

Einspareffekte durch Optimierung der Beschaffung

Die Beschaffung im öffentlichen Sektor bietet trotz zahlreicher Ansätze immer noch erhebliches Potenzial zur Kostenoptimierung. In einem vierstufigen Verfahren lassen sich diese Optimierungsmöglichkeiten nutzen.

Autoren



Daniel Eggerding

ist geschäftsführender Gesellschafter der BSL Managementberatung GmbH, Köln



Torben Fischer

ist Berater der BSL Managementberatung GmbH, Köln



Juliane Scholz

ist Assistant Consultant der BSL Managementberatung GmbH, Köln

Das Beschaffungsmanagement der öffentlichen Hand birgt erhebliche Einsparmöglichkeiten. Neben Effizienzgewinnen lassen sich Entlastungen der dezentralen Bedarfsstellen von Einkaufstätigkeiten erreichen. Wie und in welchem Umfang realistische Einsparpotenziale in der Beschaffung durch betriebswirtschaftliche Optimierung identifiziert und umgesetzt werden können, wird im Folgenden dargestellt.

Vierstufige Vorgehensweise bei der Optimierung

Die Optimierung erfolgt in vier aufeinander aufbauenden Schritten:

Schritt 1 – Sammlung der Daten über den Ist-Zustand des Beschaffungswesens: Es gilt zunächst, den Status quo des Beschaffungswesens gesamthaft aufzunehmen. Das betrifft vor allem folgende Informationen:

- die Struktur der Beschaffungs- und Vergabestellen und die Beschaffungsprozesse
- die Grundstruktur der zu beschaffenden Waren (Warengruppen)
- die Beschaffungskosten nach Produkten oder Warengruppen
- die Angebote und Konditionen aus Rahmenverträgen
- die IT-Unterstützung der Beschaffung

Schritt 2 – Auswertung der Daten: Hier gilt es, die gesammelten Daten über das Beschaffungswesen auszuwerten und nach folgenden Kriterien zu strukturieren:

- Zentralisierungs-/Dezentalisierungsgrad des Beschaffungswesens
- Standardisierungsgrad der beschafften Waren/Warengruppen

Damit wird die Grundlage gelegt, um die realistischen Einsparmöglichkeiten einschätzen zu können. Es bleibt jedoch zu prüfen, welche Warengruppen das höchste Beschaffungsvolumen verursachen – gemäß der ABC-Methode entfallen in der Regel 80 Prozent der Kosten auf lediglich 20 Prozent der Waren. Sollte dieser Kostenanteil beispielsweise auf Individualbedarf entfallen, der ein geringes Standardisierungspotenzial aufweist, verringert sich natürlich von vornherein das mögliche Konsolidierungspotenzial in dem Beschaffungswesen.

Schritt 3 – Zieldefinition und Ableitung von Anforderungen: Anschließend sind die Ziele und Vorgaben abzuleiten, die ein optimales Beschaffungsmanagement zu erfüllen hat. Dazu sind Modelle zur Reorganisation des Beschaffungswesens auszuloten und betriebswirtschaftlich zu bewerten. Das geschieht jedoch immer auch vor dem Hintergrund der Prioritäten der Entscheidungsträger in der jeweiligen Körperschaft (zum Beispiel Gestaltungsspielraum der Dienststellen).

Schritt 4 – Betriebswirtschaftliche Instrumentarien für die Beschaffungsoptimierung: Es sind vier verschiedene – in der Realität verzahnte – Hebelwir-

kungen zu unterscheiden, um Optimierungspotenziale in der Beschaffung freizusetzen. Vor dem Hintergrund der jeweiligen Gegebenheiten vor Ort können diese Hebel auch um Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit erweitert werden:

