

## KOINNO-Beratungsprojekt

### Projekt

Stärkung und Verbesserung der Position des Zentralen Einkaufs bei einem Wasserwirtschaftsverband in Nordrhein-Westfalen.

### Ausgangssituation

Der Zentrale Einkauf des Wasserwirtschaftsverbandes (bestehend aus der Einkaufsleitung sowie sechs Mitarbeitern) hat die Aufgabe, den gesamten Verband ökonomisch und ökologisch mit Produkten und Leistungen jeglicher Art zu versorgen. Die Herausforderung: Trotz diverser Versuche in der Vergangenheit, konnte die Einbindung des Einkaufs und somit die Stellung des Einkaufs in Gänze, kaum verbessert werden. Erschwert wird dies durch eine teils unklare Mandatierung in Bezug auf die Entscheidungshoheit/Zuständigkeit in den Beschaffungsvorgänge, wo durch eine zentralisierte dezentrale Struktur vorliegt.

### Vorgehensweise

Vor diesem Hintergrund wurde das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) mit einer externen Beratung beauftragt, die im Zeitraum von Mai 2016 bis März 2017 durchgeführt wurde.

Die wichtigsten Ziele des Beratungsprojekts waren

- Stärkung der Position des Zentralen Einkaufs im Verband und Festlegen einer klaren Einkaufsstrategie
- Erhöhung der Einbindung des Zentralen Einkaufs durch die Fachbereiche
- Einführen eines Warengruppenmanagements, sowie Ableiten von Warengruppenstrategien
- Verbesserte Zusammenarbeit mit den Schnittstellen
- Optimierung der Prozesse
- Reduktion operativer Aufwände, um dem strategischen Anspruch der Leitung gerecht zu werden.

### Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Im Rahmen des Beratungsprojektes wurden aufbauend auf individuellen Vorgesprächen vier Workshops mit dem gesamten Einkaufs-Team durchgeführt, in denen unter anderem die folgenden Maßnahmen umgesetzt wurden:

- **Analyse der Beschaffungsvorgänge:** Zur Erörterung, an welchen Stellen des Beschaffungsprozesses Probleme auftreten, wurden zunächst eine Reihe positiver und negativer Beschaffungsvorgänge gegenübergestellt und deren jeweilige Merkmale gesammelt. Als Ergebnis der Analyse lässt sich festhalten, dass viele Probleme aufgrund fehlender Regelungen und Richtlinien auftreten.
- **Erstellung eines Einkaufshandbuchs:** Um die Einbindung des Einkaufs durch die Fachabteilungen zu verbessern sowie auftretende Probleme in den Beschaffungsvorgängen

zu vermeiden, wurde gemeinsam ein Einkaufshandbuch erarbeitet. Dieses beinhaltet unter anderem Inhalte wie Ziele des Einkaufs, Organisation, Einkaufsverfahren sowie Kennzahlen im Einkauf. Eine Kommunikation des Einkaufshandbuchs in die obere Management-Ebene erfolgte durch den Referatsleiter. Die Umsetzung des Einkaufshandbuchs soll im nächsten Schritt in Form einer Dienstanweisung erfolgen.

- **Warengruppenmanagement:** Für die 16 Hauptwarengruppen des Verbandes wurden sogenannte Warengruppendossiers erstellt, die unter anderem eine Definition der Warengruppe, eine Übersicht über Lieferanten und Bestellvolumen sowie eine Betrachtung der Marktsituation beinhalten. Im Anschluss daran wurden diese Warengruppen in ein Warengruppenportfolio eingeordnet, um mögliche Strategien ableiten zu können. Die Warengruppendossiers wurden anschließend um die Warengruppenstrategie ergänzt. Zur weiteren Vorgehensweise wurden fünf Warengruppen identifiziert, die bei der Umsetzung der Strategie Priorität haben.
- **Schnittstellenmanagement:** Zunächst wurden alle Schnittstellen des Einkaufs identifiziert und bewertet, ob die Zusammenarbeit problemlos oder problematisch stattfindet. Eine erste Priorisierung wurde vorgenommen, um die Integration und Intensivierung der Zusammenarbeit leistbar einzusteuern.

## Fazit

Um eine bessere Einbindung des Einkaufs zu erreichen und um die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen langfristig zu verbessern, ist eine zeitnahe Einführung und Mandatierung des Einkaufshandbuchs über alle Fachbereiche entscheidend. Dies muss über die entsprechenden Leitungsebenen beschlossen und ausgerollt werden. Wichtig sind hierbei eine umfassende Mitnahme aller betreffenden Fachbereiche und vor allem eine konsequente Umsetzung, ohne diverse Ausnahmeregelungen. Nur dann, kann an den dezentralen Strukturen festgehalten werden, ohne dass Beschaffungsvorgänge am Einkauf vorbei gehen bzw. die Informationshoheit nicht gegeben ist. Zu dem schafft die prozessuale Sicherheit für alle Bereiche und reduziert diverse redundante operative Tätigkeiten, was wiederum dem Einkauf und den Fachbereichen eine Ressourcenentlastung verschafft.

Die hierauf aufbauenden Warengruppenstrategien strukturieren sämtliche strategischen Einkaufsaktivitäten, ermöglichen die Berücksichtigung der Zielsetzung innovativer Produkte und Leistungen in das Portfolio zu integrieren und sind Grundlage der Abstimmung mit der nächsten Leitungsebene.

Darüber hinaus werden gemeinsame Workshops mit den Schnittstellen empfohlen. Inhalte dieser Workshops soll die Auflistung aktueller Probleme bei der Zusammenarbeit sein sowie die Formulierung von Zielen. Gemeinsam sollte eine akzeptable Lösung erörtert werden sowie eine Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten