵ zu gewährleisten, erschien die generelle Verpflichtung aller Dienststellen zur Teilnahme am

te. Die Geräte Nr. 420 und Nr. 456 sind ebenfalls Pool-Geräte; aus diesem Grund wurde auf die Angabe des Preises einer Zusatzkopie verzichtet.

³⁴⁴ Dieser Extremwert bestand in der Kategorie von 4000 Monatskopien (Geräte Nr. 276 und 351, Anhang 3 (Seite 164ff)). Wenngleich dieses Ausmaß in den übrigen Kategorien nicht erreicht wurde, waren auch dort erhebliche Abweichungen festzustellen. So z.B. ein Übertreffen von über 130 % in der Kategorie von 3000 Monatskopien (Geräte Nr. 148 und 405) und immerhin noch 51 % in der Kategorie von 6000 Monatskopien (Geräte Nr. 408 und 165). Diese Angaben beziehen sich auf die jeweiligen Soll-Durchschnittspreise. Wie aus Anhang 3 (Seite 164ff) nachzuvollziehen ist, bewegen sich die entsprechenden Abweichungen der Effektivpreise auf ähnlichen Niveaus.

³⁴⁵ Auf diese Weise konnte die Planungssicherheit sowohl für die Universität als auch für künftige Bieter erhöht werden; eine zentrale Voraussetzung für günstige Konditionen. Vgl. Kapitel 4.1.2.1.

neuen System unausweichlich. Als Voraussetzung zur Durchführung des vorgeschlagenen Konzeptes enthielt der Bericht deshalb die Bitte an die Verwaltungsleitung, sämtlichen Dienststellen die Kompetenzen zur selbständigen Beschaffung von Kopiergeräten zu entziehen und die Controllingstelle mit der Umsetzung des Konzeptes zu beauftragen. Die Verwaltungsführung beschloß sowohl die eigentliche Projektdurchführung als auch die Neuordnung der entsprechenden Beschaffungskompetenzen.

5.2.2.3 Die Ausschreibungsvorbereitungs- und -vollzugsphase

Im Anschluß an die Entscheidung der Verwaltungsspitze konnten die Verdingungsunterlagen für die notwendige Ausschreibung vorbereitet werden. Angesichts der Regeln der VOL mußten die Anforderungen der Universität an ihr zukünftiges Kopierwesen in größtmöglichem Detail in den Verdingungsunterlagen dargelegt werden. Aus diesem Grund beinhalteten diese neben einer detaillierten Beschreibung des Kopierwesens bereits ein komplett ausgearbeitetes Muster des abzuschließenden Rahmenvertrages. Um die Vergleichbarkeit möglicher Angebote zu gewährleisten, wurde den Unterlagen ein speziell konzipiertes Angebotsformular beigelegt, in welches die Bieter diejenigen Angaben einzutragen hatten, die im Vertragsentwurf noch offen waren. Um den potentiellen Anbietern darüber hinaus eine möglichst genaue und dadurch für die Universität tendenziell günstige Kalkulation zu ermöglichen, waren - soweit vorhanden - alle hierzu relevanten Daten³⁴⁶ sowohl im Detail als auch aggregiert³⁴⁷ Bestandteil der Verdingungsunterlagen.

Als der weitere zeitliche Ablauf des Projektes hinreichend vorhersehbar war, wurden zwei weitere Rundschreiben des Kanzlers an alle Universitätsdienststellen versendet. Im ersten wurde gebeten, keine Kopiergeräte mehr neu anzuschaffen und bestehende Miet- und Leasingverträge nicht zu verlängern. Im

³⁴⁶ Für jedes gefundene Gerät wurden u.a. die folgenden Daten aufgeführt: das aktuelle Kopiervolumen, vorhandene Betriebsmedien (Kopierkarten, Geheimmodes etc.) und Ausstattungsmerkmale; für Miet- und Leasinggeräte weiterhin die Auslauftermine der bestehenden Miet- und Leasingverträge; für Kaufgeräte, das Anschaffungsdatum und ob sie in Kürze ersetzt werden sollten. Die beiden letztgenannten Informationen mußten in einer Telefonaktion nachträglich erhoben werden, da ihre Erhebung im Fragebogen versäumt worden war.

³⁴⁷ Basierend auf den Auslaufterminen von Miet-, Leasing- und Überlassungsverträgen wurde für einen Zeitraum von 5 Jahren das kontinuierlich anwachsende voraussichtliche Kopiervolumen in Halbjahresschritten offengelegt.

zweiten erfolgte dann die Aufforderung, alle Miet- und Leasingverträge zum frühest möglichen Zeitpunkt zu kündigen.

5.2.2.4 Die Angebotswertungs- und Zuschlagsphase

Gemäß den Vorgaben der VOL wurden die punktlisch eingegangenen Angebote in einer Eröffnungssitzung geöffnet und auf Vollständigkeit sowie Konformität mit den Verdingungsunterlagen geprüft. Im weiteren wurden sowohl die Angebote als auch die bietenden Firmen und - soweit ein Einsatz entsprechender Firmen eingeplant war - deren Subunternehmen auf ihre Seriosität geprüft und miteinander verglichen³⁴⁸.

Nach Wertung der Angebote wurde für die Verwaltungsleitung ein ausführlicher Bericht erstellt, der die jeweiligen Vor- und Nachteile der Angebote ausführte und eine Gesamtbewertung aller Angebote enthielt. Weiterhin enthalten waren eine Einengung des Kreises der relevanten Angebote sowie eine Empfehlung zur Erteilung des Zuschlags. Sowohl die Einengung als auch die Empfehlung wurden ausführlich begründet, wofür auch die gewählte Gewichtung der einzelnen Wertungskriterien offengelegt wurde.

Unter Berücksichtigung dieser Informationen traf die Verwaltungsleitung die Entscheidung, welches Angebot den Zuschlag erhalten sollte. Im Anschluß daran wurden in einem Kanzlerundschreiben, dessen Empfang von den Vorständen der wissenschaftlichen Einheiten zu bestätigen war, alle Einheiten der Universität verpflichtet, Kopierer künftig nur noch von der Partnerfirma und in Zusammenarbeit mit der Zentralverwaltung zu beziehen. Bei Zuwiderhandeln wurde ein möglicher Regreß in Aussicht gestellt.

5.2.3 Beschreibung der vorläufigen Projektergebnisse

Als vorläufige Projektergebnisse soll an dieser Stelle zunächst kurz die Grundstruktur des neuen Kopierwesens der LMU beschrieben werden. Danach erfolgt eine knappe Einschätzung der Wirkungen dieses neuen Systems.

³⁴⁸ Neben den Selbstauskünften der Bieter wurden z.B. Informationen einer Wirtschaftsauskunft zur Überprüfung des Insolvenzrisikos und der Bonität der Firmen verwendet. Hinweise auf die Servicequalität der Bieter konnten durch das Nachprüfen von Referenzen sowie durch die Kopierdatenbank gewonnen werden, in der die bisherige Leistung zahlreicher Firmen in der Universität dokumentiert war. So konnten Zufriedenheitsgrade für einzelne Kopiermodelle sowie für den bisherigen Service einzelner Firmen als Indikatoren der zukünftigen Servicequalität gebildet werden.

Der bereits in den Ausschreibungsbedingungen enthaltene und abgeschlossene Rahmenvertrag enthält zahlreiche nicht marktübliche Elemente, die der Universität und ihren Angehörigen zum Vorteil gereichen. Gleichzeitig bewirken mehrere, aufeinander abgestimmte Vertragsbestandteile, daß potentielle Vertragsverletzungen wirksam durch die Universität sanktioniert werden und hierdurch mit hoher Wahrscheinlichkeit vermieden werden können.

Bei dem neuen, für alle Dienststellen der LMU verbindlich vorgeschriebenen Kopierwesen handelt es sich um ein System auf Mietbasis, bei dem grundsätzlich nur die tatsächlich angefertigten Kopien berechnet werden. Unabhängig vom Gerätetyp und vom effektiven Kopiervolumen gilt immer der gleiche Festpreis je Kopie³⁴⁹. Zur Fixierung der Gerätepalette wurden in Abhängigkeit vom Kopiervolumen sog. Leistungsklassen gebildet. Jeder Leistungsklasse ist ein bestimmter Gerätetyp mit einer spezifischen Ausstattungskonfiguration zugeordnet, die gemessen am Kopiervolumen bereits auf hohem Niveau liegt. Bei Kopiergeräten für kleine Volumina können auf Wunsch zusätzliche Optionsausstattungen gegen monatliche Mietsonderzahlungen geordert werden. Zur Aufstellung von Geräten schließen die Dienststellen eigene Verträge mit der Partnerfirma, die sich auf den Rahmenvertrag beziehen und die der Zustimmung der Verwaltung bedürfen. Im Einzelfall ist der zu beschaffende Gerätetyp aufgrund des voraussichtlichen Kopiervolumens im wesentlichen vorbestimmt, und es wird im Regelfall das Gerät der entsprechenden Leistungsklasse beschafft.

Kopiergeräte können wahlweise mit oder ohne Kopierkartenlesegerät ausgestattet werden. Über die Ausgabe unterschiedlicher Kopierkarten und die Verwendung spezieller Kopierkartenlesegeräte können die Kopiergeräte wahlweise den Studierenden und/oder dem dienstlichen Personal zur Benutzung zugänglich gemacht bzw. vorbehalten werden. Dienstliche Kopierkarten werden durch die Dienststellen per Telefax bei der Partnerfirma bestellt, studentische Kopierkarten können über Selbstbedienungsautomaten gekauft werden.

Die Partnerfirma stellt der Zentralverwaltung halbjährlich eine Gesamtrechnung, bricht diesen Betrag jedoch bis auf das Niveau einzelner Geräte einer Dienststelle herunter. Die Zentralverwaltung bezahlt den Gesamtrechnungsbe-

³⁴⁹ Der Festpreis je Kopie ist jedoch abhängig vom Bedienstungsmedium des jeweils benutzten Gerätes. So kostet Kopieren an Geräten, die ausschließlich per Kopierkarte betrieben werden können, etwas mehr als an solchen, die ohne gesondertes Medium zu bedienen sind.

trag in einem Block und bucht die jeweiligen Kopierkosten vom Etat der einzelnen Dienststellen ab.

Am Ende der 5-jährigen Transformationsphase laufen der Rahmenvertrag und alle bis dahin abgeschlossenen Einzelverträge, unabhängig von ihrer jeweiligen Laufzeit, zum gleichen Zeitpunkt aus. Hierdurch kann dann das gesamte Kopiervolumen auf einmal Gegenstand neuer Vertragsverhandlungen sein.

Von den vorläufigen Wirkungen des Projektes sind folgende als vorteilhaft anzusehen:

- Die für die Transformationsphase prognostizierten Einsparungen haben sich als realistisch erwiesen. Somit trägt das neue Kopierwesen bereits in dieser Phase zur Entlastung des universitären Haushalts bei. Darüber hinaus sind die Prognosen für die Zeit nach der Transformationsphase bislang aufrecht zu halten.
- Die Einsparungen bleiben dem Wissenschaftsbereich in vollem Umfang erhalten. Angesichts der aktuell angespannten Finanzsituation zahlreicher wissenschaftlicher Einheiten können diese Gelder zur Verbesserung und/oder zur Aufrechterhaltung des bestehenden Niveaus von Forschung und Lehre eingesetzt werden.
- Das Personal im Wissenschaftsbereich profitiert darüber hinaus in mehrfacher Weise. So entfallen künftig Such- und Verhandlungsprozesse³⁵⁰ zur Akquisition eines Kopiergerätes, was zur Personalentlastung und zur Reduzierung von Transaktionskosten beiträgt. Hierzu trägt auch das gewählte Einweg-Kopierkartensystem bei, welches sich durch einen geringen Verwaltungsaufwand auszeichnet. So müssen weder Kopierkarten wieder aufgeladen werden noch Benutzerkonten geführt werden.
- Durch die besonderen Vertragsbedingungen verbessern sich auch die Flexibilität und die Verhandlungsmacht der Dienststellen im Falle von Bedarfsveränderungen bzw. Problemen. Ebenfalls vorteilhaft ist das hohe Servicenniveau, welches sich u.a. in vertraglich festgelegten und mit Vertragsstrafen abgesicherten, kurzen Reaktions- und Reparaturzeiten äußert.

