

Leistungsverzeichnis: Grundlage für eindeutige Beschaffung und Vergabe

Das Leistungsverzeichnis (LV) ist eine strukturierte, vollständige Beschreibung aller Leistungen, die ein Lieferant oder Dienstleister zu erbringen hat. Es bildet die vertragliche und technische Grundlage für Ausschreibungen, Angebotsvergleiche und Auftragsabwicklung im industriellen Einkauf. Ein sauber formuliertes Leistungsverzeichnis senkt Streitpotenzial, macht Angebote vergleichbar und schafft die Basis für eine belastbare Produktkalkulation auf Anbieterseite.

Das Wichtigste in Kürze

- Das Leistungsverzeichnis beschreibt Art, Umfang und Qualität der zu beschaffenden Leistung in dokumentierter Form.
- Es unterscheidet Funktionsleistungsverzeichnis, Staminiauslegung und Bauleistungsverzeichnis nach dem Grad der Spezifikation.
- Rechtlich gilt das Leistungsverzeichnis häufig als wesentlicher Vertragsbestandteil und maßgebliches Auslegungsdokument.
- Mengenangaben sollten realistisch sein, damit Bieter auf Basis korrekter Annahmen kalkulieren können.
- Abweichungen zwischen Bedarfsspezifikation und Leistungsverzeichnis sind eine häufige Ursache für Nachtragsforderungen und Mehrkosten.
- Im Einkauf unterstützt das LV die Angebotsbewertung, die Auftragskontrolle und spätere Abnahme.

Definition: Leistungsverzeichnis

Ein Leistungsverzeichnis ist ein nach Positionen gegliedertes Verzeichnis aller Einzelleistungen, die ein Auftragnehmer erbringen muss, inklusive Mengen, Einheiten, Ausführungsvorgaben und Abnahmebedingungen. Es stammt ursprünglich aus dem Bauwesen (Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen) und wird heute in vielen Industriebereichen für Beschaffung, Logistik und Externe Fertigung eingesetzt. Es verbindet technische und kaufmännische Anforderungen in einem Dokument.

Abgrenzung zur Bedarfsspezifikation

Die Bedarfsspezifikation beschreibt, was der interne Bedarfsträger benötigt, oft noch funktionsorientiert und unverbindlich. Das Leistungsverzeichnis übersetzt diesen Bedarf in marktgerechte, bieterfähige Positionen mit Mengen und Qualitätsvorgaben. In der Praxis kann die Bedarfsspezifikation direkt als Basis dienen, sollte aber vor Ausschreibung geprüft und normiert werden, um unnötige Mehrkosten durch Über- oder Fehlspezifikation zu vermeiden.

Arten des Leistungsverzeichnisses

Je nach Aufgabenstellung kommen unterschiedliche Formen zum Einsatz, die den Spielraum des Bieters steuern:

- Funktionsleistungsverzeichnis: beschreibt nur das Ergebnis, der Anbieter optimiert die Lösung selbst
- Bauleistungsverzeichnis: detaillierte Vorgabe einzelner Arbeits- und Teilleistungen
- Staminauslegung: Vorgabe wesentlicher Parameter, Rest ausführungsorientiert beim Bieter
- Mischformen mit technischen Mindestanforderungen plus Optimierungsspielraum für das Marktmodell

Aufbau und Inhalt eines Leistungsverzeichnisses

Ein praxistaugliches Leistungsverzeichnis folgt einer klaren Gliederung, damit Anbieter Umfang und Risiken einordnen können. Typisch sind ein oder mehrere Positionen je Leistungselement mit Mengeneinheiten, Ausführungshinweisen und Verweisen auf Normen, Zeichnungen und Prüfregeln.

Wesentliche Bestandteile

Im Kern gehören Mengenangaben mit Einheiten, technische Spezifikationen, Qualitätsanforderungen, Terminrahmen und Abnahmekriterien in das Dokument. Ergänzend klären Regelungen zu Werkstoffen, Dokumentation, Verpackung und Transport sowie Hinweise auf Auditprogramme Lieferanten oder ein Auditrecht bei kritischen Leistungen. Auch Rahmenbedingungen wie Lieferplanabruf oder Abrufmengen bei Rahmenverträgen sollten verbindlich beschrieben werden.

