

## Effizienz 2020

# 10 % jährliche Mehrleistung durch zentralen Einkauf

„Im Einkauf liegt der Gewinn!“ Dieser Weisheit begegnet jeder, der eine kaufmännische Ausbildung durchlaufen hat. Bereits im ersten Jahr nach Einführung einer zukunftsorientierten Einkaufsstrategie mit flankierender Bereichs-Reorganisation hat die LEG NRW GmbH über 2 Mio. € Einsparungen bei einem Gesamteinkaufsvolumen von rund 80 Mio. € erzielt.



**Dietmar Amels**  
LEG NRW



**Arne Steinhof**  
Radtke & Associates  
Düsseldorf

Die Zielsetzung der Neuausrichtung lag im Aufbau und der Sicherstellung einer leistungs- und zukunftsfähigen Einkaufsorganisation bei der LEG. Wesentliche Erfolgsfaktoren für zählbare und nachhaltige Ergebniseinsparungen ergeben sich aus dem Zusammenspiel folgender ineinandergreifender Kernelemente:

- die „richtige“ Strategie: „Bündelung des Einkaufs und Generierung von 10 % jährlicher Mehrleistung“,
- eine professionelle Organisation: „Organisationsentwicklung mit Bereichs- und Serviceverantwortung“,
- qualitätsgerechte Prozesse: „Einheitliche, IT-unterstützte Prozesse als Grundlage gemeinsamen Handelns“,
- optimierte Verträge: „Detaillierte und nachhaltige Auswahl der Vertragspartner“,

- transparentes Einkaufscontrolling: „motivierende Erfolgsmessung durch akzeptierte ‚Spardose‘“.

### Die „richtige“ Strategie: Einkaufsteam statt dezentral agierender Einheiten

Aus dezentral agierenden Einheiten wurde ein spezialisiertes Einkaufsteam mit Kernverantwortungen für Budget- und Leistungskontrolle gebildet, um den technischen und allgemeinen Einkauf für die Bewirtschaftung von 90.000 Wohnungseinheiten qualitätsgerecht sicherzustellen.

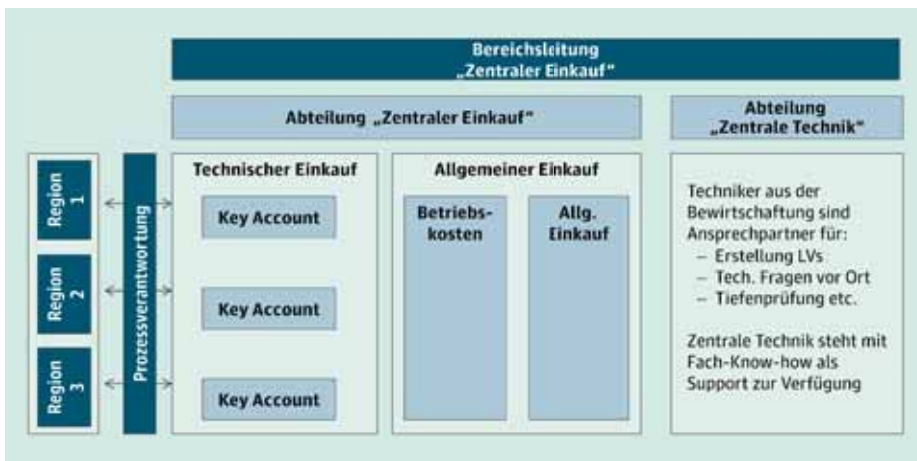
Ergebnis einer detaillierten IST-Analyse waren abgeleitete Soll-Anforderungen und Ziele einer neuen Strategie mit folgenden Bausteinen:

- Investitionsartenmanagement: Die Investitionsarten (Groß-IH, Leerwohnungssanierung, Kleinreparaturmanagement) werden jeweils separat analysiert und mit individuellen Handlungsstrategien unterlegt. So werden einheitliche Leistungen konzernweit gewährleistet.
- Wertschöpfungstiefe: Entscheidung und Umsetzung zur Wertschöpfungstiefe erfolgt je Investitionsart (techn. Bauleistungen, Beko, allg. Einkauf) durch „Make-or-buy“-Analyse.
- Lieferantenmanagement: Bei der Optimierung der Lieferantenbasis werden diese systematisch ausgewählt, bewertet und entwickelt, mit dem Ziel einer ABC-Clusterung.



Bausteine der Einkaufsstrategie

- Planung, Steuerung & Kontrolle: Valide Planung, operative Kennzahlensteuerung sowie strategisches Einkaufscontrolling sind Grundlage zum Einkauf von „Mehrleistung“ oder gegebenenfalls direkten monetären Einsparungen.
- Organisation & IT: Die Organisation wurde mit dem notwendigen Personal ausgestattet und effiziente Prozesse (strategische Bestandsentwicklung, Groß-IH) sowie IT-Instrumente (AVA-Software, Handwerkerkopplung etc.) eingeführt.
- Risikomanagement/Compliance: Compliance-Anforderungen werden durch einen transparenten, funktional getrennten Einkauf gemäß gesetzlicher Standards sichergestellt.



### Professionelle Organisation:

#### Organisationsentwicklung mit Bereichs- und Serviceverantwortung

Die Neuausrichtung von Bereich und Mitarbeitern erfolgte mit klar definierten Verantwortungen bezüglich Budget und Leistungsumsetzung. Durch feste Ansprechpartner in den Regionen und im Zentralbereich wird die Kommunikation entscheidend erleichtert und die Reaktionswege verkürzt. Jeder Key-Account-Manager trägt zusätzlich für eine Investitionsart die prozessuale überregionale Gesamtverantwortung.

