

Leitfaden Innovationspartnerschaft

Ablauf, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen



Vorwort

Vorliegender Leitfaden zur Innovationspartnerschaft richtet sich gleichermaßen an alle Akteure, die zentrale Rollen im Beschaffungsprozess einnehmen. Bedarfsträger und Fachabteilungen, die maßgeblich in die Planung und Durchführung von Bedarfsmanagement und Markterkundung involviert sind, werden ebenso angesprochen wie die Beschaffungsabteilungen und Vergabestellen, die die Umsetzung von Beschaffungen in regulierten Umgebungen verantworten. Ziel dieses Leitfadens ist es, allen beteiligten Akteuren die notwendigen Informationen zu vermitteln, um fundierte Entscheidungen im Innovationspartnerschaft-Prozess zu treffen und sich dabei an den Anforderungen und Entwicklungen der Beschaffungsmärkte zu orientieren.

Der Inhalt dieses Leitfadens basiert auf einer Reihe umfassender Experteninterviews mit öffentlichen Auftraggebern, die bereits erfolgreich mindestens eine Innovationspartnerschaft realisiert haben. Die entwickelten Lösungen umfassen verschiedene fortschrittliche Sensoren, zukunftsweisende Technologien im Energiebereich sowie neuartige IT-Lösungen. Detaillierte Interview-Protokolle sind im Anhang beigefügt.



Die Innovationspartnerschaft ist ein „modernes“ Vergabeverfahren, das öffentlichen Auftraggebern die Möglichkeit bietet, innovative Lösungen zu entwickeln und zu beschaffen, die am Markt noch nicht verfügbar sind. Als strategisches Werkzeug im öffentlichen Einkauf stellt sie eine sinnvolle Alternative zu klassischen Verfahren dar, wenn die Anforderungen durch bestehende Produkte nicht erfüllt werden können. Mit der Modernisierung des EU-Vergaberechts (Richtlinie 2014/24/EU, Art. 31) wurde die Innovationspartnerschaft als neues Vergabeverfahren eingeführt und im Zuge der Neufassung der VgV in nationales Recht überführt. Sie ist insbesondere für die Entwicklung und Beschaffung innovativer Produkte, Dienst- und Bauleistungen vorgesehen, welche noch nicht auf dem Markt verfügbar sind. Innovationspartnerschaften verbinden die Vergabe eines Entwicklungsauftrages mit der eigentlichen Beschaffung. Daher ist kein getrenntes Vergabeverfahren für den Kauf, wie bei PCP, erforderlich. Zwischen dem öffentlichen Auftraggeber und dem Unternehmen wird eine langfristige Partnerschaft begründet mit dem Ziel, gemeinsam das Produkt bis zur Marktreife zu bringen und schrittweise weiterzuentwickeln. Anders als bei PCP ist nur ein Unternehmen in den Entwicklungs- und Beschaffungsprozess eingebunden.

Das Vergaberecht regelt die Innovationspartnerschaft explizit (§ 119 Abs. 7 GWB, § 19 VgV) und gibt dabei eine klare Struktur vor, die Auftraggeber bei der Anwendung unterstützt:

„Die Innovationspartnerschaft ist ein Verfahren zur Entwicklung innovativer, noch nicht auf dem Markt verfügbarer Liefer-, Bau- oder Dienstleistungen und zum anschließenden Erwerb der daraus hervorgehenden Leistungen. Nach einem Teilnahmewettbewerb verhandelt der

öffentliche Auftraggeber in mehreren Phasen mit den ausgewählten Unternehmen über die Erst- und Folgeangebote.“ - § 119 Abs. 7 GWB

Dennoch bleibt das Verfahren für viele öffentliche Stellen eine Herausforderung, da es von den Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität, Planung und Kommunikation erfordert. Vorliegendes Dokument soll die Grundlagen der Innovationspartnerschaft erläutern und Unsicherheiten im Umgang mit diesem Verfahren reduzieren. Im Fokus stehen dabei folgende zentrale Fragestellungen:

- Was ist eine Innovationspartnerschaft und wann ist sie sinnvoll?
- Wie läuft die Innovationspartnerschaft ab?

Was ist eine Innovationspartnerschaft und wann ist sie sinnvoll?

