
Einkaufsoptimierung in der LWB

Werthebel identifizieren
Umsetzungsbeispiele

Leipzig im März 2011

-
- 100%-ige Tochtergesellschaft der Stadt Leipzig
 - 36.942 eigene WE, davon:
 - ca. 20.166 Wohnungen saniert
 - ca. 13.622 Wohnungen teilsaniert
 - ca. 240 Wohnungen unsaniert mit Planung
 - ca. 2.914 Wohnungen im so genannten Verwertungsbestand
 - 4.616 WE Fremdbestand
 - Kernbestand gesamt: 34.028
 - Marktanteil Kernbestand: 12 %
 - Leerstandsquote aktuell:
 - 5,4 % im vermietbaren Kernbestand
 - 98,0 % im Verwertungsbestand
 - Durchschnittsmiete 4,79 €/m²

A. Einkaufsziele, Rahmenbedingungen, Organisation, Aufgaben und Prozesse

Vergabe- und Vertragsbedingungen der LWB

LWB ist als Wohnungsgesellschaft der Stadt Leipzig (100 % Tochtergesellschaft)

- bei **Baufträgen** mit einem Gesamtauftragswert > **4,845 Mio € netto** wie ein öffentlicher Auftraggeber im Sinne § 98 GWB zur europaweiten Ausschreibung VOB / A verpflichtet
- bei **Liefer- und Dienstleistungsaufträgen und Planungsaufträgen** mit einem Gesamtauftragswert > **193.000 € netto** zur Ausschreibung nach VOL / A und nach VOF verpflichtet
- **unterhalb** dieser oben genannten **Wertgrenzen** gelten unsere eigenen Verfahrensregelungen , welche in dieser **GA Vergabe- und Vertragsbedingungen** geregelt sind

Vergabe- und Vertragsbedingungen der LWB

Die Selbstverpflichtung zur Auftragsvergabe besteht im Wesentlichen aus:

1.
**Beauftragung von Bauleistungen in kleineren
Losen
oder Bauabschnitten**

2.
**Angebotsfristen betragen
in der Regel 2 Wochen (Chancengleichheit
für kleinere Betriebe**

3.
**Bevorzugte Beauftragung von
Bietergemeinschaften anstelle von
Generalunternehmern**

4.
**Verpflichtung für Bieter bei Angebots-
abgabe, die Nachunternehmer (NAN) und
deren Anteil zu benennen (Sub-
Subunternehmer sind nicht zulässig)**

5.
**Mindestanteil des Auftrages in Höhe von 50%
muss vom Auftragnehmer als bauliche
Eigenleistung erbracht werden**

6.
**Aufsichtsrat der LWB und Kammern werden
regelmäßig über Ausschreibungen und
Auftragsvergaben informiert**