Positionen und Mengengerüst

Jede Position erhält eine eindeutige Nummer, Kurztext, Mengenangabe und Einheit sowie Preisvorgaben zur Angebotsstruktur. Ein sauberes Mengengerüst ermöglicht es Bietern, eine nachvollziehbare Produktkalkulation oder Clean-Sheet Kalkulation aufzubauen. Pauschalierungen sind möglich, erschweren aber spätere Mengenänderungen und Nachtragsbewertung.

Anforderungen an SLA-relevante Leistungen

Bei Dienstleistungen wie Instandhaltung, Logistik oder Dokumentation gehören Leistungsniveaus mit messbaren Kennzahlen in das LV. Hier verbindet sich das Leistungsverzeichnis mit Service Credits (SLA): Unterschreiten definierter Servicegrade löst definierte Vergütungsreduktionen aus. Ohne klare Messgrößen im LV bleibt ein SLA rechtlich und praktisch wirkungslos.

Methoden und Vorgehen bei der Erstellung

Die Erstellung folgt einem bewährten Ablauf von der Bedarfserhebung bis zur Veröffentlichung in der Ausschreibung. Einkaufsverantwortliche steuern den Prozess, fachliche Inhalte liefern Konstruktion, Qualität, Produktion und Logistik.

Vom Bedarf zur Position

Zunächst wird der Bedarf strukturiert: Welche Teile, Dienstleistungen oder Leistungen werden in welchen Mengen und Terminen benötigt? Bei neuen Produkten kann Early Supplier Involvement helfen, Herstellbarkeit und realistische Anforderungen früh einzubeziehen. Anschließend werden die Anforderungen in Positionen mit eindeutigen Umfängen übersetzt, ideally mit Bezug zur Bestellhistorie bei Wiederbeschaffungen.

Normalisierung und Standardisierung

In der Praxis haben sich Normtexte und standardisierte Positionskataloge bewährt, etwa nach Zulieferleistungstypen oder Arbeitsgattungen. Sie reduzieren Fehler, beschleunigen die Erstellung und

machen Angebote vergleichbar. Für Standardkomponenten genügt häufig eine kompakte Bedarfsspezifikation, während Sonderleistungen ausführliche Positionen brauchen.

Einbindung von Fachabteilungen und Qualität

Vor Freigabe sollte das LV von Technik, Qualität, Produktion und ggf. Recht geprüft werden. Die Lieferantenqualifizierung und bestehende Lieferantendaten liefern Hinweise, welche Anforderungen marktgerecht sind. Ein zu anspruchsvolles oder lückenhaftes LV führt zu Rückfragen, abweichenden Angeboten und im schlimmsten Fall zu Ausschreibungswiederholungen, die Versorgungssicherheit gefährden.

Wichtige KPIs rund um das Leistungsverzeichnis

Die Qualität von Leistungsverzeichnissen lässt sich messen, typischerweise über Fehlerquoten, Nachtragsanteile und Termintreue im anschließenden Projekt. Controlling im Einkauf nutzt diese Kennzahlen, um Erstellungsprozesse und Vergabeergebnisse kontinuierlich zu verbessern.

Qualität des Dokuments

Zentrale Kenngrößen sind die Quote nachträglich ergänzter oder geänderter Positionen und die Anzahl Bieterfragen je Ausschreibung. In der Praxis gilt: Je niedriger diese Werte, desto präziser war das LV. Hohe Rückfragequoten deuten auf Lücken, Widersprüche oder unrealistische Mengen hin.

Wirkung auf Kosten und Termine

Relevant sind zudem Nachtragsquote, Preisbildungsniveau gegenüber Referenzkalkulationen und Termintreue der Auftragnehmer. Bei Lieferleistungen ergänzen Lieferterminzusagen und deren Einhaltung das Bild. Eindeutige LVs führen häufig zu engeren Angebotsspannen und damit zu besser verhandlungs- und vergleichbaren Ergebnissen.

