

Projekttitle:

Stellenwert des Einkaufs gesteigert

Ausgangssituation

Die Stadt Solingen (160 TE) weist eine übliche Struktur aus Ämtern, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und Gesellschaften auf. Die Beschaffungsverantwortung war sehr dezentral angesiedelt, und zwar auch innerhalb der Kernverwaltung. Bündelungsmöglichkeiten zur Bedarfsdeckung wurden nicht konsequent genutzt, es bestand ein uneinheitliches und intransparentes Regelwerk für die Beschaffung. Strategische Beschaffungsaufgaben – etwa für die den Aufbau nutzbare Datenstrukturen, Prozessdesign, Definition von Leistungsindikatoren, Warengruppenstrategien und Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten – wurden kaum wahrgenommen.

Als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung sollte eine leistungsfähige Beschaffung wie im Konzern implementiert werden. Als Basis dienten die Leitmotive Effizienz, Effektivität und Korruptionsprävention.

Beschreibung

Verwaltungsführung und Kommunalpolitik haben das Projekt uneingeschränkt unterstützt. Die Aussicht, durch eine optimierte Beschaffung Beiträge zur Haushaltskonsolidierung zu leisten, erzeugte die Bereitschaft, Einschnitte in die gewohnte dezentrale Verantwortung auch gegen interne Widerstände vorzunehmen. Ein externes Beratungsunternehmen hat das Organisationskonzept und die nachfolgende Implementierung begleitet. Für Richtungsentscheidungen war ein Lenkungsteam zuständig, das u. a. mit zwei Vorstandsmitgliedern besetzt war. Die operative Projektarbeit wurde in einem wöchentlichen Jour-Fixe koordiniert. Das jährliche Beschaffungsvolumen betrug ca. 116 Mio. € (2006, brutto) und wurde mit etwa 8200 Kreditoren umgesetzt. Etwas über 100 Vollzeitäquivalente befassten sich mit im Wesentlichen operativen Beschaffungsaufgaben.

Die heutige Beschaffungsorganisation bedient die Kernverwaltung, die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und einige städtische Gesellschaften. Sie besteht aus einer zentralen Einheit für beschaffungsstrategische Aufgaben (Standards, Beschaffungsprozesse, Kooperationen, Beschaffungscontrolling). Sieben Kompetenzcenter kümmern sich um die Bündelung und Standardisierung der Bedarfe jeweils einer Warengruppe sowie um die zeitliche und rechtliche Ausgestaltung der Verträge und stellen damit den Bedarfsträgern die Bezugswege verbindlich zur Verfügung. In der Regel verfügen die Bedarfsträger über das Budget und sind für die Bestell- und Rechnungssachbearbeitung verantwortlich. In einer separaten Abteilung in der Zentrale werden alle schriftlichen (elektronischen) Angebotsverfahren bearbeitet. Dort liegt die Prozessverantwortung ab dem fertig gestellten Leistungsverzeichnis bis hin zur verbindlichen Zuschlagsentscheidung.

Als Folge der Neuorganisation konnte die Lieferantenzahl um etwa 15 % und die Anzahl der mit der Beschaffung befassten Vollzeit-Arbeitskräfte um ca. 30 % gesenkt werden. Die Einkaufskonditionen

für die zentralisierten Warengruppen verbesserten sich durchschnittlich um 12 % absolut bzw. 19 % in Relation zur allgemeinen Preisentwicklung. Dabei spielt auch die Einhaltung von Produktstandards eine wichtige Rolle. Daneben bewirkt die örtliche Ausgestaltung vergaberechtlicher Abläufe jährlich zusätzliche Einsparungen von mehreren 100 T€. Dem Compliance-Aspekt wird durch strikte Trennung der Vergabeentscheidung von der Funktion der Bedarfsträger besonders Rechnung getragen. Ferner war die Implementierung einer strategischen Beschaffung die Basis für die erfolgreiche flächen-deckende Einführung eines Vergabemanagementsystems, für die Gründungsmitgliedschaft einer kommunalen Einkaufsgenossenschaft und für die Datenharmonisierung, die ein regelmäßiges Beschaffungscontrolling ermöglichte. Damit wird die Entwicklung der Einkaufskonditionen im Vergleich zur all-gemeinen Marktentwicklung gemessen. Alle Vorgaben des Haushaltssicherungskonzepts konnten erfolgreich umgesetzt werden.

Schwierigkeiten bestehen bislang noch bei der regelmäßigen Integration in das Haushaltsverfahren und bei der Konzipierung eines projektunabhängigen Baubeschaffungscontrollings. Weitere Zukunftsaufgaben liegen in der Einführung eines flächendeckenden Katalogbestellsystems und einer Vertragsmanagementlösung.

Kontakt

Stadt Solingen, Servicestelle Beschaffung

Roland Blank

Postfach 100 165, 42601 Solingen

Tel.: +49 (0) 212 290 6720

Email: r.blank@solingen.de