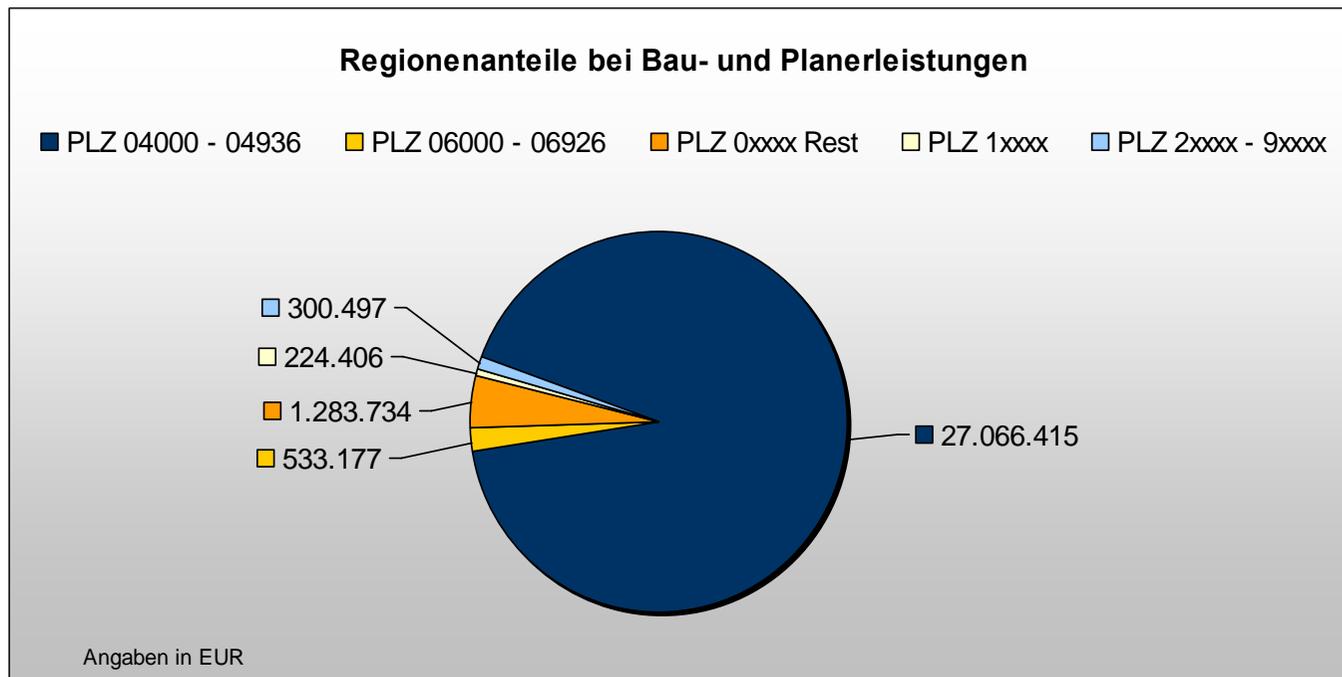
Anlage 1 - Wertgrenzen

Vergabe- und Vertragsbedingungen der LWB		Bauleistungen	Liefer-/ Dienstleistungen	verantwortlich für Verfahren	Firmenauswahl	Auftrag
Rahmenverträge						
<i>ohne Angebotseinholung für Einzelaufträge zu bestehenden</i>						
- Rahmenverträgen für Instandhaltung	< brutto 5.000 €			Vergabestelle	über Verfahren	BA/ FA
- >Rahmenverträge für Instandsetzung von Leer WE	< brutto 20.000 €			Vergabestelle	über Verfahren	BA / FA
Einzelaufträge außerhalb der Rahmenverträge						
<i>Einholung von mind. 3 Angeboten</i>	< brutto 5.000 €	< brutto 5.000 €		BA/ FA	RV Partner fachkundig	BA / FA
Verfahren ohne Bekanntmachung						
<i>mindestens 6 Aufforderungen zur Angebotsabgabe</i>	< brutto 60.000 €	< brutto 15.000 €		Vergabestelle	RV Partner fachkundig	BA / FA
Verfahren mit Bekanntmachung						
<i>mindestens 8 Aufforderungen zur Angebotsabgabe</i>	< netto 5,15 Mio. €	< netto 206.000 €		Vergabestelle	über Verfahren	BA/ FA
Vergabe nach						
<i>bei Schwellenwerten</i>	VOB/A	VOL/A,				
	≥ netto 5,15 Mio. €	≥ netto 206.000 €		Vergabestelle	über Verfahren	BA / FA
	(Gesamtmaßnahme)	(Maßnahme)				
	≥ netto 1 Mio €	≥ netto 80 T€				
	(Losgröße)	(Losgröße)				

Bau-, Liefer- und Dienstleistungen

	2006	2007	2008	2009
Ausschreibungsbeteiligung	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Aufforderung zur Angebotsabgabe	1.598	1.868	1.407	1.276
Abgegebene Angebote	1.013	1.180	851	849
Rücklaufquote in %	63,4%	63,2%	60,5%	66,5%

