


booz&co.

Effizienzrevolution im
öffentlichen Einkauf
*Schritte zu einem
modernen Beschaffungs-
management*



Kontaktinformationen

Berlin

Dr. Jan H. Wille

Associate

+49-30-88705-898

jan.wille@booz.com

Düsseldorf

Kai Eltges

Partner

+49-211-3890-200

kai.eltges@booz.com

Detlef Schwarting

Partner

+49-211-3890-124

detlef.schwarting@booz.com

Ulrich Bergmoser

Senior-Projektleiter

+49-211-3890-154

ulrich.bergmoser@booz.com

Frankfurt

Dr. Rainer Bernnat

Partner

+49-69-97167-414

rainer.bernnat@booz.com

München

Marcus Bauer

Partner

+49-89-54525-534

marcus.bauer@booz.com

EINKAUF: EIN THEMA MIT POTENZIAL

In der Privatwirtschaft gewinnt der Einkauf seit Jahren stetig an Bedeutung: Große Unternehmen haben mittlerweile sogar auf Vorstandsebene Einkaufsverantwortliche benannt. Die Zeit, in der der Einkauf ein unternehmerisches Mauerblümchen war, ist unwiderruflich vorüber. Seine große Bedeutung für Wertschöpfung und Produktqualität ist dabei ebenso hervorzuheben wie die infolge geringerer Leistungstiefen stetig steigenden Einkaufsvolumina. Hand in Hand mit dieser neuen Wertschätzung gehen neue Herausforderungen, vor denen der Einkauf in einem modernen Unternehmen zu bestehen hat: Durch die Optimierung von Lagerbeständen nehmen die Risiken in der Versorgungskette (Supply Chain) zu, die nur durch ein höheres Anforderungsprofil und aktives Management der Lieferanten beherrscht werden können. Hinzu kommt, dass die Beschaffungsmärkte heute vielfach globalisiert sind, wodurch sowohl die Anzahl möglicher Lieferanten als auch die Komplexität des Einkaufs merklich gestiegen ist. Industrielle Einkaufsabteilungen sind heute nicht mehr nur reine „Bedarfsdecker“, sie leisten einen strategischen Beitrag zu Wertschöpfung und Erfolg – und nicht zuletzt auch zum finanziellen Gleichgewicht des Unternehmens. Der Einkauf ist bei Unternehmensschiefslagen zu einem wichtigen Problemlöser im Hinblick auf Liquidität und Kapitalbindung geworden, was ihn in der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise besonders bedeutsam macht.

EINKAUF: STIEFKIND DER VERWALTUNGS- REFORM?

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung hat sich die „Wiederentdeckung“ des Einkaufs als Schlüsselfunktion der Leistungserstellung noch nicht in Bedeutung und Rolle der Einkaufsorganisationen niedergeschlagen: Nach wie vor wird öffentlicher Einkauf häufig mit „Vergabe“ gleichgesetzt und damit auf einen juristischen Verwaltungsvorgang mit Bestellabwicklung reduziert. Gestaltungsmöglichkeiten in den der Vergabe vor- und nachgelagerten Phasen des Einkaufsprozesses bleiben vielfach noch ungenutzt. Zwar hat es Reformansätze gegeben, die neben dem Vergaberecht auch organisatorische Maßnahmen (z. B. die Einrichtung von Shared-Service-Organisationen beim Bund, Zentralisierung durch Zusammenlegung von Vergabestellen) sowie E-Vergabelösungen beinhalten. Vielfach konnten instrumentelle Detailverbesserungen erreicht werden, der

„große Wurf“ aber blieb aus. Es fehlt nach wie vor an einem ganzheitlich angelegten Reformkonzept für den öffentlichen Einkauf als Bezugsrahmen. Auf der Ebene einzelner öffentlicher Behörden bzw. Unternehmen haben sich voll entwickelte strategische Einkaufsorganisationen bislang kaum herausgebildet. Im Vergleich zu anderen Kernbereichen der Verwaltungsreform ist dies ein ernüchternder Befund: New Public Management und das neue Steuerungsmodell haben zwar vielfältige Konzepte zur Gestaltung und Steuerung öffentlicher Verwaltungen und Behörden hervorgebracht, eine praxistaugliche Gesamtkonzeption für den öffentlichen Einkauf ist jedoch nicht in Sicht.

Angesichts des von Bund, Ländern und Gemeinden erteilten Auftragsvolumens von 270 Mrd. Euro jährlich –

dies entspricht immerhin einem Anteil von rund 11 % des Brutto-sozialprodukts – ist eine Weiterentwicklung des öffentlichen Einkaufs demgegenüber dringend geboten. *Abbildung 1* zeigt illustrativ die Einsparungen auf, die sich unserer Einschätzung nach erzielen ließen, wenn systematisch moderne Einkaufsmethoden eingesetzt würden. Auch ohne die hier nur angedeuteten ordnungspolitischen Maßnahmen könnte der Steuerzahler schon durch den konsequenten Aufbau lokaler „strategischer Einkaufsorganisationen“ um – vorsichtig geschätzt – etwa 30 Mrd. Euro entlastet werden.

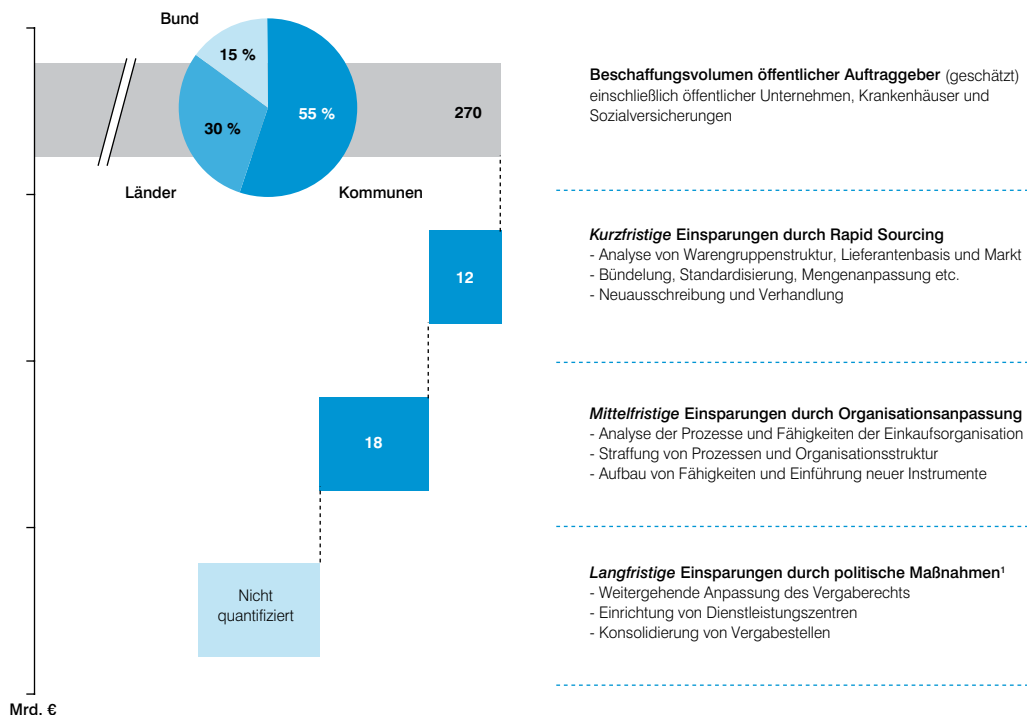
Finanzkrise als Veränderungstreiber einer Reform des öffentlichen Einkaufs
Die sogenannte Finanzkrise hat die Bundesregierung bewogen, konjunktur-

politische Stimulierungsmaßnahmen im Wert von rund 100 Mrd. Euro zu ergreifen und dies mit vorübergehenden Erleichterungen im Vergaberecht zu verbinden. Das Konjunkturpaket I beinhaltet im Wesentlichen die Beschleunigung von Verkehrsinvestitionen, das Konjunkturpaket II ein kommunales Investitionsprogramm und weitere Mittel für Länder und Gemeinden. Diese Programme können ihre geplante Wirkung im Sinne eines „vollen“ Multiplikatoreffekts aber nur dann entfalten, wenn die bewilligten Haushaltsmittel schnell und zielgenau eingesetzt werden. Da die Pakete schuldenfinanziert sind, ist bereits heute davon auszugehen, dass sich die Lage der öffentlichen Haushalte im Zuge der später erforderlichen Konsolidierung weiter verschärfen wird. Auch die kürzlich beschlossene „Schul-

denbremse“, die für Länder und Kommunen ab 2020 in Kraft tritt, wird eine deutliche Reduzierung der öffentlichen Ausgaben notwendig machen.