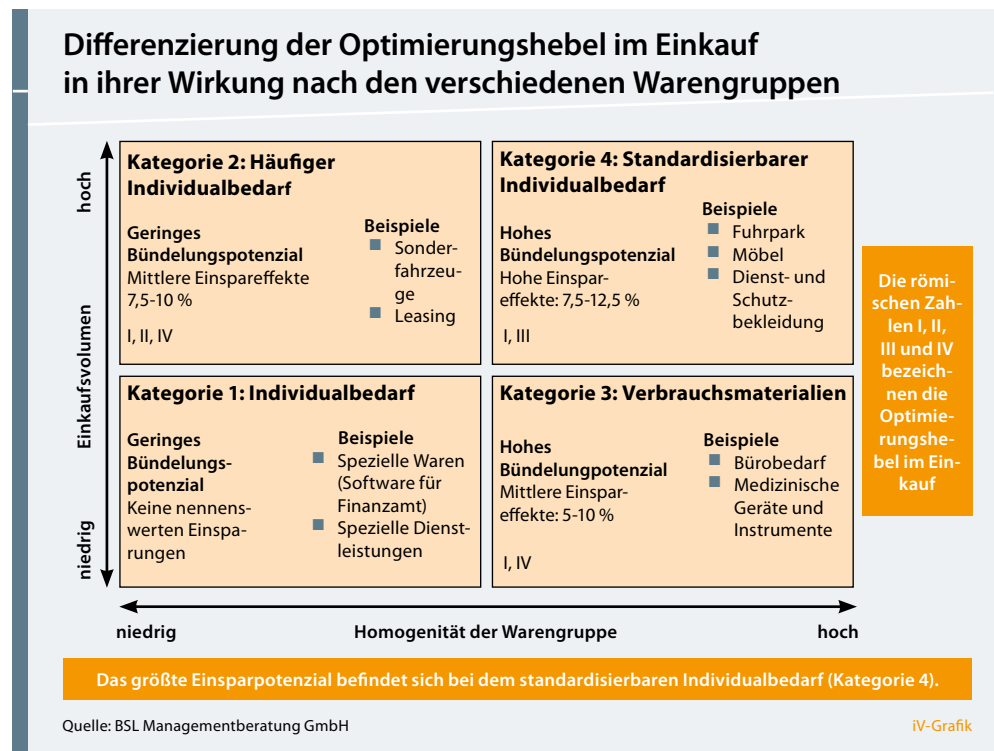
- **Hebelwirkung I – Mengenbündelung:** Fasst man Waren mit Standardisierungsfähigkeit stadtweit in Rahmenverträgen zusammen, lässt sich über günstigere Konditionen Einsparpotenzial generieren. Dafür wird ein operativer Zentraleinkauf mit Facheinkäufern benötigt, die auf bestimmte Waren/Warengruppen spezialisiert sind.
- **Hebelwirkung II – Wettbewerbssteigerung:** Für bereits zentralisierte Warengruppen – aber auch Spezialbedarfe – können durch die Ausweitung des Lieferantenkreises Einsparpotenziale realisiert werden. Das Lieferantenmanagement sollte der strategische Zentraleinkauf übernehmen.
- **Hebelwirkung III – Standardisierung:** Wurde die Menge von bestimmten Waren bei Hebel I „nur“ gebündelt, so wird die Menge durch Standardisierung neu definiert. Ein strategischer Zentraleinkauf vereinheitlicht Warenstandards und kann so Einsparpotenzial heben: zum einen durch die an den realen Bedarf zur optimalen Aufgabenerfüllung angepassten Standards und zum anderen durch die Substitution von kostenintensiven Produkten.
- **Hebelwirkung IV – Senkung der Prozesskosten:** Einsparungen können durch die Reduzierung von Verfahren, durch die Vereinfachung von Prozessabläufen und die Spezialisierung

von Personal generiert werden (vgl. auch Schoop 2012). Dieser Hebel kann bei allen Warengruppen angewendet werden, da Prozesskosten in erster Linie Personalkosten darstellen. Diese können insbesondere durch elektronische Shop-Lösungen gesenkt werden; mittelfristig ergeben sich Einsparungen auch bei Bündelungsprozessen in Rahmenverträgen.

Einspareffekte im Überblick

Wie können die verschiedenen Optimierungshebel am effektivsten eingesetzt werden? Eine Gegenüberstellung

- **Kategorie 1 – Individualbedarf:** Waren dieser Kategorie werden nur in einzelnen Dienststellen benötigt und/oder selten beschafft. Bedingt durch die fehlende Standardisierungsmöglichkeit und das in der Regel geringe Volumen, sind hier keine nennenswerten Einspareffekte zu heben sind.
- **Kategorie 2 – häufiger Individualbedarf:** Waren dieser Kategorie werden nur in einigen Dienststellen benötigt, jedoch häufig angeschafft. Deshalb können Instrumente der Hebel I (Rahmenverträge), Hebel II (Lieferanten-



von Einkaufsvolumen und Homogenität von Warengruppen anhand der Methode des Portfolio-Managements ist hierbei zielführend. Dabei ist das realistische Einsparpotenzial abhängig von der Struktur und dem Beschaffungsvolumen der Warengruppen vor Ort, dem bereits erreichten Grad an Zentralisierung des Beschaffungswesens und den Zielstellungen abhängig (siehe Grafik). Entsprechend gibt es vier Kategorien für die Nutzung der Optimierungshebel:

