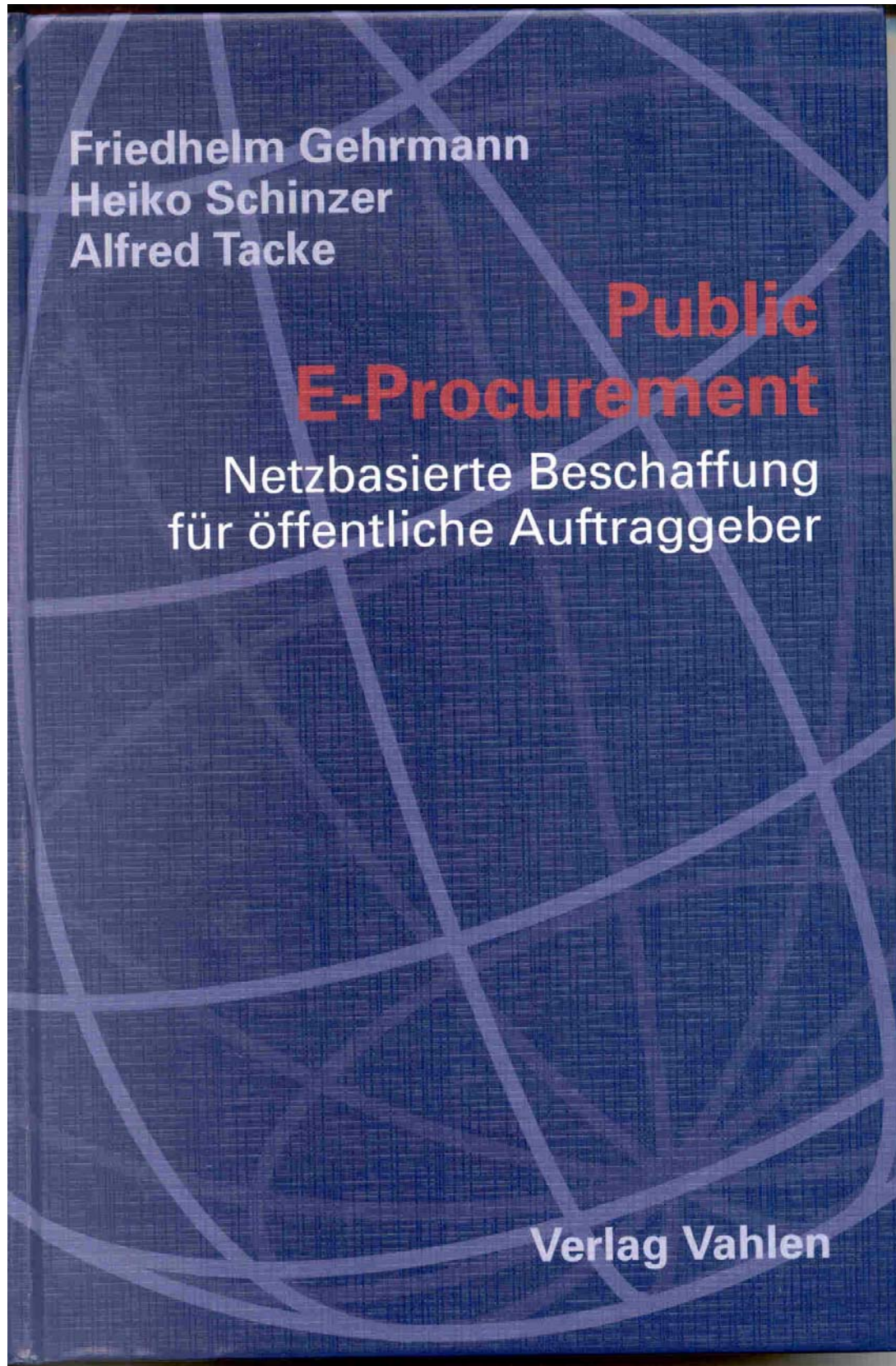


Leseprobe



ISBN: 3-8006-2842-2

Verlag: Franz Vahlen München

Kommunale Einkaufsgemeinschaft

von *Monika Schmidt**

Inhaltsübersicht

1	Ausgangslage des Beschaffungswesens	314
2	Problemstellung in Lörrach	314
2.1	Know How.....	314
2.2	Transparenz/Technik	315
2.3	Prozessschritte.....	315
2.4	Notwendigkeit des strategischen Einkaufes.....	316
2.5	Zwischenfazit	316
3	Erfolgsfaktoren und Ergebnisse des Projektes „City goes B 2 B“	318
4	Zusammenfassung	320

* Monika Schmidt, TEK-Service AG

1 Ausgangslage des Beschaffungswesens

In der Bundesrepublik Deutschland geben Kommunen jährlich ca. 52 Milliarden € für den Bezug von Waren und Dienstleistungen aus (Quelle: Statistisches Bundesamt). Gut 15 % davon könnte (nach Auffassung von Prof. Birger Priddat/Witten-Herdecke) eingespart werden, wenn die Nachfrage stärker gebündelt würde.

Vor diesem Hintergrund sind angesichts angespannter Haushaltskassen viele Kommunen bemüht, gerade im Bereich Beschaffung Kostensenkungen herbeizuführen. Vorhandene Beschaffungsstrukturen erfassen Bedarfsanforderungen in aller Regel papiergestützt, und leiten diese telefonisch, schriftlich oder per Fax an entsprechende Lieferanten weiter. Die Lieferantenauswahl wird auf Grundlage von Ausschreibungen, Rahmenverträgen oder im Einzelfall auf Anforderung getroffen. In einigen Kommunen wird die Beschaffung durch, zum Teil selbstentwickelte, DV Lösungen im Intranet unterstützt.