Unverkennbar ist angesichts dieses Befunds der politisch-gesetzgeberische Handlungsbedarf, der sich eben nicht nur auf das Vergaberecht erstreckt: Die Verankerung eines neuen ordnungspolitischen Ansatzes für den öffentlichen Einkauf sollte – ohne dabei die tragenden Prinzipien des Vergaberechts anzutasten – neben der Stärkung seiner wirtschaftspolitischen Funktionalität fester Bestandteil der Reform sein. Diese spannende Thematik wird nachfolgend nicht weiter vertieft, weil die Masse der notwendigen Änderungen – wie bereits angesprochen – ohne vorherige Reformschritte auf politischer Ebene in Angriff genommen werden kann.

Abbildung 1
Einsparpotenzial in den öffentlichen Haushalten



¹ Die politischen Maßnahmen sind nicht Gegenstand der Betrachtungen in diesem Papier und in ihrer Wirkung hier nur angedeutet.
Quelle: Booz & Company

WAS KANN EINE EINZELNE BEHÖRDE IM EINKAUF TUN?

Vor dem Hintergrund des Zustands des öffentlichen Einkaufs im Allgemeinen stellt sich die Frage nach konkreten Handlungsmöglichkeiten für einzelne Behörden und öffentliche Unternehmen. Im Folgenden sollen zwei Handlungsfelder erörtert werden:

Zum einen ist dies die Realisierung von haushaltswirksamen Kostensenkungen. Wegen der hergebrachten Verrechtlichung des öffentlichen Einkaufs besteht bisweilen immer noch eine große Hemmschwelle, durch gezielte Maßnahmen kurzfristige Beiträge zur Haushaltskonsolidierung zu erschließen. Dies überrascht, da durch ein Kostensenkungsprogramm im Einkauf nahezu risikolos schmerzhafteste Schnitte in anderen Bereichen

vermieden oder abgemildert werden können. Booz & Company führt seit vielen Jahren entsprechende Programme (sog. Rapid Sourcing) durch und es steht außer Frage, dass sich kurzfristig erhebliche Haushaltsentlastungen realisieren lassen.

Zum anderen kann die organisatorische Weiterentwicklung von einer „Vergabestelle“ hin zu einer strategischen Einkaufsorganisation sinnvoll nur „vor Ort“, das heißt durch eine gezielte Organisationsentwicklung bei verselbstständigten Behörden (kommunale Gebietskörperschaften, staatliche Behörden, Anstalten und Betriebe), angepackt werden. Dem widerspricht es übrigens nicht, dass übergeordnete Organisationsentwürfe,

„Unsere Stadt ist seit Jahren von Stellenabbau betroffen. Nach Einführung eines strategischen Einkaufs mit der Unterstützung durch Booz bewältigen wir heute mit weniger Mitarbeitern ein größeres Beschaffungsvolumen als je zuvor.“

Büroleiter eines Oberbürgermeisters

FINANZKRISE ALS VERÄNDERUNGSTREIBER DER HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

Die Auswirkungen der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise werden über mehrere Jahre hinweg gesehen den Druck erhöhen, die enormen Potenziale des öffentlichen Einkaufs zu nutzen. Die Krise eröffnet wegen der zu beobachtenden großen Dynamik der Beschaffungsmärkte zudem überraschende Chancen: Durch den weltweiten Produktionsrückgang sind die Preise für Rohstoffe und andere Güter teilweise drastisch gesunken, was die Chancen für Preissenkungen und Neuausschreibungen vergrößert. Andererseits steigen jedoch auch die Risiken durch eine zunehmende Zahl von Insolvenzen und stärkere Wechselkurschwankungen. Hier kommt es darauf an, Risiken frühzeitig zu identifizieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Darauf sollten öffentliche Einkaufsorganisationen vorbereitet sein.

z. B. als Shared-Service-Center oder Einkaufsverbände, subsidiär ebenfalls sinnvoll sind. Der Schwerpunkt bei solchen Restrukturierungen liegt auf den Fähigkeiten der Organisation und ihrer Mitarbeiter und der Gestaltung des notwendigen Veränderungsprozesses. Auch in diesem Handlungsfeld, das für die nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Qualität eine Schlüsselstellung innehat, kann Booz & Company auf eine langjährige Praxis bei der Reorganisation von öffentlichen Einkaufsorganisationen zurückgreifen und – vor allen Dingen – konkrete Reorganisationsergebnisse bei Großstädten, großen staatlichen Verwaltungen, Wohlfahrtsverbänden und europäischen Behörden vorweisen.

RAPID SOURCING: SCHNELLE HAUSHALTS- ENTLASTUNG IST MÖGLICH

Die Optimierung des öffentlichen Einkaufs kann einen deutlichen Beitrag zu der wegen der Finanzkrise bevorstehenden Haushaltskonsolidierung leisten: In einer Vielzahl von Projekten, die Booz & Company bei industriellen und öffentlichen Einkaufsorganisationen durchgeführt hat, lagen die kurzfristig erzielbaren durchschnittlichen Einsparungen bei 11 bis 16 %. Hinzu kommt, dass im Vergleich zum Privatsektor deutlich erhöhte interne Kosten des öffentlichen Einkaufs mittelfristig ebenfalls reduziert werden können.

Wie sieht der Ansatz eines Rapid-Sourcing-Programms aus? Zunächst

wird mit Hilfe einer ausgefeilten Bestandsaufnahme methodik das Einkaufsvolumen mit bewährten Analysewerkzeugen untersucht und nach Bedarfskategorien segmentiert. Bereits nach sehr kurzer Zeit ist es durch den Einsatz eines datenbankgestützten Preis- und Konditionen-Benchmarkings möglich, konkrete Einsparhebel und -maßnahmen zu identifizieren. Die anschließende Realisierung der Einsparpotenziale wird in mehreren Maßnahmenpaketen, den sogenannten „Wellen“, durchgeführt. Erfahrungsgemäß können erste Einsparungen („Quick Wins“) bereits nach 6 bis 16 Wochen als Ergebnis einer ersten Welle

„Durch Rapid Sourcing konnten wir die Zahl der Beschaffungsvorgänge pro Jahr um 20 % senken sowie Artikelspektrum und Lieferantengrundbasis deutlich konsolidieren.“