Die Innovationspartnerschaft ist besonders sinnvoll, wenn komplexe Anforderungen bestehen, die nur durch **maßgeschneiderte Lösungen** erfüllt werden können. Beispiele hierfür sind neue Technologien, Prototypen oder IT-Lösungen, die **noch nicht auf dem Beschaffungsmarkt verfügbar sind**. Dabei ist demnach weder die Lösung auf Anbieterseite noch das Problem bzw. der Bedarf auf Nachfragerseite (gänzlich) bekannt (siehe Abbildung 1).

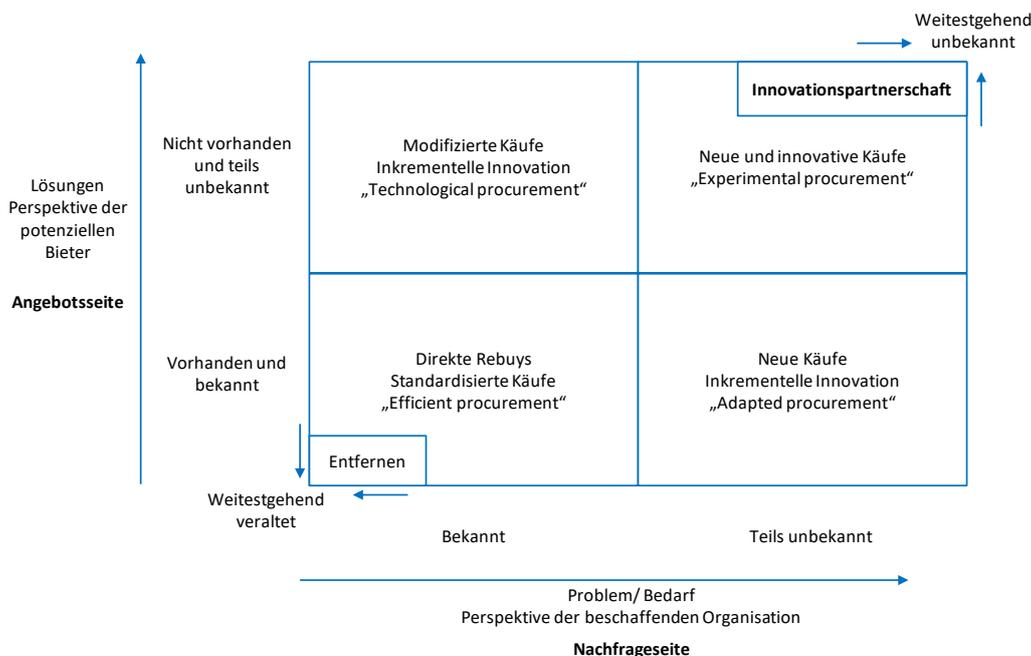
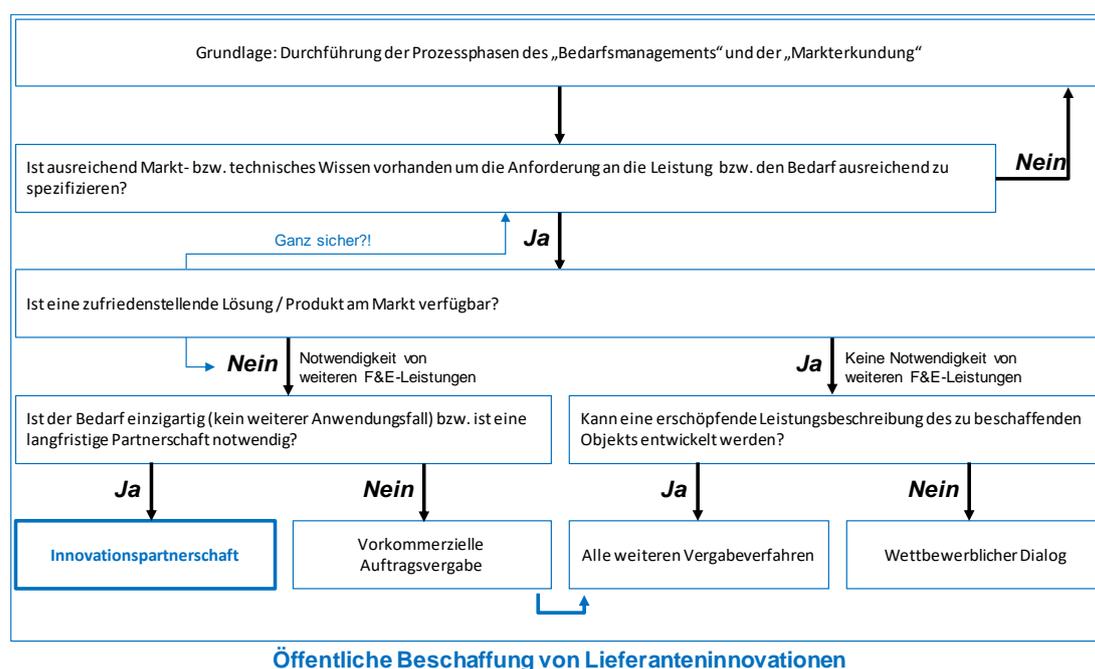


