



KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ———— 27

Einkaufsorganisation • strategischer Einkauf •
Bedarfsbündelung

Gemeinsam mehr erreichen: Nachhaltige Entwicklung eines öffentlichen Einkaufs vom Schreibdienst hin zum Werttreiber

Ausgangssituation

Die Emschergenossenschaft wurde 1899 als erster deutscher Wasserwirtschaftsverband gegründet und war Vorbild für weitere Gründungen in Deutschland. So auch für den 1926 gegründeten Lippeverband, mit dem die Emschergenossenschaft in einer Verwaltungsgemeinschaft zusammenarbeitet. Gemeinsam beschäftigen die beiden Körperschaften des öffentlichen Rechts rund 1.600 Mitarbeiter und sind der größte Kläranlagenbetreiber in Deutschland. Neben der Abwasserbehandlung gehören u.a. auch der Hochwasserschutz und die Regenwasserbehandlung im Ballungsraum zwischen Dortmund und Duisburg sowie in der angrenzenden Lipperegion zu ihren Aufgaben. Mit dem Emscherumbau investiert die Emschergenossenschaft bis 2021 rund 5 Mrd. Euro in den Umbau und die Revitalisierung einer ganzen Flusslandschaft.

Der Einkauf der EG/LV ist zentral organisiert und hat ein jährliches Beschaffungsvolumen von 120 Mio. Euro zzgl. der Bauinvestitionen. Die Abteilung „Einkauf und Materialwirtschaft“ wird von der Hauptstelle in Essen

geleitet und ist der kaufmännischen Leitung unterstellt. An den drei größten Betriebsstandorten Dinslaken, Bottrop und Lünen sind jeweils Zentrallager angesiedelt, die dem Einkauf unterstellt sind. Über diese wird der Großteil des Materialbedarfs für die ebenfalls dort ansässigen betrieblichen Werkstätten und Instandhaltungsgruppen abgewickelt.

Alle Bestellungen werden seit 1997 über das System SAP-MM abgebildet. In einer Verfahrensanweisung sind alle Aufgaben und Pflichten sowohl der Bedarfsanforderer als auch des Einkaufs – unter Berücksichtigung der Regelungen des Vergaberechts – verbindlich festgeschrieben. Alle förmlichen Vergabeverfahren werden seit 2007 elektronisch abgewickelt (iTwo/RIB).

Bis zur Neuausrichtung war der Einkauf stark operativ ausgerichtet. Bedingt durch viele und kleinteilige Bestellungen bei gleichzeitig langen Beschaffungswegen fehlte im einkäuferischen Alltag oftmals die Zeit für strategische Aufgaben wie die unternehmensweite Bedarfsbündelung, die Erstellung von Rahmenverträgen oder die Suche nach neuen Lieferanten und Produkten.

Projektziele

Emschergenossenschaft und Lippeverband haben sich 2011 zum Ziel gesetzt, den Einkauf vom stark operativ arbeitenden Bestellabwickler hin zu einem strategisch ausgerichteten Werttreiber weiterzuentwickeln. Um diese Entwicklung zu ermöglichen, mussten freie Kapazitäten im Einkauf durch eine konsequente Optimierung des Beschaffungsprozesses geschaffen werden.

Vorgehensweise

Zunächst wurde der Beschaffungsprozess mit sämtlichen Schnittstellen umfassend analysiert. Dazu waren zahlreiche Gespräche mit internen Bedarfsträgern notwendig, aber auch der externe Erfahrungsaustausch. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurden in einem Strategiepapier festgehalten, das der kaufmännischen Leitung und der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt wurde. Nach Beschlussfassung wurden sämtliche Handlungsempfehlungen zwischen 2012 und 2015 intern umgesetzt.

Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Zentrale Bausteine für die Neuausrichtung waren:

- Katalogbeschaffung
- unternehmensweite Rahmenverträge
- Lead-Buyer-Konzept
- Dezentrale Wareneingangsbuchung und Lieferscheinablage
- Abrechnung mit dem Gutschriftsverfahren
- automatische Nachbestellung von Lagermaterial

Die Katalogbeschaffung war wichtig, um die kleinteiligen Beschaffungsprozesse elektronisch abwickeln zu können. Die Katalogplattform enthält heute rund 45 elektronische Kataloge mit mehr als 750.000 Artikeln und diversen Dienstleistungen. Für alle Materialien der elektronischen Katalogbeschaffung und für zahlreiche

wiederkehrende Dienstleistungen wurden zudem unternehmensweite Rahmenverträge ausgeschrieben, um Bündelungseffekte zu realisieren. Die Rahmenvertragsquote konnte so auf rund 65 Prozent gesteigert werden. Parallel zu diesen Bausteinen war die Einführung des Lead-Buyer-Konzepts wichtig, damit es bestimmte Ansprechpartner für bestimmte Warengruppen gibt. Ebenfalls wurde die regionale Zuständigkeit des Einkaufs mit insgesamt vier Standorten aufgelöst und in drei spezialisierte Gruppen Material-, Dienstleistungs- und Bauleistungseinkauf an nunmehr zwei Standorten überführt.

Ferner wurde der Einkauf dahingehend entlastet, dass die Lieferscheine fortan vom Bedarfsanforderer dezentral verarbeitet und Wareneingänge gebucht werden. Der Wareneingang in SAP löst den Zahlvorgang aus, der von SAP automatisch ermittelt und an den Lieferanten überwiesen wird. Eine automatische Lösung für die Nachbestellung von Lagermaterialien wird derzeit entwickelt und auch der beschlossene generelle Verzicht auf Wareneingangsbuchungen für C-Artikel lässt weitere positive Effekte erwarten.

Fazit

Eine dauerhafte Reduzierung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten ist durch eine ganze Reihe an Maßnahmen nachhaltig gelungen. Am bedeutsamsten war die Einführung der elektronischen Katalogbeschaffung, über die aktuell rund 45 Prozent aller Material- und Dienstleistungspositionen bei EG/LV abgewickelt werden. Mit einem gut funktionierenden Beschaffungsprozess hat sich der Einkauf Spielräume für strategische Aufgaben geschaffen und kann so einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Gleichzeitig wird er innerhalb des Unternehmens als wichtiger und wertvoller Partner wahrgenommen.

Stand: März 2018

Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für
Wirtschaft und Energie
(BMWi)
10115 Berlin
www.bmwi.de

Bildnachweis:
© vectorfusionart
(fotolia.com)

Redaktion:
Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
D-65760 Eschborn
www.bme.de

Umsetzung:
www.waldmann-gestaltung.de

Ansprechpartner und Kontakt

Emschergenossenschaft / Lippeverband
Kronprinzenstr. 24
45128 Essen
Dr.-Ing. Randolph C. Coburg
Abteilungsleiter Einkauf/ Materialwirtschaft
Tel: 0201 / 104-2202
E-Mail: coburg.randolf@eglv.de

Weitere Praxisbeispiele unter: www.koinno-bmwi.de