Während in manchen Verwaltungen eine strikte Zentralbeschaffung praktiziert wird, bedienen sich andere Verwaltungen einer Mischung aus dezentraler und zentraler Beschaffung. Die Gewichtung über dezentral oder zentral geordnete Bestellvolumen ist durchaus unterschiedlich.

Läger werden bevorratet und bedienen die Bedarfsträger zu bestimmten oder unbestimmten Bestellzeiten. Fragen der Logistik werden zum einen durch den Lieferanten, beispielsweise durch Direktbelieferung gelöst, oder aber durch Selbstabholung der Besteller. Hauseigene Kurierdienste sind eine weitere Möglichkeit, Transporte zu gewährleisten.

In aller Regel operieren Kommunen selbständig. Kooperationen sind eher die Ausnahme. Die eingangs erwähnten Zahlen rufen öffentliche Kritik hervor. Vom Bundesrechnungshof, über Verbraucherschutzverbände bis hin zur Politik wird unmissverständlich eine drastische Kostensenkung gefordert. Vor dem Hintergrund eines umwälzenden Technologiewandels in Handel und Wirtschaft, werden Kommunen und Verwaltungen mit den Möglichkeiten und Vorteilen des E-Commerce konfrontiert. Mindestens ebenso umwälzend gestalten sich verwaltungsintern zahlreiche E-Government Initiativen, flankiert von den hohen Anforderungen der Verwaltungsreformen. Ein Wandel im Selbstverständnis einer Kommune fordert vor allem auch von jedem einzelnen Mitarbeiter eine komplette Neuorientierung. Nicht mehr die Verwaltung, die sich selbst verwaltet, sondern die Verwaltung als Dienstleister des Bürgers ist die neue Ausrichtung. Vor diesem Hintergrund stellte sich in Lörrach die Frage, wie man diesen Herausforderungen sinnvoll begegnen könnte.