Risiken und Kontrollen

Fehler im Leistungsverzeichnis wirken sich unmittelbar auf Kosten, Termine und rechtliche Position aus. Typische Risiken lassen sich durch strukturierte Kontrollen im Erstellungs- und Vergabeprozess deutlich reduzieren.

Typische Fehlerquellen

Häufige Probleme sind doppelte oder widersprüchliche Positionen, fehlende Mengen, unklare Abnahmekriterien und Über Spezifikation über den eigentlichen Bedarf hinaus. Auch Lücken bei Verantwortlichkeiten, etwa bei Materialbereitstellung oder Werkzeugunterhaltung, führen zu Mehrkosten. Bei Auslagerungen sollte eine Outsourcing-Potenzialanalyse vorab klären, welche Leistungen überhaupt extern vergeben werden sollen.

Vertragliche Absicherung

Das Leistungsverzeichnis sollte als wesentlicher Vertragsbestandteil referenziert werden, inklusive Vorrangregelung bei Widersprüchen zu anderen Dokumenten. Für kritische Projekte können ein Auditrecht, definierte Reklamations- und Retourenprozess-Wege sowie bei hohen Vorleistungen ein Performance Bond ergänzt werden. Alle Regelungen sind als allgemeine Hinweise zu verstehen und im Einzelfall rechtlich prüfen zu lassen.

Lieferantenrisiko steuern

Ein eindeutiges LV reduziert das Lieferantenrisiko auf beiden Seiten: Der Auftraggeber kennt Umfang und Preisbasis, der Anbieter kennt seine Verpflichtungen. Restrisiken wie Insolvenz oder Kapazitätsengpässe werden über Lieferantenrisiko-Bewertungen und alternative Bezugsquellen adressiert. Bei laufenden Lieferungen synchronisieren Lieferplanabruf und Bestellprozesse das LV mit dem operativen Tagesgeschäft.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und dynamische Beschaffung

Leistungsverzeichnisse wandern zunehmend in digitale Ausschreibungs- und Marktplattform-Umgebungen. Strukturierte Datenformate ersetzen Textdokumente, was Auswertungen, Preisvergleiche und Automatisierung erleichtert.

Strukturierte Daten und Vorlagen

Moderne Systeme pflegen Positionen als Datenobjekte statt als statische Tabellen. Das ermöglicht Wiederverwendung, automatische Preisspiegel und schnellere Angebotsvergleiche. KI-Unterstützung beim Erstellen und Prüfen von Anfragen etabliert sich in der Praxis als Hilfsmittel, ersetzt aber nicht die fachliche Freigabe durch Einkauf und Technik.

Abrufmodelle und Verfügbarkeitssteuerung

Bei Rahmenverträgen mit Abruflogik verbindet sich das LV mit Konzepten wie Capable to Promise (CTP) auf Anbieterseite: Verfügbarkeitszusagen werden auf Basis realer Kapazitäten abgegeben. Dynamische Zahlungsziele wie Dynamisches Skonto lassen sich ergänzend mit Leistungs- und Zahlungsmeilensteinen kombinieren. Auch Versand- und Lieferkonditionen wie CIF werden im LV verbindlich zugeordnet.

Typische Kennzahlen

Bieterfragen je Ausschreibung: weniger als 5

niedrige Werte deuten auf ein präzises LV hin

Nachtragsquote: typischerweise unter 5 %

bezogen auf Auftragsvolumen; höhere Werte weisen auf LV-Lücken

Positionsgenauigkeit: > 95 %

Anteil Positionen ohne nachträgliche Änderung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer vergibt jährlich mehrere hundert Lohnfertigungspositionen an Zulieferer. Bisher führten formlose Anfragen zu abweichenden Angeboten und häufigen Mehrkosten bei Nachträgen. Nach Umstellung auf standardisierte Leistungsverzeichnisse mit Normpositionen, definierten Abnahmekriterien und klaren Mengengerüsten sanken Bieterfragen deutlich, und die Angebotsspanne bei vergleichbaren Teilen wurde enger.