³⁵⁰ Derartige Prozesse hatten sich in Einzelfällen mehrere Wochen hingezogen.

- Weiterhin werden durch die begrenzte Anzahl aufzustellender Geräte-
ten Lern-effekte im Umgang mit den Maschinen gefördert, die eine Fehlbedienung und das Entstehen von Ausschußkopien vermeiden helfen.

Diesen positiven Wirkungen stehen jedoch auch Nachteile entgegen:

- So besitzen die wissenschaftlichen Einheiten im Rahmen des neuen Systems nur noch geringe Freiheitsgrade. Die Wahl des Lieferanten und des Gerätefabrikats liegt nicht mehr bei ihnen und auch bei der Auswahl des Gerätetyps sind ihre Entscheidungsrechte eingeengt. Weitergehende Beschränkungen, etwa in der Vorgabe von Budgets für die Kopiermengen, gibt es jedoch nicht.
- Problematisch ist weiterhin, daß die Preiskonditionen, die im Rahmen der Ausschreibung aufgrund der strengen Vorgaben der Universität erzielt wurden, nicht in jedem Fall unter den bereits zuvor gültigen Preisen lagen. Hierdurch verschlechterten sich v.a. Einheiten mit großen Kopiervolumina und/oder solche, die (durch persönlichen Einsatz) bereits zuvor sehr günstige Kopierpreise ausgehandelt hatten.
- Solche Zusatzbelastungen durch das neue System sind aber nur von vorübergehender Dauer; denn es ist davon auszugehen, daß die Preiskonditionen, welche sich im Anschluß an die Transformationsphase erzielen lassen werden, stets niedriger als die vor der Projektdurchführung geltenden Preise sein werden. Zum anderen sind solche Zusatzaufwendungen als ein solidarischer Beitrag zur Stärkung der Universität insgesamt zu sehen.
- Der Zentralverwaltung entstand bzw. entsteht zusätzlicher Aufwand durch die Projektdurchführung und die dauerhafte Betreuung des Systems. Zur ansatzweisen Messung dieses Arbeits- und Koordinationsaufwands können die hierfür notwendigen personellen Ressourcen verwendet werden. So beanspruchte dieses Projekt ca. 15 Mannmonate einer Vollzeitkraft, wofür Personalausgaben von ca. 110 000 DM anzusetzen waren (Bruttobezüge inklusive Lohnnebenkosten). Für die kontinuierliche Betreuung des Systems im Verlauf der Transformations- und Endphase ist ca. eine halbe Vollzeitkraft anzusetzen, wofür jährliche Personalkosten von ca. 45.000 DM zu kalkulieren sind. Betreuung bedeutet dabei ein allgemeines Vermitteln zwischen den wissenschaftlichen Einheiten und der Partnerfirma. Dabei geht es z.B. um die Beratung der Dienststellen im

Vorfeld und bei der administrativen Abwicklung der Geräteaufstellung, das halbjährliche Prüfen der Abrechnungen sowie das Betreiben eines Bettenmanagementes.

In einer ersten Zwischenbilanz - nach rund einem Jahr und etwa 200 neu aufgestellten Geräten - ist darüber hinaus festzuhalten, daß die Qualität der Geräte sowie diejenige der Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Universitäten (bislang) den Erwartungen der LMU in hohem Maße entspricht. Wenngleich die gesamte Vielfalt der Wirkungen dieses Projektes, gerade derjenigen im psychologischen Bereich, kaum abschließend faßbar ist, spricht vieles dafür, daß das nunmehr einheitliche, zentral koordinierte Kopierwesen nicht nur zur Senkung der universitären Kopierkosten beiträgt, sondern auch zur Verbesserung zahlreicher Qualitätsmerkmale. Gleichwohl wird es Aufgabe der zuständigen Verwaltungsmitarbeiter sein, die Qualität des Kopierwesens auch künftig zu überwachen und, wenn nötig, Schritte zu deren Sicherung einzuleiten. In diesem Zusammenhang ist auch an eine neue Fragebogenaktion zur Beurteilung des neuen Kopierwesens und des gewählten Lieferanten durch die wissenschaftlichen Einheiten zu denken.

5.2.4 Beurteilung des Projektes

Vor dem Hintergrund der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption ist das Projekt zur Einführung eines zentral koordinierten Kopierwesens an der LMU als Maßnahme eines aktiv betriebenen Beschaffungscontrolling aufzufassen. Einerseits ist zahlreichen Maßnahmen während des Projektes eine koordinative Wirkung innerhalb des Führungssystems der Kopiererbeschaffung zuzusprechen. Andererseits erfüllt(e) das Gesamtprojekt auch die (abgeleitete) Anpassungsfunktion des koordinationsorientierten Controlling, da hierdurch u.a. der kontinuierlichen Verknappung der Finanzressourcen Rechnung getragen werden konnte.

Das Projekt führte zu einer veränderten Institutionalisierung des kopiergerätespezifischen Beschaffungsführungssystems. Dies entspricht der Koordination innerhalb des Führungsteilsystems Organisation als Folge der Koordination zwischen Planung und Organisation. So kam es zu einer Neuordnung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen den wissenschaftlichen Einheiten, der Zentralen Universitätsverwaltung sowie - neu hinzukommend - der Partnerfirma. Die Zentralverwaltung wurde zum neuen Träger von Führungsaufgaben inner-

halb der Kopiererbeschaffung mit der Aufgabe, per Rahmenvertrag sowohl den Beschaffungspartner und die Beschaffungskonditionen zu bestimmen als auch die eigentlichen Beschaffungsobjekte durch die Definition der Leistungsklassen im wesentlichen festzulegen. Wenngleich die Entscheidung zu einer Geräteanschaffung und u.U. auch über einige Ausstattungsdetails der Geräte dezentral in den wissenschaftlichen Einheiten gefällt wird, ist deren Entscheidungsfreiraum eingeengt.³⁵¹

Den negativen Auswirkungen, die diese Beschneidung von Entscheidungsrechten auf die Motivation der Personen im Wissenschaftsbereich bzw. auf ihre Haltung gegenüber der Verwaltung haben würde, wurden zahlreiche Vorteile entgegengesetzt, um die Nachteile zu (über-)kompensieren. Positiv für die Motivation wirkt auch, daß die Planung bzw. Bestimmung der Kopiermengen weiterhin dezentral erfolgt. Die somit vielfach anreizkompatible Gestaltung des neuen Systems ist als Ergebnis der Koordination der Personalführung mit den übrigen Führungsteilsystemen zu interpretieren.

Ein Großteil der Projektaktivitäten betraf das Informationssystem. Durch die frühzeitige Informationskampagne über den Zweck der Projektes kam es zu einer für die Akzeptanz des Projektes vorteilhaften Abstimmung zwischen Informations- und Personalführungssystem. Weiterhin bildeten die zweckgerichtete Analyse des Informationsbedarfs und die nachfolgende Erhebung der benötigten Daten die Grundlage für den Ausbau des in diesem Bereich bis dahin ungenügenden Informationssystems. So konnte durch die Fragebogenaktion und die Datenbank - auf relativ effizientem Weg - ein effektives und ausreichend genaues Informationsinstrument geschaffen werden, mit dem der Verwaltungsleitung zahlreiche Informationen als Entscheidungsgrundlage und zur Fundierung von Entscheidungen bereitgestellt werden konnten. Daneben war bzw. ist die Datenbank eine wichtige Basis zur Planung und Kontrolle des neuen Kopierwesens. Um auch während der Transformationsphase und in der Zeit danach jeweils aktuelle Informationen über das LMU-Kopierwesen zu besitzen,

³⁵¹ Somit handelt es sich bei dem Rahmenvertrag um ein in Grenzen flexibles Programm zur Koordination, welches den bisherigen Koordinationsmechanismus der Selbstabstimmung ersetzt, da sich dieser im konkreten Fall als ineffizient erwiesen hatte. Durch den Einsatz dieses Programmes konnte das Ausüben von Führung auf die verbindliche Anweisung zum Einsatz des Programmes im Falle des Auftretens eines Bedarfs nach einem Kopiergerät reduziert werden. Hierzu wurde der Koordinationsmechanismus der persönlichen Weisung angewandt. Zur Koordination durch Programme vgl. z.B. HAMBRECHT, M. (Programme 1995), S. 188.

ist das bestehende Informationssystem weiter zu entwickeln. Deshalb wurde mittlerweile eine neue Datenbank aufgebaut, in welche die Daten derjenigen Kopiergeräte eingepflegt werden, die während der Transformationsphase durch die Partnerfirma aufgestellt werden. Dieses Instrument wird sowohl zur Unterstützung der Prozesse im Leistungssystem genutzt, z.B. bei der Prüfung, ob den dienststellenspezifischen Detailrechnungen die korrekten Planpreise zugrunde liegen, als auch als Quelle künftig entscheidungsrelevanter Daten. So liegt während sowie nach der Implementierungsphase eine typische Controllingaufgabe der Verwaltung darin, die Entwicklung des Kopierwesens auf Abweichungen gegenüber der Planung zu überprüfen, die Ursachen festzustellen und im Bedarfsfall Maßnahmen zur Gegensteuerung zu initiieren oder Plananpassungen vorzunehmen.

Zu betonen ist somit, daß zahlreiche Beziehungen innerhalb des Führungssystems identifiziert wurden und daß das neue Kopierwesen unter besonderer Berücksichtigung dieser Beziehungen gestaltet wurde.

Durch seinen weit über den Zeitraum des Projektes i.e.S. hinausreichenden Planungshorizont besaß das Gesamtprojekt nicht nur operativen, sondern durchaus strategischen Charakter. Es wurde das Potential geschaffen, am Ende der Transformationsphase nochmals günstigere Konditionen zu Gunsten der Universität realisieren zu können; nämlich dann, wenn zu einem Zeitpunkt das gesamte Kopiervolumen der Universität nachfragewirksam werden kann. Um aber dieses Potential durch Umwelteinflüsse nicht zu verlieren, zeichnet sich bereits weiterer Koordinationsbedarf ab. Aufgrund der wachsenden Verbreitung digitaler Kopiergeräte, die u.U. auch in EDV-Netzwerke eingebunden und als PC-Drucker verwendet werden können, vermengen sich EDV- und Kopierwesen in zunehmendem Umfang. Folglich wird gegen Ende der Transformationsphase zu klären sein, wie das EDV- und Kopierwesen künftig aufeinander abzustimmen sind. So könnten beide Bereiche z.B. weiterhin durch zwei verschiedene, dann aber verstärkt zusammenarbeitende Stellen betreut werden. Denkbar wäre jedoch auch, daß das Kopierwesen künftig durch die EDV-Abteilung betreut würde, was einer Veränderung der aktuellen Aufbauorganisation bedeuten würde. Hierdurch würde eine gemeinsame Beschaffung von Kopier- und standardisierbaren EDV-Geräten im Rahmen einer einzigen Ausschreibung begünstigt, die in Zukunft sinnvoll sein könnte. So könnte hierdurch zumindest vermieden werden, daß das z.T. gerätetechnisch nicht mehr zu tren-

nende Kopier- und Druckvolumen der Universität einkaufstechnisch in zwei Teile gespalten würde, was mit hoher Wahrscheinlichkeit zu lediglich suboptimalen Preis- und Lieferkonditionen in beiden Bereichen führen würde. Um in einer übergreifenden Ausschreibung wirtschaftliche³⁵² Bedingungen erzielen zu können, sollte die Universität den Bietern aufgrund eines durchgängigen Konzeptes klare Vorgaben machen können. Dieses Konzept hätte zu klären, in welchem Ausmaß die Bedarfe zu decken sind und für welchen Benutzerkreis an welchem Ort welcher Gerätetyp aufgestellt werden sollte. Dienlich wären weiterhin möglichst genaue Informationen, z.B. wann wie viele Geräte von welcher Art (analoges oder digitales Kopiergerät, PC-Drucker) mit welchen Volumina aufzustellen wären.

Solche Aktivitäten in der Zukunft würden erneut der Anpassungsfunktion des Beschaffungscontrolling gerecht; die Universität würde sich dem technischen Fortschritt nicht verschließen und ihre Strukturen anpassen. Sofern sie dem Markt hierdurch sogar neue Impulse geben könnte³⁵³, etwa wenn Lieferanten ihr angebotenes Leistungsspektrum erweitern, wären dies auch Aktivitäten im Sinne der Innovationsfunktion.