- management) und Hebel IV (E-Shop und Spezialisierung der Beschaffer) angewendet werden. Aus unserer Erfahrung sind für diese Kategorie insgesamt Einsparpotenziale von 7,5 bis 10 Prozent realisierbar.
- **Kategorie 3 – Verbrauchsmaterialien:** Diese Kategorie bezeichnet Verbrauchsmaterialien mit dienststellenübergreifendem Bedarf und häufig geringem Anschaffungswert. Durch die verstärkte Nutzung von Shop-Lösungen (Hebel IV) können für stadtweite

Rahmenvertrag-Angebote (Hebel I) die operativen Bearbeitungszeiten erheblich verkürzt werden. Summarisch sind hier Einsparpotenziale zwischen 5 und 10 Prozent möglich.

- **Kategorie 4 – häufiger Individualbedarf mit Standardisierungspotenzial:** Waren dieser Kategorie sind durch einen häufigen dienststellenübergreifenden Bedarf und eine homogene Warengruppenstruktur gekennzeichnet. Durch eine Bündelung der Waren in stadtweiten Rahmenverträgen (Hebel I) können bereits Einsparungen von 5 bis 7,5 Prozent (bei einer Mengensteigerung um circa 25 Prozent) verwirklicht werden (vgl. auch Europäische Kommission 2004). Die Einsparpotenziale können noch gesteigert werden, indem zunächst stadtweite einheitliche Standards durch den Zentraleinkauf gesetzt (Hebel III, Standardisierung) und anschließend Rahmenverträge geschlossen werden (Hebel I, Mengen-

bündelung). In diesem Fall sind Einsparpotenziale zwischen 7,5 und 12,5 Prozent möglich. Dabei sollte das längerfristige Ziel für diesen Bereich sein, das Einkaufsvolumen durch Standardisierung und Mengenbündelung generell zu senken. Zu beachten ist jedoch, dass mit der Standardisierung auch ein Gestaltungsverlust der Dienststellen einhergeht.

Organisation ebenfalls anpassen

Beschaffung kann – in Abhängigkeit von der Verteilung der Warengruppen vor Ort – einen wichtigen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten. Die genannten betriebswirtschaftlichen Werkzeuge zur Beeinflussung der Einkaufspreise und Prozesskosten von Waren liefern die Basis für eine realistische Einschätzung der Konsolidierungspotenziale und eine optimierte Beschaffung. Damit einher geht auch eine Anpassung der

Organisation des Beschaffungswesens: Welche Aufgaben übernimmt der Zentraleinkauf? Wie viele Stellen werden gebraucht? Ein Weg mit neuen Fragen ist bereitet – ein Weg, den sich zu gehen lohnt. ■

Literaturhinweise

- Eßig, Michael & BME (Hrsg): Exzellente öffentliche Beschaffung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013
- Europäische Kommission: Study on Monitoring of Public Procurement in the European Union Using Panel Data, 2004
- Fieseler, J.; Kirch, T.; Kröber, R.; Bergmann, T.; Wallau, F.: Kostenmessung der Prozesse öffentlicher Liefer-, Dienstleistungs- und Bauaufträge aus Sicht der Wirtschaft und der öffentlichen Auftraggeber, Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, in: Institut für Mittelforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 181, Bonn, 2008
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: Organisation des Einkaufs. Bericht 1/1997
- PwC, London Economics and Ecorys: Public Procurement in Europe: Cost and effectiveness, 2011
- Schoop, Mareike (2012): Electronic Procurement, in: Karl Kurbel et al. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. URL: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/>

So werden Führungskräfte mental und emotional stark

Antje Heimsoeth;
Peter Buchenau
Chefsache Kopf

2015. XVIII, 207 S. 47 Abb. Brosch.
€ (D) 29,99 | € (A) 30,83 | *sFr 37,50
ISBN 978-3-658-05774-9 (Print)
€ 22,99 | *sFr 30,00
ISBN 978-3-658-05775-6 (eBook)



- Stress bewältigen, Erholung finden, Herausforderungen meistern
- Lernen Sie, positive Emotionen langfristig für sich zu nutzen

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: springer-gabler.de