

Transformationsprozess – Entwicklung und Struktur des Einkaufs im öffentlichen Sektor

Lars Ohse

Geschäftsbereichsleiter Beschaffung
Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR

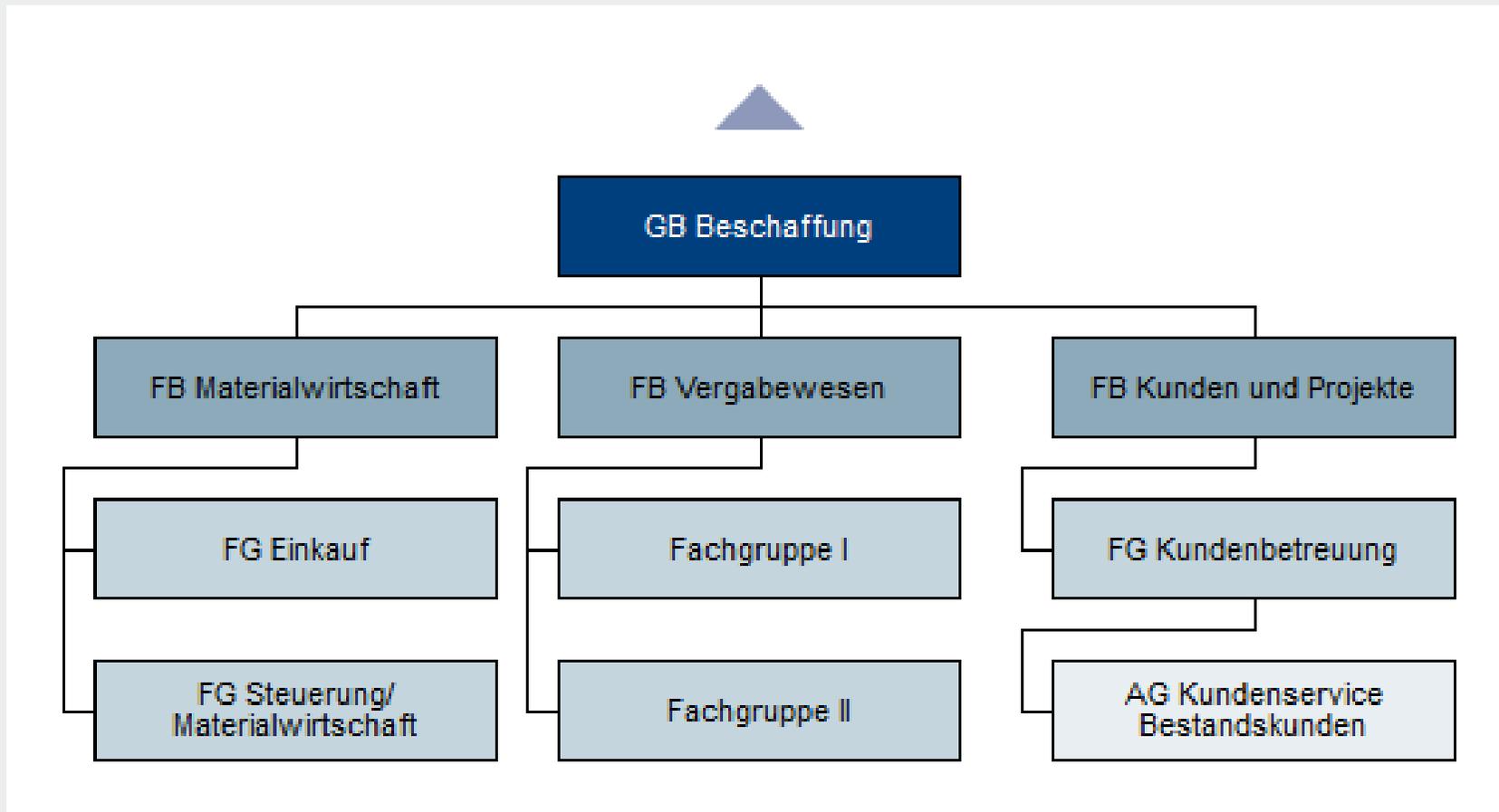
Vorstellung der GMSH

- Organ des Landes und des Bundes für die Wahrnehmung staatlicher Bauherren- und Planungsaufgaben in Schleswig-Holstein
- Organ des Landes für die Wahrnehmung der Bewirtschaftungsaufgaben
- Koordinierung und Deckung des Bedarfes an Verwaltungsgebäuden für das Land
- Zentrale Beschaffungsstelle für die Landesbehörden und sonstige Träger der öffentlichen Verwaltung
- Zentrale Stelle für die Durchführung von Ausschreibungen im fremden Namen; Betrieb der zentralen elektronischen Vergabeplattform des Landes
- Die GMSH kann die vorstehend aufgeführten Leistungen auch für sonstige Träger der öffentlichen Verwaltung erbringen
- Die GMSH bringt jährlich Leistungen im Wert von rund 600 Mio. Euro an den Markt

Eckdaten Beschaffung

- Beschaffungsvolumen: Ca. 350 Mio. Euro jährlich, Tendenz steigend
- Ca. 2.000 größere Ausschreibungen jährlich
- Mehr als 130.000 Artikel im System
- 350 Artikelgruppen
- 7.000 Artikel in 13 kundenspezifischen Shops
- Ca. 350 Bedarfsstellen des Landes als Kunden
- Ca. 1.500 sonstige Träger der öffentlichen Verwaltung als „freiwillige“ Kunden in sehr unterschiedlicher Ausprägung
- 140.000 Bestellpositionen jährlich
- ca. 55 Mitarbeiter
 - Einkäufer/Materialwirtschaftler