Abbildung 1: Einordnung der Innovationspartnerschaft in verschiedene Beschaffungssituationen

Um zu prüfen, ob neben der Innovationspartnerschaft auch andere Vergabeverfahren in Betracht gezogen werden sollten, kann das folgende Diagramm als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden:



Öffentliche Beschaffung von Lieferanteninnovationen

Abbildung 2: Entscheidungspfad Vergabeverfahren

Die Innovationspartnerschaft ist ein spezielles Vergabeverfahren, das öffentlichen Auftraggebern ermöglicht, innovative Lösungen zu entwickeln und anschließend zu beschaffen, wenn keine geeigneten Alternativen auf dem Markt existieren. Sie kombiniert Forschungs- und Entwicklungsprozesse mit der anschließenden Umsetzung der entwickelten Lösung. Im Gegensatz zu klassischen Vergabeverfahren wird die Leistung nicht von Anfang an vollständig spezifiziert, sondern iterativ in enger Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entwickelt.

Die Innovationspartnerschaft ist ein geeignetes Verfahren für öffentliche Projekte, die eine hohe Innovationskraft, Flexibilität und Zusammenarbeit erfordern. Sie kommt besonders dann zum Einsatz, wenn:

- Keine marktfähige Lösung existiert.
- Grundlegende Forschungs- und Entwicklungsleistungen erforderlich sind.
- Enge Abstimmung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer notwendig ist.

Wie läuft die Innovationspartnerschaft ab?

Der Ablauf der Innovationspartnerschaft ist in § 19 VgV recht detailliert beschrieben: „Das Vergaberecht (§ 19 VgV – der Verfasser) gibt eine sehr gute Struktur vor, die wie eine Checkliste von oben nach unten abgearbeitet werden kann.“ – Interview 3

Dieser Leitfaden orientiert sich daher am vergaberechtlichen Ablauf (vergleiche Abbildung 3) und wird durch praktische Empfehlungen aus den Interviews ergänzt.