Bau- und Planerleistungen



- **ca. 94% Region Halle/Leipzig**
- **ca. 98% Region Halle/Leipzig/Sachsen**



Der Einkauf unterliegt nur geringen Einschränkungen durch die Selbstverpflichtung(8-Punkte-Programm) – Schwellenwerte für Vergaben selten erreicht

Inhalte Acht-Punkte-Programm

Rahmenbedingungen	Einschränkungen	Empfehlung	
Vergaberecht	VOB VOL VOF	<ul style="list-style-type: none"> Keine Standardisierung, Bündelung, Auktion und Verhandlung <ul style="list-style-type: none"> – VOB oberhalb 4.845.000 EUR – VOL/VOF oberhalb 193.000 EUR 	<ul style="list-style-type: none"> Beachtung der Vertragslaufzeiten und Schwellenwerte Sofortige Nutzung der Einkaufs-hebel unterhalb Schwellenwerte
	SächsVergO	<ul style="list-style-type: none"> Keine Standardisierung, Bündelung, GU, Auktion und Verhandlung <ul style="list-style-type: none"> – nur bei Fördergeldern 	<ul style="list-style-type: none"> Sofortige Nutzung der Einkaufs-hebel, wenn keine Fördergelder genutzt werden
8 Punkte Programm	1. Beauftragung von Bauleistungen in kleineren Losen oder Bauabschnitten	<ul style="list-style-type: none"> Ausschluss von GU <ul style="list-style-type: none"> – geringe Bündelung – erhöhter Koordinationsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> Ändern in "Bevorzuge Beauftragung..." Sofortige Nutzung der anderen Einkaufshebel
	5. Mindestanteil des Auftrages i.H.v. 50% muss vom Auftragnehmer als bauliche Eigenleistung erbracht werden	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Bündelung <ul style="list-style-type: none"> – 50% i.d.R. nicht zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> Ändern in "wesentlichen Anteil..." Sofortige Nutzung der anderen Einkaufshebel

Drei Kernprozesse für den Einkauf – maßgebliche Veränderung im Prozess

Übersicht Prozesse

Prozess 1: HWK 24

- Berechtigte Benutzer können wie bisher Aufträge über HWK auslösen
 - Wertgrenze 2.500 EUR

Prozess 2: RV, aber oberhalb Wertgrenze HWK 24

- Berechtigte Benutzer können wie bisher Aufträge auslösen
 - Wertgrenze Instandhaltung 5.000 EUR
 - Wertgrenze Instandsetzung 20.000 EUR

Prozess 3: Andere Bedarfe

- Bedarf wird dezentral ermittelt und in Form einer Bestellanforderung an den Einkauf geleitet
- Einkauf prüft bestehende Verträge, Bündelungsmöglichkeiten, Vorzugslieferanten, etc. und führt Angebotseinholung, Verhandlung und Bestellung durch

Abrufe aus bestehenden Verträgen, die der Einkauf abgeschlossen hat. Keine Veränderung zum bisherigen Prozess

Einkauf von Material und Leistungen über RV hinaus

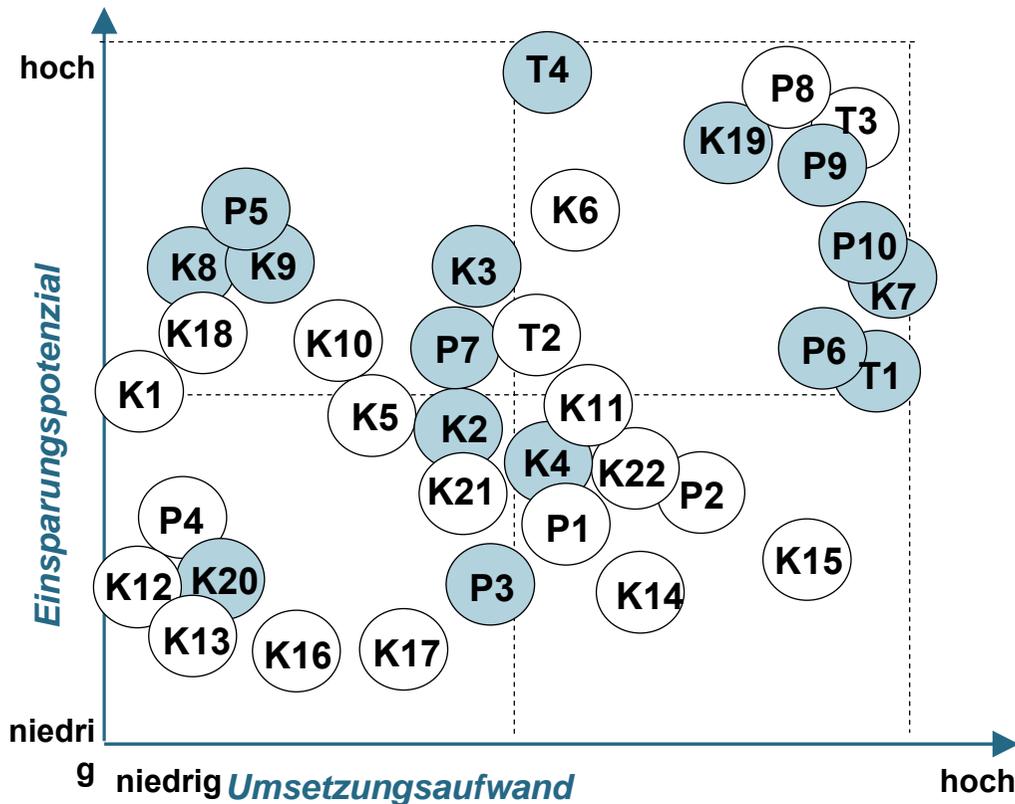
Grundsätzliche Leitlinien zur Organisation des Einkaufs

- Auf Grund der notwendigen Qualifikationen der Einkäufer sowie zur Erfüllung der Anforderungen der Revision an Nachvollziehbarkeit und Prüfbarkeit lautet der **Lösungsansatz: "Zentral verhandeln – Dezentral abrufen"**
- Kernelemente dieses **Lösungsansatzes** sind
 - Konsequente **Trennung** von **Einkauf/Vergabe** und **Abruf**
 - Intensiver **Einsatz** verschiedener **Einkaufshebel**, wie z.B. Bündelung, Verhandlung
 - Aufbau und Nutzung eines **Lieferantenmanagements**
 - Aufbau eines **Einkaufscontrollings** zur Messung des Einkaufserfolges und zur Dokumentation dieser Erfolge gegenüber außen (Bedarfsanforderer) und innen (Motivation) – Überleitung der Einkaufserfolge ins Budget und Anpassung des Ausstattungsoptimierungstools

B. Einkäuferische Hebel

Die geeigneten Hebel für LWB wurden identifiziert und detailliert beschrieben

Portfolio mögliche Einkaufshebel und Auswahl LWB



● Auswahl für LWB

Quelle: Roland Berger, Projektteam Einkauf

Technisch

- 1 Standardisierung
- 2 Modular Sourcing
- 3 Wertanalyse
- 4 Konzeptwettbewerb

Prozessual

- 1 Reengineering Beschaffungsprozess
- 2 Schnittstellenreduktion
- 3 Gutschriftverfahren
- 4 Einsatz-Distributor
- 5 Vermeidung von Handelsstufen
- 6 e-Procurement
- 7 TCO
- 8 Einbezug bei Produktentwicklung
- 9 MOB
- 10 Outsourcing

