



KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ———— 01

Einkaufsorganisation • strategischer Einkauf •
Bündelungseinkauf

Gründung und Etablierung einer kommunalen Einkaufsgesellschaft in Duisburg

Ausgangssituation

Öffentliche Auftraggeber werden sehr häufig durch exogene Faktoren beeinflusst. Insbesondere Politik, veränderte Gesetzgebungen, wie z.B. die Tariftreue- und Vergabegesetze, und die damit einhergehende Zunahme an Bürokratie, die Energiewende und ihre Folgen für die kommunale Stadtwerklandschaft sowie die Haushalts-situation strukturschwacher Städte und Gemeinden verlangen von den öffentlichen Auftraggebern einen hohen Grad an Anpassungsfähigkeit und Kreativität.

In Duisburg wurden die Zeichen der Zeit erkannt und der Einkauf wurde als Werthebel positioniert. Im Schulterschluss von Politik, Stadtspitze und den Geschäftsführungen bzw. Vorständen der großen städtischen Beteiligungen ist eine vielleicht bislang in Deutschland einzigartige Organisationseinheit im kommunalen Umfeld zum 01.01.2014 gegründet und etabliert worden: Die DEG Duisburger Einkaufsgesellschaft mbH (DEG).

Projektziele

Ziele des Projekts waren u.a.

- Stärkung der Lieferkette durch einen verbesserten Purchase-to-Pay-Prozess
- Reduzierung von Lieferantenanfragen
- Benutzerfreundlichkeit durch einfache Bedienbarkeit der Plattform
- Kostenfreie und freiwillige Nutzung des Portals für Lieferanten

Vorgehensweise

Im Rahmen eines Projektes unter Beteiligung einer Unternehmensberatung wurde eine umfangreiche Analyse des Einkaufs der Stadt Duisburg im Zeitraum August 2012 bis August 2013 vorgenommen. Zielstellung war die Identifikation der optimalen Struktur eines gemeinsamen Einkaufs unter besonderer Beachtung der Einsparpotenziale sowie die Quantifizierung dieser Einsparpotenziale für alle zugekauften Lieferungen und Leistungen.

Ausgewählte repräsentative Ausgabenbereiche wurden in organisations- und funktionsübergreifenden Arbeitsgruppen näher auf ihre Einsparpotenziale untersucht. Die vergleichende Untersuchung der einzelnen Einkaufsorganisationen zeigte wesentliche Unterschiede auf. Die Einkaufsorganisationen der DVV und der WBD haben – auch durch ihre Markttätigkeit – insgesamt optimiertere Einkaufsorganisationen als beispielsweise die Kernverwaltung. In jeder der untersuchten Organisationen werden Einkaufsfunktionen übernommen, teilweise in der Form eines Zentraleinkaufs, wie bei der DVV und der WBD, oder aber dezentral, wie in der Kernverwaltung der Stadt Duisburg.

Die DEG als strategische Einkaufseinheit wurde dergestalt realisiert, dass in einem ersten Schritt nur die strategischen Einkäufer, das Einkaufscontrolling sowie Spezial-Expertise im Bereich der IT für Beschaffungssysteme in der neuen Gesellschaft gebündelt wurden. Die Rekrutierung erfolgte aus den Einkaufsbereichen der Gesellschafter.

Die operativen Einkäufer verblieben in ihren Einheiten. In einer späteren Ausgestaltung der DEG ist auch eine Überführung der operativen Einkäufer in die DEG denkbar. Die Leitung der DEG und der operativen Einkaufseinheiten sind personenidentisch. Hierdurch kann ein Durchgriff in alle Einkaufsbereiche gewährleistet werden. Die Geschäftsführung der DEG besteht aus dem Geschäftsbereichsleiter Kaufmännische Services der WBD, der Leiterin des Hauptamtes der Stadt Duisburg und dem Geschäftsbereichsleiter Materialwirtschaft der Duisburger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH.

Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Neben dem vorrangigen Ziel, möglichst rasch bei Beschaffungen im Gesamtkonzernverbund Stadt Duisburg einschließlich der Gesellschaften Ergebnisbeiträge, u.a. aus Bedarfsbündelungseffekten, für den Haushalt der Stadt Duisburg zu generieren, wird durch die DEG ein Hauptaugenmerk auf Modelle zur Verbesserung und Vereinheitlichung der unterschiedlichen Einkaufsstrukturen im Konzern Stadt gerichtet.

Es zeigt sich im Vergleich der mit dem Einkauf von Dienstleistungen und Waren befassten Organisations-

einheiten der Gesellschafter ein z.T. deutlicher Unterschied im Reifegrad gemessen an Erfahrung, Fachkompetenz, Durchsetzungsvermögen und interner Akzeptanz, aber auch in Bezug auf eine zwingend notwendige IT-Unterstützung. Genau in diesen noch nicht gehobenen Potenzialen liegen aber auch Möglichkeiten von Einsparungen.

In einem mehrstufigen Programm werden über die nächsten Jahre Prozesse optimiert, ein strategisches Warengruppenverständnis aufgebaut, ein aktives Einkaufscontrolling implementiert sowie eine Qualifizierungsinitiative durchlaufen. Innerhalb der ersten 24 Monate liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf der Ausweitung des SAP-SRM-Systems mit der elektronischen Katalogbeschaffung sowie der IT-gestützten (Bau-) Dienstleistungsbeschaffung.

Fazit

Die DEG Duisburger Einkaufsgesellschaft mbH ist gegründet worden, um positive Effekte im Haushalt der Stadt mittels Instrumentarien des Einkaufs zu generieren. Durch die gesellschaftsrechtliche Beteiligung der DVV, der WBD sowie der Stadt Duisburg an der DEG ist es gelungen, erstmalig verbindlich die Beschaffungen der größten Bedarfsträger innerhalb des Konzerns Stadt Duisburg zusammenzubringen, zu analysieren, zu bündeln sowie einen konzerneinheitlichen Beschaffungsprozess mit einheitlichen IT-Systemen zu schaffen.

Gemeinsam wurden im Einkaufsverbund Duisburg seit 2014 mehr als 50 Maßnahmen aus den Bereichen Kostensenkung und Nachhaltigkeit umgesetzt, die auch zur Qualitätsverbesserung beigetragen haben. Durch die Bündelung von Bedarfen konnten Skaleneffekte erzielt werden, ohne im Qualitätsniveau bedeutsame Abstriche zu machen.

Gleichzeitig werden durch die Etablierung eines Einkaufscontrollings, die Ausrollung eines einheitlichen Lieferantenmanagements sowie des Know-how-Transfers zwischen den Einkaufseinheiten Grundlagen für ein nachhaltiges Handeln und damit auch zu einer stabilen Sicherung der Einsparungen gewährleistet.

Stand: 25.07.2017

Impressum

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

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

Bildnachweis:
© vectorfusionart
(fotolia.com)

Umsetzung:
www.waldmann-gestaltung.de

Ansprechpartner und Kontakt

DEG Duisburger Einkaufsgesellschaft mbH
Carsten Saffran, Geschäftsführer
Bungertstr. 27 | 47053 Duisburg
Tel.: 0203 - 604 3760 | Fax 0203 - 604 - 490 3760
E-Mail: saffran@dvv.de | <http://einkaufsportal.duisburg.de>

Weitere Praxisbeispiele unter: www.koinno-bmwi.de