Leiter Einkauf, Krankenkasse

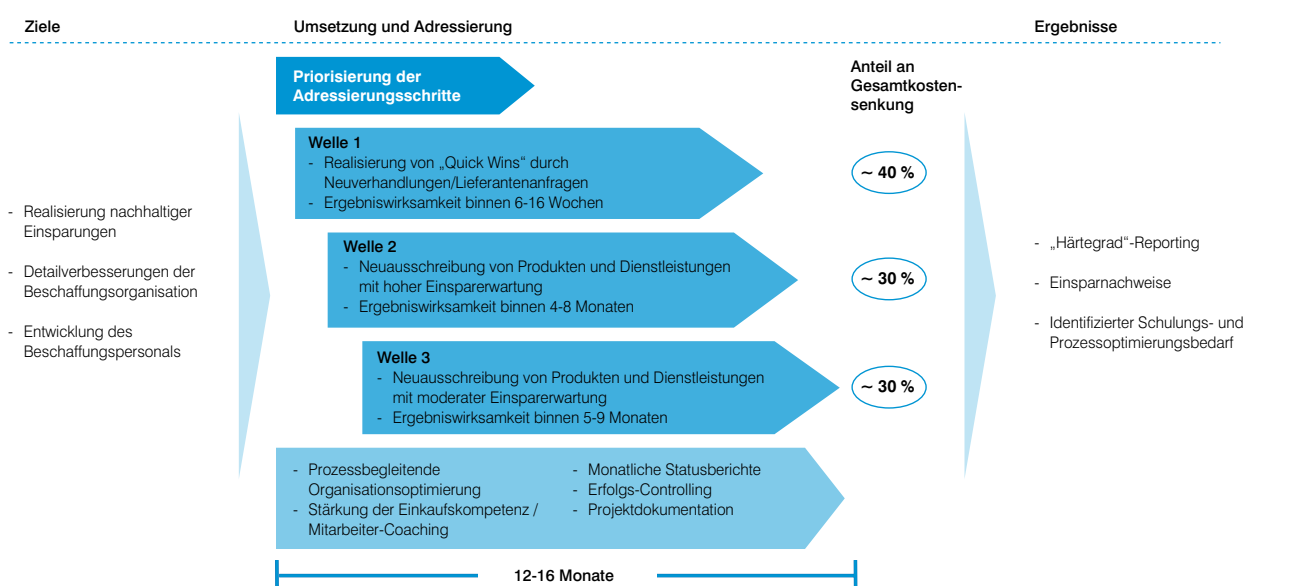
von Maßnahmen erzielt werden. Diese deckt regelmäßig bereits bis zu 40 % des gesamten Einsparvolumens ab. Die Einsparungen werden durch einen Fächer von Maßnahmen realisiert, wie z. B. Markterkundungen, Aktivierung der Bieterseite, Standardisierung, Bündelung und Neuausschreibung bestehender Verträge. Dabei kommt der Kategorisierung der beschafften Güter und Dienstleistungen wie auch der Lieferanten große Bedeutung zu. Die zweite Welle von kurzfristigen Maßnahmen führt üblicherweise nach 4 bis 8 Monaten zu Einsparungen. Sie erfordert in der Regel weitere Neuausschreibungen anstehender Bedarfe.

Dabei liegen wichtige Hebel in der Anpassung von Spezifikationen und in der Restrukturierung von Ausschreibungsgegenständen und –volumina (Bündelung/Teilung), was in der Folge – unter Beachtung der vergaberechtlichen Vorgaben – oft mit einer Straffung der Lieferantenstruktur einhergeht. Alle Maßnahmen werden durch ein stringentes Programm-Management und Controlling überwacht. Im Rahmen eines Rapid-Sourcing-Programms werden aber auch mittelfristige Einsparungen durch Verbesserungen bei Prozessen und bei der Aufbauorganisation des Einkaufs erreicht. Besonders wichtig für Erfolg und

Nachhaltigkeit ist es, von Beginn an die Einkaufskompetenz der Mitarbeiter zu stärken: Hierauf wird größter Wert gelegt. Neben Workshops, Seminaren und „Training on the Job“ kommt dazu ein individuelles Coaching der Fach- und Führungskräfte zum Einsatz.

Rapid-Sourcing-Programme eignen sich wegen ihrer großen und risikoarm realisierbaren Effekte hervorragend als Instrumente einer strukturierten Haushaltskonsolidierung. Die volle Kassenwirksamkeit wird bereits nach 12 bis 16 Monaten erreicht (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2
Die Erzielung von Einsparungen in mehreren Wellen



Quelle: Booz & Company

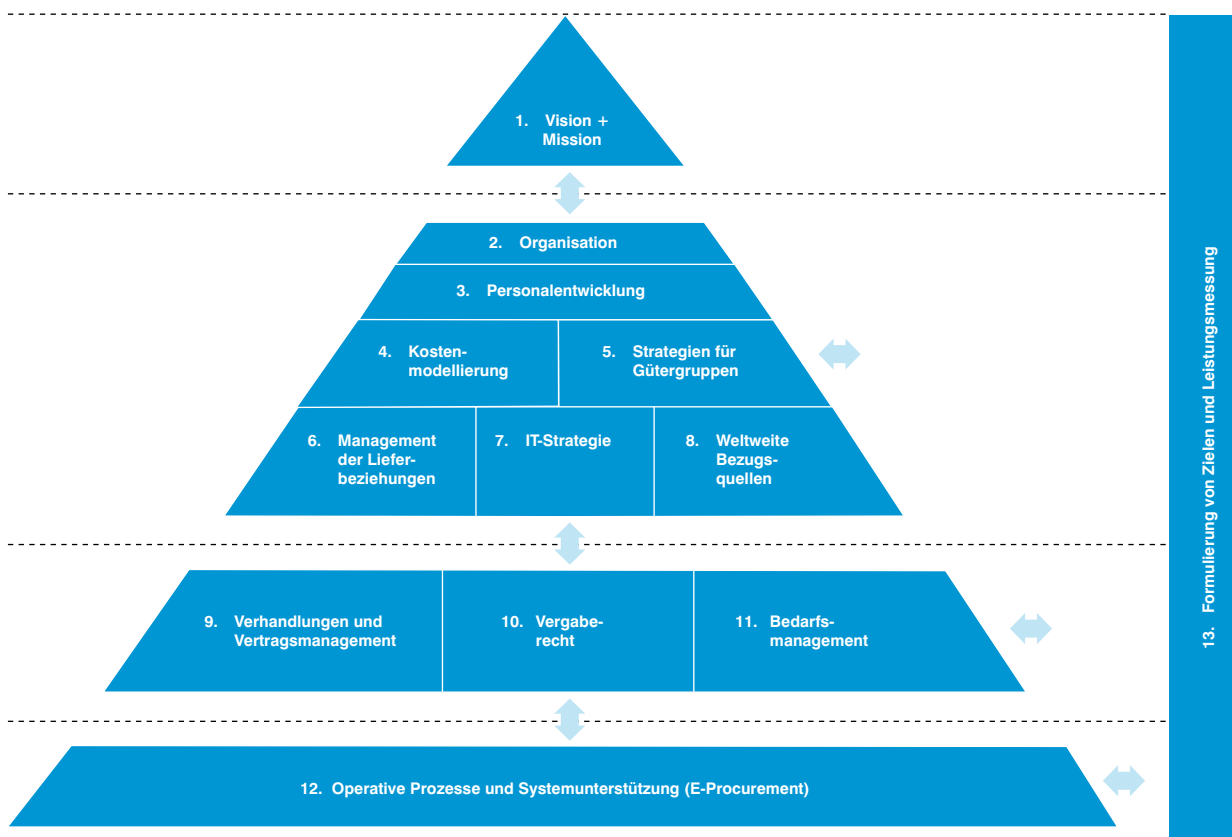
BAUSTEINE EINES STRATEGISCHEN ÖFFENTLICHEN EINKAUFES

Von entscheidender Bedeutung für die nachhaltige Wirksamkeit der Einsparungen ist es, sowohl die kurz- wie auch mittelfristigen Maßnahmen in einen methodischen Gesamtkontext zu stellen, der alle relevanten Handlungsfelder berücksichtigt. Dazu hat Booz & Company die „Einkaufspyramide“ entwickelt, die insgesamt 12 Bausteine enthält. Sie beschreiben die wesentlichen Handlungsfelder, die bei der umfassenden Neuausrichtung einer öffentlichen Einkaufsorganisation Beachtung finden sollten (vgl. Abbildung 3).

