



## **Keynote Speech**

anlässlich der

### **6. Beschaffungskonferenz Berlin 2004**

Haus der Deutschen Wirtschaft, Berlin  
16./17.09.2004

vorgetragen durch

**Rémi Redley**  
Unternehmensberater CMC

Präsident  
des

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

und der

FEACO, European Federation of  
Management Consultancies Associations, Brüssel

Senior-Consultant und Inhaber der

**GOOSSENS – REDLEY**  
UNTERNEHMENSBERATER BDU

Es gilt das gesprochene Wort

Erstellt: 13.09.2004  
Stand: 15.09.2004

Sehr geehrter Herr Minister Clement,  
sehr geehrter Herr Dr. von Dohnanyi,  
meine sehr geehrten Damen und Herren!

Braucht die öffentliche Hand einen Katalysator für Veränderungen?

In dieser Frage sind drei entscheidende Kernpunkte enthalten, mit denen sich eine intensive und genauere Beschäftigung lohnt:

1. Braucht die öffentliche Hand *überhaupt* Veränderungen?
2. Müssen diese Veränderungen durch einen *Katalysator* bewirkt werden?  
und
3. Kann diese aktivierende Aufgabe *intern* oder muss diese mit Hilfe *externer* Unterstützung bewältigt werden?

Die erste Frage: "Braucht die öffentliche Hand überhaupt Veränderungen?" ist eine eher wohl rhetorische.

Wenn wir uns vor Augen führen, welch hitzigen Diskussionen wir seit längerem und zur Zeit drängender denn je führen, müssen wir feststellen:

Notwendigkeiten, Versprechen und Bestreben zu Reformen, wohin wir auch schauen! All diese Begriffe und Schlagworte stehen für weitreichende Veränderungen, aber damit auch nicht selten für den Verlust von manchem Liebgewonnenem. Die damit verbundenen Befürchtungen und Herausforderungen haben bei nicht wenigen dafür gesorgt, dass die Anlehnung an die Bezeichnung "Reform" schon das Potenzial für das "Unwort des Jahres" hat.

Zu häufig zerredet und für Einzelinteressen missbraucht!

Trotzdem ändert dies nichts an der Tatsache, dass der Staat – besonders hier in Deutschland – nicht die Augen vor den drängenden Aufgaben verschließen kann.

Die öffentliche Verwaltung braucht dabei Veränderungsimpulse, nicht etwa, weil sie besonders schlecht, uneffizient oder behäbig wäre. Nur allzu oft wird dies in stark verallgemeinernder und populistischer Weise behauptet.

Nein, die öffentliche Hand braucht Veränderungen, weil auch die staatliche Verwaltung ein ganz normaler Akteur im Zusammenspiel von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ist. Alle Beteiligten müssen auf ihren speziellen Feldern die Segel richtig in den Wind setzen, im Wind halten und ggf. Kurskorrekturen vornehmen:

- Unternehmen aus Wirtschaft und Industrie müssen sich an veränderte Wettbewerbsbedingungen anpassen,
- Die Politik muss sich ständig wechselnden Anforderungen, wie zum Beispiel den demografischen Veränderungen stellen,
- Aber auch die Gesellschaft und damit der einzelne Bürger muss sich, auch nach Auswahl seines Berufs, seines Studiums, seiner Lebensumstände, fort- und weiterbilden, Qualifikationen ausbauen, also sich verändern.

Bei den Behörden, die immer mehr von der nur hoheitlichen Verwaltung hin zum bürger- und unternehmensnahen Dienstleister werden, ist dies natürlich nicht anders.

Aber – müssen diese notwendigen Veränderungen oder der Aufbau gänzlich neuer Strukturen *durch einen* Katalysator geschleust werden?

Bevor wir dies bejahen, ablehnen, diskutieren – ein kurzer Zwischenschritt: Was bedeutet eigentlich Katalysator?

Der Duden definiert ihn als "Stoff, der durch seine Anwesenheit chemische Reaktionen herbeiführt oder in ihrem Verlauf beeinflusst, selbst aber unverändert bleibt".

Lassen Sie mich eine Interpretation mit eigenen Worten hinzufügen. Der Katalysator ist ein neutraler, ruhender Pol, der gleichzeitig Veränderungen zum Ziel hat, sie sogar bewirkt. Der Katalysator setzt Prozesse in Gang, wirkt aktivierend und entfaltet seinen Einfluss auf Zeit und nur solange, wie dies für die Veränderung notwendig ist. Hier werden Eigenschaften deutlich, die bei den notwendigen Veränderungen in den Verwaltungen eine zielführende Hilfestellung leisten können.