Kaufmännisch

- 1 Best price
- 2 Verhandlung
- 3 Festpreisvergabe
- 4 Auktion
- 5 Target pricing
- 6 Kostenofflegung
- 7 Eigenkalkulation
- 8 Bedarfsbündelung
- 9 Mehrjahresvertrag
- 10 Lifecycle contracts
- 11 Systemlieferant
- 12 Optimierung Bestelllosgrößen
- 13 Transportkostenoptimierung
- 14 Konsignationslager
- 15 Vendor Managed Inventory
- 16 Vormaterialfreigabe
- 17 Fertigungsfreigabe
- 18 Einkaufskooperation
- 19 Bundesweites Sourcing
- 20 Rechnungsstellung/Skonto
- 21 Finanzierung
- 22 Sale-and-Lease Back

Detaillierte Beschreibung im Einkaufshandbuch



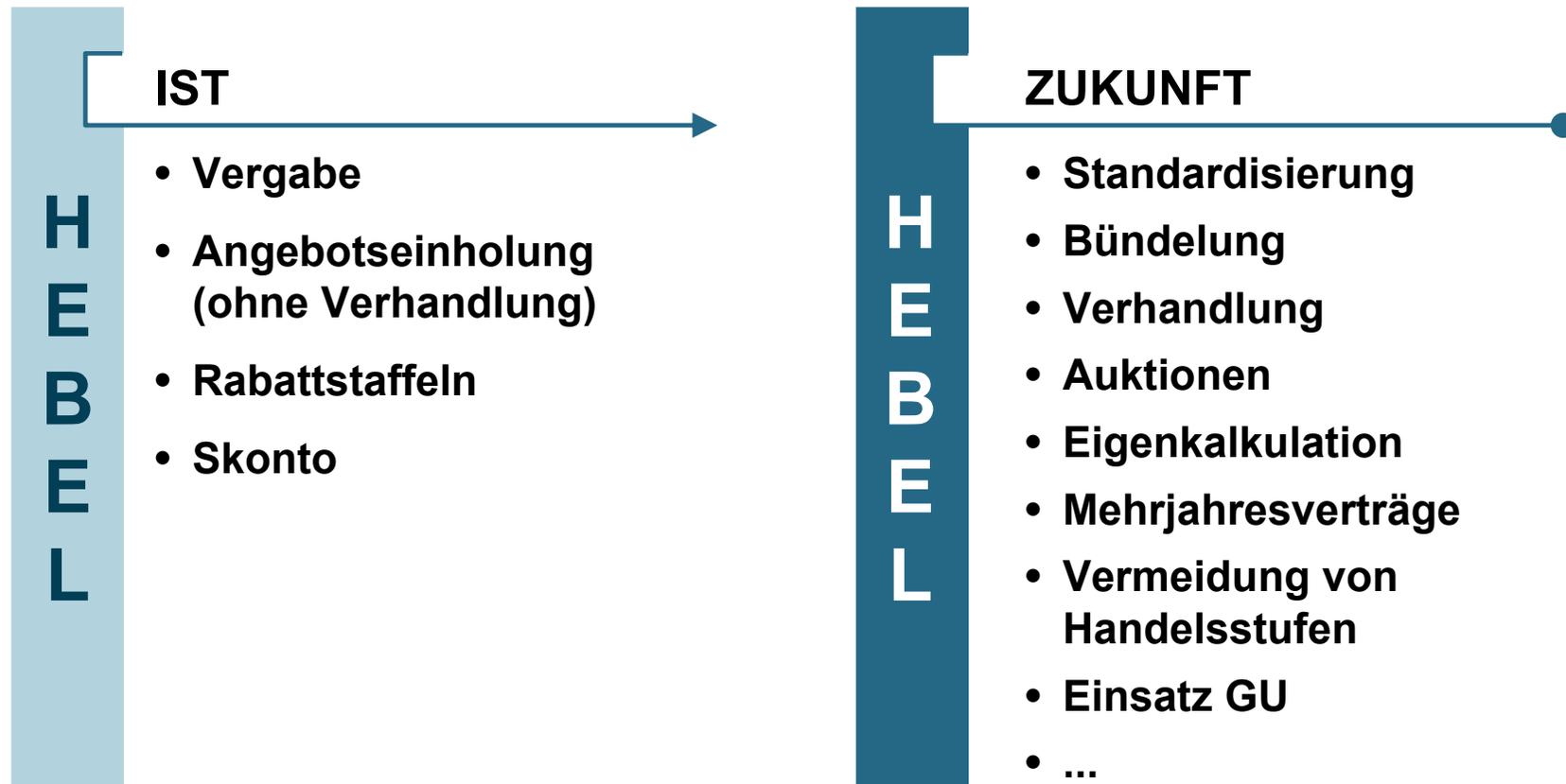
...und alle ausgewählten Hebel wurden detailliert beschrieben