 - Ausschreibungsfachleute/Kundenbetreuer

Organigramm



Für wen ?

Träger der öffentlichen Verwaltung

- Landesverwaltung

- Polizei
- Landtag
- Gefängnisse
- Finanzämter
- Straßenbauverwaltung
- Umweltämter
- Gerichte
- Ministerien
- Hochschulen

- Ämter und Gemeinden

- Kreise und Städte

- Anstalten öffentlichen Rechts

- Stiftungen

- Die GMSH

- Bundesdienststellen

- Stadtwerke

- Zweckverbände

Zwei Beschaffungswege

1. Beschaffung im Namen und auf Rechnung der angeschlossenen Dienststellen (Durchführung des Vergabeverfahrens durch GMSH)
 - Der Klassiker: Einhaltung des Vergaberechts
 - eVergabe verschlankt die Verfahren
 - Vergaberechts-Know-How an einer Stelle bündeln
 - Keine „Vergabeskandale“
2. Beschaffung im eigenen Namen und auf eigene Rechnung (Dienststellen „kaufen“ bei der GMSH)
 - Die „neuen“ Spielfelder bei der Modernisierung der Beschaffung
 - Materialwirtschaft, Bezahlssysteme, Logistik, Shops, Standards, etc.
 - Enorme Einsparung bei Prozess- und Produktkosten

Die Dimensionen des Transformationsprozesses

- Organisation und Steuerung
- Beschaffungs**prozess** als (Kosten-) Bestandteil der Beschaffung
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Digitalisierung
- Projektentwicklung
- Die „Nebeneffekte“ des öffentlichen Einkaufs
 - Zahlen vorhalten und liefern
 - Produkte entdecken
 - Prozesse verschlanken, auch beim Bedarfsträger
 - Politische Vorgaben umsetzen (Nachhaltigkeit, Sozialverträglichkeit, etc.)