Welche konkreten Schritte werden zur Optimierung durchgeführt? Zunächst wird die grundlegende Einkaufsstrategie festgelegt. Sie ist Ausgangspunkt für die Schaffung einer leistungsfähigen Einkaufsorganisation in der Be-

hörde. In ihr wird festgelegt, welche Rolle der Einkauf als Teil der übergeordneten Behördenstrategie bzw. im Rahmen der gesetzlichen Aufgaben der Behörde übernehmen soll. Insbesondere ist zu entscheiden, ob der Einkauf als Eigenleistung erbracht oder ausgliedert wird. Ferner ist die Arbeitsteilung mit über- oder nachgeordneten Segmenten der Verwaltung festzulegen. Kooperationsmöglichkeiten mit öffentlichen oder privaten Partnern sollten ebenfalls auf der Ebene einer grundlegenden Einkaufsstrategie identifiziert werden. In diesem Zusammenhang wird z. B. bei großen Kommunen die Frage zu beantworten sein, wie die Einkaufsfunktion in einem Konglomerat von Ämtern und Betrieben mit unterschiedlichem Aufgabenschnitt individuell eingepasst werden kann. Booz & Company hat sehr positive

Abbildung 3 Die Best-Practice-Einkaufspyramide von Booz & Company: Bausteine des strategischen Einkaufes



Quelle: Booz & Company

Erfahrungen dabei gesammelt, im Einkauf von Großstädten bei wichtigen Warengruppen eine „konzernweite“ Koordination zu realisieren. Aus der grundlegenden Einkaufsstrategie lassen sich bereits Schlüsselkompetenzen und Kompetenzprofile für das Einkaufspersonal ableiten. Sie wird nach Teilstrategien für einzelne Funktionen gesondert ausdifferenziert, woraus sich bereits recht konkrete Prinzipien für einzelne Warengruppen und auch Anforderungen an das Profil von Lieferanten ableiten lassen. Im Alltagsgeschäft ergeben sich aus diesen Teilstrategien wertvolle Hinweise, z. B. hinsichtlich der Fassung von Leistungsverzeichnissen und Eignungskriterien bei Ausschreibungen. Gleiches gilt für Lieferantengespräche, das Vertrags- und Bedarfsmanagement, die Anwendung des Vergaberechts sowie die

Gestaltung des Einkaufsprozesses einschließlich der unverzichtbaren IT-Systemunterstützung.

Alle Ebenen der Einkaufspyramide implizieren den Anspruch, Einkauf nicht einfach geschehen zu lassen, sondern ihn über Zielvorgaben proaktiv zu steuern. Dazu ist eine zweckmäßige Verbindung mit der haushalterischen Steuerung notwendig: Der Einkauf kann so ein wertvoller Ratgeber im Prozess der Haushaltsaufstellung werden und ist umgekehrt darauf angewiesen, dass der regelmäßig hohe Einsatz von Einkaufsmitteln hinreichend präzise geplant und ausdifferenziert wird. In der Praxis werden zur Steuerung des Einkaufs neben den Haushaltsvoranschlägen Mengen- und Preisziele sowie Leistungsindikatoren eingesetzt.

Bei der Ausrichtung der Einkaufsorganisation an den Handlungsfeldern der Einkaufspyramide hat sich in vielen Einkaufsprojekten, die Booz & Company durchgeführt hat, eine Reihe von Gestaltungsprinzipien herauskristalliert, die für den wirtschaftlichen Erfolg von Einkaufsorganisationen wesentlich sind und sich in der Praxis bewährt haben:

- **Effizienzorientierung:** Eine schlanke, ergebnisorientierte Beschaffungsabteilung zeichnet sich durch die Minimierung von Beschaffungsstellen sowie die Standardisierung und Verschlankung von Prozessen aus.
- **Kundenorientierung:** Die Einkaufsorganisation soll auf die Bedürfnisse der internen Kunden zugeschnitten sein und deren Akzeptanz und Vertrauen zum Ziel haben.

- **Serviceorientierung:** Für die optimale Erfüllung der Bedürfnisse der internen Kunden müssen sich die Spezifika der Beschaffungsgüter in der Gestaltung der Beschaffungsorganisation niederschlagen. Dies beinhaltet bedarfsspezifische Beschaffungskapazitäten und angepasste Prozesse.
 - **Wirkungsorientierung:** Die Aufgabe der Beschaffungsorganisation liegt darin, hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität optimale Beschaffungsergebnisse zu erbringen. Dies erfordert spezielle Prozesse für Schlüssel-
- Bedarfe und klare Verantwortungsbereiche, ggf. auch in Form von Projektorganisationen.
- **Steuerungsorientierung:** Die Strukturen sollen eine gezielte Steuerung ermöglichen, wobei die Kompatibilität mit der Struktur der Gesamtorganisation und ihren Leitungs- und Exekutivprinzipien zu gewährleisten ist.
 - **Wirtschaftlichkeitsorientierung:** Ein Schwerpunkt des Beschaffungswesens liegt darin, Einsparungen für die Organisation zu erzielen. Dies
- ist nur zu erreichen, wenn Synergien und Skaleneffekte optimal genutzt werden können, was die Verantwortung der Beschaffungsorganisation für das gesamte Beschaffungsvolumen voraussetzt.
- **Managementorientierung:** Um ein effektives und effizientes Management zu gewährleisten, ist eine zweckmäßige Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erforderlich. Außerdem ist das Management an klaren und messbaren Zielen auszurichten.

„Unsere Einkaufsabteilung war jahrelang der Kritik der Fachabteilungen ausgesetzt – zu langsam, zu unflexibel und zu bürokratisch. Heute wird der Einkauf als Dienstleister wahrgenommen, der proaktiv seine Unterstützung anbietet. Die Motivation der Mitarbeiter hat sich drastisch verbessert.“

Oberbürgermeister, deutsche Großstadt

MASSVOLLE ZENTRAL- ISIERUNG

Eine wesentliche aufbauorganisatorische Entscheidung ist stets die Festlegung, ob der Einkauf zentral oder dezentral aufgestellt wird. In der heutigen Struktur der öffentlichen Beschaffung herrscht eine starke Dezentralisierung vor. So gibt es in Deutschland über 30.000 verschiedene Vergabestellen, oft sogar mehrere innerhalb derselben Behörde. Der Anteil zentraler Vergabestellen bewegt sich bei unter 1 %. Auch wenn Berücksichtigung findet, dass der rechtliche Rahmen eine Gestaltung, die sich ausschließlich an wirtschaftlichen Kriterien orientiert, nicht immer zulässt, so muss diese Zersplitterung doch überwunden werden.

Bei einer derart dezentralen Beschaffungsorganisation bleiben naturgemäß Kostenvorteile durch Skaleneffekte ungenutzt. Darüber hinaus sind die Kosten, die die Beschaffungsorganisation selbst verursacht, insgesamt höher und Lieferanten mehrerer öffentlicher Beschaffungsorganisationen werden mit unterschiedlichen Prozessen und Systemen konfrontiert.

Im Gegenzug haben dezentrale Beschaffungsorganisationen jedoch auch Vorteile, die sich im Wesentlichen aus der größeren Nähe zum internen Kunden ergeben. Dies erlaubt eine

genauere Anpassung der Prozesse und Standards an die Situation vor Ort, was wiederum zu einer exakteren, flexibleren und schnelleren Befriedigung der Kundenbedürfnisse führen kann.

In letzter Zeit zeichnet sich – im öffentlichen Sektor insgesamt wie auch in der Privatwirtschaft – ein Trend zur stärkeren Zentralisierung der Einkaufsfunktion ab. Ein zweckmäßiges organisatorisches Mittel einer maßvollen Zentralisierung, bei der die Eigenständigkeit dezentraler Verwaltungseinheiten erhalten bleibt, wird in Shared-Service-Centern gesehen. Diese erreichen regelmäßig eine höhere Professionalität durch die Bündelung von Expertenwissen und ermöglichen die gemeinsame Nutzung von Investitionen in kostenintensive Technologien. Ähnliches wird auch durch Einkaufskooperationen zwischen Behörden oder durch die Umsetzung des Lead-Buyer-Konzeptes erreicht.

Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden, dass eine individuelle, maßgeschneiderte Bestimmung des Zentralisierungsgrades notwendig ist. Demgegenüber haben „dogmatische“ Zentralisierungen bereits zu unbefriedigenden Ergebnissen in der Praxis geführt.

UNVERZICHT- BARE FÄHIG- KEITEN AUF- BAUEN

Eine Einkaufsorganisation zeichnet sich insbesondere durch Fähigkeiten aus, die aus der Art des Bedarfs und der Einkaufsstrategie abgeleitet werden. In vielen öffentlichen Einkaufsorganisationen wird die Anwendung des Vergaberechts nach wie vor als dominierende Kernfähigkeit angesehen. Entsprechend erschöpfen sich die derzeit angewendeten Verfahren zumeist in der ordnungsgemäßen Anwendung rechtlicher Vorschriften.

Strategisch arbeitende Einkaufsorganisationen hingegen beschäftigen sich im Kern damit, transaktionsunabhängig

grundlegende Festlegungen für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen zu treffen, um so deren Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit zu maximieren. Dazu zählen insbesondere dezidierte Warengruppenstrategien, in denen z. B. grundlegende Produktspezifikationen, logistische Aspekte und Vorgaben zur Bedarfsbündelung zusammengefasst werden. Darüber hinaus hat es sich auch bewährt, abstrakte Lieferantenstrategien zu entwerfen, die die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Zulieferer bestimmen. Warengruppen- und Lieferantenstrategien entfalten ihre

„Zusammen mit Booz haben wir zunächst unsere Warengruppenstruktur und Lieferantenbasis eingehend analysiert und darauf aufbauend 40 % unseres Beschaffungsvolumens in kürzester Zeit neu ausgeschrieben – mit dem Ergebnis deutlich verbesserter Konditionen!“ *Leiter Einkauf, Landesbetrieb*

Wirksamkeit, z. B. bei der Erstellung von Verdingungsunterlagen im Rahmen von Ausschreibungen, aber auch bei rein verwaltungsinternen Vorgängen wie etwa im Qualitätsmanagement.

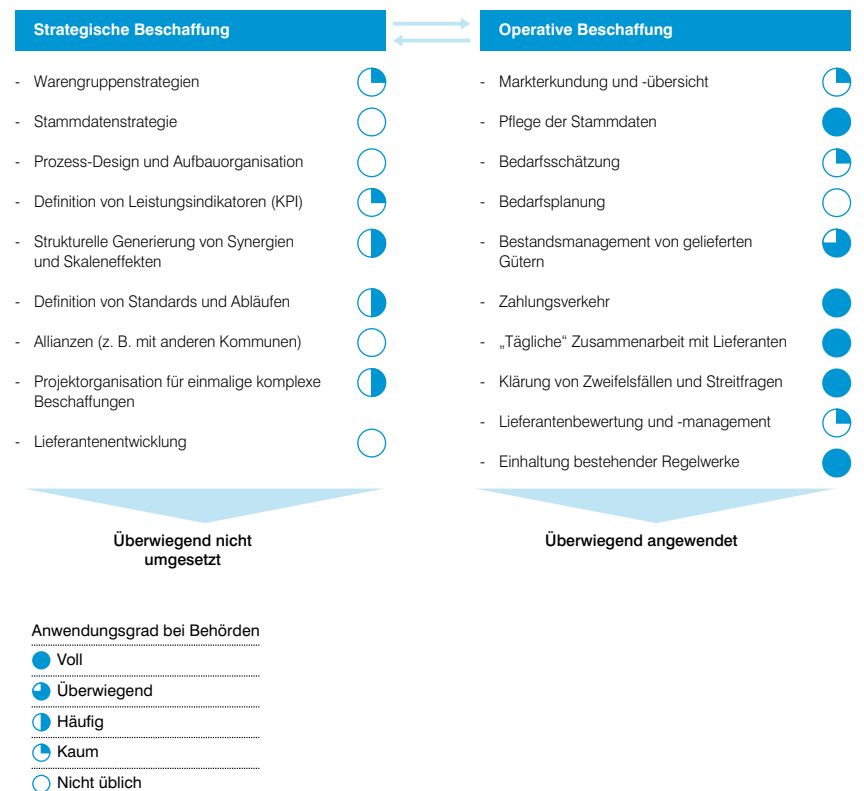
Erfolgskritische Wirkungsvoraussetzungen für optimierte Einkaufsorganisationen sind aber auch deren Fähigkeiten hinsichtlich Lieferantenmanagement, Markterkundung und -übersicht, Bedarfsplanung und Bestandsmanagement, um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Fähigkeiten erfordern als wesentliche Voraussetzung eine hinreichende informa-

tionelle Grundlage. Warenwirtschaftssysteme sind in vielen Fällen ein zweckmäßiges Instrument, der Einkaufsorganisation einen Überblick über Artikel, Preise und Mengen zu verschaffen. Der Betrieb solcher Systeme ist aber nicht in allen Bereichen des öffentlichen Einkaufs eine notwendige Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns. Entscheidend ist nicht die Datenquelle, sondern die Datenverfügbarkeit und -qualität. Die Erhebung und Pflege von Daten sowie die Analyse und Nutzung der generierbaren Informationen zur Steuerung sind die kritischen Erfolgsfaktoren.

Eine Übersicht über die Kernfunktionen der Beschaffung sowie eine Bewertung, inwieweit diese Funktionen in öffentlichen Einkaufsorganisationen bereits eingeführt wurden, findet sich in *Abbildung 4*.

Zahlreiche Projekterfahrungen belegen, dass die Erfolge des Einkaufs mit den strategischen und operativen Fähigkeiten der Einkaufsorganisation korrelieren und ein entscheidender Indikator für deren Wirtschaftlichkeit sind. Daher müssen diese Fähigkeiten auf breiter Front entwickelt und gestärkt werden.

Abbildung 4
Die Kernfunktionen eines strategischen Einkaufs



Quelle: Booz & Company

KEIN EINKAUF OHNE EINKÄUFER

Für den Aufbau der strategischen und operativen Fähigkeiten der Einkaufsorganisation ist das Kompetenzniveau der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

Dabei sind die folgenden Kompetenzbereiche besonders relevant:

- **Fachliche Kompetenz:** genaue Kenntnis der Warengruppe, für die ein Einkäufer zuständig ist. Verständnis vom Einsatz der Produkte beim Anwender.
- **Prozesskompetenz:** Methoden zur Steuerung und möglichst wirtschaftlichen Gestaltung von Prozessen.
- **Analysekompetenz:** quantitative und qualitative Analysen, um

Entscheidungen auf eine objektive Basis zu stellen. Ableitung betriebswirtschaftlicher Hebel aus den verfügbaren Daten.

- **Kommunikationskompetenz:** Techniken zur zielführenden Gesprächs- und Verhandlungsführung. Entwicklung von Verhandlungsstrategien.

Die Vermittlung dieser Kompetenzen an die Mitarbeiter erfordert Zeit und erfolgt in der Regel parallel zum Aufbau des strategischen Einkaufs.

„Bevor wir heute Lieferanten einladen, erstellen wir einen mit fundierten Analysen untermauerten Verhandlungsleitfaden. Die Vorgehensweise dazu haben wir zusammen mit Booz entwickelt: Verhandlungen sind heute nicht nur kürzer, sondern im Ergebnis auch deutlich erfolgreicher für uns.“

Leiter Einkauf, Energieversorger

STRATEGISCHER EINKAUF MIT VERGABERECHT?

