

Vorlage-Nr. 12/3324

öffentlich

Datum: 23.05.2008
Dienststelle: Fachbereich 11
Bearbeitung: Frau Jansen

**Ausschuss für Personal und
allgemeine Verwaltung** **09.06.2008** **zur Kenntnis**

Tagesordnungspunkt:

Bericht über das Projekt Einkauf

Kenntnisnahme:

Der Bericht über das Projekt Einkauf wird gemäß Vorlage Nr. 12/3324 zur Kenntnis genommen.

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (lfd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:	
Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

In Vertretung

HÖTTE

Bericht über das Projekt Einkauf beim LVR

1. Vorgeschichte

Im Jahr 2005 wurden die Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe von der Gemeindeprüfungsanstalt überprüft. Gegenstand der Überprüfung war unter anderem auch das Zentrale Einkaufsmanagement des Landschaftsverbandes Rheinland. Im Ergebnis bescheinigte die Gemeindeprüfungsanstalt dem Zentralen Einkaufsmanagement des Landschaftsverbandes Rheinland Defizite in den Bereichen Effektivität und Effizienz.

Ebenfalls im Jahr 2005 wurde beim LVR eine Berichtsvorlage des LWL bekannt, mit der der dortige Zentrale Einkauf der Verwaltungsspitze über die erzielten Einsparungen berichtet hat. Die beim LWL erzielten Ergebnisse übertrafen die des LVR bei weitem.

Daraufhin wurde seitens der Verwaltungsspitze entschieden, die beim LVR bestehenden Einsparmöglichkeiten durch ein externes Beratungsunternehmen untersuchen und verifizieren zu lassen.

Die Wahl fiel auf das Unternehmen Kerkhoff Consulting Düsseldorf; in der Sitzung vom 26.09.2005 hat der Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung der **Vorlage Nr. 12/808** zur Auftragsvergabe „Erstellung einer Potenzialanalyse zur Beschaffungsoptimierung“ an die Fa. Kerkhoff Consulting Düsseldorf zugestimmt.

2. Potenzialanalyse

Im Zeitraum November 2005 – Januar 2006 wurde die Potenzialanalyse von der Fa. Kerkhoff Consulting, begleitet durch das Hauptamt, durchgeführt. Grundlage waren die vorhandenen Daten der Finanzbuchhaltung und aus dem beim LVR im Einsatz befindlichen Warenwirtschaftssystem SAP MM sowie zahlreiche persönliche Gespräche in den Einrichtungen und Ämtern vor Ort. Ende Januar 2006 hat die Fa. Kerkhoff Consulting ihren Abschlussbericht vorgelegt; dieser wies Einsparpotenziale für den LVR in einer Höhe von ca. 9.385.000 Euro aus. Mit **Vorlage Nr. 12/1231** wurde dem Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung in der Sitzung vom 20.02.2006 der Abschlussbericht vorgelegt, die weiteren Planungen wurden aufgezeigt.

3. europaweites Vergabeverfahren

Zur Realisierung der in der Potenzialanalyse aufgezeigten Einsparungen wurde das Projekt „Einkauf“ beim LVR ins Leben gerufen.

Im ersten Schritt wurde wiederum ein externes Unternehmen mit betriebswirtschaftlicher Kompetenz im Einkauf und vergaberechtlicher Erfahrung gesucht, welches den LVR bei der Umsetzung der Potenzialanalyse unterstützen sollte.

Es wurde ein europaweites Vergabeverfahren nach VOF mit vorangehendem Teilnehmerwettbewerb durchgeführt. Der Auftrag zur „Realisierung von Einsparpotenzialen aus einem optimierten Beschaffungsmanagement“ im Rahmen des Projektes Einkauf wurde der Fa. Kerkhoff Consulting Düsseldorf erteilt. In seiner Sitzung vom 18.07.2006 hat der Vergabeausschuss der **Vorlage Nr. 12/1555** zugestimmt und den Auftrag für die Zeit vom 01.09.2006 – 31.08.2008 an die Firma Kerkhoff erteilt.

4. Durchführung und aktueller Stand des Projektes

4.1 Begleitung der Vergabeverfahren

Nachdem das Projekt am 01.09.2006 gestartet ist, ergibt sich zum jetzigen Stand folgende Zwischenbilanz:

Bezogen auf die von der Fa. Kerkhoff im Rahmen des Projektes begleiteten Vergabeverfahren wurden die Einsparerwartungen übertroffen. Die durchschnittlich erzielten Einsparungen betragen – Stand April 2008 - 13,52% im Vergleich zu den im Rahmen der Potenzialanalyse prognostizierten Einsparungen von 7,04 %. Die vom LVR ausgeschriebenen Rahmenverträge standen hierbei im Vordergrund der Beratung durch die Fa. Kerkhoff. Es wurden allerdings auch eine Vielzahl von Einzelausschreibungen verteilt über den gesamten LVR von der Fa. Kerkhoff begleitet.

Aktuell befinden sich die Rahmenverträge medizinisch – technische Geräte und Polstermöbel sowie EDV - Zubehör in der Bearbeitung des Projektes. Zu der Thematik „Grünflächenpflege“ wird in den nächsten Tagen die Bearbeitung aufgenommen. Darüber hinaus sind Beratungsleistungen gegenüber LVR - Infokom eine permanente Leistung im, aber mittlerweile (abgestimmt) auch außerhalb, des Projektes Einkauf. Hier hat sich neben der Beratung einzelner Vergabeverfahren im Laufe des Projektes auch eine strategische Begleitung in der Entwicklung von grundsätzlichen IT – Entwicklungen entwickelt. Aktuell werden die Überlegungen zum Thema „Voice over IP – Telefonieren über das Datennetz“ im Sinne einer Beratung durch Kerkhoff für Infokom gemeinsam entwickelt.

Trotz der überproportional erzielten Einsparungen in bestimmten, bisher abschließend bearbeiteten Segmenten fällt leider die Höhe der Einsparungen bezogen auf die Gesamthöhe der erwarteten Einsparungen auf das gesamte Beschaffungsvolumen beim LVR in der erwarteten Zeitdimension nicht entsprechend der Projektzielsetzung aus.

Dies liegt zum einen daran, dass der zeitliche Aufwand für die Begleitung der einzelnen Verfahren im Vorfeld des Projektes von allen Beteiligten mangels Erfahrung und aufgrund von nicht erwarteten Hemmnissen unterschätzt wurde. Die Beratung durch die Fa. Kerkhoff in den Einzelverfahren hat wesentlich mehr Beratertage in Anspruch genommen als ursprünglich im Projektplan eingeplant waren.

Zum anderen sind große Themen, die innerhalb der Projektplanung einen Großteil der Projektzeit eingenommen haben und bei denen auch sehr hohe Einsparerwartungen in der Potenzialanalyse ausgewiesen wurden, noch nicht abgeschlossen worden. Zu diesen Themen gehören u. a . Reinigungsleistungen, Lebensmittelversorgung in den Rheinischen Kliniken und Beförderungsleistungen von Menschen mit Behinderungen zu ihren Arbeitsplätzen in den Werkstätten für behinderte Menschen.

Der Sachstand zu diesen drei Schwerpunktthemen stellt sich wie folgt dar:

Reinigungsleistungen

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurde von der Fa. Kerkhoff im Bereich der Reinigungsleistungen bei einem Gesamtvolumen von ca. 11,0 Mio. Euro jährlich eine Einsparung in Höhe von ca. 1,68 Mio. Euro prognostiziert, davon entfallen auf Unterhaltsreinigung bei einem Jahresvolumen von ca. 7,17 Mio. Euro Einsparungen in Höhe von ca. 1,27 Mio. Euro und bei Textilreinigung (überwiegend über die Krankenhauszentralwäschereien) bei einem Jahresvolumen von ca. 3,92 Mio. Euro Einsparungen in Höhe von ca. 410.000 Euro.