2 Problemstellung in Lörrach

2.1 Know-How

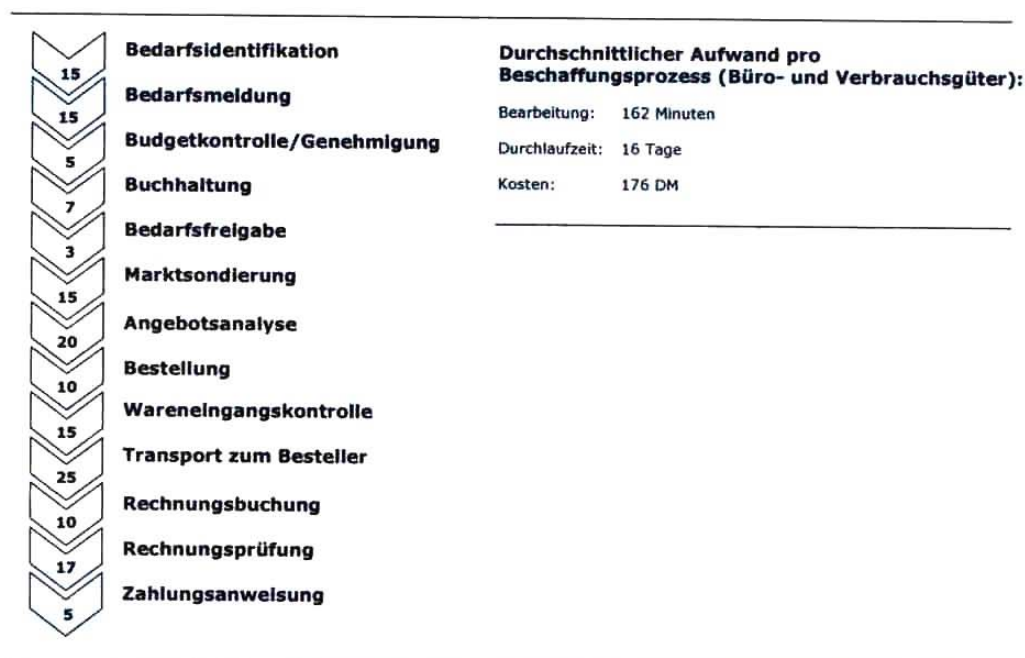
Bei genauerer Betrachtung des Beschaffungsverhaltens einer Kommune wird schnell die Komplexität des Themas deutlich. Jede Verwaltung hält hierzu eigene Lösungsansätze bereit, begleitet von Empfehlungen übergeordneter Stellen. Auffallend ist, dass ein beachtli-

ches Budget von Mitarbeitern verantwortet wird, die im Rahmen ihrer Ausbildung keine Unterweisung für den Bereich Einkauf erhalten haben.

2.2 Transparenz/Technik

Weiter ist festzustellen, dass in den meisten Fällen die Beschaffung papiergestützt abgewickelt wird. Überraschenderweise ist sehr vielen Einkäufern der Vorteil, einer DV - gestützten Bestellung und einem ausgefüllten Anforderungsformular, nicht bewusst. Fehlende Transparenz für Bereiche wie Rechnungsprüfung, Controlling, Einkaufsverhalten, oder zu erstellende Leistungsverzeichnisse, wird nicht als Mangel erkannt. Geschätzte „Erfahrungswerte“ aus der Vergangenheit sind in der Regel Basis für Rahmenverträge der Zukunft.

Aufteilung der Prozesskosten



Quelle: Fraunhofer IAO Stuttgart 2000

Abb. 1: Aufteilung der Prozesskosten

2.3 Prozessschritte

Prozessschritte gestalten sich langwierig und letztendlich teuer. Der Zeitaufwand im Bereich operativer Beschaffung ist verglichen zur Zeitinvestition einer strategischen Beschaffung überproportional hoch. Besonders bei Einheiten der öffentlichen Verwaltungen ist festzustellen, dass Prozesskosten in extremen Fällen um 100-200 Prozent über den günstigsten Werten der Wirtschaft liegen (BME, Outsourcing 1998). Mit Recht empfinden die Einkaufsabteilungen der Kommunen den Aufwand im Tagesgeschäft als belastend. Offen wird mangelnde Zeit für eigentlich wichtigere Dinge beklagt (vgl. Abb. 1).