³⁵² D.h. für die Universität günstige und seriöse Angebote.

³⁵³ Viele Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten, wie z.B. die Dynamik der Betriebsformen im Handel sind lediglich ein Spiegelbild der Verbrauchertrends. Vgl. SCHMALEN, H. (Wandel 1997), S. 405.

6. Forschungsausblick

In der vorliegenden Untersuchung wurden mit dem Serviceprozeß Beschaffung sowie universitären Verwaltungseinheiten Bereiche thematisiert, die im Umgang mit Hochschulen üblicherweise wenig Beachtung erfahren; vielmehr fokussieren Veröffentlichungen zu den Themen Hochschulen und Hochschulcontrolling vorwiegend den Wissenschaftsbereich und seine Besonderheiten. Angesichts der Hauptaufgaben von Universitäten ist dieses Ungleichgewicht verständlich. Allerdings dürfen Serviceprozesse und gerade auch Beschaffungsprozesse für eine rationale, rationelle und professionelle Führung von Universitäten nicht außer acht gelassen werden.

Dabei ist in diesem Bereich weiterer Forschungsbedarf zu erkennen. So ist festzustellen, daß in der bayerischen Universitätslandschaft bislang keine Beispiele für den Einsatz beschaffungsspezifischer Zielvorgaben und Sachbudgets vorliegen, zumindest nicht von seiten der Zentralen Universitätsverwaltungen. Es stellt sich daher die Frage, in welcher Form und in welchem Ausmaß diese Instrumente zur Koordination und Verhaltenssteuerung der dezentralen wissenschaftlichen Einheiten verwendet und folglich zum Instrumentarium eines zentral getragenen universitären Beschaffungscontrolling gezählt werden können. Diese Frage stellt sich um so dringlicher, da gerade Zielvereinbarungen allgemein als besonders geeignetes Koordinationsinstrument in und für Universitäten gehalten werden³⁵⁴ und an einzelnen Universitäten in Teilbereichen bereits zum Einsatz kommen³⁵⁵.

Mit Blick auf den Beschaffungsbereich wird dabei jedoch zu bedenken sein, daß die Beschaffung an sich eine rein inputorientierte Servicefunktion darstellt, d.h. im Zentrum der Beschaffung stehen stets Inputfaktoren und der Output der Beschaffung trägt nur mittelbar zu den eigentlichen Hochschulleistungen in Forschung und Lehre bei. Daher stellt sich einerseits die Frage nach der Zweckmäßigkeit von Zielvorgaben und Budgetbemessungsgrundlagen, die sich auf den Output der Beschaffung selbst richten. Wenn man auf eine solche Outputorientierung verzichtet, stellen beschaffungsspezifische Zielvorgaben und Sachbudgets stets inputorientierte Instrumente dar. Nach Jahrzehnten staatlich

³⁵⁴ Vgl. z.B. MÜLLER-BÖLING (Organisationsstruktur 1997), S. 607. Dem ist jedoch entgegen zuhalten, daß dem Management by Objectives (MbO) im öffentlichen Bereich bislang kein durchschlagender Erfolg beschieden war, vgl. LÜDER, K. (Verwaltungen 1989), Sp. 1160-1161.
³⁵⁵ Vgl. z.B. HORSTKOTTE, H. (Strukturen 1999), S. 31.

getragener inputorientierter Budgetvorgabe gehen aber gerade im Hochschulbereich die aktuellen Tendenzen in Richtung einer verstärkten Outputorientierung³⁵⁶.

Weiter stellt sich die Frage, inwieweit dezentral getragenes Beschaffungscontrolling im Sinne eines Selbstcontrolling³⁵⁷ in Universitäten unterstützt und gefördert werden kann; insbesondere dann, wenn man die Einschätzung von DETLEF MÜLLER-BÖLING teilt, daß die „Selbstabstimmung ... unter den Bedingungen einer Fremdkontrolle oder zumindest einer möglichen Fremdkontrolle als Koordinationsinstrument für die Universitäten ... weiterhin bestens geeignet (erscheint, A.d.V.)“³⁵⁸. In diesem Zusammenhang wären dann z.B. mögliche Formen der Fremdkontrolle zu betrachten.

Als ein Hilfsmittel zur Unterstützung dezentraler Controllingaktivitäten wurde in dieser Arbeit bereits ein guter Informationsstand und Überblick von Zentraleinheiten identifiziert. In diesem Zusammenhang vollziehen sich z.B. in Bayern gerade Veränderungen. Diese könnten genutzt werden, um die Voraussetzungen für zentrales und/oder dezentrales Beschaffungscontrolling zu verbessern. So werden dort gegenwärtig Amtskassen von dezentral organisierten Universitäten verstärkt aufgelöst. Die damit einhergehende, zunehmend edv-gestützte Mittelbewirtschaftung kann einen ersten Ansatz bilden, das Informationssystem dieser Universitäten auszubauen und damit Strukturen aufzubauen, die einem Beschaffungscontrolling in Universitäten förderlich sind. Hilfreich wäre dabei auch, wenn controllingspezifischer Informationsbedarf bei der Ausgestaltung der Mittelbewirtschaftungssysteme stärker berücksichtigt würde.

Zukünftige Untersuchungen sollten weiter beachten, daß sich Universitäten in ihren beschaffungsspezifischen Organisationsstrukturen mitunter ganz erheblich unterscheiden. Daher sind Universitäten nur in solchen Situationen direkt mit einander vergleichbar, in denen gleiche oder zumindest ähnliche organisatorische Grundformen vorliegen. Will man künftig allgemeingültige Aussagen über Beschaffungscontrolling in Universitäten treffen, sollte man diesem Umstand besondere Berücksichtigung schenken.

³⁵⁶ Vgl. SCHODER, T. (Budgetierung 1999).

³⁵⁷ Vgl. Fußnote 23.

³⁵⁸ MÜLLER-BÖLING (Organisationsstruktur 1997), S. 607.

Anhang

<i>Anhang 1:</i>	<i>Exemplarische, monatliche Stromabrechnung einer Liegenschaft der LMU München</i>	<i>160</i>
<i>Anhang 2:</i>	<i>Fragebogen über Kopiergeräte</i>	<i>162</i>
<i>Anhang 3:</i>	<i>Kopiergeräte an der LMU München.....</i>	<i>164</i>
<i>Anhang 4:</i>	<i>Anschreiben an die Kanzler der bayerischen Universi- täten.....</i>	<i>170</i>

Rechnung über den Verbrauch von Strom										Abrechnungsmonat: 07.1998										Anlage Blatt 1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Abrechnungsnr. 200 577 200 58										Rechnungsdatum: 07.08.98										Blatt 1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Abrechnungszeitraum: 01.07.98 - 01.06.99										Zahlung bis: 30.08.98										V07.1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Leistungsmessung																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
1										2										3										4										5										6										7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Versorgungs- art										Nr. Zähler										Stand alt										Stand neu										Unter- schied										KW je gemessene Leistung																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
dMax vermindert										R91795										11,2554										114,696										2632										6000										1511' 800																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
8										9										10										11										12										13										14										15										16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Mittelbildung										Maximummessung für LP-Berechnung										KW										Preis je KW										Monats- betrag										Anzahl der Monate										Leistungs- preis										V										K																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Spitzenlastzeit										KW										KW										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM										DM									

Fragebogen zur Erhebung von Kopierdaten an der LMU München

Instituts- bzw. Dienststellenbezeichnung: (Stempel)
 Institute und Dienststellen werden nachgehend Transitur geneigt

Anspruchspartner für Rückfragen
 Name: _____
 Telefon-Nr.: _____

Gesamte Anzahl der an Ihrem Institut genutzten Kopiergeräte:

Bitte geben Sie an:
 Kopiergerät Nr.: _____

Fragen:
 A. Angaben zu den Kopiergeräten und ihren Nutzern
 A.1. Was für ein Kopiergerät wird an Ihrem Institut verwendet?
 Haben Sie mehrere Kopierer?
 - Dann vermerken Sie diesen Fragebogen und verwenden Sie für jedes einzelne Gerät einen eigenen Fragebogen (Nicht vergessen, die jeweilige Kopiergerät-Nr. eintragen!)

A.2. Wo ist der Standort dieses Gerätes?
 Straße, Hausnummer
 Stockwerk
 Zimmernummer/Gang

A.3. Von wem wird dieses Gerät genutzt?
 - Nur durch Ihr Institut
 - Von Studenten nutzbares Gerät
 - Es wird geteilt mit

A.4. Womit kann dieses Gerät bedient werden?
 Kreuz, was zutreffend (Haken!)
 Kreuz, was zutreffend

B. Angaben zu den Vertragspartnern und Verträgen
 B.1. Durch welches Institut wurde der Vertrag dieses an Ihrem Institut benutzten Kopierers abgeschlossen?
 Name

B.2. Von welcher Firma haben Sie dieses Kopiergerät bezogen?
 Name, Adresse

B.3. Welche Vertragsart liegt bei diesem Gerät vor?
 - Kaufvertrag
 - Mietvertrag
 - Leasingvertrag
 Kreuz, wenn zutreffend
 Kreuz, wenn zutreffend
 Kreuz, wenn zutreffend

B.4. Besteht für dieses Gerät ein eigener, zusätzlicher Wartungsvertrag?
 B.4.1. Mit welcher (anderen als unter B.2. genannten) Firma besteht dieser Wartungsvertrag?
 Name, Adresse

B.5. Zu welchem Zeitpunkt laufen die bestehenden Verträge aus?
 - Miet- oder Leasingvertrag
 - Wartungsvertrag
 Datum
 Datum

B.5.1. Falls eine Kündigungsfrist zu beachten ist, wieviele Monate beträgt diese?
 Anzahl in Monaten

B.6. Ist dieses Gerät Teil eines sog. "Poolvertrages"?
 Kreuz, was zutreffend

Miet- o. Leasing: Wartung:
☐ ja ☐ nein

Anhang 2: Fragebogen über Kopiergeräte

B.7. Angaben nur bei Miet- oder Leasingverträgen:
 B.7.1. Wieviele Monate beträgt die Laufzeit ihres Miet- oder Leasingvertrages?
 Anzahl in Monaten

B.7.2. Enthalten die in Ihrem Vertrag festgelegten Kopierpreise ...
 ... die Wartung? Kreuz, was zutreffend
 ... den Tonervverbrauch? Kreuz, was zutreffend
 ... sämtliche Verschleißteile? Kreuz, was zutreffend

B.7.2.1. Falls nein, wieviel Kosten hat dieses Gerät in den letzten 2 Jahren dadurch verursacht?
 DM-Betrag (zzgl. MwSt.) 1995: _____ 1996: _____ 1997: _____

B.7.3. Es gibt unterschiedliche Verfahren zur Abrechnung der Kopierkosten. Bitte bestimmen Sie das in Ihrem Vertrag gewählte Verfahren und machen Sie die entsprechenden Angaben:

1. Abrechnungsverfahren
 (... basiert auf: Mindestkopienzahl, Preis pro Einzelkopie)
 - Höhe der monatlichen Mindestkopienzahl: Anzahl pro Monat
 - Preis je Kopie DIN A 4 bis Mindestanzahl: DM-Betrag (ohne MwSt.)
 - Preis je zusätzlicher Kopie DIN A 4: DM-Betrag (ohne MwSt.)

oder

2. Abrechnungsverfahren
 (... basiert auf: monatlichem Pauschalpreis, Anzahl damit bezahlter Kopien)
 - Höhe des monatlichen Pauschalpreises: (inkl. bestehend aus Grundpauschale + Mindestleistung) DM-Betrag (ohne MwSt.)
 - Anzahl der damit bezahlten Kopien: Anzahl pro Monat
 - Preis je zusätzlicher Kopie DIN A 4: DM-Betrag (ohne MwSt.)