Die Abteilung „Zentraler Einkauf“ befasst sich im Wesentlichen mit der Leistungsbeschaffung für die LEG. Fest zugewiesene zentrale Einkaufsspezialisten für unterschiedliche Leistungsarten/Gewerke bündeln so Know-how für Ausschreibungen bzw. die Erstellung von Leistungsverzeichnissen.

In der Abteilung „Zentrale Technik“ werden Innovationen und Grundsatzfragen behandelt (TGA - Technische Gebäudeausrüstungen, Medien, Wärmecontracting etc.), komplexe Projektsteuerung durchgeführt (ca. 25 Mio.€ p. a.) und das Qualitätsmanagement, durch eigenen, hohen technischen Sachverstand für eingekaufte Leistungen, sichergestellt. Eine enge Verzahnung der Abteilungen ist dabei von höchster Bedeutung, um aktuelle technische Standards in Vergabeverfahren zu kennen und eine gesteigerte Investitionssicherheit in den aktuellen Stand der Technik nachhaltig zu gewährleisten.

#### Qualitätsgerechte Prozesse: effizienter Mitteleinsatz durch standardisierte und einheitliche Prozesse mit IT-Unterstützung

Zur Gewährleistung eines „homogenen“ Zusammenspiels aller am Einkaufsprozess Beteiligten wurden die bestehenden Prozesse mit dem Ziel erhöhter Planungssicherheit und frühzeitiger Gremieneinbindung den neuen Strukturen angepasst. Kernfokus der neuen Prozesse ist ►



Einsatzkreis Handwerkerportal

neben der Standardisierung für Bauleistungen die zentrale Durchführung von konzernweiten Ausschreibungen der Rahmenverträge zur Generierung positiver Preiseffekte aufgrund höheren Vertragsvolumens. So werden einheitliche Leistungsstan-

nachhaltigen Aufbaus von Geschäftsbeziehungen wird durch das neu eingeführte Lieferantenmanagement sichergestellt. Das dazu aufgebaute System nutzt festgelegte Kriterien wie z. B. Preis, Qualität oder Liefertreue der Vertragspartner,

**Transparentes Einkaufscontrolling: Erfolgsmessung durch akzeptierte „Spardose“**

Die LEG misst sämtliche generierten Einsparungen im Bereich Zentraler Einkauf. Damit kann die anfangs genannte „Weisheit“ kontinuierlich auf Aktualität überprüft und quantitative Aussagen zu generierten Mehrwerten im Einkaufsprozess getroffen werden. Diese „Spardose“ ist Teil des Einkaufscontrollings, welches ein zentrales Instrumentarium zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Einkaufsprozesses bzw. seiner Potenziale und Erfolge ist. Mehrwerte unterscheiden sich in klassische Ersparnisse („Monetäre Einsparungen“, z. B. 700 € statt 1.000 € für Einzelleistung) sowie einen generierten Einkauf von „Mehrleistung“ (bspw. 10 Mal Rasen mähen statt 6 Mal wie zuvor). Potenziale in unterschiedlichen Kategorien, abgestimmt zwischen den Bereichen Controlling und Einkauf, werden geplant und in der „Saving Box“ dokumentiert. Alleine dadurch konnten im Jahr 2011 (Jahr 1 nach Einführung der neuen Prozesse) 2 Mio. € Einsparungen nur im Bereich CAPEX in der „Spardose“ nachweislich angespart werden.

LEG	LEG & DIENSTLEISTER	DIENSTLEISTER
Entlastung der operativen Organisationseinheiten	Schnellere Gesamtabwicklung von Ausschreibungsverfahren	Umsatzsicherheit der Budgets für unterschiedliche Leistungen

dards definiert und eine gleichbleibende Qualität sichergestellt. Für alle Prozessbeteiligte werden so Mehrwerte generiert: Unterstützt werden die „schlanken“ Prozessabläufe durch effektive und an die Organisation angepasste IT-Instrumente (Lieferantenmanagement, Budget-/Etatsteuerung etc.).

um diese zu bewerten und eine begründbare Entscheidungsgrundlage bei Vergabeprozessen zu gewährleisten.

**Optimierte Verträge: Partnerunternehmen erfüllen Qualitätsanforderungen**

Eine konsequente Einschätzung und Bewertung der Vertragspartnerschaften mit dem Ziel eines

Ein weiteres Ziel ist die Minimierung von Versorgungsstörungen für Mieter und LEG. A-Lieferanten werden als aktuelle strategische Vertragspartner, B-Lieferanten als potenzielle Vertragspartner sowie zur Abdeckung regionaler Überhänge und C-Lieferanten als Reserve für Lieferantenausfälle der Kategorie A oder B im Tool geführt.



Systematisches Lieferantenmanagement

**Ja, im Einkauf liegt der Gewinn!**

Die Bemühungen der LEG NRW GmbH haben sich bereits jetzt - ein Jahr nach Einführung der Organisation- mit über 2 Mio. € Einsparungen im ersten Jahr und mehr als 20 Mio. € identifizierten und veranschiedeten Einsparungen bis zum Jahre 2015 bewiesen. Die Erfolgsfaktoren für eine solche Performance liegen im harmonischen Zusammenspiel von Organisation und den dazugehörigen Prozessen sowie auf einem nachhaltigen Aufbau von langfristigen Geschäftsbeziehungen mit objektiven sowie quantitativen und qualitativen Bewertungen. ■