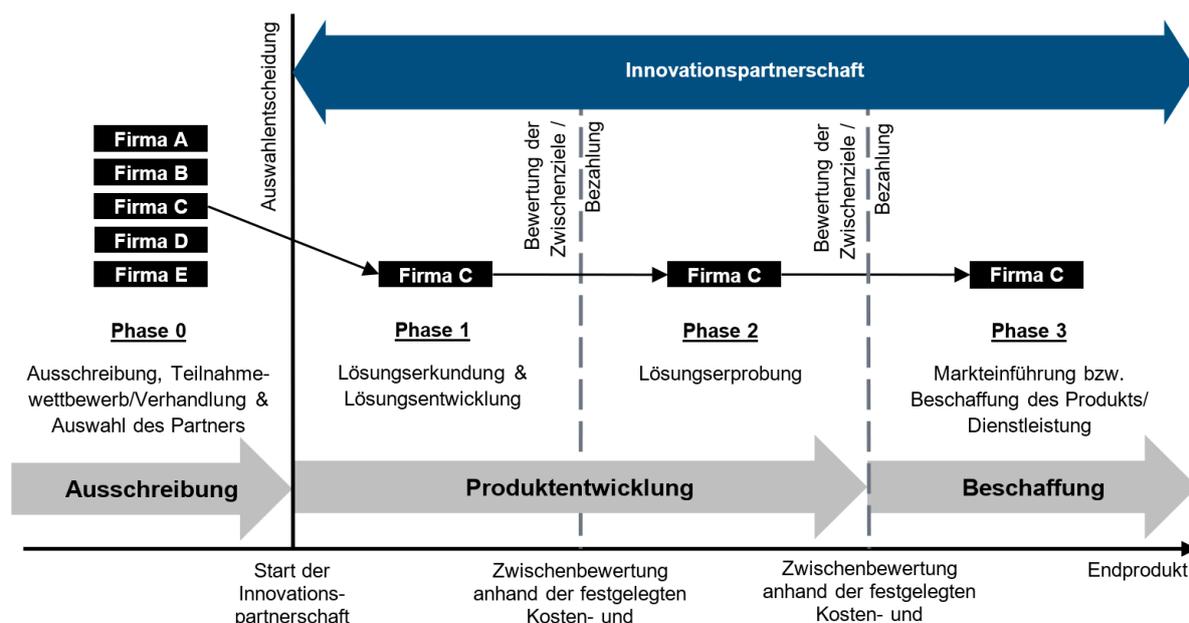


Abbildung 3: Prozess der Innovationspartnerschaft¹

1. Bedarfsanalyse, Markterkundung und Festlegung der Vergabestrategie (Phase 0)

Vergaberechtlich beschrieben (§ 19 VgV):

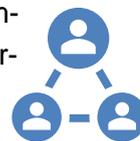
- Zielsetzung: Der öffentliche Auftraggeber analysiert den Bedarf an einer innovativen Liefer- oder Dienstleistung und stellt fest, dass dieser nicht durch am Markt verfügbare Lösungen erfüllt werden kann.
 - Beschreibung der Nachfrage: Die Anforderungen werden in der Auftragsbekanntmachung oder den Vergabeunterlagen präzise beschrieben, einschließlich der Mindestanforderungen, die nicht verhandelbar sind.
 - Eignungskriterien: Kriterien zur Bewertung der Fähigkeit potenzieller Anbieter auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung sowie der Ausarbeitung innovativer Lösungen werden festgelegt.
- Output: Vergabestrategie und detaillierte Vergabeunterlagen.

Zusätzliche Hinweise aus den Interviews:

¹ Vgl. Schaupp/Eßig (2017), Vorkommerzielle Auftragsvergabe vs. Innovationspartnerschaft: Abgrenzung zweier Instrumente der innovativen öffentlichen Beschaffung, KOINNO; sowie Gomes, Pedro Cerqueira (2014), The Innovative Innovation Partnerships Under the 2014 Public Procurement Directive, in: Public Procurement Law Review, 4, S. 211-218.

In dieser Phase wird festgestellt, ob eine Innovationspartnerschaft das geeignete Verfahren ist. Sie beginnt mit der Identifikation des Bedarfs und der Analyse der Ausgangslage. Häufig entstehen solche Projekte aus einer konkreten Problemstellung, für die es bisher keine marktfähige Lösung gibt. Eine gründliche Bedarfserhebung ist daher essenziell, um die Ziele des Projekts klar zu formulieren und über verschiedene interne Anspruchsgruppen hinweg ein einheitliches Verständnis für den Bedarf aufzubauen.

KOINNO-Empfehlung: Hierbei empfiehlt es sich, ein interdisziplinäres Team zusammenzustellen, das sowohl technische als auch juristische und wirtschaftliche Expertise einbringt. Die Einrichtung eines „Kompetenzzentrums“ hat sich dabei bei den Interview-Partnern bewährt. Dieses bündelt Know-how und sorgt für eine strukturierte Projektorganisation. Einbezogene **Rollen** sind Bedarfsträger und/ oder Endnutzer (ggf. auch Technologieexperten), strategische Beschaffer, Innovationsintermediäre (optional) und juristische Experten (optional).



Eine weitere wichtige Maßnahme in diesem Zusammenhang ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Dabei wird geprüft, ob die Entwicklung einer neuen Lösung langfristig wirtschaftlicher und sinnvoller ist als die Anpassung bestehender Produkte. Dies bildet die Grundlage für die Entscheidung zugunsten der Innovationspartnerschaft.

INFO

Hinweis: Das Ziel der internen Bedarfsermittlung in der öffentlichen Beschaffung besteht darin, den genauen Bedarf der Organisation zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten und abschließend festzulegen.