B.7.4. Ist ein kostenloser Austausch dieses Gerätes z.B. bei größeren Defekten vereinbart?
 Kreuz, was zutreffend ☐ ja ☐ nein

B.8. Wieviele Kopien pro Monat werden mit diesem Gerät durchschnittlich wirklich erstellt?
 Stückzahl pro Monat

C. Angaben zur Zufriedenheit mit dem Gerät und dem Vertragspartner
 C.1. Wie beurteilen Sie die technische Ausstattung dieses Gerätes?
 Kreuz, was zutreffend ☐ übermäßig ☐ ausreichend ☐ ausreichend ☐ geringe Störfähigkeit

C.2. Welche technischen Funktionen hat dieses Gerät und welche würden Sie sich zusätzlich wünschen?
 - Sorter
 - Doppelseitiges Kopieren
 - Autom. Vorigeneinzug
 - Heften
 - DIN A 3-Kopien
 - Sonstige Wünsche:
 Kreuz, was zutreffend
 Kreuz, was zutreffend
 Kreuz, was zutreffend
 Kreuz, was zutreffend
 Funktionsname(n)

C.3. Sind Sie zufrieden mit der Qualität (Kopiequalität, geringe Störfähigkeit) dieses Gerätes?
 Kreuz, wenn ja ☐ Kopiequalität ☐ geringe Störfähigkeit
 Kreuz, wenn ja ☐ ja ☐ nein

C.4. Sind Sie zufrieden mit den Serviceleistungen (schnelle, dauerhafte Reparaturen) Ihrer Vertragspartner?
 Kreuz, was zutreffend ☐ ja ☐ nein

D. Für besondere Bemerkungen zu Ihrem Kopierer bzw. Kopierwesen nutzen Sie bitte die Rückseite dieses Fragebogens!
 Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Geräte- nr	Vertrags- art	impl. Fret- kosten	impl. Pauschal- betrag	SoL Durch- schnittspreis	impl. let. Kosten- anzahl	Aus- lastungs- grad
294	Kauf	600	49,00 DM	0,0817 DM	600	100,00%
218	Kauf	1000	49,00 DM	0,0490 DM	1000	100,00%
461	Kauf	1000	49,00 DM	0,0490 DM	1000	100,00%
215	Kauf	1000	56,35 DM	0,0564 DM	1000	100,00%
423	Kauf	1000	99,00 DM	0,0990 DM	1000	100,00%
334	Kauf	2000	58,00 DM	0,0290 DM	2000	100,00%
145	Kauf	3000	90,00 DM	0,0300 DM	5000	166,67%
410	Kauf	3000	166,00 DM	0,0556 DM	2800	93,33%
460	Kauf	4000	148,00 DM	0,0370 DM	4000	100,00%
156	Kauf	12000	312,00 DM	0,0260 DM	12000	100,00%
456	Kauf	12000	440,00 DM	0,0367 DM	15300	127,50%
398	Leasing	2000	296,00 DM	0,1480 DM	3300	165,00%
132	Leasing	3000	408,25 DM	0,1361 DM	1500	50,00%
253	Leasing	4000	396,00 DM	0,0990 DM	4000	100,00%
414	Leasing	10000	827,85 DM	0,0828 DM	15000	150,00%
258	Leasing	11000	980,00 DM	0,0891 DM	11000	100,00%
188	Leasing	15000	1,086,00 DM	0,0724 DM	16000	106,67%
164	Leasing	20000	820,00 DM	0,0410 DM	17500	87,50%
314	Leasing	50000	2,899,00 DM	0,0580 DM	8000	16,00%
199	Miete	400	96,42 DM	0,2411 DM	400	100,00%
388	Miete	1000	47,00 DM	0,0470 DM	800	80,00%
441	Miete	1000	49,50 DM	0,0495 DM	1200	120,00%
203	Miete	1000	99,00 DM	0,0990 DM	1000	100,00%
463	Miete	1000	125,00 DM	0,1250 DM	1000	100,00%
173	Miete	1000	129,00 DM	0,1290 DM	1000	100,00%
429	Miete	1000	129,00 DM	0,1290 DM	1500	150,00%
159	Miete	1000	168,00 DM	0,1680 DM	2741	274,10%
404	Miete	1000	210,00 DM	0,2100 DM	1840	184,00%
354	Miete	1000	224,00 DM	0,2240 DM	1000	100,00%
446	Miete	1000	418,00 DM	0,4180 DM	13000	1300,00%
412	Miete	1200	603,00 DM	0,5025 DM	29000	2416,67%
131	Miete	2000	117,00 DM	0,0585 DM	2000	100,00%
447	Miete	2000	119,00 DM	0,0595 DM	800	40,00%
451	Miete	2000	119,00 DM	0,0595 DM	2000	100,00%
282	Miete	2000	137,00 DM	0,0685 DM	4000	200,00%
136	Miete	2000	185,50 DM	0,0928 DM	2000	100,00%
200	Miete	2000	186,35 DM	0,0932 DM	1000	50,00%
420	Miete	2000	195,50 DM	0,0978 DM	3000	150,00%
348	Miete	2000	210,00 DM	0,1050 DM	4830	241,50%
216	Miete	2000	220,00 DM	0,1100 DM	1800	90,00%
352	Miete	2000	220,00 DM	0,1100 DM	375	18,75%
338	Miete	2000	244,58 DM	0,1223 DM	2800	140,00%
301	Miete	2000	256,00 DM	0,1280 DM	3300	165,00%

Anhang 3: Kopiergeräte an der LMU München

Effektivpreis (Unterpreis leistung)	Effektivpreis (Umsatz leistung)	So- zial- ver-	Du- plex	Ein- trag	Haf- ten	DIN A3	Preis je Zusatz- kopie	Geräte Nr.
	0,0817 DM						0,041	294
	0,0490 DM	verh.		verh.		verh.	0,049	218
	0,0490 DM						0,049	461
	0,0564 DM						0,049	215
	0,0990 DM						0,079	423
	0,0290 DM	verh.		verh.		verh.	0,029	334
0,0600 DM	0,0292 DM		verh.			verh.	0,028	145
			verh.			verh.	0,056	410
	0,0370 DM						0,037	460
	0,0260 DM	verh.		verh.		verh.	0,026	156
	0,0288 DM						k. A.	456
0,2722 DM	0,1039 DM	verh.	verh.			verh.	0,036	398
	0,0990 DM		verh.	verh.		verh.	k. A.	132
	0,0642 DM		verh.	verh.		verh.	0,037	253
	0,0691 DM	verh.	verh.	verh.		verh.	0,027	414
	0,0697 DM	verh.	verh.	verh.		verh.	0,032	258
0,0469 DM		verh.	verh.	verh.		verh.	0,029	188
0,3624 DM		verh.	verh.	verh.		verh.	0,021	164
		verh.	verh.	verh.		verh.	0,035	314
	0,2411 DM		verh.	verh.		verh.	0,041	199
0,0588 DM							0,032	388
	0,0466 DM						0,032	441
	0,0990 DM						0,0329	203
	0,1250 DM						k. A.	463
	0,1280 DM		verh.	verh.			0,039	173
	0,0993 DM						0,04	429
	0,0924 DM		verh.	verh.		verh.	0,049	159
	0,1319 DM		verh.	verh.		verh.	0,039	404
	0,2240 DM		verh.	verh.			k. A.	354
	0,0617 DM						0,032	446
	0,0582 DM	verh.	verh.	verh.		verh.	0,038	412
	0,0585 DM			verh.		verh.	0,035	131
0,1322 DM				verh.			0,032	447
	0,0595 DM						0,032	451
	0,0518 DM					verh.	0,035	282
	0,0928 DM		verh.	verh.		verh.	0,041	136
0,1864 DM			verh.			verh.	0,041	200
	0,0652 DM					verh.	k. A.	420
	0,0611 DM	verh.	verh.	verh.		verh.	0,03	348
0,1375 DM			verh.	verh.		verh.	0,036	216
0,5867 DM			verh.	verh.		verh.	0,036	352
	0,0953 DM			verh.		verh.	0,03	338
	0,0989 DM			verh.		verh.	0,049	301

Gebäude-Nr.	Vermietungsart	ind. Fei. Kosten	ind. Betriebsbetrag	Sal. Durchschlagsrate	ind. lat. Kostenanzahl	Auslastungsgrad
442	Miete	3000	280,00 DM	0,0933 DM	3000	100,00%
144	Miete	3000	320,00 DM	0,1067 DM	2800	93,33%
411	Miete	3000	325,00 DM	0,1083 DM	4200	140,00%
275	Miete	3000	385,98 DM	0,1287 DM	3545	118,17%
405	Miete	3000	389,00 DM	0,1297 DM	900	30,00%
276	Miete	4000	145,00 DM	0,0363 DM	2200	55,00%
355	Miete	4000	170,00 DM	0,0425 DM	4500	112,50%
194	Miete	4000	243,80 DM	0,0610 DM	4200	105,00%
163	Miete	4000	285,00 DM	0,0713 DM	4454	111,35%
448	Miete	4000	324,00 DM	0,0810 DM	5300	132,50%
241	Miete	4000	324,67 DM	0,0812 DM	6000	150,00%
198	Miete	4000	324,80 DM	0,0812 DM	4000	100,00%
291	Miete	4000	334,00 DM	0,0835 DM	4000	100,00%
450	Miete	4000	349,00 DM	0,0873 DM	7000	175,00%
351	Miete	4000	523,00 DM	0,1308 DM	4000	100,00%
452	Miete	5000	202,50 DM	0,0405 DM	3000	60,00%
172	Miete	5000	323,20 DM	0,0646 DM	5102	102,04%
162	Miete	5000	374,00 DM	0,0748 DM	5239	104,78%
330	Miete	5000	396,00 DM	0,0792 DM	4200	84,00%
128	Miete	6000	280,00 DM	0,0467 DM	7750	129,17%
408	Miete	6000	400,75 DM	0,0668 DM	10000	166,67%
449	Miete	6000	418,00 DM	0,0697 DM	7000	116,67%
293	Miete	6000	426,80 DM	0,0711 DM	6000	100,00%
417	Miete	6000	431,00 DM	0,0718 DM	13000	216,67%
254	Miete	6000	464,36 DM	0,0774 DM	5000	83,33%
134	Miete	6000	479,00 DM	0,0798 DM	5000	83,33%
190	Miete	6000	529,76 DM	0,0883 DM	6500	108,33%
165	Miete	6000	605,00 DM	0,1008 DM	7000	116,67%
161	Miete	6500	365,50 DM	0,0562 DM	7796	119,94%
453	Miete	7000	412,00 DM	0,0589 DM	7000	100,00%
146	Miete	7000	429,00 DM	0,0613 DM	3000	42,86%
416	Miete	7500	500,00 DM	0,0667 DM	8500	113,33%
270	Miete	8000	500,67 DM	0,0626 DM	9000	112,50%
196	Miete	8000	588,70 DM	0,0736 DM	9000	112,50%
255	Miete	8000	748,00 DM	0,0935 DM	20000	250,00%
125	Miete	8666	480,27 DM	0,0554 DM	11840	136,83%
444	Miete	9000	445,00 DM	0,0494 DM	7710	85,67%
274	Miete	9000	668,80 DM	0,0743 DM	9000	100,00%
273	Miete	10000	410,00 DM	0,0410 DM	13000	130,00%
445	Miete	10000	418,00 DM	0,0418 DM	8500	85,00%
127	Miete	10000	507,00 DM	0,0507 DM	2100	21,00%
430	Miete	10000	514,30 DM	0,0514 DM	10000	100,00%
185	Miete	10000	590,00 DM	0,0590 DM	10000	100,00%
264	Miete	10000	668,09 DM	0,0668 DM	11400	114,00%
409	Miete	10000	717,00 DM	0,0717 DM	10000	100,00%
205	Miete	12000	520,00 DM	0,0433 DM	12500	104,17%
433	Miete	12000	631,50 DM	0,0526 DM	10100	84,17%
149	Miete	12000	1.285,00 DM	0,1071 DM	13000	108,33%