In der ersten Phase der Bearbeitung der Warengruppe Unterhaltsreinigung wurde im Wege des Benchmarkings von der Fa. Kerkhoff die Position der Rheinlandkultur GmbH (RKG) am

Markt überprüft mit dem Ergebnis, dass die Kalkulation der RKG grundsätzlich in sich schlüssig und marktgerecht ist.

Im Rahmen des Projektes Einkauf haben die Fa. Kerkhoff und die RKG gemeinsam ein Konzept entwickelt, wie die prognostizierten Einsparungen erzielt werden können. Dieses Konzept wurde den kaufmännischen Direktoren der Rheinischen Kliniken vorgestellt. Überarbeitung der Vorgaben zur Reinigungshäufigkeit, Nutzung technischer Weiterentwicklungen und Prüfung der Verlagerung von Reinigungszeiten sind die Eckpunkte des Konzeptes. Das neue Konzept wird in den Rheinischen Kliniken Düsseldorf und Bonn derzeit testweise umgesetzt. Es bestehen Überlegungen, den Test auf die Zentralverwaltung auszuweiten, wobei dies letztlich davon abhängig ist, wie die Entscheidung des Aufsichtsrates der RKG zum Leistungsportfolio der Firma auf die Zukunft bezogen aussehen wird und ob es ein Abnahmeverhältnis der Einrichtungen des LVR für Reinigungsleistungen der RKG geben wird.

Lebensmittel

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurde von der Fa. Kerkhoff im Bereich der Lebensmittel bei einem Gesamtvolumen von ca. 11,7 Mio. Euro jährlich eine Einsparung in Höhe von ca. 840.000 Euro prognostiziert. In Kenntnis der Tatsache, dass gerade im Lebensmittelsektor in den letzten Jahren eine permanente Preissteigerung erfolgt ist, basiert die Einsparungserwartung vor allem auf zwei Standbeinen:

- a) Abschluss mit einem Vertragspartner, der bis auf wenige Warengruppen alle benötigten Lebensmittel der Lebensmittelbedarfe der Rheinischen Kliniken „aus einer Hand“ liefert und damit neben günstigen wirtschaftlichen Konditionen auch Einsparungen bei den Prozesskosten verspricht (eine Bestellung, eine Lieferabsprache, nur noch ein LKW einer Firma auf dem Gelände statt mehrerer gleichzeitig von mehreren Firmen, eine Rechnungsbearbeitung).
- b) Anders als bei der erstmaligen Ausschreibung vor einigen Jahren soll die elektronische Bestellabwicklung und die aufwändige Datenpflege über eine externe Datenbank mit Anbindung an das SAP – System erfolgen.

Eine Arbeitsgruppe bestehend aus dem LVR – Kernteam des Projektes Einkauf, drei Wirtschaftsleitungen und zwei Facheinkäufern der Rheinischen Kliniken sowie der Fa. Kerkhoff Consulting hat in den letzten Monaten Markterkundungsgespräche sowohl mit Lebensmittelgroßhändlern als auch Betreibern von Plattformen, die sich auf die Abwicklung von Lebensmitteleinkäufen spezialisiert haben, durchgeführt.

Die Rheinischen Kliniken haben in den einzelnen Warengruppen unter Einbindung der Küchenverantwortlichen die Leistungsverzeichnisse überprüft und die Artikelvielfalt reduziert.

Als nächstes steht in Abstimmung mit LVR Infokom eine Ausschreibung an, mit der ein externer Plattformbetreiber gesucht wird, über dessen Plattform nach Angebotsschluss die Auswertung der eingegangenen Angebote, die Bestellabwicklung und die permanente Datenpflege der sich ständig ändernden Lebensmittelstammdaten (Preise, Verpackungseinheiten) erfolgen soll. Die Anbindung an SAP ist gewährleistet, lediglich der Umfang muss noch geklärt werden.