Dabei geht es darum, sicherzustellen, dass die geplanten Beschaffungen den tatsächlichen Anforderungen entsprechen und die Organisation optimal unterstützen. Dies umfasst die frühzeitige Identifizierung des Bedarfs sowie die Prüfung, ob dieser gerechtfertigt ist und mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann.

Fallstricke in dieser Phase betreffen häufig unklare Zielsetzungen und Bedarfe.

INFO

Hinweis: Die genaue Beschreibung der Problemstellung stellt häufig eine wesentliche Herausforderung dar. Die Frage, worin das Problem genau besteht und wie es gelöst werden kann, hat entscheidende Auswirkungen auf den gesamten Beschaffungsprozess.

Dies betrifft beispielsweise Make-or-Buy-Entscheidungen sowie den Umfang und die Ausrichtung der Markterkundung. Eine sorgfältige Analyse und Definition der Problemstellung ist daher von großer Bedeutung, da sie die nachfolgenden Schritte im Prozess maßgeblich beeinflusst. Daher sollte diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.



Parallel zur Bedarfsanalyse und in iterativen Zyklen sollte unbedingt eine intensive Markterkundung durchgeführt werden. Die Markterkundung dient dazu, bestehende Technologien und Anbieter zu analysieren – *laut den Interviewpartnern besteht ein möglicher Fallstrick darin, dass während des Prozesses der Innovationspartnerschaft klar wird, dass es*

ähnliche Lösungen eben doch am Beschaffungsmarkt gibt und diese aufgrund einer mangelhaften Markterkundung nicht entdeckt werden konnten. Auch hierbei kommt idealerweise das gegründete interne „Kompetenzzentrum“ zum Einsatz – Beschaffer als Experten für die Markterkundung und Bedarfsträger als Experten für die Lösung führen die Markterkundung gemeinsam durch.

INFO

Der KOINNO-Leitfaden zur Markterkundung zeigt praxisnah, wie Sie durch strukturierte Analysen und den frühzeitigen Austausch mit dem Markt bessere Ergebnisse erzielen können. Sie erfahren, wie Markterkundungen nicht nur für komplexe Projekte, sondern auch für alltägliche Beschaffungen wertvolle Erkenntnisse liefern – und das alles unter Berücksichtigung der vergaberechtlichen Rahmenbedingungen.

→ [Zum Leitfaden Markterkundung](#)

Ziel ist es, eine realistische Grundlage für die Ausschreibung und Entwicklung der Lösung zu schaffen. **Die frühzeitige interaktive Einbindung von Stakeholdern** – wie Lieferanten, zukünftigen Nutzern, Betreibern oder anderen relevanten Akteuren – ist hierbei von zentraler Bedeutung. Ihre Perspektiven helfen, die Anforderungen praxisnah und vollständig zu definieren. Gleichzeitig wird so der Beschaffungsmarkt frühzeitig informiert, um möglichst einen qualitativen Wettbewerb anzuregen.

KOINNO-Empfehlung: Eine effektive Markterkundung umfasst dabei sowohl die Analyse bestehender Lösungen als auch Gespräche mit potenziellen Anbietern (sogenannte Lieferantendialoge).

Zu den häufigsten **Fallstricken** in dieser Phase zählen mangelnde Markttransparenz und unrealistische Anforderungen an den Markt. Hier können Plattformen für Marktrecherchen oder die Zusammenarbeit mit Innovationsintermediären hilfreich sein. Beispielsweise ermöglicht der KOINNOvationsplatz öffentlichen Auftraggebern das Veröffentlichen ihrer Beschaffungsanforderungen und Innovationsbedarfe. Lieferanten haben die Möglichkeit, über die Plattform innovative Lösungen vorzuschlagen:

→ [Zum KOINNOvationsplatz](#)

2. Öffentliche Bekanntmachung und Teilnahmewettbewerb (Phase 0)

Vergaberechtlich beschrieben (§ 19 VgV):

- Veröffentlichung: Der öffentliche Auftraggeber fordert im Rahmen eines Teilnahmewettbewerbs eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen zur Abgabe von Teilnahmeanträgen auf.
- Bewerbung: Unternehmen reichen Teilnahmeanträge mit den geforderten Informationen ein.
- Prüfung: Der Auftraggeber prüft die Eignung der Bewerber auf Basis der festgelegten Eignungskriterien.
- Zeitrahmen: Frist für die Einreichung der Teilnahmeanträge beträgt mindestens 30 Tage ab Veröffentlichung.