Effektivrente (Unterliegendes)	Effektivrente (Überliegendes)	Sozialer Faktor	Durchschlag	Eintrag	Höchstentwert	DM A3	Preis je Quadratmeter	Gebäude-Nr.
0,1143 DM	0,0933 DM		verh.			verh.	0,032	442
	0,0905 DM		verh.			verh.	0,046	144
	0,1152 DM	verh.	verh.			verh.	0,041	411
0,4322 DM			verh.				0,039	275
0,0659 DM			verh.				0,035	405
	0,0406 DM					verh.	0,025	276
	0,0594 DM		verh.			verh.	0,029	355
	0,0872 DM	verh.	verh.			verh.	0,032	194
	0,0690 DM					verh.	0,032	163
	0,0644 DM		verh.			verh.	0,031	448
	0,0812 DM		verh.			verh.	0,041	241
	0,0835 DM	verh.	verh.			verh.	0,041	198
	0,0636 DM	verh.	verh.			verh.	0,032	291
	0,1308 DM					verh.	0	450
0,0675 DM							0	351
	0,0639 DM		verh.			verh.	0,027	452
	0,0731 DM					verh.	0,037	172
0,0943 DM			verh.			verh.	0,034	162
	0,0438 DM	verh.	verh.			verh.	0,034	330
	0,0511 DM	verh.	verh.			verh.	0,0275	128
	0,0643 DM	verh.	verh.			verh.	0,032	408
	0,0711 DM					verh.	0,0275	449
	0,0595 DM	verh.	verh.			verh.	0,049	293
0,0929 DM		verh.	verh.			verh.	0,0275	417
0,0958 DM		verh.	verh.			verh.	0,035	254
	0,0842 DM		verh.			verh.	0,035	134
	0,0824 DM	verh.	verh.			verh.	0,042	190
	0,0530 DM		verh.			verh.	0,037	165
	0,0589 DM					verh.	0,0275	161
0,1430 DM			verh.			verh.	0,035	453
	0,0638 DM	verh.	verh.			verh.	0,042	146
	0,0585 DM	verh.	verh.			verh.	0,026	416
	0,0700 DM		verh.			verh.	0,041	270
	0,0539 DM	verh.	verh.			verh.	0,0275	196
	0,0501 DM	verh.	verh.			verh.	0,0355	255
0,0577 DM			verh.			verh.	0,032	126
	0,0743 DM	verh.	verh.			verh.	0,035	444
	0,0410 DM		verh.			verh.	0,041	274
0,0643 DM							0,032	273
0,2414 DM			verh.			verh.	0,022	445
	0,0514 DM						0,0275	127
	0,0590 DM	verh.	verh.			verh.	0,029	430
	0,0620 DM	verh.	verh.			verh.	0,0279	185
	0,0717 DM	verh.	verh.			verh.	0,0275	264
	0,0426 DM		verh.			verh.	0,025	409
0,0625 DM			verh.			verh.	0,0275	205
	0,1026 DM	verh.	verh.			verh.	0,049	433
		verh.	verh.			verh.		149

Geräte- nr.	Vertrags- art	ind. Frei- kopien	ind. Pauschal- betrag	Soll- Durch- schlagspreis	ind. in Kopien	Aus- lastungs- grad
399	Miete	17000	901,32 DM	0,0530 DM	17500	102,94%
175	Miete	18000	998,00 DM	0,0554 DM	14500	80,56%
292	Miete	18000	1.157,85 DM	0,0609 DM	19000	100,00%
345	Miete	24000	980,00 DM	0,0408 DM	33670	140,29%
168	Miete	25000	1.615,80 DM	0,0646 DM	24415	97,66%
195	Miete	30000	1.585,33 DM	0,0528 DM	23000	76,67%
454	Miete	33000	1.756,00 DM	0,0532 DM	33000	100,00%

Interpretationshilfe:

Jeder Datensatz bzw. jede Zeile repräsentiert ein Kopiergerät; dabei sind die Geräte nach Vertragsarten und monatlichem Sollvolumen sortiert. Aufgeführt sind jeweils Angaben zur Auslastung, zur Ausstattung und zu Preisen (alle Preisangaben ohne Mehrwertsteuer und exklusive Papier). Zentrale Beurteilungsgröße ist der effektiv pro Kopie bezahlte Preis, der für die angegebenen Miet- und Leasinggeräte abschließend ermittelbar ist. Dagegen geben die für gekaufte Geräte angegebenen Effektivpreise nur den absoluten Anteil am effektiven Kopiepreis an, der durch einen Wartungsvertrag bedingt ist. Um den Effektivklickpreis zu ermitteln, müßte zusätzlich der Gerätekaufpreis auf das Gesamtkopiervolumen verteilt und der Quotient zur oben gemachten Angabe addiert werden. Um bei Preisvergleichen auch das Ausstattungs-niveau der Geräte berücksichtigen zu können, ist jeweils mit 'vorh.' gekennzeichnet, wenn ein Gerät über eine der aufgeführten Optionen verfügt.

Effektivpreis (Unreiner Leistung)	Effektivpreis (Reiner Leistung)	Soll- tar	Durch- schl.	Br.- zug	Hef- tem	DIN A3	Preis je Zusatz- kopie	Geräte- nr.
0,0688 DM	0,0525 DM	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	0,035	399
		vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	0,0275	175
	0,0609 DM	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	0,0275	292
	0,0377 DM	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	0,03	345
0,0662 DM		vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	0,027	168
0,0689 DM		vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	vorh.	0,0275	195
	0,0532 DM						0,027	454

Als weitere Interpretationshilfe sei bemerkt, daß Miet-, Leasing- und Wartungsverträgen von Kopiergeräten in aller Regel ein bestimmtes monatliches Kopiervolumen zugrunde liegt, worüber eine Pauschalzahlung vereinbart wird. Auch wenn das fixierte Volumen im Abrechnungszeitraum unterschritten wird, besteht die Verpflichtung den gesamten Pauschalbetrag zu bezahlen, wodurch Leerkosten entstehen. Wird das Soll-Volumen überschritten, so ist jede zusätzliche Kopie mit einem i.d.R. vergünstigten Preis zu bezahlen.

Kanzler der LMU München

Dr. Hendrik Rust

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling /
Bay. Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung

Prof. Dr. Hans-Ulrich Köpper

An den
Kanzler der «Universität»
«Anrede, Anschrift» «Vorname» «Name»
«Adresse!»
Leopoldstr. 3
80802 München
Tel.: 089 / 2180 - 3790
Fax: 089 / 2180 - 2985

«Postleitzahl» «Ort»

München, den 19.5.1998

Sehr geehrter Herr Kollege,

am 16. Juli 1996 fand an der LMU München die erste Tagung der bayerischen Hochschulcontroller statt. Bereits dieser erste gemeinsame Erfahrungsaustausch bot vielerlei Anregungen und wurde zur Grundlage gegenseitiger Hilfestellungen.

Der im Bereich Controlling der Universitätsverwaltung tätige Dipl.-Kfm. Hubertus Lerch möchte im Rahmen seiner Dissertation am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling eine empirische Analyse zum Thema „Beschaffungscontrolling in bayerischen Universitäten“ durchführen. Wir möchten Sie bitten, Herrn Lerch dabei zu unterstützen.

Gerade an den bayerischen Universitäten werden an Controllingaktivitäten von vielen Seiten hohe Ansprüche gestellt. Ein erheblicher Teil dieser Aktivitäten zielt auf finanzielle Einsparungen und auf qualitativ Verbesserungen. Bei ihrer Tätigkeit werden die hierfür zuständigen Mitarbeiterinnen mit spezifischen Eigenschaften von Universitäten konfrontiert, die eine Übertragung von Instrumenten und Methoden aus anderen Bereichen des Wirtschaftslebens auf die Universitäten erschweren.

An dieser Stelle setzt das Forschungsvorhaben von Herrn Lerch an. Ziel seiner Untersuchung ist es, die besonderen Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Beschaffungsprozessen durch Zentral Universitätsverwaltungen zu ermitteln, um darauf aufbauend Gestaltungs- und Einsatzempfehlungen für ein Controllinginstrumentarium abzuleiten und zu entwickeln. Durch Vergleiche ausgewählter Aktivitäten an den bayerischen Universitäten sollen Möglichkeiten zur Optimierung von Beschaffungsprozessen aufgezeigt werden.

Entscheidend für die Probandenz dieser Dissertation ist, daß Herr Lerch die Möglichkeit erhält, durch Gespräche vor Ort einen Einblick in die jeweils vorhandenen (Beschaffungs-)Strukturen, in

bisher vollzogene und angedachte Veränderungen sowie in damit verbundene Problemfelder zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund bitten wir Sie, Herrn Lerch die Erlaubnis zu Interviews in ausgewählten Bereichen Ihrer Zentralverwaltung zu erteilen; diese sollten mit einem/r Angehörigen Ihrer Controlling-Stelle sowie mit Personen geführt werden, die mit der Beschaffung folgender Objekte an Ihrer Universität vertraut sind:

- Büropapier (wie z.B. für die Hausdruckerei, PC-Drucker, Fotokopierer usw.),
- PCs (im Rahmen der Programme CIP und WAP sowie für den sonstigen Bedarf der Dienststellen im Verwaltungs- und Wissenschaftsbereich),
- Fotokopiergeräte,
- Strom sowie
- Reinigungsdienstleistungen.

Für die terminliche Koordination der Befragungen, die in den Monaten Juli und August 1998 durchgeführt werden sollen, wird Herr Lerch Sorge tragen.

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie das ausgefüllte Erlaubnisschreiben in dem **beiliegende Antwortkuvert** bis 22.6.1998 an die Zentralverwaltung der LMU München, z.Hd. Herr Dr. Rust, zurücksenden würden.

Als kleines Dankeschön für Ihre Unterstützung senden wir Ihnen selbstverständlich gerne eine **kompattierte Zusammenfassung** der Ergebnisse zu.

Mit herzlichem Dank für Ihre Unterstützung und besten Grüßen.

Dr. Hendrik Rust
Kanzler
(Universität München)

Prof. Dr. Hans-Ulrich Köpper
Referent
(Universität München)

Literaturverzeichnis

- Ahn, Heinz/Dyckhoff, Harald (Effektivität 1997): Organisatorische Effektivität und Effizienz, in: WiSt, 1/1997, S. 2-6.
- Arnold, Ulli (Beschaffungspolitik 1982): Strategische Beschaffungspolitik: Steuerung und Kontrolle strategischer Beschaffungssysteme von Unternehmen, Frankfurt am Main, Bern 1982.
- Arnold, Ulli (Ziele 1989): Ziele, Aufgaben und Instrumente des Materialmanagements, in: Beschaffung Aktuell, 9/1998, S. 47-54.
- Arnold, Ulli (Beschaffungsinformation 1993): Beschaffungsinformation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, hrsg. v. Waldemar Wittmann, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 325-338.
- Arnold, Ulli, (Beschaffungsmanagement 1995): Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995.
- Arnold, Ulli, (Beschaffungsmanagement 1997): Beschaffungsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- Arnold, Ulli (Beschaffungsk Kooperationen 1997): Einkaufskooperationen in der Industrie, hrsg. v. Ulli Arnold und Michael Essig, Stuttgart 1997.
- Backes-Gellner, Uschi (Berufsethos 1992): Berufsethos und akademische Bürokratie - Zur Effizienz alternativer Motivations- und Kontrollmechanismen im Vergleich deutscher und US-amerikanischer Hochschulen, in: Zeitschrift für Personalforschung 4/1992, S. 403-433.
- Backhaus, Klaus (Investitionsgütermarketing 1995): Investitionsgütermarketing, 4. Aufl., München 1995.
- Bauer, Elisabeth-Maria (Wirtschaftsfaktor 1997): Die Hochschule als Wirtschaftsfaktor: Eine systemorientierte und empirische Analyse universitätsbedingter Beschäftigungs-, Einkommens- und Informationseffekte - dargestellt am Beispiel der Ludwig-Maximilians-Universität München, in: Münchner Studien zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Bd. 41, hrsg. v. Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München, München 1997.

Erlaubnis zur Durchführung von Interviews

1) Hiermit wird Herrn Hubertus Lerch gestattet, für sein Forschungsvorhaben im Bereich des „Beschaffungscontrolling in bayerischen Universitäten“ Interviews mit Mitarbeitern/innen der Zentralverwaltung der „Universität“ durchzuführen.

2) ☐ Herr Lerch wird gebeten, sich selbst um Gesprächspartner zu bemühen.
(bitte auskreuzen)
☐ Herrn Lerch werden folgende Damen und Herren als Gesprächspartner empfohlen:

Gesprächsbereich	Dienststelle	Name	Telefonnummer
Als Vertreter/in der Controlling-Stelle:			
allg. Beschaffungscontrolling			
Als Gesprächspartner/in mit Kenntnissen zur Beschaffung folgender Objekte:			
Büropapier			
PC's - CIP			
- WAP			
- sonstiger Bedarf			
Fotokopiergeräte			
Strom			
Reinigungs-dienstleistungen			

3) Sonstige Bemerkungen

..... Datum

..... Unterschrift

Vielen Dank !