Im Folgenden werden dann im Sommer alle Lebensmittel nach Warengruppen sortiert losweise ausgeschrieben. Wer die ausschreibende Stelle im Bereich der Kliniken sein wird, entscheidet Dezernat 8.

Ziel ist ein neuer Vertrag ab 01.01.2009.

Personenbeförderung

Der zu optimierende Gesamtumfang der Beförderungsleistungen beläuft sich laut Potentialanalyse der Firma Kerkhoff vom Januar 2006 auf 39 Mio. €.

Für den Bereich der **Werkstätten** für Menschen mit Behinderungen wurde ein sog. „Pre-Test“ durchgeführt, bei welchem Echtdaten von fünf Werkstätten aus den Regionen Essen und Bonn/Rhein-Sieg in die Routenplanungssoftware des Schulverwaltungsamtes (VisiTour) eingespielt wurden. Anhand dieser Daten erfolgte dann eine softwareunterstützte Neuplanung der Routen durch das Schulverwaltungsamt. Diese Routen wurden mit den echten Routen der Werkstätten verglichen und bewertet.

Im Ergebnis über alle Werkstätten zeigten sich beim Abgleich der Alternativplanungen mit dem Status-quo Einsparungen von bis zu 28 %. Die Ergebnispräsentation für die Werkstätten erfolgte am 04.03.2008.

Im nächsten Schritt ist eine Ausschreibung der optimierten Routen für die fünf Testwerkstätten geplant. Durch einen Dienstleistungsvertrag soll der LVR von den Werkstätten mit der Durchführung dieser europaweiten Ausschreibung beauftragt werden. In einem Gespräch unter Führung von LR' in 3 und unter der Beteiligung der Fachbereichs- bzw. Amtsleitungen 11, 44 und 72 mit den Geschäftsführungen der beteiligten Werkstätten wurden die Modalitäten der Zusammenarbeit am 09.05.2008 abschließend besprochen. Die Bestandsunternehmer werden kurzfristig in speziellen Veranstaltungen über das Verfahren informiert. Für den Start der Beförderungsleistungen unter neuen Bedingungen bei den Piloten ist nunmehr der 01.10.2008 geplant.

Für den Bereich der **Schülerbeförderung** werden bereits aktuell europaweite Ausschreibungen durchgeführt. Eine Zusammenlegung mit der Ausschreibung für die Werkstätten ist zwar aktuell nicht geplant, aber theoretisch für die Zukunft auch nicht ausgeschlossen. Weiterhin gehören die sog. **Ad-hoc Fahrten der Kliniken und HPH-Netzwerke** zum Bereich der Beförderungsleistungen, die ebenfalls im Sinne einer möglichen Bündelung noch zu betrachten sind.

Für die Ausschreibungen von Taxifahrten durch die RK Langenfeld, RK Mönchengladbach, RK Düsseldorf und den Servicebetrieb Viersen wurden zunächst nach entsprechenden Informationsgesprächen Ausschreibungsunterlagen erstellt und zur Verfügung gestellt. Die RK Mönchengladbach hat in gemeinsamer Ausschreibung mit dem Servicebetrieb einen Vertragsbeginn zum 02.05.2008 terminiert. Die Veröffentlichungen der anderen Kliniken werden zeitnah erfolgen.

Diese drei Schwerpunktthemen werden nicht innerhalb der Projektdauer bis zum 31.08.2008 zum Abschluss kommen können, so dass die Höhe der tatsächlich erzielten Einsparungen erst nach der eigentlichen Beendigung des Projektes Einkauf abschließend ermittelt werden können.