2.4 Notwendigkeit des strategischen Einkaufes

Die eingangs beschriebenen Mischformen der zentralen- oder dezentralen Beschaffung führen zu vielfältigen Lieferantenbeziehungen. Identische Produkte werden von einer Kommune bei unterschiedlichsten Lieferanten zu unterschiedlichsten Preisen geordert. Wertvolle Mengenbündelungen gehen verloren, Preisvorteile werden verschenkt.

In den unterschiedlichen Einkaufsabteilungen finden sich ebenso unterschiedliche Einkaufsverhalten. Während sich in manchen Bereichen der Einkauf auf das „Einkaufen“ von individuellen Rabatten und Prozenten reduziert, ist in anderen Bereichen die Vergabe von Rahmenverträgen nach VOL an der Tagesordnung. Eingefahrene Strukturen erschweren neue Impulse. Ein strategischer Ansatz, gemeinsame Ziele zu verfolgen, ist von daher zum Scheitern verurteilt.

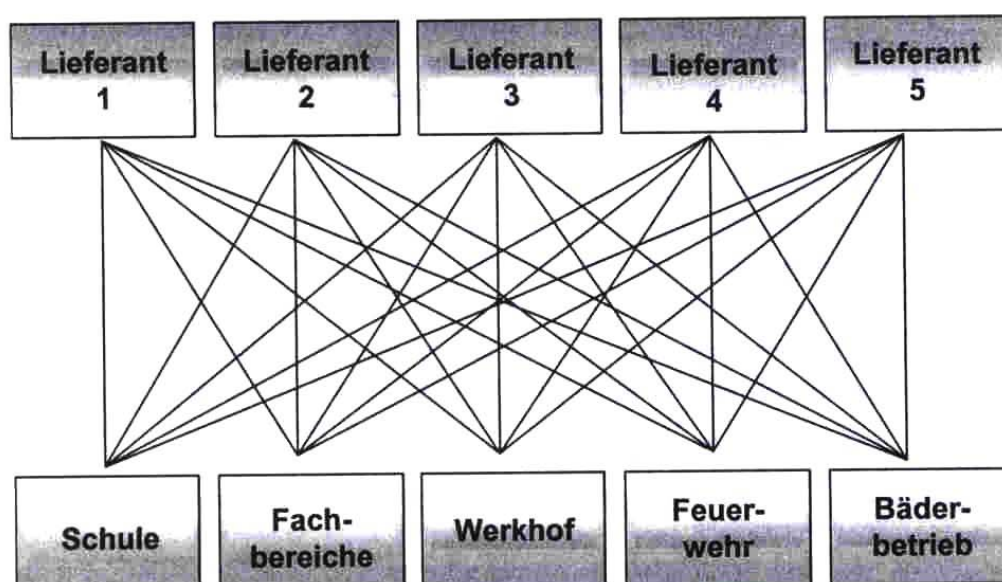


Abb. 2 Bisherige Einkaufsstruktur

2.5 Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an Kommunen und leerer Kassen fordern Interessensgruppen und Verbände schnellstmögliche Kostensenkung im Bereich Beschaffung. Die öffentliche Verwaltung sieht sich mit den Vorwürfen mangelnder Transparenz durch wenig DV-gestützten Einsatz, Strategie und mangelnder Wirtschaftlichkeit konfrontiert.

Bleibt also die Frage, wie eine zügige Änderung herbeigeführt werden kann, die letztendlich auch bezahlbar ist. Vor allem, wie sollen sich eingefahrene Strukturen und Prozesse wandeln, wo gibt es andere, die solche Wege schon beschritten haben?

- Formulierung von Zielsetzungen für einen Lösungsweg