Bitte bis 22.6.1998 zurücksenden an:
Herrn Dr. Rust, Kanzler der LMU München, Leopoldstr. 3, 80802 München

Bayerischer Landtag (Entwurf 1966): Entwurf eines Bayerischen Hochschulgesetzes (BayHSchG), in: Landtagsdrucksachen, Beilage 2685, München den 29.4.1966.

Bayerischer Landtag (Entwurf 1972): Entwurf eines Bayerischen Hochschulgesetzes (BayHSchG), in: Landtagsdrucksachen, Drucksache 7/3086, München den 22.9.1972.

Benkenstein, Martin (Dienstleistungsqualität 1993): Dienstleistungsqualität - Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: ZfB, (63) 1993, S. 1095-1116.

Bleicher, Knut (Zentralisation 1966): Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, hrsg.v. Erich Kosiol und Erwin Grochla, Berlin 1966.

Bolsenkötter, Heinz (Betriebswirtschaftslehre 1977): Betriebswirtschaftslehre der Hochschule, in: ZfbF, (29) 1977, S.383-398.

Braun, Günther E. (Kennzahlen 1987): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Indikatoren zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des staatlichen Verwaltungshandels, in: Doppik und Kameralistik, hrsg. v. Peter Eichhorn, Baden 1987, S. 183-200.

Brennan, Geoffrey/Buchanan, James M. (Begründung 1993): Die Begründung von Regeln, Tübingen 1993.

Bruhn, Manfred (Dienstleistungsmarketing 1993): Dienstleistungsmarketing, in: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, hrsg. v. Gabler Verlag, 13. Aufl., Wiesbaden.781-789.

Budäus, Dietrich (Verwaltungen 1990), Controlling in öffentlichen Verwaltungen: Funktionen, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven, in: Handbuch Controlling, hrsg.v. Elmar Mayer und Jürgen Weber, Stuttgart 1990, S. 609-619.

Burr, Wolfgang (Regeln 1998): Organisation durch Regeln - Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen, in: DBW, (58) 1998, S. 312-331.

Burtscheidt, Christine (Lob 1996): Spätes Lob vom Rechnungshof - Controlling an der LMU gilt mittlerweile als Vorbild, in: Süddeutsche Zeitung vom 27./28.7.1996.

Busse von Colbe, Walther (Budgetierung 1989): Budgetierung und Planung, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. v. Norbert Szyperski et al., Stuttgart 1989, Sp. 176-182.

Chandler, Alfred D. (Strategy 1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge u.a. 1962.

Chin, Robert/Benne, Kenneth D. (Strategien 1975): Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: Organisationstheorie, hrsg. v. Klaus Türk, Hamburg 1975, S. 125-153.

Cordes, Hans-Peter (Interdependenzen 1976): Das Problem der Berücksichtigung von Interdependenzen in der Planung, Münster 1976.

Dostal, Adrian W. T.(Organisation 1983): Organisation und koordinative Funktion des Behördeneinkaufs, in: Journal für Betriebswirtschaft, 3/1983, S. 156-176.

Duden (Fremdwörterbuch 1990): Das Fremdwörterbuch, hrsg. v. Drowski und Günther, Band 5 Duden Fremdwörterbuch, 5. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich 1990.

Ebers, Mark (Organisationstheorie 1992): Organisationstheorie, situative, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erich Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1817-1838.

Egger, Norbert (Haushaltsvollzug 1989): Haushaltsvollzug, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 571-587.

Eickhof, Norbert (Wettbewerb 1998): Wettbewerb nun auch bei der leistungsgebundenen Energieversorgung, in: WiSt, (27) 1998, S. 437.

French, John R./Raven, Bertram (Power 1968): The Bases of Social Power, in: Group Dynamics: Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, 3. Aufl., New York 1968, S. 259-269.

Fricke, Werner (Zentralisierung 1961): Zentralisierung und Dezentralisierung des öffentlichen Einkaufs, Grundlagen der Organisation des Beschaffungswesens in: Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, hrsg. v. Erich Welter, Heidelberg 1961.

Friedl, Birgit (Beschaffungscontrolling 1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, in: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 95, hrsg. v. Ralf-Bodo Schmidt und Marcell Schweitzer, Berlin 1990.

Gaugler, Eduard (Hochschulen 1989): Hochschulen, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 581-595.

Gabler (Wirtschafts-Lexikon 1993): Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 13. Aufl., Taschenbuch-Kassette mit 8 Bänden, Wiesbaden 1993.

Gornas, Jürgen (Verwaltungskameralistik 1989): Verwaltungskameralistik, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 1650-1658.

Grochla, Erwin (Materialwirtschaft 1975): Materialwirtschaft, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erwin, Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2627-2645.

Grochla, Erwin (Grundlagen 1978): Grundlagen der Materialwirtschaft, Wiesbaden 1978.

Grottian, Peter (Vertrag 1992): Der geschlossene Vertrag - ein Lehrstück für die Pervertierung der Lehrbewertung, in: Evaluation von Lehrveranstaltungen - Überfrachtung eines sinnvollen Instrumentes ?, hrsg. v. Dieter Grünh und Hilmar Gattwinkel, Informationen aus Lehre und Forschung FU Berlin 2/1992, Berlin 1992, S. 27-33.

Günther, Hans-Otto (Beschaffungsorganisation 1993): Beschaffungsorganisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Waldemar Wittmann, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 339-347.

Gutenberg, Erich (Grundlagen 1983): Grundlagen der Betriebswirtschaft. Die Produktion, 24. Aufl., Berlin et al. 1983.

Gutenberg, Erich (Betriebswirtschaftslehre 1990): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, unveränderter Nachdruck der 1. Aufl., Wiesbaden 1990.

Gutschelhofer, Alfred (Unternehmensführung 1995): Controllingorientierte Unternehmensführung - Synergien und Konsequenzen, in: Controlling und Unternehmensführung, hrsg. v. Alfred Wagenhofer und Alfred Gutschelhofer, Wien 1995, S. 23-54.

Hahn, Dieter (Anlagenplanung 1994): Anlagenplanung und Anlagenrechnung, in: Lexikon des Rechnungswesens, hrsg. v. Walther Busse von Colbe, 3. Aufl., München, Wien 1994, S. 23-26.

Hambrecht, Markus (Programme 1995): Koordination durch Programme, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 188-189.

Haneke, Uwe (MUCK-Projekt 1998): Das Muck-Projekt an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg: Hochschulcontrolling auf der Basis einer integrierten Standardsoftware. In: Gerd-Michael Hellstern hrsg. v. Hochschulcontrolling, Tagungsdokumentation der Arbeitstagung an der Universität Gesamthochschule Kassel am 13. November 1998, Teil II.

Hartmann, Horst (Materialwirtschaft 1993): Materialwirtschaft: Organisation, Planung, Durchführung, Kontrolle, 6. Aufl., Gernsbach 1993.

Hartmann, Yvette (Forschungsprojekte 1997): Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte, Stuttgart 1997.

Hauschildt, Jürgen (Innovationsmanagement 1993): Innovationsmanagement, München 1993.

Hauschildt, Jürgen/Chakrabarti, Alok K. (Arbeitsteilung 1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement: Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle, in: ZfO, (57) 1988, S. 378-389.

Hellstern, Gerd-Michael/Brackmann, Ilja (Stand 1998): Stand von Controlling in Hochschulen - Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Stand des Hochschulcontrolling. In: Hochschulcontrolling, Tagungsdokumentation der Arbeitstagung an der Universität Gesamthochschule Kassel am 13. November 1998, hrsg. v. Gerd-Michael Hellstern, Teil I.

Henderson, Bruce D. (Erfahrungskurve 1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt, New York 1984.

Hilke, Wolfgang (Dienstleistungsmarketing 1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing, in: Dienstleistungsmarketing, hrsg. v. Wolfgang Hilke u.a., Schriften zur Unternehmensführung Bd. 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44.

Homburg, Gabriele/ Reinermann, Heinrich/ Lüder, Klaus (Hochschul-Controlling 1996): Hochschul-Controlling, in: Speyerer Forschungsberichte, Bd. 167, hrsg. v. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 1996.

Horstkotte, Hermann (Strukturen 1999): Die TU München krempelt ihre Strukturen um, in: Die Welt vom 31.3.1999, S. 31.

Horváth, Péter (Controlling 1996): Controlling, 6. Aufl., München 1996.

Irle, M. (Macht 1971): Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt 1971.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (Organisation 1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992.

Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse III 1971): Entscheidungsprozesse, Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.

Klenk, Peter (Ausrichtung 1997): Controllingbezogene Ausrichtung eines universitären Führungssystems am Beispiel der Universität Regensburg, in: Europäische Hochschulschriften: Reihe 5 Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2216; Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1997.

Koch, Ingo (Innovationsfunktion 1995): Anpassungs- und Innovationsfunktion, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 11-12.

Koch, Ingo (Servicefunktion 1995): Servicefunktion, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 292.

Koch, Ingo (Zielausrichtungsfunktion 1995): Zielausrichtungsfunktion, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 344-345.

Kosiol, Erich (Aktionszentrum 1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum - Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbeck bei Hamburg 1966.

Kreuser, Kurt (Verwaltungsorganisation 1989): Verwaltungsorganisation, in: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 1697-1706.

Krüger, Andreas/ Schmolke, Gernot/ Vaupel, Roland (Projektmanagement 1999): Projektmanagement als kundenorientierte Führungskonzeption. Management mit Projekten und Management von Projekten, Stuttgart 1999.

Kubicek, Herbert (Organisationsforschung 1975): Empirische Organisationsforschung: Konzeption und Methodik, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper, Stuttgart 1975.

Küpper, Hans-Ulrich (Ablauforganisation 1982): Ablauforganisation, Stuttgart 1982.

Küpper, Hans-Ulrich (Konzeption 1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV. 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987, hrsg. v. August-Wilhelm Scheer, Heidelberg 1987, S. 82-116.

Küpper, Hans-Ulrich (Koordination 1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. v. Wolfgang Lücke, Wiesbaden 1988, S. 163-183.

Küpper, Hans-Ulrich (Materialmanagement I 1989): Controlling im Materialmanagement Teil 1- Geeignete Führungsinstrumente einsetzen, in: Beschaffung aktuell, (36) 4/1989, S. 32-39.

Küpper, Hans-Ulrich (Logistik-Controlling 1992): Logistik-Controlling, in: Controlling, 3/1992, S. 124-132.

Küpper, Hans-Ulrich (Beschaffung 1993): Beschaffung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Band 1, hrsg. v. Michael Bitz et al., 3. Aufl. München 1993, S. 203-262.

Küpper, Hans-Ulrich (Konzeptionen 1995): Controlling, Konzeptionen, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 59-62.

Küpper, Hans-Ulrich (Leistungssystem 1995): Leistungssystem, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 211-212.

Küpper, Hans-Ulrich (Hochschul-Controlling 1996a): Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling, in: Beiträge zur Hochschulforschung 3/1996, hrsg. v. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München 1996, S. 147-179.

Küpper, Hans-Ulrich (Hochschul-Controlling 1996b): Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling, in: Optimierung von Universitätsprozessen, Loseblattsammlung, hrsg. v. F. Bodendorf et al., Teil 2, Abschnitt VI, München 1996.

Küpper, Hans-Ulrich (Controlling 1997): Controlling: Konzeptionen, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart 1997.

Küpper, Hans-Ulrich (Transformation 1998): Transformation von Universitäten zu wettbewerbsorientierten Forschungs- und Lehrinstitutionen, in: Unternehmen im Wandel und Umbruch: Transformation, Evolution und Neugestaltung privater und öffentlicher Institutionen, hrsg. v. Manfred Becker et al., Stuttgart 1998, S. 235-257.

Küpper, Hans-Ulrich: (Hochschul-Controlling 1998): Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling, in: Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Elmar J. Sinz, Stuttgart 1998, S. 152-172.

Küpper, Hans-Ulrich/ Weber, Jürgen/ Zünd, André (Verständnis 1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB, (60) 1990, S. 281-293.