KAUFMÄNNISCHE HEBEL

	Beschreibung	Beispiel
K.2 Verhandlung	Strukturierte Marktbearbeitung über direkten Dialog mit Lieferanten	Nachverhandeln von Stundensätzen nach detaillierter Beschaffungsmarktanalyse
K.3 Festpreisvergabe	Abschluss von Lieferverträgen über komplexe Leistungen zu festem Preis ohne Möglichkeit zur Stellung von Nachforderungen durch Lieferanten bei Mehrleistung	Ausschreibung "Austausch von Sanitärobjekten" ohne genaue Spezifikation des Leistungsprozesses
K.4 Auktion	Bestimmung der Einkaufspreise durch Vorgabe eines Limitpreises und darauffolgender Auktion der Lieferanten mit fallenden Preisen (Reverse Auction)	Beschaffung von Heizungsventilen über elektronischen Marktplatz
K.7 Eigenkalkulation	Aufbau von eigenem Kalkulations-Know-how und interner Vergleichskalkulation angefragter Materialien und Leistungen	Nachkalkulation von Sanitärprodukten mit Hilfe einer Kalkulationsdatenbank
K.8 Bedarfsbündelung	Erhöhung des Beschaffungsvolumens einzelner Lieferanten	Beschaffung von Malerleistungen bei weniger Malerbetrieben

Im Einkauf werden heute nur wenige Hebel genutzt – Auswahl von Hebeln für die Zukunft definiert

Einsatz Einkaufshebel



Die für den Einkauf der LWB ausgewählten Hebel unterliegen zum größten Teil keinen Einschränkungen – Einsatz sofort möglich

Bewertung der Einschränkungen beim Einsatz von Einkaufshebeln

Einschränkung für Hebel	VOL/VOB/VOF	SächsVergO	Selbstverpflichtung
Standardisierung	(x)	(x)	-
Bündelung	(x)	(x)	x
Verhandlung	(x)	(x)	-
Auktionen	(x)	(x)	-
Eigenkalkulation	-	-	-
Mehrjahresverträge	-	-	-
Vermeid. v. Handelsstufen	-	-	-
Einsatz GU	-	(x)	x
...
...

(x) Einschränkung abhängig von Schwellenwerten und Fördermitteln

Einkaufsoptimierung

Ergebnisprotokoll

Leipzig, April 2010

Sehr erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen LWB und RB im Einkauf seit drei Jahren – vom Konzept bis zur Umsetzung

Überblick Zusammenarbeit im Einkauf

	A Erarbeitung Einkaufskonzept	B Ausschreibung Leerwohnungsausbau	C Ausschreibung Aufzugseinlagen
FOKUS	<ul style="list-style-type: none"> Ganzheitliches Einkaufskonzept (Vision, Organisation, Prozesse, Einkaufshebel, Lieferantenmanagement, Controlling) 	<ul style="list-style-type: none"> Neugestaltung, Ausschreibung und Verhandlung der Rahmenverträge mit Handwerkern/Argen sowie Materiallieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierung, Ausschreibung und Verhandlung der Rahmenverträge für Aufzugswartung und -instandhaltung
ERGEBNIS	<ul style="list-style-type: none"> Neudefinition Einkaufsfunktion Schaffen der Voraussetzungen für die Realisierung der Einsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> Neue Rahmenverträge Einsparungen ca. 540 TEUR in 2009 realisiert und für 2010 und Folgejahre in gleicher Höhe erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> Wartung und Instandhaltung auf zwei Anbieter konzentriert Einsparungen von ca. 190 TEUR im 2. HJ 2009 realisiert und in Höhe von 350-400 TEUR für 2010 und Folgejahre erwartet
ZEITRAUM	———— 2007 ————	———— 2008 ————	———— 2009 ————