→ Output: Auswahl geeigneter Bewerber, die zur Angebotsabgabe eingeladen werden.

Zusätzliche Hinweise aus den Interviews:

Der Entscheidungsprozess in einer Innovationspartnerschaft erfordert besondere Sorgfalt, da das Verfahren sowohl Transparenz als auch Flexibilität gewährleisten muss. Nach der Markterkundung folgt die Gestaltung der Vergabekriterien. Hier ist es entscheidend, eine Balance zwischen technischen Anforderungen und marktgerechten Einstiegshürden zu finden.

Fallstrick: Zu hohe Anforderungen können potenzielle innovative Partner ausschließen, während zu niedrige Anforderungen die Qualität gefährden könnten.



Ein bewährtes Vorgehen ist die Differenzierung von Anforderungen in Muss-Kriterien und Kann-Kriterien. Dies erlaubt es, die Erwartungen realistisch zu formulieren, ohne den Markt unnötig einzuschränken. Außerdem sollten Kriterien flexibel gestaltet werden, um auch kleineren Unternehmen und Start-ups den Zugang zu ermöglichen.

KOINNO-Empfehlung: Überprüfen Sie vorab, ob die Eignungskriterien wirklich notwendig sind, oder ob sie potenziell innovative Marktteilnehmer ausschließen.

3. Angebotsabgabe und Verhandlungsphase (Phase 0)

Vergaberechtlich beschrieben (§ 19 VgV):

- Erstangebote: Geeignete Bewerber reichen erste Angebote in Form von Forschungs- und Innovationsprojekten ein.
 - Verhandlung: Der öffentliche Auftraggeber verhandelt mit den Bietern über Erst- und Folgeangebote, mit Ausnahme der endgültigen Angebote. Dabei können die Angebote inhaltlich verbessert werden.
 - Einschränkungen: Mindestanforderungen und Zuschlagskriterien sind nicht verhandelbar.
 - Phasenweise Verhandlungen: Der Auftraggeber kann die Verhandlungen in Phasen durchführen, um die Anzahl der zu berücksichtigenden Angebote schrittweise zu reduzieren.
- Output: Finalisierte Angebote, die den Anforderungen entsprechen.

Zusätzliche Hinweise aus den Interviews:

Ein bewährter Ansatz ist die Gestaltung von zweistufigen Vergabeverfahren. In der ersten Phase werden schriftliche Konzepte bewertet, während in der zweiten Phase ausgewählte Anbieter Prototypen vorstellen und diese in realen Szenarien getestet werden. Dabei werden wichtige Aspekte wie technische Details, Entwicklungsansätze und innovative Merkmale der vorgeschlagenen Lösungen erörtert und optimiert. Allerdings bleiben Mindestanforderungen und Zuschlagskriterien strikt unverhandelbar, um die Transparenz und Gleichbehandlung aller Bieter sicherzustellen. Die Verhandlungsphase bietet dabei die Chance, innovative Ansätze der Bieter weiterzuentwickeln. Es ist sinnvoll, Verhandlungen phasenweise durchzuführen und die Anzahl der verbleibenden Angebote stufenweise zu reduzieren. Dies ermöglicht es, sich auf die vielversprechendsten Lösungen zu konzentrieren, ohne den Innovationsprozess frühzeitig einzuschränken.

1. Für jede Verhandlungsphase klare Ziele definieren und die Feedback-Schleifen transparent gestalten, damit die Bieter gezielt Verbesserungen einarbeiten können. Teststellungen in die Verhandlungsphase integrieren, um die Leistungsfähigkeit der vorgeschlagenen Lösungen zu simulieren und zu prüfen. Die Kombination aus Konzeptbewertung, Prototypentests und persönlichen Präsentationen ermöglicht eine fundierte Auswahl der/ des geeignetsten Partner(s). Die Gleichbehandlung der Bieter ist eine der größten Herausforderungen in der Verhandlungsphase. Es wurde betont, wie wichtig es ist, Änderungen oder zusätzliche Informationen für alle Beteiligten gleichzeitig und transparent zur Verfügung zu stellen.