Laux, Helmut/ Liermann, Felix (Grundlagen 1997): Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York et al. 1997.

Lensing, Manfred (Beschaffungsmarkt 1990): Der Beschaffungsmarkt und seine Mechanismen, hrsg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Wiesbaden 1990.

Liedtke, Udo (Informationstechnologie 1991): Controlling und Informationstechnologie: Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung, München 1991.

Liedtke, Udo (Beschaffungscontrolling 1995): Beschaffungscontrolling, in: Grundbegriffe des Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper und Jürgen Weber, Stuttgart 1995, S. 29-30.

Lingnau, Volker (Geschichte 1998): Geschichte des Controllings, in: WiSt 6/1998, S. 274-281.

Lüder, Klaus (Verwaltungen 1989): Öffentliche Verwaltungen, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1998, Sp. 1152-1164.

Maier, Karl Heinrich (Energieversorgung 1989): Energieversorgung, betriebliche, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1998, Sp. 470-488.

Meyer, Anton (Dienstleistungsmarketing 1991): Dienstleistungsmarketing, in: DBW, (51) 1991, S. 195-209.

Moos, Peter (Mißbehagen 1976): Zum Mißbehagen an Universitätsverwaltungen, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung Bd. 9, hrsg. v. Christian Flämig und Hans Gerber und Volker Grellert u.a., Tübingen 1976, S. 28-46.

Müller, Werner R. (Ziele 1977): Ziele von Organisationen, in: Die Unternehmung 1977, S. 1-19.

Müller-Böling, Detlef (Organisationsstruktur 1997): Zur Organisationsstruktur von Universitäten, in: DBW, (57) 1997, S. 603-614.

Müller-Böling, Detlef/ Küchler, Tilman (Elemente 1997): Elemente eines neuen Steuerungsmodells im Hochschulbereich, in: BFuP 6/1997, S. 653-670.

Oechsler, Walter A./ Reichwald, Ralf (Managementstrukturen 1997): Managementstrukturen an deutschen Universitäten - Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: Forschung & Lehre, 6/1997, S. 282-285.

O.V. (Gruppierungsplan 1998): Gruppierungsplan für den bayerischen Staatshaushalt, Loseblattsammlung mit Ergänzungslieferungen, Stand 1. April 1998 (25. Ergänzungslieferung), München 1998.

Picot, Arnold (Transaktionskostenansatz 1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, (42) 1982, S. 267-284.

Picot, Arnold (Organisation 1993): Organisation, In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Band 2, hrsg. v. Michael Bitz et al., 3. Aufl., München 1993, S. 101-174.

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf (Informationswirtschaft 1991): Informationswirtschaft, in: Industriebetriebslehre, 9. Aufl., hrsg. v. Edmund Heinen, Wiesbaden 1991, S. 241-393.

Piontek, Jochem (Beschaffungscontrolling 1994): Beschaffungscontrolling, München 1994.

Porter, Lyman W./Lawler, Edward E. (Attitudes 1968): Managerial attitudes and performance, Homewood Ill., 1968.

Reichwald, Ralf/ Amrhein, D. (Organisation 1996): Organisation, in: Optimierung von Universitätsprozessen, hrsg. v. F. Bodendorf et al., Teil 2, Abschnitt IV, München 1996.

Robinson, Patrick J./Faris, Charles W./Wind, Yoram (Buying 1967). Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967.

Rosenstiel, Lutz von (Organisationspsychologie 1992): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 3. Aufl., Stuttgart 1992.

Rutzmoser, Wolfgang (Bewirtschaftungskosten 1994): Bewirtschaftungskosten (Titel 517 01 und 517 05) der Bayerischen Universitäten, Analyse ihrer Entwicklung und Untersuchung von Möglichkeiten von Kosteneinsparungen, Hrsg. v. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, Drs 2/1994, München 1994.

Schaaf, Simone (Controlling 1995): Controlling im Hochschulbereich, in: unver-öffentliche Diplomarbeit am Lehrstuhl für Prüfungswesen (Prof. Peemöller) der Universität Erlangen-Nürnberg, 1995.

Schmalen, Helmut (Wandel 1997): Wandel im Handel - Ist der Käufer Opfer oder Täter ?, in: WiSt 8/1997, S. 405-411.

Schmid, Hans (Unternehmen 1989): Beschaffungswesen öffentlicher Unternehmen, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 93-102.

Schnitt, Dieter (Energiebetriebswirtschaftslehre 1993): Energiebetriebswirtschaftslehre, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.1, hrsg. v. Waldemar Wittmann et al., 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 877-886.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (Methoden 1992): Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., München, Wien 1992.

Schoder, Thomas (Budgetierung 1999): Budgetierung als Koordinations- und Steuerungsinstrument des Controlling in Hochschulen, in: Monographien: Neue Folge, hrsg. v. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München 1999.

Schulze, Thomas (Funke 1997): Der Funke springt nicht über Grenzen, in: SZ-Technik, Beilage der Süddeutschen Zeitung Nr. 40/ Dienstag, 18. Februar 1997, S.1.

Schweitzer, Marcell (Kostenrechnung 1978): Entwicklung des Systems einer Kostenrechnung an Hochschulen. 1. Zwischenbericht, Tübingen 1978, DBW-Depot 78-4-10, DBW, (38) 1978, S. 625.

Schweitzer, Marcell (Kostenrechnung 1979): Entwicklung des Systems einer Kostenrechnung an Hochschulen. 2. Zwischenbericht, Tübingen 1979, DBW-Depot 79-3-4, DBW, (39) 1979, S. 515.

Seggawiß, Karl-Heinz (Organisation 1985): Die Organisation der Materialbeschaffung in Großunternehmen: eine branchenbezogene empirisch-explorative Studie, in: Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation Bd. 8, hrsg. v. Erwin Grochla, Frankfurt a.M., Bern, New York 1985.

Statistisches Bundesamt (Jahrbuch 1997): Statistisches Jahrbuch 1997, Stuttgart 1997.

Tempelmeier, Horst (Beschaffung 1993): Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, hrsg. v. Waldemar Wittmann, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp.312-325.

Thieme, Werner (Hochschulrahmengesetz 1976): Das Hochschulrahmengesetz in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung Bd. 9, hrsg. v. Christian Flämig und Hans Gerber und Volker Grellert u.a., Tübingen 1976, S. 193-221.

Töpfer, Armin (Innovationsmanagement 1984): Innovationsmanagement, in: Handbuch Strategisches Marketing, hrsg. v. Norbert Wieselhuber/Armin Töpfer, Landsberg a. L. 1984, S. 391-407.

Wachendorff, Peter/ Hartle, Joachim (Verwaltungen 1989): Beschaffungswesen öffentlicher Verwaltungen, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 102-111.

Weber, Jürgen (Möglichkeiten 1988): Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen, in: DBW, (48) 1998, S. 171-194.

Weber, Jürgen (Überblick 1990): Überblick über die spezifischen Rahmenbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen, in: Handbuch Controlling, hrsg. v. Elmar Mayer und Jürgen Weber, Stuttgart 1990, S. 581-608.

Weber, Jürgen (Bereichscontrolling 1993): Bereichscontrolling, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 300-312.

Weber, Jürgen (Überlegungen 1993): Controlling, Informations- und Kommunikationsmanagement - Grundsätzliche begriffliche und konzeptionelle Überlegungen, in: BfFuP 6/1993, S. 628-649.

Weber, Jürgen (Einführung 1994): Einführung in das Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 1994.

Weick, Karl E. (Systems 1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, March 1976, S. 1-19.

Welge, Martin K. (Controlling 1988): Unternehmensführung, Bd. 3. Controlling, Stuttgart 1988.

WIBERA-Projektgruppe (Ökonomie 1976): Ökonomie der Hochschule: eine betriebswirtschaftliche Untersuchung, hrsg. v. Heinz Bolsenkötter, Baden-Baden 1976.

Wild, Jürgen (Budgetierung 1974): Budgetierung, in: Marketing Enzyklopädie, München 1974, S. 325-340.

Wild, Jürgen (Unternehmensplanung 1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbeck bei Hamburg 1974.

Windisch, Rupert/ Oberdieck, Ernst (Haushaltsplanung 1989): Haushaltsplanung, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 559-571.

Witte, Eberhard/Hauschildt, Jürgen (Interessenkonflikt 1966): Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966.

Witte, Eberhard (Innovationsentscheidungen 1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

Wittmann, Waldemar (Unternehmung 1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln 1959.

Wohinz, Josef W./Moor, Michael (Energiemanagement 1989): Betriebliches Energiemanagement. Aktuelle Investition in die Zukunft, Wien u.a. 1989.

Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang (Führungslehre 1 1980): Führungslehre Band 1 - Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980.

Zboril, Nicole A. (Fakultäts-Informationssystem 1998): Fakultäts-Informationssystem als Instrument des Hochschul-Controlling, hrsg. v. Hans-Ulrich Küpper, Stuttgart 1998.

Zehetmair, Hans (Regierungserklärung 1997): Regierungserklärung von Staatsminister Zehetmair zur Hochschulreform vom 29. Januar 1997 - Aufbruch zu neuer Stärke - Signale für die Zukunft, in: Bayerische Staatszeitung Nr. 5/1997 vom 31.1.1997, S. 1-6.

Zeiß, Friedrich (Eigenbetriebe 1989): Eigenbetriebe, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 282-294.

Zeithaml, Valerie A. (Evaluation 1981): How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services, in: Marketing of Services, hrsg. v. James H. Donnelly und William R. George, Chicago 1981, S. 186-190.

Zünd, André (Controllertship 1985): Der Controller-Bereich (Controllertship), in: Controlling und Unternehmensführung, hrsg. v. Gilbert J.B. Probst und Ralph Schmitz-Dräger, Bern 1985, S. 28-40.

BAYERISCHES STAATSIKITUT FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG UND HOCHSCHULPLANUNG

Veröffentlichungen (gegen Schutzgebühr)

I. BAYERISCHE HOCHSCHULFORSCHUNG

Baumgartner, H.M.; Höffe, O.; Wild, Ch. (Hrsg.): Philosophie – Gesellschaft – Planung (1974) – vergriffen
Finkenstaedt, Th.; Schindler, G.; Stewart, G.: Aspekte Englischer Polytechnics (1976)

Schindler, G.; Berning, E.; Röhrich, H.; Seiler, E.; Stewart, G.: Praktische Studiensemester an Fachhochschulen in Bayern (1981)
Berning, E.: Studieren mit Behinderungen. Ein Handbuch, gem. mit dem Deutschen Studentenwerk e.V., Bonn (1984) - vergriffen
Berning, E.: Behinderte Studenten in der Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft 31, hrsg. v. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1986) – vergriffen
Berning, E. (u. Mitarb. v. Wehrich, M; Fischer, W.): Accomodation of Erasmus-Students in the Member States of the European Community hrsg. v. d. Task Force Human Resources, Education, Training and Youth der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel (1992)
Wissenschaftliche Weiterbildung in sieben westlichen Industrieländern. Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft 81, hrsg. v. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1989)

Berning, E.; Lullies, S.; Länge-Soppa, R.: Die Empfehlungen der KAW zur wissenschaftlichen Weiterbildung und ihre Umsetzung in den Hochschulen; hrsg. v. Bundesminister für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Reihe: Konzentrierte Aktion Weiterbildung (1997)

II. BAYERISCHE HOCHSCHULFORSCHUNG MATERIALIEN

- 1 *Schneider-Amos, L.; Finkenstaedt, Th.; Harnier, L. v.; Sommerer, M.: Ermittlung der Kosten von Studienplätzen (1973) – vergriffen*
- 2 *Krahe, F.W.: Die Kapazität in der Fachrichtung Architektur an den Universitäten (1973) – vergriffen*
- 3 *Stewart, G.; Finkenstaedt, Th.; Schindler, G.: Studienberatung (1973) – vergriffen*
- 4 *Schmidt, S.H.: Zahnärztebedarf in Bayern (1975)*
- 5 *Stewart, G.: Philosophie (1974)*
- 6 *Schmidt, S.H.: Architektenbedarf in Bayern (1974) – vergriffen*

