



# KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

VERGABEINSTRUMENTE/EU-FÖRDERUNG — 19

Abfallmanagement • Wertstoffbehälter

## Generierung signifikanter nachhaltiger Erfolge durch innovative partnerschaftliche Kostenoptimierung im wettbewerblichen Dialog am Beispiel Abfall- und Wertstoffbehälter

### Ausgangssituation

Die BSR ist als kommunales Entsorgungsunternehmen für die Aufgaben der Abfallwirtschaft in Berlin zuständig. Im Berliner Stadtgebiet kommen fahrbare Abfall- und Wertstoffbehälter vor allem für den Rest- und Bioabfall aus thermoplastischem Kunststoff zum Einsatz – aktuell ca. eine halbe Million. Um die Leistungserbringung zu garantieren, ist die dauerhafte, sichere Verfügbarkeit der Behälter entscheidend.

Ziel der BSR war es, gemeinsam mit potenziellen Auftragnehmern Lösungen zu erarbeiten und bei gleichzeitiger Qualitäts- und Prozessoptimierung die Kosten deutlich zu senken. Dadurch sollte auf aktuelle Marktveränderungen sowie betriebsinterne Herausforderungen und eine erhöhte Nachfrage nach Behältern, bedingt durch den Bevölkerungszuwachs, reagiert werden.

Handlungsdruck entstand auch dadurch, dass einige Behälter-Hersteller ihren Lieferverpflichtungen nicht nachkamen bzw. die Produktpreise stark erhöhten. Außerdem wurden neue Behälter-Typen mit unterschiedlichen Ausstattungs- und Designmerkmalen bei den

Herstellern eingeführt. Somit waren auch der technische Fortschritt sowie Innovationsfaktoren in der Beschaffung zu berücksichtigen.

### Projektziele

Die Ausschreibung wurde erfolgreich beendet. Zwei Bieter erhielten eine Rahmenvereinbarung. Durch technische Modifikationen der Behälter, die spezielle Ausschreibungsmethode und angepasste Vertragsbedingungen konnten im Vergleich zu den Altverträgen nachhaltige Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielt werden. Außerdem wurden Prozessverbesserungen und -einsparungen durch optimierte Bestellabläufe und optimierte Logistik bei den BSR realisiert.

### Vorgehensweise

Nach Abwägung mehrerer vergaberechtlich Ausschreibungsverfahren und Methoden, hat sich die BSR für die Durchführung eines wettbewerblichen Dialogs entschieden. Grund dafür war, dass die Komplexität des Projekts durch die phasenweise Abwicklung in der Dialogphase reduziert

und der komplette Prozess von Anfang an neu gestaltet werden kann. Denn die BSR kann bereits in der Dialogphase mit mehreren potenziellen Auftragnehmern – ohne vertragliche Bindung – konkrete kostensenkende Lösungen identifizieren und dadurch letztlich Einsparungen erzielen.

### Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

Für die konkrete Umsetzung wurde ein Zehn-Schritte-Plan im Projekt-Team entwickelt:

