



# KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ———— 29

Einkaufsorganisation • Beschaffungsoptimierung •  
Bündelung

## Konsolidierung des Einkaufs des Landschaftsverbands Rheinland (LVR)

### Ausgangssituation

Im Rahmen der LVR-Projekte „Einkauf“ und „Beschaffungsoptimierung“ in den Jahren 2008/2009 hat sich der LVR auf den Weg gemacht, den Einkauf organisatorisch zu straffen und wirtschaftlich zu optimieren. Entstanden sind Competence Center (CC), welche den strategischen Einkauf als Lead-Buyer wahrnehmen, so dass dort gebündelt umfangreiches fachliches Know-how und Kompetenzen in Vergaberecht und Betriebswirtschaft vorgehalten werden.

### Projektziele

Im Jahr 2010 und 2011 wurde der strategische Einkauf des LVR durch die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA) geprüft. Inhalt dieser Prüfung war die Wirtschaftlichkeit und vergaberechtliche Konformität des Einkaufs mit der abschließenden Empfehlung, weitere Bündelungen im Beschaffungsbereich zu überprüfen sowie mittel- bis langfristig die komplette Zentralisierung des Einkaufs anzustreben, um eine optimale Ressourcensteuerung sicherstellen zu können.

Auf Basis dieser Prüfung wurde das Projekt „Konsolidierung des Einkaufs“ beim LVR initiiert und im Frühjahr 2014 mit dem Vorschlag, die damaligen CC (zehn technische CC verteilt auf sieben Standorte) zu reduzieren, abgeschlossen.

### Vorgehensweise

Das Projekt wurde in der Zeit von April bis September 2013 durchgeführt. Schwerpunkt der Datenerhebung waren Interviews und Gespräche mit den Verantwortlichen der CC, einigen strategischen Einkäuferinnen und Einkäufern der CC, der Zentralen Einkaufskoordination (ZEK) und der Zentralen Einkaufskoordination des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL). Daneben wurde eine Vielzahl von Daten aus den Einkaufssystemen des LVR ausgewertet.

Für den externen Benchmark wurden Gespräche mit dem Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf und Logistik e.V. (BME) und dem Konzerneinkauf der Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerke AG (RWE) geführt.

Im Rahmen des Projekts wurden drei verschiedene Modelle auf mögliche Umsetzung und Optimierung der Wirtschaftlichkeit hin überprüft. Mit der Umsetzung des Modells III ist u.a. die Konzentration der strategischen Einkaufsbereiche auf fünf CC verbunden. Daraus leiten sich folgende Auswirkungen ab:

- I. Bündelung der Verantwortlichkeiten und Reduzierung des Aufwandes  
Die Reduzierung der Ansprechpartner auf fünf Verantwortliche bewirkt eine vereinfachte Steuerung durch die ZEK, die Trennung von strategischem und operativem Einkauf ist leichter möglich und führt zu einer deutlichen Reduzierung des zu steuernden Personals.
- II. Einsparung von Personal  
Bei Umsetzung des Modells wurden kurz- bis mittelfristig Personalkosten eingespart.
- III. Monetäre Einsparungen  
In Summe sind Einsparungen in Höhe von ca. 145.000 Euro p.a. möglich. Der Anteil der Einsparung im Personalkostenbereich beträgt ca. 120.000 Euro pro Jahr.

### Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Nach vielfachen Abstimmungsgesprächen mit allen Beteiligten wurde die Konsolidierung mit Modell III Zug um Zug umgesetzt.

Folgende Handlungsfelder wurden im Projekt identifiziert:

- Bündelungsaktivitäten bei Vergaben
- Einkaufskosten zu Einkaufsvolumen (zu hoch)
- Einkaufsvolumen je Mitarbeiter (einige CC mit ein bis zwei Mitarbeitern und/oder 2-3 Mio. Euro zu klein)
- Steuerung des Personaleinsatzes
- Prüfung einer konsequenten Trennung des operativen und des strategischen Einkaufs

Vorteile der neuen Struktur sind:

- Konzentration aller zehn CC in drei zentrale CC und ein klinik-gebündeltes CC
- dadurch räumliche und personelle Nähe

- vollständige Trennung zwischen operativem und strategischem Einkauf eher möglich
- dadurch Konzentration auf strategische Aufgaben begünstigt
- dadurch Reduzierung des Personals möglich
- Rotation nach Korruptionsbekämpfungsgesetz möglich
- Spezialwissen bleibt an den Standorten erhalten
- optimierte Steuerung der Ressourcen
- Kooperationsvolumen bleibt erhalten
- Optimierung der vergaberechtlichen Qualifikationen langfristig sichergestellt
- GPA-Empfehlungen werden hinreichend erfüllt

Der operative Einkauf wird in allen Dienststellen und Einrichtungen des LVR eigenverantwortlich durch die dortigen Einkäuferinnen und Einkäufer wahrgenommen. Ergänzt wird diese Struktur noch um einen Einkaufs-Help-Desk (EHD), der als erste Anlaufstelle für alle vergaberechtlichen und systemtechnischen Fragen sowohl den operativen als auch den strategischen Einkäuferinnen und Einkäufern zur Verfügung steht.

### Fazit

Die Einkaufsorganisation im öffentlichen Dienst leistet einen wichtigen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung. Wirtschaftlichkeit, Rechtssicherheit und Nachhaltigkeit sind hierbei drei wichtige Säulen. Die Struktur des Einkaufs trägt bei der Prozesskostenoptimierung eine wesentliche Rolle.

Das Projekt ergab im Ergebnis, dass die Effizienz des Einkaufs durch konsolidierte Strukturen weiter gesteigert werden kann. Eine CC-übergreifende Ressourcensteuerung durch die ZEK war durch die dezentrale Organisation der Warengruppen erheblich erschwert. Die Organisationsstruktur begünstigte zudem eine vermischte Ausführung von operativen und strategischen Einkaufsfunktionen.

Die Straffung der Zuständigkeiten schafft nun enorme Einsparungen durch die Bündelung von vergaberechtlichem Know-how und Marktkenntnisse an zentralen Stellen (Competence Centern).

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

Landschaftsverband Rheinland  
50663 Köln  
Monika Höwing, Abteilungsleitung Zentrale Einkaufskoordination  
und Grundsatzangelegenheiten  
Tel: 0221 / 809-2212  
E-Mail: monika.hoewing@lvr.de  
www.lvr.de

Weitere Praxisbeispiele unter: [www.koinno-bmwi.de](http://www.koinno-bmwi.de)