Da nach dem ersten Projektjahr die Zahl der für die Dauer des Projektes geplanten Beratertage der Fa. Kerkhoff bei weitem überschritten war, wurde Anfang des Jahres in Abstimmung mit der Verwaltungsspitze entschieden, zwei weitere große Themen (Bauunterhaltung und Arzneimittelversorgung) nicht weiterhin innerhalb des Projektes mit Kerkhoff, sondern aufgrund der bereits gewonnenen Erfahrungen der Verwaltung im Projekt durch diese selbst weiter verfolgen zu lassen. Für beide Themen ist noch eine gründliche und detaillierte Vorbereitung bis zur Durchführung einer Ausschreibung erforderlich. Die im Rahmen des Projektes bis zu diesem Zeitpunkt erzielten Ergebnisse werden von der Fa. Kerkhoff in einem Abschlussbericht zusammengefasst und es werden jeweils Empfehlungen ausgesprochen, wie die Verwaltung des LVR hier Einsparungen erzielen kann und welche internen Entscheidungen hierzu getroffen werden müssen.

4.2. Fortbildungen

Bestandteil der Anforderungen an das Beratungsunternehmen im Projekt Einkauf war die Durchführung von Schulungen. Im Jahr 2007 wurden zu den Seminarthemen Verhandlungsführung, Beschaffungscontrolling, professionelle Leitung von Warengruppenarbeitskreisen und neues Vergaberecht (VOL/A) in Zusammenarbeit mit dem FB 12 – Fortbildungen - insgesamt 29 Seminare mit 420 Teilnehmerinnen und Teilnehmern - durchgeführt. Die Rückmeldungen zu diesen Seminaren waren überwiegend sehr positiv.

Eine weitere Schulung zum Thema Lieferantenmanagement stand Anfang des Jahres noch auf dem Programm, die insgesamt 4 Schulungstage waren gut besucht und die Ergebnisse der Schulung werden in einem Workshop mit SAP gemeinsam betrachtet. Ziel ist die Hinterlegung eines LVR – spezifischen Lieferantenmanagements in der entsprechenden SAP – Anwendung.

4.3. Organisation

Neben dem vordergründigen Auftrag der Beratung in den Ausschreibungen der einzelnen Warengruppen ist die Entwicklung von Vorschlägen zur Organisation im LVR ebenfalls in den Anforderungen an das Beratungsunternehmen in der durchgeführten europaweiten Ausschreibung formuliert worden.

Im Rahmen des Projektes Einkauf hat die Fa. Kerkhoff in permanenter Abstimmung mit dem Fachbereich 12 zur Frage des Aufbaus und des Ablaufes der Einkaufsorganisation beim LVR unter betriebswirtschaftlichen und qualitativen Gesichtspunkten Vorschläge erarbeitet, die in Kürze der Verwaltungsspitze vorgelegt werden. Es geht vor allem um die Reduzierung von Prozesskosten sowie von Schnittstellen und unklaren Zuständigkeiten und die Stärkung der Position des Einkaufs bei Beibehaltung von dezentralen Zuständigkeiten. Es sollen durch eine optimierte Organisation die zu erzielenden Einspareffekte bei Beibehaltung einer weitgehenden dezentralen Entscheidungsbefugnis und den geltenden Standards im Vordergrund stehen.

5. weitere Aufträge

Die permanente Beratung der Einkaufsstellen des LVR in Ausschreibungsfragen, bei der Erstellung von Leistungsverzeichnissen, die Beratung bei der Durchführung von Verhandlungen bei freihändigen Vergaben als „Training on the Job“ ist gelebte Praxis im Projekt Einkauf. Der Aufbau eines Beschaffungscontrollings sowie die Erstellung eines Vergabehandbuches stehen des weiteren noch auf der Agenda der von der Fa. Kerkhoff noch zu erledigenden Aufträge innerhalb des Projektes Einkauf.

6. Erfolge und Grenzen, Mitarbeiterinformation

In bislang 5 Projektbriefen wurden alle an dem Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einkauf des LVR über den Fortgang des Projektes informiert. Der Fachbereich 11 legt hierauf besonderen Wert, weil es der Akzeptanz für das Vorhaben dienen soll.