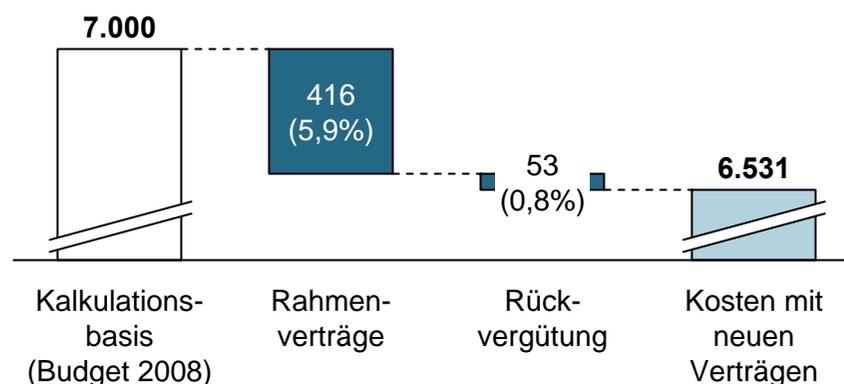
Das gemeinsam erarbeitete Einkaufskonzept wurde mit kleineren Änderungen erfolgreich umgesetzt

Eckpfeiler Einkaufskonzept	Umsetzungsstand	Bewertung Roland Berger
1 VISION, STRATEGIE UND GRUNDSÄTZE	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufskonzept berücksichtigt Eckpfeiler von VOL, VOB, VOF, SächsVergO, und 8-Punkte Programm 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung des Einkaufskonzeptes in funktionsübergreifenden Teams erfolgreich Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die einheitliche Führung dieses Teams durch Frau Gillner Basis für erfolgreiche Umsetzung in Piloten im Leerwohnungsausbau und bei Aufzügen geschaffen
2 ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> Zentrale Einkaufsabteilung nicht etabliert, aber Einkaufsteam aus unterschiedlichen Abteilungen unter einheitlicher Verantwortung 	
3 AUFGABEN UND PROZESSE	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufsprozesse weitgehend umgesetzt Ausschreibungen werden durch funktionsübergreifendes Einkaufsteam durchgeführt 	
4 EINKAUFSSHEBEL	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufshebel wurden in Pilotausschreibungen getestet; Fokussierung auf Bündelung, Verhandlung, Standardisierung und Optimierung Spezifikation 	
5 LIEFERANTEN-MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Kriterienkatalog für Lieferantenbeurteilung von 5 auf 7 Kriterien erweitert Aktuell in der Testphase nach IT-Umsetzung 	
6 EINKAUFS-CONTROLLING	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung läuft, deutlich höhere Transparenz Lieferanteninfodatei wird ggf. erst mit SAP implementiert 	