Woher kommt die öffentliche Beschaffung? Ein paar provokante Thesen

- Beschaffung bestand ausschließlich aus „einkaufen“ und „ausschreiben“
- „Einkaufen“ kann jeder und ausschreiben die Juristen; Folge: In den Dienststellen gab es Juristen und Verwaltungsbeamte aber keine „echten“ Einkäufer
- Grundfrage lautete: Wie schreibe ich richtig aus? Keine Zieldefinition: Was will ich erreichen?
- Öffentliche Beschaffung entstammt dem Haushaltsrecht, nicht der BWL
- Ergebnis: Materialwirtschaft, Rechnungswesen und Distribution fanden (wenn überhaupt) dezentral statt
- Die Fokussierung auf das immer komplexer werdende Vergaberechts verkompliziert die Prozesse. Am Ende wird gar nicht mehr ausgeschrieben. Siehe aktuell: Beraterverträge Bundesverteidigungsministerium
- Beschaffung zumeist dezentral. Begründung: Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs

Wie beschafft die Wirtschaft?

Beschaffung besteht u. a. aus:

- Ausschreibung
- Markterkundung
- Materialwirtschaft
- Projekt- und Produktentwicklung
- Rechnungswesen
- Logistik

Beschaffung ist integraler Bestandteil des Unternehmenserfolges

Maverick Buying kostet viel Geld und muss verhindert werden

Zentrale Organisationen innerhalb des „Konzernverbunds“ halten Know-How vor

Beschaffung ist „Dienstleistung“ und keine „Störung“

Zielkonflikte sind vorprogrammiert

- Jährlichkeit der Haushalte („Dezemberfieber“)
- Kurzfristiger politischer Erfolg versus langfristige ökonomische Projekte
- Vermengung politischer Ziele mit öffentlicher Beschaffung
- Unterschiedliche Interessenlagen aus Politik und Verwaltung
- Trennung von Sach- und Personalhaushalt erschwert „Make-or-Buy-Entscheidungen“ („Sowieso-Da-Effekt“)
- Kein ökonomischer Zwang in einzelnen Dienststellen: Beschaffung an zentraler Stelle wird nicht als Hilfestellung, sondern oftmals als Einmischung empfunden

Kurze Begriffsklärung: Zentrale Beschaffung

Zentrale Beschaffung bedeutet:

- Konzentration auf Kernkompetenzen (Vergaberecht ist keine Kernkompetenz einer Krankenschwester oder eines Polizisten)
- Bündelung von Know-How und Bedarf
- Prozesse verschlanken

Zentrale Beschaffung bedeutet nicht:

- Einmischung in betriebliche Abläufe der bestellenden Stelle
- Vorschriften über das zu beschaffende Produkt sowie die Bestellmengen
- Eingriff in die Budgethoheit der beschaffenden Stelle
- Vorhalten von technischem Know-How für alle Bereiche

Lösung 1: Die Organisation zentraler Beschaffung

- Beschaffungseinheit muss zum „Konzern“ gehören
- Beschaffungseinheit darf nicht dem zentralen Haushalt unterstehen (fehlende Flexibilität)
- Beschaffung muss eine eigene Einheit bilden
- Ökonomische Beschaffung der Dienststellen muss honoriert werden
- Möglichkeit auf Landesebene: Anstalt öffentlichen Rechts gründen
- Allgemeingültige Regel: Zu Beginn muss die zentrale Beschaffung eine „Zwangsveranstaltung“ sein. Ansonsten hält sich niemand daran. Wenn ich Zeit habe, gilt: „Einkaufen macht Spaß“

Lösung 2: Nutzen definieren (Marketing in eigener Sache)

- Stufe 1: Vertrauen schaffen (Dienst- und Geschäftsprozesse aufrecht erhalten)
- Stufe 2: Rechtssicherheit schaffen (keine Vergabeprobleme)
- Stufe 3: Beschaffungsprozess beschleunigen (hilft sofort dem Bedarfsträger)
- Stufe 4: Monetäre Vorteile herausarbeiten (interessiert sind Haushälter, Controller, Rechnungshöfe und Finanzausschüsse)
- Stufe 5: Mit dem Bedarfsträger Projekte initiieren (wird er eingebunden, fühlt er sich schnell besser unterstützt)
- Stufe 6: Ziele umsetzen (z. B. Nachhaltigkeit)
- Stufe 7: Neue Bedarfsträger aufnehmen (Menge schafft vor allem Prozessvorteile)