1. **Ziele definieren:** Kostentreiber identifizieren, die Gesamtkosten minimieren und innerhalb einer einzigen Ausschreibung Anforderungen aus den Bereichen Produkt, Umwelt, Logistik und IT systematisch verfolgen und zeitnah umsetzen.
2. **Internes Team zusammenstellen:** Bereichsübergreifende Zusammensetzung; vertreten sind die Bereiche Technik, Recht und Einkauf.
3. **Vorgehensweise strukturieren:** Um die Vorgehensweise zu konkretisieren, wurden im Vorfeld rund 40 Fragen definiert, die die Vorstellungen der BSR-Verantwortlichen widerspiegeln. Dieser Fragenkatalog war die Grundlage der Dialoge. Zusätzlich wurde in der Grobplanung die Anzahl und Dauer der Termine für Dialoge sowie die internen personellen Ressourcen geplant.
4. **Ausschreibung vermarkten:** Identifikation potenzieller Bieter durch Berücksichtigung bestehender Geschäftserfahrungen, Internetrecherchen und Messebesuche. Gleichzeitig erfolgten eine direkte Ansprache potenzieller Bieter und Werbung für die vorstehende Ausschreibung.
5. **Verbindlichkeit herstellen:** Veröffentlichung möglichst vieler Informationen zum Verfahren, dem Leistungsgegenstand und den Zielen bereits in der Bekanntmachung. Jeder bekannte potenzielle Bieter wurde mittels Lieferantenportal per E-Mail informiert, um Verbindlichkeit herzustellen. Außerdem wurde der Abschluss eines Vier-Jahres-Vertrages in Aussicht gestellt.
6. **Bewerber selektieren:** Mit der Veröffentlichung wurde auch bekanntgegeben, dass die Dialoggespräche mit fünf Unternehmen geführt werden sollten. Eine entsprechende Anzahl an Bewerbern konnte für das Vorhaben selektiert werden.
7. **Dialoge effektiv vorbereiten:** Die Terminierung für die Dialoggespräche wurde geplant. Alle Termine mit

den externen Teams wurden von Anfang an festgelegt, um keinen Zeitverzug bei späteren Terminabstimmungen zu haben.

8. **Effiziente Dialoggespräche führen:** Mit jedem Bewerber wurde ein Kick-Off-Termin nur zur Vorstellung der Methode des wettbewerblichen Dialogs durchgeführt. Der Win-Win-Gedanke dieser Vorgehensweise konnte von den externen Teams nachvollzogen werden, die Bewerber waren neugierig und motiviert. Das BSR-Team konnte eine vertrauenswürdige Atmosphäre schaffen, die die gesamten Dialoggespräche aufrechterhalten wurde.
9. **Letztverbindliche Angebote abfordern:** Nach den Dialoggesprächen wurden die gewonnen Erkenntnisse in ein Gesamtkonzept überführt. Die dadurch entstandenen Vergabeunterlagen wurden zur Einreichung des letztverbindlichen Angebots an die Bewerber weitergeleitet. Ein großes Plus: Alle wesentlichen technischen und logistischen Kriterien konnten im Rahmen des Dialog-Verfahrens optimiert und in die Unterlagen eingearbeitet werden.
10. **Maßnahmen umsetzen:** Die letztverbindlichen Angebote wurden von den Bietern eingereicht. Die Durchsicht dieser Angebote bestätigte, dass das neue Gesamtkonzept der BSR umsetzbar war. Alle wesentlichen Ziele wurden erreicht.

### Fazit

Eine partnerschaftliche Kostenoptimierung im Wettbewerblichen Dialog hat viele Vorteile. Besonders bei komplexen Beschaffungen, bei denen die internen Möglichkeiten erschöpft sind oder diverse Informationen aus dem Markt benötigt werden, ist es ratsam, auf externe Quellen zurückzugreifen.

Von der ersten Idee bis zur Umsetzung des Projektes wurden rund 16 Monate benötigt, davon zirka zwölf Monate für das eigentliche Ausschreibungsverfahren. Die Durchführung im Wettbewerblichen Dialog erfordert somit zwar mehr Zeit als ein Offenes Verfahren; durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Beschaffungsthema führt der Wettbewerbliche Dialog allerdings zu optimierten Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und dauerhaften Einsparungen.

Stand: Januar 2018

### 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:  
© Denys Rudyi  
(fotolia.com)

Umsetzung:  
www.waldmann-gestaltung.de

### Ansprechpartner und Kontakt

Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR)  
Ringbahnstr. 96, 12103 Berlin  
André Lange, Gruppenleiter Kommunaltechnik – Zentraler Einkauf  
Tel: 030 / 75 92-23 21 | E-Mail: andre.lange@bsr.de  
www.bsr.de

Weitere Praxisbeispiele unter: [www.koinno-bmwi.de](http://www.koinno-bmwi.de)