Sie werden verstehen, dass ich als Präsident des deutschen und europäischen Branchendachverbandes vor allem Unternehmensberater als Musterkatalysatoren empfehle. Und Sie werden es mir hoffentlich auch nicht übel nehmen, dass dafür bevorzugt Mitglieder der von mir vertretenen Verbände in Betracht kommen, bei denen wir besondere Qualitätsanforderungen für die Beratungspraxis anlegen.

Ich möchte dies auch durch zwei Thesen kurz begründen:

#### **Erstens:**

Nicht zuletzt aufgrund der uns allen bekannten

Umstände – Globalisierung, Kostendruck, Ökonomisierung, demographische Veränderungen usw. – verändert sich die Rolle des Staates immer weiter weg von der alleinigen hoheitlichen Verwaltung hin zum modernen Dienstleister.

In vielen Bereichen spüren wir dabei, dass der Staat hinsichtlich seiner "Geldleistungen an Bürger und Unternehmen" an die Leistungsgrenze der Finanzierung gelangt ist und zwingend seine Aufgabenschwerpunkte sowie die Art und Weise der Ausübung überdenken muss. Er hat dabei wirtschaftliche Maßstäbe anzulegen.

Der nicht mehr aufzuhaltende Übergang von der kameralistischen hin zur sachbezogenen, budgetorientierten Haushaltsführung in Kommunen und Ländern ist ein schöner Beleg für diese Veränderung. Wir erkennen erste wirkungsvolle Schritte zum, sagen wir, betriebswirtschaftlich organisierten Staat, der Ausgaben sachbezogen plant und kosteneffizient ausführt. Dies ist im übrigen ja auch die Erwartungs-, ja Anspruchshaltung des Bürgers im Anblick knapper Kassen und steigender, persönlicher Belastungen.

#### **Zweitens:**

Die Grundausbildung der Staatsbeamten hat die rechtstreue und sichere Anwendung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Erlassen und Verwaltungsakten zum Ziel. Danach orientiert sich die Auswahl der Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst mit der Folge, dass juristische Qualifikationen dominieren und keine ökonomischen.

Ich betone noch einmal: Zu recht, denn Primäraufgabe der Verwaltung von Staaten, also nicht nur in Deutschland, ist und bleibt die Gesetzesanwendung.

Um jedoch den Anforderungen der ersten These nach notwendiger Ökonomisierung des Staates allerdings Rechnung zu tragen, wird auch betriebswirtschaftliche und kaufmännische Expertise – *zwingend!* – benötigt.

Zur Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben gibt es aus meiner Sicht drei Möglichkeiten.

**Variante 1:**

In den Staatsdienst werden nur noch Betriebswirte eingestellt. Ohne meinem Berufsstand auf die Füße treten zu wollen: Dann würde wohl staatliches Handeln eingestellt werden müssen.

**Variante 2:**

Die einzelnen Verwaltungen etablieren eigene Stabsstellen, die diese Leistungen anbieten – in der Wirtschaft heißt dies Inhouse-Consulting. Die damit in der Regel verbundenen Nachteile sind ähnlich wie in der Wirtschaft und Industrie. Zum einen behindert das existierende Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen und zu den Vorgesetzten eine unvoreingenommene und neutrale Analyse- und Beratungstätigkeit. Zum anderen fehlt diesen Mitarbeitern der Wissensspeicher, die Erfahrung und Weiterbildung, wie sie in der Wirtschaft durch wechselnde Kunden, Branchen und Unternehmenslagen erlernt werden.

**Bleibt die Variante 3:**

Die Unterstützung auf Zeit durch externe Spezialisten. Damit werden die vorhin zitierten Katalysatoreigenschaften in die zu verändernden Prozesse einbezogen. Die Beratung ist unabhängig, aktivierend und sorgt dadurch für Veränderung. Das ist übrigens nirgendwo klarer als bei der wirtschaftlichen Unternehmensberatung.

**Also lassen Sie mich kurz zusammenfassen:**

Die Verwaltung wird immer mehr zum Dienstleister und muss sich zunehmend auch nach ökonomischen Maßstäben messen lassen. Kernaufgabe bleibt aber sozusagen die Kunst der Verwaltung. Hinsichtlich der Veränderungen und zur Zukunftssicherung unserer Volkswirtschaft muss und wird sich die Öffentliche Hand der Unterstützung durch externen Sachverstand bedienen – und zwar als Katalysator.

Mit einem erfolgreichen und vertrauensvollem Zusammenwirken aller Kräfte – dies ist meine feste Überzeugung – können die Zukunftsaufgaben in Deutschland gemeistert werden!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!