

Düsseldorf, 8. September 2008

Öffentliche Hand verschenkt vier Milliarden Euro beim Einkauf von Materialien und Dienstleistungen

A.T. Kearney und Prof. Seitz von der Technischen Universität Dresden untersuchen die Einsatzmöglichkeiten privatwirtschaftlicher Einkaufsmethoden in der Öffentlichen Verwaltung in Deutschland

Durch den Einsatz moderner, privatwirtschaftlicher Einkaufsmethoden könnte die Öffentliche Verwaltung in Deutschland über vier Milliarden Euro pro Jahr einsparen. Die einzusparende Summe verteilt sich zu 2,6 Milliarden Euro auf die Gemeindeebene, zu 0,8 Milliarden Euro auf die Länderebene und zu 0,7 Milliarden Euro auf den Bund. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Analyse der Top-Managementberatung A.T. Kearney und dem Lehrstuhl für Empirische Finanzwissenschaften und Finanzpolitik an der Technischen Universität Dresden. Grundlage für die Optimierung des öffentlichen Einkaufs ist ein strategisches Beschaffungsmanagement, das die Gesamtkosten für zugekaufte Materialien und Dienstleistungen reduziert. Im Mittelpunkt stehen dabei die Bündelung von Einkäufen, die Neubestimmung technischer Anforderungen, die Restrukturierung der Lieferantenbeziehungen sowie die Optimierung und Globalisierung der gesamten Beschaffungskette.

„Der Druck auf die öffentlichen Haushalte wird immer größer. Privatwirtschaftliche Methoden wie Shared Services helfen dabei, Prozesse und damit auch Kosten zu optimieren“, sagt Studienautor Stephan Frettlöhr von A.T. Kearney: „Vor allem auch angesichts der drohenden globalen Rezession und der nach wie vor kritischen Finanzlage der öffentlichen Haushalte bekommen die an das öffentliche Vergaberecht angepassten betriebswirtschaftlichen Ansätze eine immer höhere Bedeutung“. Die der aktuellen Studie zugrunde liegende A.T. Kearney-Basisuntersuchung „Shared Services in Government“ hatte bereits gezeigt, dass in Deutschland im internationalen Vergleich signifikante Einsparpotenziale liegen.

Shared Services-Konzepte finden in der Privatwirtschaft bereits breite Anwendung, indem durch Konsolidierung Verwaltungsfunktionen mehrerer

Organisationseinheiten in ein Shared Service-Center zusammengeführt werden – mit signifikanten Potenzialen für Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen. Die Optimierungsansätze reichen von der effektiven Umverteilung bzw. Reduktion von Ressourcen über Skaleneffekte und der Anpassung von IT-Dienstleistungsverträgen mittels effektiveren Kundendienstleistungen bis hin zu einer gezielten Entscheidungsvorbereitung und besser qualifizierten Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass durch einen optimierten Datenzugriff meist auch Transparenz und Kontrolle erhöht werden können.

Ausgangslage in der deutschen Verwaltung

„Bei unseren Berechnungen haben wir schon berücksichtigt, dass in Deutschland bereits vereinzelt Maßnahmen in die richtige Richtung ergriffen wurden, wie zum Beispiel in Baden-Württemberg, aber auch in anderen Bundesländern“, sagt Prof. Dr. Helmut Seitz vom Lehrstuhl für Empirische Finanzwissenschaft und Finanzpolitik an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der TU Dresden.