Die beschriebenen Erfolge sind vor allem in den großen Projektteilen das Produkt eines intensiven permanenten Abstimmungsprozesses innerhalb des Projektes Einkauf zwischen dem LVR – Kernteam und der Fa. Kerkhoff und gleichzeitig auch zwischen dem Projektteam insgesamt mit den Einrichtungen und Ämtern des LVR. Das „Sich – aufeinander – Einlassen“, die Überwindung von Distanzen zwischen Teilen des LVR und der externen Beraterfir-

ma Kerkhoff hat allerdings mehr Zeit in Anspruch genommen als im Vorfeld eingeschätzt und im Projektplan veranschlagt wurde. Die Übernahme klarer Entscheidungskompetenzen bei eindeutiger Verantwortlichkeit durch die Einrichtungen beim LVR ist schwerer zu erreichen als angenommen. Eine LVR – weite flächendeckende Akzeptanz fehlt nach Einschätzung des Fachbereiches 11 für das Projektziel nach wie vor. So wurden entgegen der Vorgabe leider auch während der Projektdauer Vergabeverfahren lvr –weit ohne Beteiligung des Projektes Einkauf durchgeführt, was bei einer höheren Akzeptanz sicherlich nicht erfolgt wäre. Das LVR – Kernteam im Projekt Einkauf ist hier in permanentem Austausch mit allen Einrichtungen und Ämter mit dem Ziel, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Einsparungen, die nicht zu Lasten der Qualität gehen, zu schaffen.

Auch eine Weisungsbefugnis gegenüber den Einkäufern und Einkäuferinnen der größeren Vergabeverfahren im Projekt wäre ggfs. sinnvoll gewesen, allerdings war das Projekt eher auf Einsicht statt auf Weisung angelegt. Rückblickend betrachtet wäre eine längere Einführungs- oder Erprobungsphase und eine intensivere Einbindung der Leitungen der Einrichtungen und Ämter vielleicht hilfreich gewesen.

An den Stellen, an denen die Beratung der Fa. Kerkhoff in den Ausschreibungsverfahren erfolgt ist, wurden wie eingangs beschrieben, durchschnittlich hohe Erfolge erzielt, die die Erwartungen der Potenzialanalyse wesentlich übertroffen haben.

Das Projekt endet formal zum 31.08.2008; bestehende Verfahren werden noch bis zum jeweiligen Abschluss zu Ende begleitet. Es ergeht ein Folgebericht an den Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung, sobald alle Vorteilsberechnungen über die erzielten Einsparungen in den einzelnen Teilprojekten vorliegen.

Die Verwaltung wird selbstverständlich die gemachten positiven Erfahrungen im Projekt für den LVR gewinnbringend fortsetzen.

Aktuell wird in 2008 ein internes Schulungspaket für Einkäuferinnen und Einkäufer aufgelegt, welches rechtliche Fragen aus dem Vergabe- und Vertragsrecht sowie die Durchführung von Warengruppenarbeitskreisen thematisiert. Regelmäßiger Austausch der Einkäufer/-innen im Form von Workshops erhält einen neuen Stellenwert und wird zukünftig mindestens einmal jährlich angeboten.

Seit Jahren standardisierte Leistungsverzeichnisse in den größeren Vergabeverfahren werden von Grund auf überprüft, ob diese noch zeit- und marktgerecht sind.

Neben der Rechtssicherheit wird auch das wirtschaftliche Ergebnis von Vergabeverfahren stärker als bisher Vergabeentscheidungen beeinflussen.

Insbesondere im Rahmen von Vergabeverfahren mit höheren Auftragswerten werden Markterkundungsgespräche mit Firmen und weitergehende Recherchen zur Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Produkten im Vorfeld der Verfahren fester Bestandteil der Tätigkeit im Einkauf. Die Mitarbeiter/-innen im Einkauf des LVR werden ermutigt und geschult, die vergaberechtlichen Möglichkeiten der Durchführung von Verhandlungen mit Firmen tatsächlich zu nutzen.

Das Projekt Einkauf hat ein Umdenken initiiert, welches nun konsequent weitergeführt wird; Einkauf beim LVR wird neu definiert.

In Vertretung

H Ö T T E