- 7 *Schindler, G.; Finkenstaedt, Th.; Loibl, M.*: Musterstudienordnungen (1974) – vergriffen
- 8 *Stewart, G.*: Internationaler Vergleich des Hochschulzugangs (1974) – vergriffen
- 9 *Kern, J.; Hatzak, U.; Loibl, M.; Finkenstaedt, Th.*: Fachhochschulstandorte in Bayern (1975) – vergriffen
- 10 *Harrier, L. v.; Störle, J.*: Die bayerischen Hochschulen in ihrer neuen Gliederung (1975)
- 11 *Krahe, F.W.*: Die Kapazität der Architektenausbildung in Bayern (1975) – vergriffen
- 12 *Schmidt, S.H.*: Pharmazeutenbedarf (1975)
- 13 *Loibl, M.; Gross, S.; Finkenstaedt, Th.*: Bedarf an Absolventen an Fachhochschulen, Fachrichtung Sozialwesen in Bayern (1975) – vergriffen
- 14 *Störle, J.*: Auflösung und Umgliederung der Erziehungswissenschaften – Fachbereiche nach Art. 4 des Eingliederungsgesetzes (1976) – vergriffen
- 15 *Schindler, G.; Finkenstaedt, Th.*: Berücksichtigung des Problemkomplexes Denkmalpflege/Stadterhaltung im Hochschulstudium (1976) – vergriffen
- 16 *Harrier, L. v.; König-Disko, D.*: Synopse von Hochschulgesamtplänen in der Bundesrepublik Deutschland (1976) – vergriffen
- 17 *Stewart, G.*: Das Weiterstudium von Fachhochschulstudenten an wissenschaftlichen Hochschulen in Bayern (1977) – vergriffen
- 18 *Schmidt, S.H.*: Zum Bedarf an Natur- und Ingenieurwissenschaftlern sowie an Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern in Bayern (1977)
- 19 *Schmidt, S.H.; Harrier, L. v.*: Fächerspezifische Altersstruktur des Lehrpersonals an staatlichen wissenschaftlichen Hochschulen Bayerns, gegliedert nach Hochschulen und Lehrpersonenkategorien (1978) – vergriffen
- 20 *Weggemann, S.; Koch-Mörsdorf, S.; Fries, M.*: Untersuchung von Problemen des Studiums in der Studienrichtung Ökotoxikologie der TU München/Weihenstephan (1978) – vergriffen
- 21 *Hatzak, U.*: Probleme einer fächerspezifischen Grundausrüstung (1978) – vergriffen
- 22 *Störle, W.; Störle, J.*: Rechtsprechung zum Prüfungsrecht (1978) – vergriffen
- 23 *Schmidt, S.H.*: Untersuchung über die Beschäftigungslage der Akademiker in Bayern nach Fächergruppen (1978) – vergriffen
- 24 *Gellert, C.; Schindler, G.*: Analyse der Tätigkeitsfelder der Hochschulabsolventen mit abgeschlossenem Lehramtsstudium (1980)
- 25 *König-Disko, D.*: Weiterbildendes Studium, Bestandsaufnahme an bayerischen Universitäten (1980)
- 26 *Harrier, L. v.*: Berufssituation der wissenschaftlichen Assistenten in Bayern (1980)
- 27 *Brockard, H.; Hammerstein, H. v.; Stewart, G.*: Entwicklung der Studien- und Prüfungsordnungen in ausgewählten Fächern (1980)

- 28 *Schmidt, S.H.*: Untersuchung der Beschäftigungssituation von Hochschulneuboldesten in ausgewählten Fachrichtungen in Bayern (1980)
- 29 *Fries, M.*: Auswirkungen der Oberstufenreform auf die Studienfachwahl (1981)
- 30 *Schmidt, S.H.*: Ingenieurwissenschaften und Naturwissenschaften: Arbeitsmarkt und Nachwuchs in der Bundesrepublik und in Bayern (1981)
- 31 *Harrier, L. v.; Berger, P.; Gellert, C.; Schindler, G.*: Analyse der Tätigkeitsfelder der Hochschulabsolventen mit abgeschlossenem Lehramtsstudium 1977 und 1978 (1981) – vergriffen
- 32 *Berning, E.*: Gründe für überlange Studienzeiten (1982)

III. MONOGRAPHIEN: NEUE FOLGE

- 1 *Stewart, G.; Seiler-Koenig, E.*: Berufsfindung und Tätigkeitsfelder von Historikern (1982) – vergriffen
- 2 *Schmidt, S.H.*: Beschäftigungschancen von Hochschulneuboldesten in Bayern: Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure (1983)
- 3 *Gellert, C.*: Vergleich des Studiums an englischen und deutschen Universitäten (1983) – vergriffen
- 4 *Schindler, G.*: Besetzung der C-4-Stellen an bayerischen Universitäten 1972-1982 (1983)
- 5 *Klingbeil, S.*: Motive für ein Studium in Passau bzw. für einen Wechsel an eine andere Universität (1983)
- 6 *Harrier, L. v.*: Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses der naturwissenschaftlichen und technischen Fächer in Bayern (1983)
- 7 *Harrier, L. v.*: Einzugsgebiete der Universitäten in Bayern (1984)
- 8 *Schneider-Amos, I.*: Studienverlauf von Abiturienten und Fachhochschulabsolventen an Fachhochschulen (1984)
- 9 *Schindler, G.; Ewert, P.; Harrier, L. v.; Seiler-Koenig, E.*: Verbesserung der außerschulischen Beschäftigungschancen von Absolventen des Studiums für das Lehramt an Gymnasien (1984)
- 10 *Schmidt, S.H.*: Beschäftigung von Hochschulabsolventen im öffentlichen Dienst in Bayern (1985)
- 11 *Harrier, L. v.*: Perspektiven für die Beschäftigung des wissenschaftlichen Nachwuchses an den bayerischen Universitäten (1985)
- 12 *Ewert, P.; Lullies, S.*: Das Hochschulwesen in Frankreich – Geschichte, Strukturen und gegenwärtige Probleme im Vergleich (1985) – vergriffen
- 13 *Berning, E.*: Unterschiedliche Fachstudiendauern in gleichen Studiengängen an verschiedenen Universitäten in Bayern (1986) – vergriffen
- 14 *Schubert, Ch.*: Prüfungserfolgsquoten ausgewählter Studiengänge an bayerischen Universitäten: Probleme im Vergleich (1986)
- 15 *Röhrich, H.*: Die Frau: Rolle, Studium, Beruf. Eine Literaturanalyse (1986) – vergriffen

- 16 Schmidt, S.H.: Beschäftigung von Lehrern ausserhalb der Schule (1987)
- 17 Stewart, G.; Seiler-Koenig, E.: Berufseinmündung von Diplom-Sozialpädagogen (FH) und Diplom-Pädagogen (Univ.) (1987) – vergriffen
- 18 Gensch, S.; Lullies, S.: Die Attraktivität der Universität Passau – Gründe für ein Studium in Passau (1987) – vergriffen
- 19 Meister, J.-J.: Zwischen Studium und Vorstandsetage – Berufskarrieren von Hochschulabsolventen in ausgewählten Industrieunternehmen (1988) – vergriffen
- 20 Berning, E.: Hochschulwesen im Vergleich: Italien - Bundesrepublik Deutschland. Geschichte, Strukturen, aktuelle Entwicklungen. (1988) – vergriffen
- 21 Willmann, E. v.: Weiterbildung an Hochschulen – Beispiele und Probleme (1988) – vergriffen
- 22 Schmidt, S.H.; Schindler, B.: Beschäftigungschancen von Magisterabsolventen (1988) – vergriffen
- 23 Schindler, G.; Lullies, S.; Soppa, R.: Der lange Weg des Musikers – Vorbildung - Studium - Beruf (1988)
- 24 Röhrich, H.; Sandfuchs, G.; Willman, E. v.: Professorinnen in der Minderheit (1988) – vergriffen
- 25 Harnier, L. v.: Elemente für Szenarios im Hochschulbereich (1990)
- 26 Fries, M.: Fortbildungsfreiemer der Professoren an bayerischen Fachhochschulen – Rahmenbedingungen, Motivation, Akzeptanz (1990)
- 27 Schmidt, S.H.: Ausbildung und Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen - USA und Deutschland (alte und neue Länder) (1991)
- 28 Schindler, G.; Harnier, L. v.; Länge-Soppa, R.; Schindler, B.: Neue Fachhochschulstandorte in Bayern (1991)
- 29 Berning, E.: Alpenbezogene Forschungsk Kooperation (1992)
- 30 Harnier, L. v.; Schneider-Amos, I.: Auswirkungen einer Berufsausbildung auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre (1992)
- 31 Fries, M.; Mittermeier, P.; Schüller, J.: Evaluation der Aufbaustudiengänge englischsprachige Länder und Buchwissenschaft an der Universität München (1992)
- 32 Meister, J.-J.; Länge-Soppa, R.: Hochbegabte an deutschen Universitäten. Probleme und Chancen ihrer Förderung (1992)
- 33 Schindler, G.; Schüller, J.: Die Studiengangphase. Studierende an der Universität Regensburg im ersten und zweiten Fachsemester (1993) – vergriffen
- 34 Schmidt, S.H.: Studiendauer an Fachhochschulen in Bayern (1995)
- 35 Schindler, G.: Studentische Einstellungen und Studienverhalten (1994)
- 36 Berning, E.; Schindler, B.: Diplomarbeit und Studium. Aufwand und Ertrag von Diplom- und Magisterarbeiten an Universitäten in Bayern 1993) – vergriffen
- 37 Harnier, L. v.; Schüller, J.: Studienwechsel an Fachhochschulen in Bayern (1993)
- 38 Fries, M.: Berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen in Bayern (1994)

- 39 Fries, M.: Wissenschaftliche Weiterbildung an der TU München (1994) – vergriffen
- 40 Rasch, K.: Studierende an der Universität Leipzig in der Studieneinigungsphase (1994)
- 41 Meister, J.-J. (Hrsg.): Studienbedingungen und Studienverhalten von Behinderten. Dokumentation der Internationalen Fachtagung 1995 in Tutzing (1995)
- 42 Meister, J.-J. (Ed.): Study Conditions and Behavioural Patterns of Students with Disabilities. A Documentation of the International Conference 1995 at Tutzing, Germany (1995)
- 43 Gensch, S.: Die neuen Pflegestudiengänge in Deutschland: Pflegewissenschaft - Pflegemanagement - Pflegepädagogik (1996) – vergriffen
- 44 Berning, E.; Kunkel, U.; Schindler, G.: Teilzeitstudenten und Teilzeitstudium an den Hochschulen in Deutschland (1996)
- 45 Meister, J.-J. (ed.): Modele de Comportement et Conditions d'étudiants Handicapés dans l'enseignement supérieur. Documentation de la Conférence Internationale Spécialisée 1995 à Tutzing, Allemagne (1996)
- 46 Lullies, S.; Schüller, J.; Zigiadis G.: Zum Bedarf der Wirtschaft an Absolventen eines Diplomstudiengangs Rechtswissenschaft mit Wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung (1996)
- 47 Gensch, S.; Länge-Soppa, R.; Schindler, G.: Evaluierung des Zusatz- und Ergänzungstudiums "Öffentliche Gesundheit und Epidemiologie" an der Universität München (1997)
- 48 Schmidt, S.H.: Student und Arbeitsmarkt. Die Praxisprogramme an der Universität München auf dem Prüfstand (1997)
- 49 Schindler, G.: "Frühe" und "späte" Studienabbrecher (1997) – vergriffen
- 50 Meister, J.-J.: Studienverhalten, Studienbedingungen und Studienorganisation behinderter Studierender (1998)
- 51 Harnier, L. v.; Bockersfeld, W.: Zur Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers an den bayerischen Fachhochschulen (1998)
- 52 Harnier, L. v.; Länge-Soppa, R.; Schüller, J.; Schneider-Amos, I.: Studienbedingungen und Studiendauer an Bayerischen Universitäten (1998)
- 53 Stewart, G.: Studien- und Beschäftigungssituation von Kunsthistorikern und Archäologen (1999) – vergriffen
- 54 Schoder, Th.: Budgetierung als Koordinations- und Steuerungsinstrument des Controlling an Hochschulen (1999)
- 55 Lerch, H.: Beschaffungscontrolling an Universitäten (1999)

ISBN

3 - 927044 - 37 - 7