So wurde in Baden-Württemberg der Einkauf von Hoch- und Tiefbauleistungen bereits auf Landesebene konsolidiert. „Ein Beispiel, das Schule machen sollte“, so Prof. Seitz: „Denn in Summe bleibt eine Vielzahl von Hebeln noch ungenutzt. Dies gilt vor allem für die kommunale Ebene, auf der nach wie vor äußerst fragmentiert, jede Kommune die Einkaufsfunktion komplett eigenständig abwickelt und nur in wenigen Einzelfällen Kooperationen stattfinden.“

„Die aktuelle Situation der öffentlichen Hand entspricht in weiten Teilen der Lage vieler deutscher Unternehmen vor einigen Jahren, bevor man das Beschaffungswesen als strategische Funktion erkannt und erfolgreich eingeführt hat“, urteilt Frettlöhr. Ganz so einfach gestaltet sich die Adaption der Methodik jedoch nicht, da der öffentliche Sektor typischerweise durch eine Reihe von Verhaltensmustern gekennzeichnet ist, die eine optimale Ausrichtung der Einkaufsfunktion in der Verwaltung erschweren. So liegt ein noch höherer Nachdruck auf eine gesetzes- und richtlinienkonforme Verfahrensweise. Eine durchgängige Standardisierung und Normierung ist meist nicht vorhanden. Kosten werden einzeln und nicht gesamthaft betrachtet, was dazu führt, dass in Einzelpositionen anstatt in preiswerteren Gesamtpaketen eingekauft wird.

„Hinzu kommt, dass es keine persönlichen Anreize gibt, die wirtschaftlich sinnvollste Lösung anzustreben – Erfolge werden nicht belohnt, wohingegen Misserfolge sanktioniert werden“, sagt Prof. Seitz.

Strategisches Beschaffungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

„Eine effiziente und effektive öffentliche Beschaffung setzt auf einer Reihe von Hebeln auf, die es zu optimieren gilt“, so Frettlöhr: „Dabei gilt es vor allem, die alten Verhaltensmuster aufzubrechen und auch die Grundphilosophie hinter einem optimalen Beschaffungsmanagement zu verstehen und danach zu handeln. Diese sieht den Lieferanten nämlich nicht als ‚Verhandlungs-Gegner‘, sondern als Partner mit einem gemeinsamen Ziel: die ‚Total Cost of Ownership‘ – das heißt Einkaufspreis, Logistik, Handhabung, Anwendung, Instandhaltung und Entsorgung – zu optimieren und so gemeinsam mit dem Lieferanten zu einer ‚Win-Win“-Situation zu gelangen.“

Diese Optimierung hat allerdings unter der strikten Konformität mit dem nationalen und europäischen Vergaberecht sowie allen sonstigen einschlägigen Rechtsvorschriften, insbesondere dem Wettbewerbsrecht, zu erfolgen. In der aktuellen EU-Richtlinie zum „Wettbewerblichen Dialog“, die explizit elektronische Auktionen zulässt und Rahmenvereinbarungen vereinfacht, hat die EU jedoch bereits die wesentlichen Weichen in Richtung Entbürokratisierung und Flexibilität gestellt.

Zudem zeigt sich bereits heute ein eindeutiger Trend zu so genannten eProcurement Tools, die das strategische Beschaffungsmanagement unterstützen. Hierunter fallen beispielsweise die Konzeption und Einrichtung von elektronischen Einkaufskatalogen oder die Durchführung von elektronischen Beschaffungsauktionen.

Konsolidierung der Beschaffung über Shared Services

Ein weiteres Kernelement für die Optimierung der öffentlichen Beschaffung ist die Konsolidierung ausgewählter Einkaufsfunktionen über das organisatorische Gestaltungselement Shared Services. Hierbei werden die strategisch relevanten Kernprozesse – typischerweise Beobachtung der Entwicklung des legalen Rahmens und des Beschaffungsmarktes, strategisches Sourcing, Qualitätssicherung sowie Beschaffungscontrolling – organisatorisch in einer Einheit gebündelt, um Synergie- und Skaleneffekte möglichst optimal zu nutzen.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit größten Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.500 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atkearney.de.

Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de.

Kontakt für die Presse

Frank Schröder
Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistraße 16A
D-40221 Düsseldorf
Tel: +49-211-1377 2272
Fax: +49-211-1377 2990
e-mail frank.schroeder@atkearney.com