Dann ist vieles möglich; Beispiel: Schleswig-Holstein

- 2000: Komplette zentrale Beschaffung eines Bundeslandes mit Hilfe eines zentralen, elektronischen Warenwirtschaftssystems
- 2001: Erste flächendeckende Einführung der online-Beschaffung in einem Bundesland
- 2007: Erste erfolgreiche Sammelausschreibung über Postdienstleistungen in einem Bundesland
- 2011: Erste Einführung einer elektronischen Vergabepattform für alle Vergabearten in einem Bundesland
- 2014: Ausschreibung von Endgeräten für den Digitalfunk für alle (!) Feuerwehren, Rettungsdienste und die Polizei in Zusammenarbeit mit den Kommunalen Landesverbänden und dem Innenministerium
- 2015: Diverse Beschaffungen im Rahmen der Flüchtlingsunterbringung
- 2017: Veräußerung von Material aus der Flüchtlingsunterbringung
- 2018: Klimaschutzprojekte (eMobilität, etc.)

Thesen zur zukünftigen Entwicklung

- Digital und papierlos (eVergabe, Online-Shopping)
- Gemeinsam (Neue Bedarfsträger aufnehmen)
- Die EU stärkt mit dem Konstrukt der „Zentralen Vergabestelle“ die Möglichkeit der Kooperation gerade zwischen kleineren Einheiten, die allein keine Ressourcen für eine eigene „moderne“ Beschaffung vorhalten können
- Information steht über Formalie (Datenhaltung wird immer wichtiger)
- Bedarfsträger und Beschaffung sind vernetzt (einheitliche IT)
- Beschaffung und Marktteilnehmer sind vernetzt (eRechnung, etc.)
- Nicht mehr der Prozess steht im Mittelpunkt, sondern neue Produkte und Projekte
- Verwaltung insgesamt wird deutlich verschlankt
- Die Wirtschaft zieht vollumfänglich mit und gerade der Mittelstand wird konkurrenzfähiger

Chancen und Risiken

Chancen:

- Die öffentliche Hand wird effizienter (Steuergelder!)
- Der Einkauf trägt zum „Unternehmenserfolg“ bei
- Die öffentliche Hand kann Märkte beeinflussen (Nachhaltigkeit, etc.)

Risiken:

- Der Mensch geht in der Technik unter
- Angreifbarkeit der Systeme und Datenschutz
- Die Beschaffungsstelle lässt die „Urverwaltung“ technologisch zurück

Aber:

Diese Chancen und Risiken betreffen das gesamte (Geschäfts-) leben und nicht nur die öffentliche Beschaffung!

Faustregeln für einen erfolgreichen Transformationsprozess

- Beschaffung soweit zentralisieren, wie es das flexible Vorgehen der Bedarfsträger zulässt
- Beschaffung in ein „Dienstleistungszentrum“ eingliedern, damit Synergieeffekte entstehen
- Betriebswirtschaftliche Beschaffung und öffentlicher Dienst stehen nicht im Widerspruch zueinander
- Die Bedarfsträger müssen Ausnahmen vermeiden und komplett hinter der Einheit stehen
- Zentralisierungsprojekte funktionieren anfangs nur mit „Druck von oben“
- Zentrale Beschaffung ist Grundvoraussetzung für alle weitergehenden Projekte, Maßnahmen und Prozessoptimierungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten für Rückfragen:

Lars Ohse
Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR
Tel. 0431-599 1450
lars.ohse@gmsh.de
www.gmsh.de