



KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ———— 84

Strategisches Management • Einkaufshandbuch

Erstellen eines Einkaufshandbuchs für das interne Wissensmanagement beim Ruhrverband

Ausgangssituation

Im Einkauf des Ruhrverbandes existierten bereits mehrere Dokumente bzw. Leitfäden, die als Hilfestellung für die Mitarbeiter dienen sollten. Hierbei handelte es sich jedoch nicht um ein zentrales Handbuch, sondern um verschiedene Einzel-Dokumente. Die Inhalte waren teilweise nicht mehr auf dem aktuellen Stand und die vorhandenen Dokumente wurden von den Mitarbeitern nicht als Informationsquelle genutzt.

Projektziele

Konkrete Ziele für den Ruhrverband waren u. a.:

- Festhalten von Wissen und Sammlung relevanter Informationen
- Sicherstellen einer einheitlichen Arbeitsweise nach denselben Zielen und Grundsätzen
- Nachschlagewerk für neue Mitarbeiter oder im Vertretungsfall
- Definition von Schnittstellen
- Aufführen von Besonderheiten sowie Ausnahmen vom Regelprozess
- Sicherstellen einer Rechtssicherheit sowie Dokumentation

Vorgehensweise

Vor diesem Hintergrund wurde das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) mit einer externen Beratung beauftragt, die im Zeitraum von Januar bis Oktober 2019 durchgeführt wurde.

Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

1. Verständnis und Abgrenzung

Zunächst wurde mit dem gesamten Einkaufsteam definiert, was der Ruhrverband unter einem Einkaufshandbuch versteht und wie sich ein solches Dokument von einer Beschaffungsrichtlinie abgrenzen lässt.

Beim Einkaufshandbuch handelt es sich um ein „Wissensmanagement“-Dokument, in dem alle wichtigen Informationen gesammelt werden, die für die Mitarbeiter der Einkaufsabteilung relevant sind. Es soll die Arbeitsweise, die Prozesse sowie die Zusammenarbeit innerhalb des Einkaufs festlegen.

Im Vergleich zu einer Beschaffungsrichtlinie, die sich sowohl an die Mitarbeiter des Einkaufs sowie an alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen (z. B. Bedarfsträger) richtet und die die Prozesseinhaltung sowie eine

Verbesserung der Zusammenarbeit anstrebt, handelt es sich beim Einkaufshandbuch um ein rein internes Dokument für die Einkaufsmitarbeiter.

Folgende Inhalte sind in der Regel in einem Einkaufshandbuch zu finden:

- Ziele des Einkaufs,
- Einkaufsgrundsätze und Einkaufspolitik,
- Prozess(e),
- Rechtsfragen,
- Organigramm und Aufgaben,
- Formulare,
- Kennzahlen im Einkauf.

2. Brainstorming und Priorisierung der Inhalte

In einem ersten Einkaufs-Teamworkshop fand zunächst ein gemeinsames Brainstorming zu möglichen Inhalten eines Einkaufshandbuchs statt. Die gesammelten Inhalte wurden in einem zweiten Schritt weiter konkretisiert, sodass deutlich wurde, was genau darunter zu verstehen ist und welche Unterpunkte die einzelnen Kapitel des Einkaufshandbuchs enthalten sollen. Anschließend wurden die einzelnen Punkte in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht, sodass am Ende dieses Schritts das Inhaltsverzeichnis des Handbuchs feststand. Das Einkaufshandbuch enthält u. a. folgende Kapitel: Leitbild des Einkaufs, Einkaufsorganisation, Einkaufsgrundsätze, Prozesse, Schnittstellen (intern und extern), Qualitätssicherung, Rechtliche Rahmenbedingungen sowie Dokumentation und Information.

3. Erstellen des finalen Einkaufshandbuchs

Im folgenden Verlauf wurden die einzelnen Kapitel des Einkaufshandbuchs durch die Mitarbeiter nach und nach mit den zuvor definierten Inhalten gefüllt. In weiteren Teamworkshops fand jeweils eine Betrachtung des aktuellen Arbeitsstandes sowie eine Zusammenfassung der offenen Punkte statt. Im Oktober 2019 konnte das Einkaufshandbuch fertiggestellt werden.

4. Festlegen einer Arbeitsweise

Nachdem das Einkaufshandbuch fertiggestellt war, wurde gemeinsam die Arbeitsweise besprochen. Hierzu wurde z. B. festgelegt, wo und in welcher Form das Einkaufshandbuch veröffentlicht wird, sodass es jederzeit für jeden Mitarbeiter einsehbar ist. Außerdem wurde festgelegt, wie die Aktualisierung erfolgen soll, wenn sich Inhalte ändern oder neue dazu kommen. Änderungen können prinzipiell jederzeit von jedem Mitarbeiter vorgenommen werden. Es empfiehlt sich jedoch zusätzlich eine Kommunikation ans Team (z. B. im Rahmen von Teammeetings). Außerdem muss sichergestellt sein, dass nach der Durchführung von Änderungen keine veralteten Stände des Handbuchs mehr genutzt werden, sondern dass die Mitarbeiter auf die aktuellste Version zugreifen.

Fazit

Mit dem erstellten Einkaufshandbuch hat der Ruhrverband ein Dokument geschaffen, welches die wichtigsten Informationen für alle Mitarbeiter der Einkaufsabteilung enthält. Da jeder Mitarbeiter jederzeit Zugriff hat, können Fragen schnell geklärt werden. Zudem dient das Einkaufshandbuch als Wissensmanagement-Dokument, indem relevantes Wissen für alle sichtbar festgehalten werden kann. Das Einkaufshandbuch unterstützt zudem die Professionalisierung der Beschaffungsfunktion sowie eine innovationsförderliche Ausgestaltung des Beschaffungsprozesses und Erweiterung des Handlungsspielraums (Flexibilität).

Stand: Dezember 2019

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

Gestaltung:
www.waldmann-gestaltung.de

Ansprechpartner und Kontakt

Ruhrverband
Kronprinzenstraße 37
45128 Essen
Herr Bernd Hosemann
Tel: 0201/1781410 | E-Mail: bhs@ruhrverband.de
www.ruhrverband.de

Weitere Praxisbeispiele unter: www.koinno-bmwi.de