Es wurde bereits erörtert, dass der öffentliche Einkauf bisweilen noch zu stark auf seine Funktion als Vergaberichts-anwender ausgerichtet ist und der Einkaufsprozess somit Züge eines juristisch geprägten Verwaltungsvorgangs trägt. Dem wird oft entgegengehalten, dass der öffentliche Einkauf durch das Vergabe- und Preisrecht weitestgehend determiniert sei und dem öffentlichen Einkäufer keinen Handlungsspielraum lasse.

Die vielfältigen Projekterfahrungen von Booz & Company belegen jedoch, dass sich eine regelkonforme Rechtsanwendung und eine Erweiterung der Tätigkeit des öffentlichen Einkaufs um strategische Aspekte keinesfalls ausschließen. Selbst wenn weitere Reformschritte im Vergaberecht durchaus wünschenswert sind, kann eine strategische Einkaufsfunktion auch im Rahmen des geltenden Rechts problemlos eingerichtet werden und ihre volle Wirkung entfalten. Belegt ist dies bei Reformbehörden, die mit dem Instrument des strategischen Einkaufs ihre Beschaffungskosten mittlerweile um bis zu 25 % gesenkt haben. Bündelung, Standardisierung, Aktivierung der Bieterseite, strategische Allianzen und intelligente Vergabeverfahren – all das kann im Rahmen des geltenden Rechts umgesetzt werden.

Demgegenüber sind die „Kassenschlager“ der vergaberechtlichen Diskussion, wie z. B. Schwellenwerte, Fristen oder Preisverhandlungsverbote, oft sekundär. Andere „Nachteile“ des vergaberechtlichen Ordnungsrahmens, wie z. B. die Pflicht der öffentlichen Auftraggeber, bereits vor Vertragsschluss möglichst vollständige Verträge zu schaffen, die im Nachhinein nur noch schwer anzupassen sind, können durch Standardisierung und Professionalisierung abgemildert werden. Vielfach ist jedoch auch festzustellen, dass die Vergabestellen das vorhandene Instrumentarium des Vergaberechts nicht vollumfänglich nutzen. Dies betrifft vor allem die Möglichkeiten, die Marktlage zu erforschen, Rahmenverträge zu vereinbaren, die Losbildung zu verbessern und auch von der Option Gebrauch zu machen, Vergabeverfahren wegen Unwirtschaftlichkeit aufzuheben.

Insgesamt bietet das derzeitige Vergaberecht – bei richtiger Anwendung – einen genügend großen Gestaltungsspielraum für moderne Beschaffungsverfahren, zumal wesentliche Elemente eines strategischen Einkaufs ohnehin nicht die eigentliche Vergabe betreffen.

KOMBINIERTES VORGEHEN ERFORDERLICH

Nachdem nun die Grundlagen eines strategischen Einkaufs dargestellt wurden, geht es im Folgenden darum, wie der Wandel von der Vergabestelle zum strategischen Einkauf praktisch gestaltet werden kann. Booz & Company hat im Zuge zahlreicher Projekte einen strukturierten Ansatz entwickelt und auf verschiedene öffentliche Einkaufsorganisationen angewendet.

Es hat sich bewährt, nicht allein auf die kurzfristig realisierbaren Einsparpotenziale abzuheben, sondern durch

eine Kombination der Elemente „Einsparungen“ und „Reorganisation“ schnelle und nachhaltige Verbesserungen zu erreichen.

Dazu wird ein kombiniertes Vorgehen vorgeschlagen, das nach einer kurzen erweiterten Bestandsaufnahme die Realisierung der identifizierten Einsparpotenziale, die Entwicklung des Personals sowie die Reorganisation der Beschaffung umfasst. (vgl. Abbildung 5)

Abbildung 5
Simultanes Vorgehensmodell zur Realisierung kurzfristiger Einsparungen und mittelfristigen Reorganisation der Einkaufsabteilung



Quelle: Booz & Company

BESTANDS- AUFNAHME DURCHFÜHREN

Die Bestandsaufnahme umfasst drei Dimensionen:

Die nachfrageseitige Bestandsaufnahme beinhaltet zunächst die quantitative Analyse, welche Produkte in welcher Menge und in welcher Spezifikation von den Anwendern bestellt werden. Dies schließt eine Analyse der vorhandenen Warengruppenstruktur ein und schafft so die Voraussetzung, diese später zu vereinheitlichen. Auf der qualitativen Ebene wird analysiert, welche Regelungen und Leitlinien für die Bestellung durch die Fachabteilungen gelten.

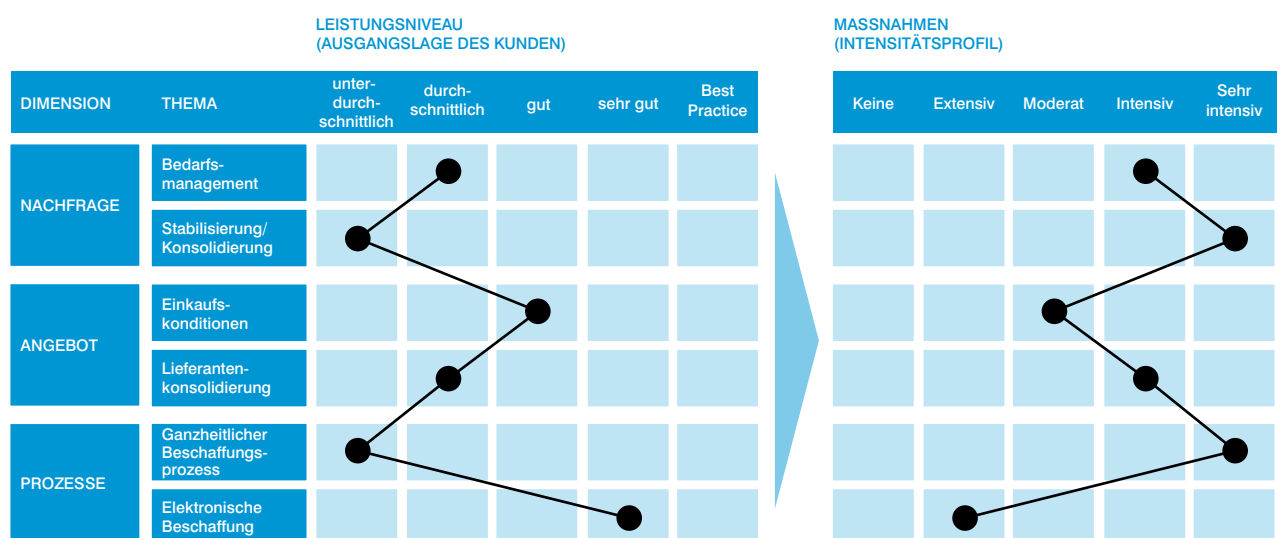
Die angebotsseitige Bestandsaufnahme beschäftigt sich mit der Lieferantenbasis und den vereinbarten Konditionen. Quantitative Analysen geben Aufschluss über den Grad der Fragmentierung der Lieferantenbasis und ggf. über die Preisdifferenziale ausgewählter Produkte zwischen den einzelnen Lieferanten. Darüber hinaus sind Einkaufskonditionen in Hinsicht auf Art und Umfang der vertraglichen Bindung sowie auf weitere Gestaltungselemente wie Rabatte, Jahresboni, Mengenkontrakte, Konsignationslagerverträge etc. zu analysieren, da sie neben dem

Preis die Attraktivität eines Angebotes maßgeblich bestimmen.

Die prozesseseitige Bestandsaufnahme erschließt die Effizienz und Kompetenz der Beschaffungsfunktion als solcher. Dazu wird analysiert, ob die Einkaufsorganisation ihren strategischen und operativen Aufgaben grundsätzlich gerecht wird, ob Prozessabläufe sinnvoll strukturiert sind, wie Kompetenzen verteilt und Kooperation organisiert sind, wie hoch der Automatisierungsgrad ist und inwieweit Standards für strategische Beschaffungsaufgaben definiert sind (z. B. Muster-Rahmenverträge und Bewertungsschemata).