2. Ein strukturiertes Kommunikationsprotokoll nutzen, um alle Änderungen, Rückfragen und Antworten zentral zu dokumentieren und an alle Bieter in Textform weiterzuleiten. Ein zentraler Erfolgsfaktor aus den Interviews war die iterative Verbesserung von Angeboten während der Verhandlungsphase. Hierbei sollten Bieter klare Rückmeldungen erhalten, um ihre Konzepte zielgerichtet weiterzuentwickeln.

3. Nach jeder Verhandlungsrunde Feedback geben, das spezifisch auf die Verbesserungsmöglichkeiten eingeht.

4. Zuschlag und Beginn der Innovationspartnerschaft (Phase 1 - 2)

Vergaberechtlich beschrieben (§ 19 VgV):

- Zuschlagskriterien: Der Zuschlag wird auf Basis der besten Kombination aus Preis, Qualität und Innovationspotenzial erteilt, nicht allein aufgrund des niedrigsten Preises.
- Partnerwahl: Der öffentliche Auftraggeber kann eine Innovationspartnerschaft mit einem oder mehreren Partnern eingehen.
- Strukturierung: Die Partnerschaft wird in zwei Phasen gegliedert:
 1. Forschungs- und Entwicklungsphase: Entwicklung von Prototypen oder innovativen Dienstleistungen.
 2. Leistungsphase: Erbringung der entwickelten Leistung.
- Output: Vertragsschluss und Start der Entwicklungsarbeiten.

Zusätzliche Hinweise aus den Interviews:

Die Vertragsgestaltung spielt in dieser Phase eine entscheidende Rolle. Verträge sollten flexibel genug sein, um auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können. Optionen wie Bankbürgschaften oder Lizenzvereinbarungen können dabei helfen, finanzielle Risiken zu minimieren und gleichzeitig die Interessen beider Parteien zu schützen.

5. Forschungs- und Entwicklungsphase (Phase 1 - 2)

Vergaberechtlich beschrieben (§ 19 VgV):

- Iterative Entwicklung: Die Arbeiten erfolgen in Arbeitspaketen, die durch Zwischenziele strukturiert sind.
- Zahlungen: Vergütung erfolgt in Teilbeträgen nach Erreichen von Zwischenzielen.

- Prüfung: Am Ende jedes Entwicklungsabschnitts entscheidet der Auftraggeber, ob die Partnerschaft fortgeführt, reduziert (bei mehreren Partnern) oder beendet wird.

→ Output: Fertigstellung von Prototypen oder innovativen Konzepten.

Zusätzliche Hinweise aus den Interviews:

Die Umsetzung der Innovationspartnerschaft erfolgt in iterativen Entwicklungsphasen. Diese Herangehensweise ermöglicht es, das Projekt schrittweise zu realisieren und Anpassungen vorzunehmen, sobald neue Erkenntnisse oder Anforderungen auftreten. Agiles Projektmanagement hat sich hier als besonders effektiv erwiesen. Dabei wird das Projekt in Arbeitspakete und Meilensteine unterteilt, die regelmäßig überprüft und angepasst werden können.

Ein zentraler **Erfolgsfaktor** ist die regelmäßige Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dadurch können Probleme frühzeitig identifiziert und gelöst werden. Die Verknüpfung von Zahlungen an das Erreichen spezifischer Meilensteine schafft zusätzliche Sicherheit und fördert die Zielerreichung.