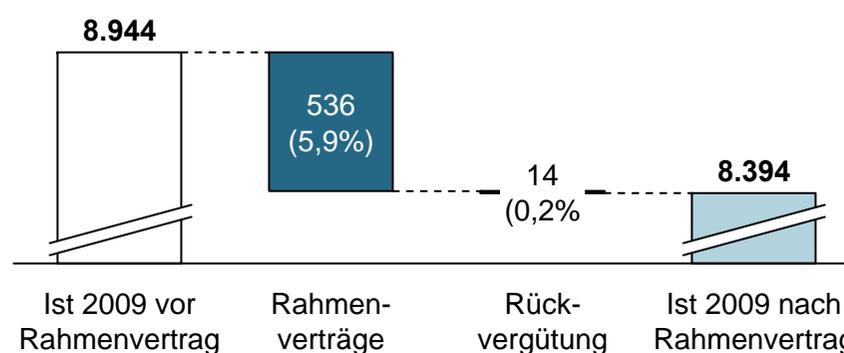
Neuausschreibung und Verhandlung der Rahmenverträge für den Leerwohnungsausbau führte zu Einsparungen von 540 TEUR p.a.

Kostenentwicklung und Einsparungen [TEUR]

ERWARTETE EINSPARUNG FÜR 2009
(Dezember 2008)



REALISIERTE EINSPARUNG IN 2009
(März 2010)



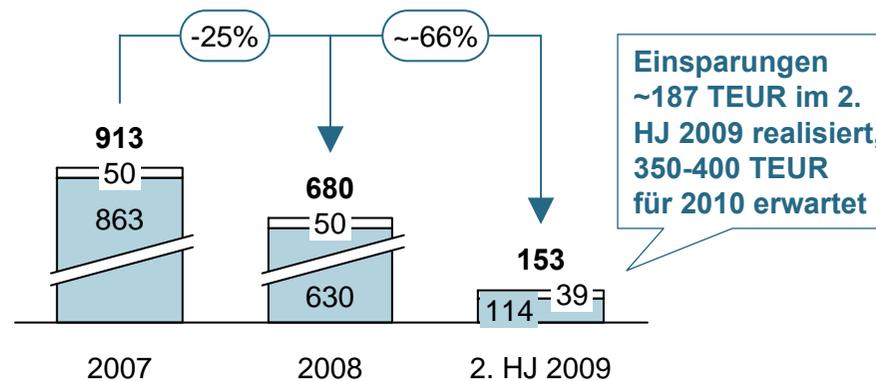
Bewertung Roland Berger

- Rahmenverträge im Leerwohnungsausbau **erfolgreich umgesetzt** und über **0,5 Mio. EUR** in 2010 **eingespart** (120 TEUR über Plan)
- **Einsparungen Rückvergütung** 39 TEUR geringer als geplant, wegen geringerer Nutzung der Standards und Kündigung eines Lieferanten
- **Verträge wurden für 2010 verlängert**, aber stärkere **Festschreibung des Materials** um Rückvergütung zu erreichen geplant

Durch einen innovativen Vergabeansatz werden für Wartung und Instandhaltung von Aufzügen 350-400 TEUR p.a. gespart

Kostenentwicklung und Einsparungen [TEUR]

KOSTEN-ENTWICKLUNG WARTUNG UND INSTANDHALTUNG AUFZÜGE



ECKPFEILER VERTRAG

- Vergabe von 210 Aufzugsanlagen in 2 Losen mit Laufzeit von 3,5 Jahren an Kone und Lödige
- Vergabe in 2 Leistungspaketen (einfach und erweitert)
- LWB kann einseitig von Leistungspaket 1 auf 2 aufstocken (Erwartung bei Vertragsabschluss 70% Leistungspaket 1 und 30% Leistungspaket 2)
- Materialintensive Instandhaltungen von historisch durchschnittlich 50 TEUR exkludiert

Bewertung Roland Berger

- Neue Rahmenverträge **erfolgreich umgesetzt**
- Zusammenarbeit mit **Lödige** und **Kone** läuft nach Anfangsschwierigkeiten sehr gut
- **Einsparungen in Summe über den Erwartungen**, durch **geringere Nutzung von Leistungspaket 2** (6% statt kalkulierter 30%)
- Zusätzlich **erhebliche Effekte in Prozessen** durch Wegfall Einzelbeauftragung und Rechnungsbearbeitung für 210 Aufzüge (nicht quantifiziert)