Um das Leistungsniveau der Organisation entlang den analysierten Dimensionen zu bewerten, erfolgt ein Benchmarking mittels sog. „5-Level-Charts“, die die Erfahrung von Booz & Company aus zahlreichen Projekten in konsolidierter Form enthalten (vgl. Abbildung 6). Im Ergebnis lassen sich daraus Maßnahmen ableiten, die sowohl im Rahmen des kurzfristigen Rapid Sourcing als auch in der mittelfristigen Organisationsentwicklung zur Anwendung kommen.

Abbildung 6
Benchmarking der Organisation mittels „5-Level-Charts“ und Ableitung von Maßnahmen



Quelle: Booz & Company

POTENZIALE SCHNELL AUSSCHÖPFEN

Auf Basis der Bestandsaufnahme lassen sich nun im Rahmen des Rapid Sourcing kundenspezifische Maßnahmenpakete erarbeiten und Einsparpotenziale schätzen. Um diese zu realisieren, kommen sechs kurzfristig wirkende Einsparhebel in Frage, die je nach Ausgangslage beim Kunden und je nach betrachteter Warengruppe unterschiedlich stark angewandt werden:

- Nutzung von Marktpotenzialen durch Neuverhandlung von Konditionen auf der Basis von alternativen Preisangeboten und Benchmarks.
- Vereinbarung von Zusatzleistungen, Rabatten und Boni sowie Verhandlung günstigerer Konditionen, z. B. durch zeitliche oder volumenmäßige Bindung an einen Lieferanten.
- Bündelung von Bedarfen verschiedener Fachrichtungen und Warengruppen im Rahmen eines ganzheitlichen Beschaffungsansatzes.
- Konzentration fragmentierter Stückzahlen unterschiedlicher Lieferanten auf einige wenige Lieferanten.
- Kostenvermeidung beim Lieferanten durch Veränderung von Bestell- und Lieferzyklen oder durch die Optimierung der Größe der Beschaffungseinheit.
- Standardisierung von Produkten und Eliminierung überflüssiger Spezifikationen.

„Durch Rapid Sourcing konnten wir unsere Beschaffungskosten nach nur drei Monaten um 5 % senken. Heute, ein Jahr nach Projektstart, sind es bereits 11 %!“

Dezernatsleiter Finanzen, deutsches Großklinikum

FÄHIGKEITEN ENTWICKELN

Wie oben dargestellt, ergeben sich die Funktionen, die die Einkaufsorganisation zu erfüllen hat, aus der Einkaufsstrategie, die wiederum aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. Dies erfordert bestimmte Fähigkeiten der Organisation und der einzelnen Mitarbeiter. Unverzichtbarer Bestandteil des Vorgehens zum Aufbau eines strategischen Einkaufs ist also die Entwicklung von Kompetenzen.

Dazu wird zunächst das Kompetenzniveau der Mitarbeiter ermittelt und so der Qualifizierungsbedarf bestimmt. Es folgt die Zusammenstellung eines für den Kunden maßgeschneiderten,

modularen Qualifizierungsprogramms. Dieses besteht aus Vorträgen, Workshops, interaktiven Schulungen und „Training on the Job“.

Generell thematisiert das Qualifizierungsprogramm zu Beginn die Grundlagen des strategischen Einkaufs und die sich daraus ergebenden Aufgaben des Einkäufers. In den folgenden Modulen wird dann ebenen- und funktionsgerecht die praktische Umsetzung vermittelt.

Im Rahmen eines Ausbildungscontrollings wird der Schulungserfolg kontinuierlich überprüft und ggf. nachgesteuert.

*“In einem breit angelegten
Arbeitsgruppenprozess haben wir
unsere Beschäftigten von Beginn an
in die Restrukturierung des Einkaufs
einbezogen und so die notwendigen
Fähigkeiten zügig aufbauen können”*

Hauptdirektor, Europäische Behörde

ZENTRALITÄTS- MIX ENTWERFEN

Bei größeren, im Hinblick auf Standorte und Aufgaben inhomogenen Organisationen stellt sich – wie oben dargestellt – meist die Frage, welche Aufgaben zentral und welche dezentral erfüllt werden sollen. Basierend auf der Einkaufsstrategie, liefert die durchgeführte Bestandsaufnahme die notwendige Datenbasis, auf der für jede Warengruppe festgelegt wird, welche Aufgaben an welchem Ort durchgeführt werden sollen.

Dabei geht es nicht nur um die Zentralisierung innerhalb der eigenen Organisation, sondern es werden auch organisationsübergreifende Zentralisierungselemente, wie die Nutzung von Shared-Service-Centern und Lead-Buyern oder die Vereinbarung von Kooperationen, in Betracht gezogen.

Der so gefundene Zentralitätsmix determiniert die Ablauf- und Aufbauorganisation bereits in ihren Grundzügen.

PROZESSE UND ORGANISATION DEFINIEREN

Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme der IST-Prozesse, der zukünftig geforderten Fähigkeiten der Einkaufsorganisation und des definierten warengruppenspezifischen Zentralitätsmix werden die wesentlichen Beschaffungsprozesse des strategischen Einkaufs auf einer hohen Ebene festgelegt. In diesem Zuge erfolgt auch die Definition der Anforderungen an das Datenmanagement und den Einsatz eines Warenwirtschafts- bzw. ERP-Systems.

Des Weiteren ergeben sich aus dem entwickelten Prozessmodell auch die wesentlichen Aufgaben der Prozessbeteiligten. Daraus werden anschließend Stellenbeschreibungen für neue Positionen und Funktionen abgeleitet.

Unter Zuhilfenahme der Best-Practice-Erfahrungen von Booz & Company werden die Prozesse nun weiter detailliert und optimiert. Dabei kommt es wesentlich auf ihre effiziente Ausgestaltung an: Eliminierung von Prozessschritten und Schnittstellen, Parallelisierung von Schritten, Identifikation von Engpässen, Einführung von Qualitätsgattern etc. Hierbei können auch

Prozesssimulationen eingesetzt werden. Im Ergebnis liegt ein Prozessmodell vor, das zur Implementierung in ein EDV-System geeignet ist.

Das gefundene Prozessmodell lässt sich nun unproblematisch auf eine Aufbauorganisation übertragen. Dazu werden an bestimmten Meilensteinen der Prozessmodellierung Workshops mit der Leitung der Organisation durchgeführt, um verschiedene Organisationsmodelle gegeneinander abzuwägen und auf Kompatibilität mit der Unternehmensstrategie zu überprüfen. Am Ende dieses Prozesses steht die Organisationsstruktur des Einkaufs sowie dessen Einbettung in die Gesamtorganisation.

Auf Basis der festgelegten Aufbauorganisation wird in einem letzten Schritt der Personalbedarf festgelegt. Dazu kommen verschiedene analytische Verfahren zum Einsatz, wie die Multimomentmethode, die Schätzung von Bearbeitungszeiten oder die Ermittlung von Fallzahlen. Dies erlaubt auch die Aufstellung einer Personaltransfermatrix.

INSTRUMENTE SCHAFFEN

Neben dem Kompetenzaufbau der Mitarbeiter zählt zum Fähigkeitsaufbau der Organisation natürlich auch eine Reihe von Instrumenten, die einen strategischen Einkauf überhaupt erst ermöglichen und die Steuerungs- und Funktionsfähigkeit der Organisation gewährleisten. Diese Instrumente sind auf Grundlage des Fähigkeitsprofils der Organisation sowie des Prozessmodells zu entwickeln. Booz & Company kann hier auf wertvolle Best-Practice-Werkzeuge zurückgreifen.

