



KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ———— 98

Strategisches Management • Warengruppenstrategie

Einführung von Warengruppensteckbriefen in der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)

Ausgangssituation

Der Stabsbereich Einkauf der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) ist für die wirtschaftliche, zeit- und bedarfsgerechte Beschaffung von Waren und Dienstleistungen nach den Maßgaben des geltenden Vergaberechts zuständig. Nach Überarbeitung der Einkaufsstrategie galt es diese auf Warengruppenebene herunter zu brechen. Dies erfolgt über Warengruppensteckbriefe, die als spezifische Dossiers wesentliche Informationen zur Warengruppe enthalten. So ist dort neben Kennzahlen, Markt- sowie Bedarfseinschätzungen auch die Warengruppenstrategie zu finden. Bis dato waren Warengruppensteckbriefe in der BImA nicht etabliert.

Projektziele

- Konkretisierung und Operationalisierung der übergeordneten Einkaufsstrategie
- Ausbau des strategischen Einkaufsmanagements auf Warengruppenebene
- Entwicklung von Warengruppenstrategien sowie geeigneten Kennzahlen zur Steuerung der Warengruppe

- Vollständige Erarbeitung von Warengruppensteckbriefen als standardisierte und aktuelle Informationsquelle für Vertretungsfälle und Einarbeitung neuer Beschäftigter
- Erarbeitung eines systemgestützten Kennzahlenkatalogs

Vorgehensweise

Erstellung eines Musters

Zunächst wurde eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe mit der Erstellung eines Musters zum Warengruppensteckbrief beauftragt. Dieses gliedert sich in die Bereiche „Kennzahlen – Markt – Bedarf – Strategie“. Weiter wurde von der AG die Einführung der Steckbriefe über einem Roll-Out-Konzept empfohlen, um Fragen zu klären und die gewünschte Akzeptanz bei allen Beteiligten sicherzustellen.

Kick-Off

In einem Kick-Off wurden die Führungskräfte über den Aufbau sowie die Zielsetzung der Warengruppensteckbriefe informiert. Die Erstellung und

jährliche Aktualisierung liegt dabei im zuständigen Einkaufsfachgebiet.

Insgesamt lässt sich die Einführung in drei Teilprozesse gliedern:

1. Überarbeitung der Einkaufsstrategie

Nach Überarbeitung der Einkaufsstrategie durch die Stabsbereichsleitung bildet diese den Rahmen für die Erstellung von Warengruppenstrategien.

2. Erarbeitung eines Kennzahlenkatalogs

Eine Arbeitsgruppe „Kennzahlen“ wird mit der Erarbeitung eines Kennzahlenkatalogs beauftragt, der Kennzahlen für eine übergeordnete Steuerung als auch solche auf Ebene der Warengruppen enthält. Die detaillierte Beschreibung der Kennzahlen umfasst die mathematisch-statistische Herleitung und auch eine Empfehlung, für welchen normstrategischen Anwendungsfall diese geeignet ist. Ein besonderes Augenmerk wird auf Kennzahlen gelegt, deren weitere Entwicklung möglichst nur von der Tätigkeit des Einkaufs abhängt, um externen Einfluss zu minimieren. Aus dem abgestimmten Kennzahlenkatalog wird eine IT-technische Fachanforderung generiert, um die erforderliche Softwareanpassung zeitnah umzusetzen.

3. Erarbeitung der Warengruppensteckbriefe durch Einkaufsfachgebiete

Warengruppenreview

Vor der Erarbeitung der Warengruppensteckbriefe wird die bestehende Warengruppenstruktur auf deren Aktualität bzw. Anpassungsbedarf geprüft. Hierbei werden neben einer Marktorientierung auch interne Aspekte (→ Controlling, Abrechnungsmodalitäten, etc.) sowie die zugehörige Warengruppenstrategie in die Überlegungen einbezogen. Änderungen sind zu begründen und mit der Leitung des Einkaufs abzustimmen.

Erarbeitung des Textteils

Die Bereiche „Markt“ und „Bedarf“ können unabhängig vom Bearbeitungsstand der übergeordneten Einkaufsstrategie erstellt werden. Auf Grundlage der übergeordneten Einkaufsstrategie erfolgt die Erarbeitung

des Bereiches „Warengruppenstrategie“. In einem gesonderten Termin werden die dabei erforderlichen Schritte erläutert, um über eine einheitliche Herangehensweise eine Vergleichbarkeit sicher zu stellen. So erfolgt eine Klassifikation der Warengruppe anhand des Warengruppenportfolios nach Kralic. Über allgemeine Normstrategien, die den Klassifikationen zugeordnet wurden, wird in einem weiteren Schritt die konkrete Warengruppenstrategie hergeleitet. Weiter werden Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie geplant. Diese Überlegungen hierzu werden in den Warengruppensteckbriefen dokumentiert.

Ergänzung des Zahlenteils „Kennzahlen“

Die Ergänzung der „Kennzahlen“ erfolgt nach erfolgreicher technischer Umsetzung der IT-Fachanforderungen. Auf eine zeitintensive und manuelle Herleitung wird verzichtet. Neben Basiskennzahlen, die für jede Warengruppe vorgesehen sind, werden in Abhängigkeit zur Warengruppenstrategie Kennzahlen ausgewiesen, die zur Steuerung der Warengruppe geeignet sind.

Umsetzung

Aktualisierung

Die Warengruppensteckbriefe werden vom Einkaufsfachgebiet auf aktuellem Stand gehalten. Dies betrifft insbesondere die Textteile. Die Kennzahlen werden nach Abschluss des Wirtschaftsjahres aktualisiert, indem die systemseitig zur Verfügung gestellten Auswertungen in die Dokumente übertragen werden.

Verfügbarkeit

Über eine zentrale Ablage stehen die Warengruppensteckbriefe den Beschäftigten des Einkaufs zur Verfügung. Vorgängerversionen werden archiviert, so dass Entwicklungen nachvollzogen werden können.

Fazit

Eine Zusammenfassung auf Ebene der Warenhauptgruppe stellt eine Möglichkeit dar, die Übersichtlichkeit zu erhöhen und Beschaffungsschwerpunkte herauszuarbeiten. Konkrete Überlegungen hierzu stehen noch aus.

Stand: Juni 2021

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)

Gestaltung:
www.waldmann-gestaltung.de

Ansprechpartner und Kontakt

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)
Stabsbereich Einkauf
Ellerstraße 56, 53119 Bonn
Michael Trommeshauser, Stabsbereichsleiter
Tel: 0228 37787-8801
E-Mail: einkauf-leitung@bundesimmobilien.de
www.bundesimmobilien.de

Weitere Praxisbeispiele unter: www.koinno-bmwi.de