



# KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ———— 47

Einkaufsorganisation • Zentralisierung •  
Bedarfsbündelung

## Professionalisierung und Zentralisierung der Beschaffungsaktivitäten in der KfW Bank

### Ausgangssituation

Das Beschaffungswesen der KfW Bank wurde bislang dezentral organisiert und lag im Verantwortungsbereich der beschaffenden Anforderer. Hierbei konnten die anfordernden Bereiche im Rahmen der freigegebenen Budgets selbstständig und eigenverantwortlich Beschaffungsmaßnahmen über nahezu alle Warengruppen des Bedarfs vornehmen.

Diese Struktur wurde nach einer Begutachtung des Bundesrechnungshofes in Frage gestellt und auch der Vorstand der Bank erkannte das Potential der Beschaffung, das im Rahmen eines umfangreichen Entwicklungsprojektes aufgezeigt und umgesetzt werden sollte: Eine strikte Trennung von Bedarfsträger und Besteller zur Minimierung von Korruptionsrisiken, mehr Transparenz in der Beschaffung, Synergien aus einer möglichen Zentralisierung und Professionalisierung der Beschaffungsprozesse durch elektronische Tools und allgemeinverbindliche Richtlinien und schließlich ein neues Rollenverständnis des Einkaufs als mehrwertstiftende

Unternehmenseinheit wurden angeregt und vom Vorstand als wegweisendes Projekt initiiert.

### Projektziele

Ziel des Projektes „Zentralisierung und Professionalisierung der Beschaffung“ war die bereichsübergreifende Zusammenführung sämtlicher Beschaffungsaktivitäten, die Identifikation des notwendigen Personalbedarfs sowie deren Rekrutierung bzw. interne Überführung aus beschaffungsintensiven Bereichen und die Festlegung einer zeitgemäßen Organisationsstruktur für eine erfolgreiche Beschaffungsfunktion.

Weitere Ziele:

- Erhöhte Transparenz der Bedarfsstrukturen
- Optimierte Standardisierung durch zentrale Definition von Standards für die verschiedenen Material- und Dienstleistungsgruppen
- Optimierte einheitliche Beschaffungsprozesse
- Reduzierte Sicherheitspuffer und-bestände

- Überzeugender Außenauftritt und bessere Verhandlungsposition durch die Bündelung von Beschaffungsvorgängen
- Identifikation von Warengruppen mit Potential für den Abschluss von Rahmenverträgen

### Vorgehensweise

Für die Zentralisierung und Professionalisierung der Beschaffungsfunktion war zunächst das Verständnis der bislang existierenden Prozesse und Regelungen notwendig. Die Vorgehensweise von der Analyse aktueller Beschaffungsaktivitäten bis hin zur Entwicklung eines Zielbildes wurde in mehreren Schritten anhand eines Masterplans dokumentiert. Dabei wurden zusätzlich Rollen und Verantwortlichkeiten im Haus berücksichtigt, sogenannte Stakeholder (Hauptnutzer) identifiziert und im Rahmen eines Projektplans die Vorgehensweise festgelegt. Zeitgleich wurden Möglichkeiten zur Einführung eines elektronischen Beschaffungsprozesses ermittelt, die einen transparenten, nachvollziehbaren und compliance-konformen Einkaufsvorgang abbilden konnten sowie eine integrierte Rechnungsprüfung ermöglichen.

### Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Die Zusammenführung aller beschaffungsrelevanten Aufgaben im Unternehmen und der kontinuierliche Aufbau einkaufsspezifischen Know-hows bei den Mitarbeitern erlaubten der zentralen Beschaffung, ihre Professionalität und Effizienz mit entsprechenden Strategien stetig weiterzuentwickeln. Durch die Konzentration auf ausschließlich beschaffungsrelevante Themen und Prozesse war für die Mitarbeiter die erforderliche Basis gegeben, sich vertiefend mit Abläufen, Strukturen, Prozessen und Versorgungsmöglichkeiten zu beschäftigen. Hieraus entstanden innovative Ideen, wie das Unternehmen bestmöglich mit den notwendigen Gütern und Leistungen versorgt werden kann.

Vor diesem Hintergrund konnten sich die Mitarbeiter in der Zentralen Beschaffung der KfW Bank hierbei besonders auf eine effektive und transparente Beschaffung konzentrieren und Maßnahmen bzw. Konzepte

entwickeln, die trotz der sich aus dem EU-Vergaberecht ergebenden Beschränkungen eine nachhaltige und wirtschaftliche Versorgung erlauben.

So wurden sogenannte Panel-Verträge (Rahmenabkommen) erstellt und EU-weit ausgeschrieben, die eine langfristige Versorgung im Bereich der Personaldienstleistungen ermöglichten und dennoch im Rahmen von Mini-Wettbewerben unter den definierten Rahmenvertragspartnern für eine stets kostenoptimierte Preisgestaltung sorgen. Damit konnte der zeitintensive Beschaffungsprozess (EU-Vergaberecht) deutlich reduziert und verschlankt werden.

Auch der Beschaffungsprozess, der als P2P-Prozess im Haus etabliert wurde, sorgte für eine deutliche Reduzierung administrativer Abwicklung. Der integrierte Prozess, der von der elektronischen Anforderung und Freigabe der Geldmittel im anfordernden Bereich über die Aufgaben der Beschaffung bis hin zum automatisierten Wareneingang bzw. Rechnungsprüfung reicht, erleichterte die Abwicklung und erlaubte zudem durch ein Vier-Augenprinzip eine korruptionssichere Beschaffung. Die knapp 18.000 Bestellungen und rund 32.000 Rechnungen im Jahr können heute automatisiert mit vergleichsweise wenigen Mitarbeitern bearbeitet werden.

### Fazit

Das Entwicklungsprojekt „Zentralisierung und Professionalisierung der Beschaffung“ darf als voller Erfolg gewertet werden. Die Zentrale Beschaffung verantwortet heute Einkaufsaktivitäten von knapp 500 Mio. Euro. Komplexe Vertragskonstruktionen, schlanke Beschaffungs- und Abwicklungswege, das hohe Maß an Transparenz, Rechtssicherheit und Compliance-Treue sowie moderne Sourcing-Methodik, intelligente Ausschreibungsmethoden unter Beachtung des EU-Vergaberechts und eine stetige Weiterentwicklung entsprechend vorgegebenen Zielen haben die ehemals diffuse Beschaffungslandschaft der KfW Bank ersetzt. Die Zentrale Beschaffung hat heute ihren Platz in der Organisation neben traditionellen Funktionen gefunden und wird hinsichtlich ihrer Rolle und Verantwortung nicht mehr in Frage gestellt.

Stand: Juli 2018

### Impressum

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

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

Bildnachweis:  
© vectorfusionart  
(fotolia.com)

Umsetzung:  
[www.waldmann-gestaltung.de](http://www.waldmann-gestaltung.de)

### Ansprechpartner und Kontakt

KfW Bank  
Palmengartenstraße 5–9  
60325 Frankfurt am Main  
Martin Müller-Raidt, Direktor Zentrale Beschaffung  
[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

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