Wichtige Instrumente des strategischen Einkaufs:

- Kennzahlenbasiertes Controlling
- Zentrale Vertragsdatenbank
- Lieferantendatenbank mit geeigneten Analysemöglichkeiten
- Instrumente zur effizienten Marktanalyse
- Modellierungsinstrumente zur Entwicklung von Kostenmodellen
- Leitfäden zur Erstellung von Ausschreibungsunterlagen
- Leitfäden zur Verhandlungsführung
- Leitfäden zu rechtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen
- Richtlinien für das komplette Outsourcing von Prozessen oder Prozessschritten, die Nutzung von Shared-Service-Centern und die Bildung von Einkaufskooperationen
- IT-Plattform für E-Vergabe

„Früher war die VOL unsere ‚Bibel‘. Das Projekt mit Booz hat uns gezeigt, dass es auch innerhalb des Vergaberechts noch unzählige Möglichkeiten zur Optimierung gibt. Heute nutzen selbst unsere langjährig erfahrenen Einkäufer zahlreiche Tools zur Analyse von Warengruppen, Lieferanten und Marktgeschehen.“ *Leiter Einkauf, deutsche Großstadt*

VERÄNDERUNG GESTALTEN

In der letzten Phase der Reorganisation ist nun sicherzustellen, dass der Übergang von der alten in die neue Struktur reibungslos vonstattengeht. Dabei kommen drei grundsätzliche Transitionsmodelle in Frage:

- Prozess für Prozess
- Standort für Standort (in der Regel beginnend in der Zentrale)
- „Big Bang“, d.h., die gesamte Umstellung erfolgt an einem Stichtag

Eine schnellere Umstellung hat den Vorteil, dass Alt- und Neusysteme kürzer parallel betrieben werden müssen, birgt aber auch höhere Risiken. Die Entscheidung für ein Modell hängt von dem Grad der Veränderung gegenüber der bisherigen Organisation sowie von der generellen Veränderungsbereitschaft der Organisation ab.

Wurde ein Transitionsmodell ausgewählt, ist eine detaillierte Umsetzungs-

planung vorzunehmen. Diese beinhaltet verbindliche Meilensteine und Verantwortlichkeiten.

Ein kritischer Punkt in der Umsetzung ist stets der Transfer des Personals sowie die Zuweisung neuer Aufgaben und Funktionen. Daher ist frühzeitig, d. h. deutlich vor dem Beginn der eigentlichen Implementierung, mit der Entwicklung von Kommunikations- und Change-Management-Programmen zu beginnen. Diese nutzen alle verfügbaren Kommunikationsinstrumente, wie Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, Intranet und Informationsveranstaltungen, um die Mitarbeiter frühzeitig auf den Wandel vorzubereiten. Auch hier kann Booz & Company auf einen umfassenden Methodenbaukasten zurückgreifen, der im Zuge zahlreicher Change-Management-Projekte entwickelt und auf die besonderen Anforderungen öffentlicher Verwaltungen zugeschnitten wurde.

„Anfangs gab es schon eine gewisse Unsicherheit. Aber dank der transparenten Kommunikation und insbesondere motiviert durch die schnellen Erfolge, tragen unsere Mitarbeiter den ‚Paradigmenwechsel‘ im Einkauf heute begeistert mit.“

Leiter Einkauf, Landesbetrieb

UNSERE EXPERTEN GEBEN ORIENTIERUNG

Booz & Company kann auf eine langjährige Beratungserfahrung im öffentlichen Sektor zurückblicken. Dabei reicht unser Portfolio von der Politikberatung über Strategie- und Transformationsprogramme sowie IT-Beratung bis hin zu Effizienzsteigerungsprogrammen. Unsere Kunden sind der Bund, Länder, Städte und Gemeinden, europäische Behörden und Institutionen sowie eine Vielzahl unterschiedlicher öffentlicher Körperschaften. Als internationale Beratung bringen wir unsere umfangreichen

Erfahrungen natürlich auch außerhalb Deutschlands ein.

Ein besonderer Schwerpunkt unserer Beratungstätigkeit liegt schon seit mehreren Jahren auf der öffentlichen Beschaffung. Unsere funktionalen Experten in diesem Bereich arbeiten dabei eng mit ihren Kollegen aus industriellen Projekten zusammen. Dies stellt sicher, dass auch industrielles Know-how zeitnah in die Optimierung des öffentlichen Einkaufs einfließen kann.

Über die Autoren

Detlef Schwarting ist Partner und Geschäftsführer von Booz & Company aus Düsseldorf, dessen Einkaufsberatungsaktivitäten in Europa er führt. Sein Branchenfokus liegt bei Unternehmen des öffentlichen Bereichs (Kommunen, europäische Institutionen, Krankenhäuser), der Telekommunikation-, Automobil-, und Medienindustrie. Darüber hinaus ist Herr Schwarting spezialisiert auf Fragen der Geschäftsprozessoptimierung, Restrukturierung und Kostenreduzierung.

Ulrich Bergmoser ist als Senior-Projektleiter für die Restrukturierung öffentlicher Einkaufsorganisationen zuständig. Er ist Spezialist im Bereich Verwaltungsreform und New Public Management. Er verfügt über eine langjährige berufliche Erfahrung in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung.

Kai Eltges, Dipl.-Math., ist Geschäftsführer und Partner von Booz & Company in Düsseldorf. Herr Eltges befasst sich vorrangig mit Strategie- und Organisationsfragen von Bundes-, Landes- und kommunalen Verwaltungen sowie deren Beteiligungen. Haushalts-sicherungsanalysen, Geschäftsprozessoptimierungen und die Erarbeitung von Kostensenkungsprogrammen gehören ebenso zu dem Leistungsportfolio wie die Einführung von e-Government Anwendungen.

Dr. Jan H. Wille ist Associate im Berliner Büro von Booz & Company und hat vier Jahren Beratungserfahrung im öffentlichen Sektor. Er konzentriert sich dabei auf Reorganisation und Prozessoptimierung, insbesondere im Bereich der Beschaffung. Vor seiner Beratertätigkeit war Herr Dr. Wille selbst im öffentlichen Dienst beschäftigt.

The most recent list of our office addresses and telephone numbers can be found on our website, www.booz.com

Worldwide
Offices

Asia

Beijing
Delhi
Hong Kong
Mumbai
Seoul
Shanghai
Taipei
Tokyo

**Australia,
New Zealand &
Southeast Asia**

Adelaide
Auckland
Bangkok
Brisbane
Canberra
Jakarta
Kuala Lumpur
Melbourne
Sydney

Europe

Amsterdam
Berlin
Copenhagen

Dublin
Düsseldorf
Frankfurt
Helsinki
London
Madrid
Milan
Moscow
Munich
Oslo
Paris
Rome
Stockholm
Stuttgart
Vienna
Warsaw
Zurich

Middle East

Abu Dhabi
Beirut
Cairo
Dubai
Riyadh

North America

Atlanta
Chicago
Cleveland
Dallas
Detroit
Florham Park
Houston
Los Angeles
McLean

Mexico City
New York City
Parsippany
San Francisco

South America

Buenos Aires
Rio de Janeiro
Santiago
São Paulo

Booz & Company ist mit mehr als 3300 Mitarbeitern in 59 Büros auf allen Kontinenten eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Zu den Klienten gehören erfolgreiche Unternehmen sowie Regierungen und Organisationen.

Unser Gründer Edwin Booz formulierte bereits 1914 die Grundlagen der Unternehmensberatung.

Heute arbeiten wir weltweit eng mit unseren Klienten zusammen, um die Herausforderungen globaler Märkte zu meistern und nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Dazu kombinieren wir einzigartiges Marktwissen sowie tiefe funktionale Expertise mit einem praxisnahen Ansatz. Unser einziges Ziel: unseren Klienten jederzeit den entscheidenden Vorteil zu schaffen. Essential Advantage.

Informationen zu unserem Management-Magazin strategy+business finden Sie unter: www.strategy-business.com.

www.booz.com/de