- Einführung einer Positionsvorlage mit Pflichtfeldern für Mengen, Einheiten und Qualitätsanforderungen
- Verknüpfung des LV mit der Bestellhistorie für realistische Mengenannahmen

- Verankerung von Auditrecht und Dokumentationspflichten bei sicherheitsrelevanten Teilen
- Aufbau eines Nachtrags-Controllings zur Messung der LV-Qualität über Projekte hinweg

Fazit

Das Leistungsverzeichnis ist das zentrale Steuerungsdokument zwischen Bedarf, Ausschreibung und Vertrag im industriellen Einkauf. Seine Qualität entscheidet über Vergleichbarkeit der Angebote, Kostenverlässlichkeit und reibungslose Abwicklung. Ein durchdachter Aufbau, standardisierte Positionen und klare Abnahmekriterien reduzieren Nachträge und Streitigkeiten erheblich. Digitale, strukturierte LV-Formate verbessern zusätzlich Tempo und Auswertbarkeit. Unternehmen, die LV-Erstellung als Prozess mit definierten Verantwortlichkeiten und Kennzahlen behandeln, erzielen nachhaltig bessere Vergabeergebnisse.

Häufige Fragen

Was gehört in ein Leistungsverzeichnis?

Hinein gehören alle Einzelleistungen mit Mengen und Einheiten, technische Spezifikationen, Qualitäts- und Prüf Anforderungen, Termine sowie Abnahme- und Dokumentationsregelungen. Ergänzend klären Verweise auf Normen, Zeichnungen und Verantwortlichkeiten offene Punkte. Je vollständiger das Dokument, desto vergleichbarer die Angebote.

Was ist der Unterschied zwischen Leistungsverzeichnis und Lastenheft?

Das Lastenheft beschreibt Anforderungen des Auftraggebers aus Anwendersicht, das Leistungsverzeichnis überträgt diese in bieterfähige, mengengerechte Positionen. Funktional ist das Lastenheft häufig Vorstufe, das LV das Vergabedokument. In einigen Branchen fließen beide Inhalte in einem Dokument zusammen.

Wer erstellt das Leistungsverzeichnis?

Typischerweise erstellt der Einkauf das Dokument prozessual, fachliche Inhalte liefern Technik, Konstruktion, Qualität und Logistik. Bei komplexen Vorhaben übernimmt oft eine Projekt- oder Fachplanung die technische Aufstellung, der Einkauf prüft Markttauglichkeit. Die Endfreigabe erfolgt vor Veröffentlichung in der Ausschreibung.

Wie detailliert muss ein Leistungsverzeichnis sein?

Das hängt von der Form ab: Ein Funktionsleistungsverzeichnis lässt dem Anbieter Spielraum, während ein Bauleistungsverzeichnis jeden Arbeitsumfang vorgibt. Grundsätzlich sollte alles verbindlich Regelungsbedürftige enthalten, ohne den Anbieter in Details einzugrenzen, die er besser selbst optimiert. Lücken führen erfahrungsgemäß zu Nachträgen und Preisaufschlägen.

Ist das Leistungsverzeichnis rechtlich verbindlich?

In der Regel ja, wenn es im Vertrag als Bestandteil referenziert wird, insbesondere bei Vergabe nach VOB/B im Bauwesen. Es dient dann als wichtiges Auslegungsdokument bei Streitigkeiten. Die konkrete Wirkung hängt von Formulierung, Referenzierung und Vorrangregeln ab und sollte im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Wie handelt man mit einem Leistungsverzeichnis Preise?

Einzelpreise je Position sind die Verhandlungsgrundlage, ergänzt um Gesamtpreise, Zuschläge und Honoraransätze für Mehrmengen. Eine Clean-Sheet Kalkulation oder Referenzkalkulation hilft,

Angebotspreise einzuordnen. Mengenflexibilitäten, Zahlungsziele und SLA-Anreize können als Verhandlungshebel eingesetzt werden.