



KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ——— 63

Einkaufsorganisation ▪ Zentralisierung ▪
Effizienzsteigerung

Steigerung des Stellenwerts des Einkaufs in der Stadt Solingen

Ausgangssituation

Die Stadt Solingen mit 160.000 Einwohnern weist eine übliche Struktur aus Ämtern, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und Gesellschaften auf. Die Beschaffungsverantwortung war auch innerhalb der Kernverwaltung dezentral angesiedelt. Bündelungsmöglichkeiten zur Bedarfsdeckung wurden nicht konsequent genutzt, denn es bestand ein uneinheitliches und intransparentes Regelwerk für die Beschaffung. Strategische Beschaffungsaufgaben – wie etwa der Aufbau nutzbarer Datenstrukturen, Prozessdesign, Definition von Leistungsindikatoren, Warengruppenstrategien und Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten – wurden kaum wahrgenommen.

Projektziele

Als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung sollte eine leistungsfähige Beschaffung vergleichbar mit Konzernstrukturen implementiert werden. Als Basis dienten die Leitmotive Effizienz, Effektivität und Korruptionsprävention.

Vorgehensweise

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.

Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Die operative Projektarbeit wurde in einem wöchentlichen Jour fixe koordiniert. Das jährliche Beschaffungsvolumen betrug im Jahr 2006 zirka 116 Mio. Euro brutto und wurde mit etwa 8.200 Kreditoren umgesetzt. Etwas über 100 Vollzeitäquivalente befassten sich mit 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) und für die Ausschreibungsprozesse (zentrale Vergabestelle). Die zentrale Vergabestelle hat die Prozessverantwortung ab dem fertig gestellten Leistungsverzeichnis bis hin zur verbindlichen Zuschlagsentscheidung. Darüber hinaus kümmern sich sieben Kompetenzzentren um die konzernweite Bündelung und Standardisierung der Bedarfe jeweils einer Warengruppe sowie um die zeitliche und rechtliche Ausgestaltung der Verträge. Damit stellen sie den Bedarfsträgern die Bezugswege verbindlich zur Verfügung. In der Regel verfügen die Bedarfsträger über das Budget und sind für die Bestell- und Rechnungssachbearbeitung verantwortlich.

Die Organisation ist kooperativ ausgerichtet, verfügt jedoch auch über klare Kompetenzbeschreibungen und Eskalationswege.

Als Folge der Neuorganisation konnte die Lieferantenzahl um etwa 15 Prozent und die Anzahl der mit der Beschaffung befassten Vollzeit-Arbeitskräfte um zirka 30 Prozent gesenkt werden. Die Einkaufskonditionen für die zentralisierten Warengruppen verbesserten sich absolut um durchschnittlich zwölf Prozent bzw. 19 Prozent 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 100.000 Euro. Dem Compliance-Aspekt wird besonders Rechnung getragen.

Ferner war die Implementierung einer strategischen Beschaffung die Basis für die erfolgreiche Gründungsmitgliedschaft einer kommunalen Einkaufsgenossenschaft, die Datenharmonisierung der Konzernteile und für die flächendeckende Einführung eines

Vergabemanagementsystems. Seit Jahren werden alle Ausschreibungsverfahren elektronisch bekanntgemacht und bearbeitet. Seit Herbst 2018 werden regelmäßig nur noch elektronische Angebote zugelassen. Alle Zielvorgaben zur Haushaltskonsolidierung konnten zeitgerecht umgesetzt werden.

Aktuell wird eine P2P-Lösung vorbereitet, die zu einer weitgehenden Digitalisierung der Bestell- und Kreditorenprozesse führen soll. Neben der Digitalisierung steht aber auch die Qualifizierung des Personals auf der Agenda. Dabei geht es weniger um Vergaberechtsschulungen. Vielmehr wird unter dem Arbeitstitel „Zertifizierter Einkäufer der Stadt Solingen“ ein Programm zur turnusmäßigen Schulung taktischer Einkäufer-Skills entwickelt. Daneben stehen den Mitarbeitern auch selbst produzierte Video-Tutorials zur Verfügung.

Fazit

Politik und Verwaltungsleitung in Solingen haben die Bedeutung des Einkaufs erkannt und die Weichen für eine Stärkung der Rolle der Beschaffungsorganisation im Unternehmen gestellt. Das löste eine Vielzahl von positiven Entwicklungen aus. Erfolgsentscheidend sind die Rückendeckung der Leitungsebene, die organisatorische Eigenständigkeit der Beschaffung im Finanzressort, die Definition klarer Verantwortlichkeiten und Eskalationswege sowie die Qualifikation, das Engagement und die persönliche Integrität der Beschaffungsakteure.

Strategische Beschaffung verfolgt natürlich nicht nur monetäre Aspekte. Auch z. B. die Aufbereitung, Weiterentwicklung und Umsetzung strategischer Nachhaltigkeitsziele wird durch das Vorhandensein einer funktionstüchtigen strategischen Beschaffungsorganisation unterstützt. Auf diese Weise kann Beschaffung durch Expertise, Kompetenz und Kapazität deutlich zur Erreichung verschiedener Unternehmensziele beitragen.

Stand: Dezember 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

Stadt Solingen, Bonner Straße 100, 42697 Solingen
Roland Blank, Leitung
Tel: +49 212 290-6720
E-Mail: R.Blank@solingen.de
www.solingen.de

Weitere Praxisbeispiele unter: www.koinno-bmwi.de