

BME-Whitepaper „Zusammenspiel von Einkauf und Vergabestelle“

Verständnis

Die Begrifflichkeiten Stellenwert, Wertbeitrag bzw. Positionierung des Einkaufs im Beschaffungsprozess werden oftmals synonym verwendet. Es geht im Grundsatz darum, dass der Einkauf bereits frühzeitig in der Phase der Bedarfentstehung eingebunden wird. Die strategischen Einflussmöglichkeiten hinsichtlich Kosten und Leistung sind in den frühen Phasen am größten, insbesondere bei der Markterkundung und Erstellung der Leistungsbeschreibung. Die Verantwortung hierfür liegt in der Regel in den Fachabteilungen bzw. bei den Bedarfsträgern. Sie verfügen über die Fachexpertise und wissen technisch am besten, was benötigt wird und können den Bedarf funktional beschreiben. Der Einkauf bringt hierbei sein Prozess-Know-how, Wirtschaftlichkeitsverständnis und die Maßgaben zum Vergaberecht ein, um die Beschaffung im Sinne der Bedarfsträger bestmöglich zu realisieren.

In den meisten öffentlichen Institutionen gibt es eine Vergabestelle, die sich ausschließlich mit der eigentlichen Ausschreibung befasst. Die Prozessschritte im Vorfeld werden von der Vergabestelle i.d.R. nicht gesteuert, sondern von den Bedarfsträgern selbst. Im Idealfall erhält die Vergabestelle ausschreibungsreife Unterlagen von den Fachabteilungen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Implementierung einer zentralen Einkaufsfunktion zusätzlich zur Vergabestelle einen großen Mehrwert bietet. Der Einkauf übernimmt im Beschaffungsprozess die strategische Steuerungsfunktion und ist Koordinierungsinstanz in den Prozessen vor dem Vergabeprozess, um die Versorgung sicherzustellen und eventuelle Risiken abzuwenden.

Die Prozessschritte im Vorfeld der Vergabe sind:

- **Bedarfsmanagement:** Bedarfsplanung, -entstehung, -forschung, -prüfung, -festlegung
- **Marktforschung:** Marktanalyse und-recherche, Kommunikation mit potenziellen Bietern, Erstellen der Leistungsbeschreibung mit Bewertungsmatrix, Lebenszykluskostenbetrachtung, Berücksichtigung von Innovation/Nachhaltigkeitskriterien

Wer ist zuständig?

Einkaufsleitung | CPO | Strategische Einkäufer | Vergabestellenleitung

Schlagwörter

Beschaffungsstrategie | Einkaufshandbuch | Wertbeitrag des Einkaufs | Einbindung des Einkaufs | Erfolgsmessung

Umsetzung in den Unternehmen

Damit der Einkauf aus der Rolle des operativen Abwicklers herauskommt, muss er die notwendigen Vorlaufzeiten schaffen, damit alle Beteiligten ihren Beitrag für ausschreibungsreife Unterlagen leisten können. Hebel des Einkaufs, um die Bedarfsträger zu unterstützen, sind bspw. Markterkundung, Bedarfsmanagement, Angebots- und Vertragsmanagement.

Sicherlich sind Prozess- und Beschaffungsrichtlinien als Leitplanken für die Bedarfsträger eine gute Ausgangsbasis. Um den Stellenwert des Einkaufs zu erhöhen, also Anerkennung auf allen Ebenen zu finden, muss der Einkauf Marketing in eigener Sache machen und seinen Wertbeitrag aufzeigen. Es geht um die Frage, „Wie kann sich der Einkauf im Haus beliebt machen?“, so der O-Ton der Einkaufsleiter aus den Fachgruppen.

Dies gelingt nur mittels einer Herangehensweise, bei der das Beraten und Helfen im Vordergrund stehen, um bspw. die Budgets gut zu nutzen, indem die Budgetprüfung systemisch erfolgt. Der Einkauf übernimmt eine Vermittler-Rolle und der Servicegedanke steht im Mittelpunkt: Die Bedarfsträger sind die internen Kunden des Einkaufs.

Der Stellenwert des Einkaufs kann mittels Kennzahlen erhoben werden:

- Einbindungsquote: EK-Volumen in Verantwortung des Einkaufs / Gesamtes EK-Volumen
- Verhandlungsquote: Vom Einkauf verhandeltes EK-Volumen / Gesamtes EK-Volumen
- Maverick-Buying-Quote: Von Fachabteilungen direkt beschafftes EK-Volumen / Gesamtes EK-Volumen

Praxiserfahrungen aus den Fachgruppen

Der „weiche“ Weg seitens des Einkaufs ist zwar mühsamer, aber auch erfolgreicher. Es geht darum, die Bedarfsträger abzuholen und mitzunehmen. Die Bedarfsträger erwarten vom Einkauf ein konkretes Produkt, eine schnelle Lieferung, möglichst geringen Aufwand und Rechtssicherheit. Der Einkauf bzw. die Vergabestelle erwarten ebenfalls Rechtssicherheit, insbesondere mit Blick auf die Plausibilität der Leistungsbeschreibung und die Prüfung der Alleinstellungsmerkmale. Wirtschaftlichkeit sollte im Idealfall durch einen wettbewerblichen Dialog oder durch Ausschöpfen des Vergabegesetzes hinsichtlich Anwendung entsprechender Verfahren erfolgen.

Um die Kommunikation zu fördern, kann sich der Einkauf in Informationsveranstaltungen oder Road Shows den Bedarfsträgern vorstellen und Fragen beantworten. Ebenso geht es darum, Verständnis für die Rollen von Einkauf und Vergabestelle zu schaffen. Eine Institution bietet bspw. für Haushalt/Beschaffung/Finanzen ein Seminar „Kommunikation mit schwierigen Kunden“ an, um die Bedarfsträger besser zu verstehen. Ein anderes Haus schult die Fachbereiche in „Das kleine 1x1 des Haushalts“. Beschaffungsprojekte, die in guter Kooperation mit dem Einkauf liefen, können als gute Beispiele und Vorbilder kommuniziert werden. Wichtig bei alledem ist es, sich vorab die Rückendeckung durch die Geschäftsleitung zu holen.

Weitere Informationen

BME-Sektion Öffentliche Auftraggeber
BME-Fachgruppe „Wertbeitrag des Einkaufs“

Stand: November 2020

Impressum

Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frankfurter Straße 27
D-65760 Eschborn

www.bme.de

Bildnachweis: © leonid/fotolia.com

Ansprechpartner und Kontakt

Susanne Kurz

Referentin BME-Sektionen / Fachgruppen
Leiterin Sektion Öffentliche Auftraggeber

☎ +49 (0)6196 / 5828-127

📞 +49 (0)172/298 72 43

✉ susanne.kurz@bme.de

🌐 www.bme.de/fachgruppen

#BMEFachgruppe|n

#GemeinsamImpulseSetzen

#WirWissenWas