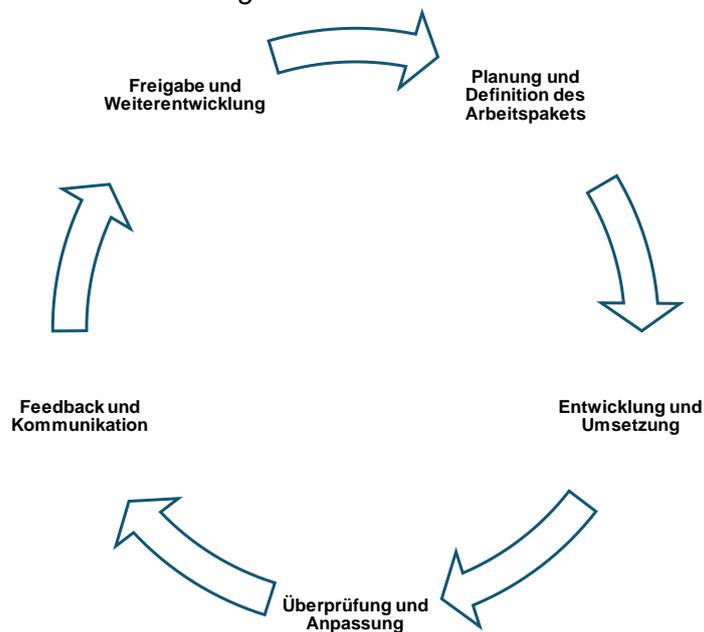


Abbildung 4: Meilensteine und Projektkommunikation

6. Leistungsphase und Abschluss der Partnerschaft (Phase 3)

- Erwerb der Leistung: Der öffentliche Auftraggeber ist verpflichtet, die entwickelte Lösung nur dann zu erwerben, wenn das vereinbarte Leistungsniveau und die Kostenobergrenze eingehalten werden.

- Evaluation: Der Innovationsprozess wird abschließend bewertet, und die Lösung wird in die operative Nutzung überführt.

→ Output: Endgültige Abnahme und Implementierung der innovativen Leistung.

Fazit



Die Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen, Beschaffungsstellen und externen Experten steigert die Qualität der Planung und Umsetzung.



Frühzeitige Markterkundung: Eine gründliche Analyse von Technologien und Anbietern bildet die Grundlage für fundierte Entscheidungen und minimiert Risiken. Sie beugt der Gefahr vor, dass während der Innovationspartnerschaft festgestellt wird, dass ähnliche Lösungen eben doch am Beschaffungsmarkt verfügbar gewesen wären.



Iterative Prozesse: Agile Projektmethoden mit klaren Meilensteinen und Feedback-Schleifen fördern Flexibilität und kontinuierliche Verbesserungen.



Transparenz und Fairness: Strikte Einhaltung von Mindestanforderungen, klare Kommunikationsprotokolle und Gleichbehandlung der Bieter sind essenziell.



Einbindung von Innovationstreibern: Flexible Eignungskriterien ermöglichen die Teilnahme von Start-ups und kleinen Unternehmen und steigern die Lösungsvielfalt.

Über die Universität der Bundeswehr München – Arbeitsgebiet Beschaffung



Beschaffung ist eine zentrale Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie man „gut“ einkauft. Die Wertschöpfung von Unternehmen wie von Institutionen des öffentlichen Sektors wird heute zu großen Teilen von Zulieferern erbracht.

In der Industrie liegt der Fremdbezugsanteil bei weit über 50 % des Umsatzvolumens. Bund, Länder, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber verantworten ein Volumen von rund 350 Mrd. Euro, was über 15 % des deutschen Bruttoinlandsproduktes entspricht. Das Einkaufsvolumen der Bundeswehr liegt bei ca. 11 Milliarden Euro jährlich.

Mehr als genug Gründe, sich der strategischen Bedeutung der Beschaffung bewusst zu sein und Lehre wie Forschung an der Optimierung von Beschaffungsprozessen, -strukturen und -instrumenten auszurichten.

Das Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München gliedert sich entsprechend in die Felder industrielle Beschaffung, öffentliche Beschaffung und Verteidigungsbeschaffung und bietet mit seinen Einrichtungen (zwei Professuren und drei Forschungsgruppen) einen deutschlandweit einmaligen Forschungsschwerpunkt im Bereich des Beschaffungsmanagements.

Dieser Verbund stellt heute und zukünftig sicher, dass auch die Bundeswehr und ihr Rüstungsmanagement aktuell und modern wissenschaftlich in Beschaffungsfragen unterstützt wird.

→ Kontakt



Hendrik H. Bangert

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsgebiet Beschaffung
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management
Universität der Bundeswehr München

hendrik.bangert@unibw.de
+49 (0)89 6004 4288
www.unibw.de/beschaffung



Jun.-Prof. Dr. Christian von Deimling

Ehem. Mitglied der Leitung im Arbeitsgebiet Beschaffung
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management
Universität der Bundeswehr München

c.von.deimling@unibw.de
+49 (0)89 6004 4246
www.unibw.de/beschaffung



Univ.-Prof. Dr. Michael Eßig

Leiter Arbeitsgebiet Beschaffung
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management
Universität der Bundeswehr München

michael.essig@unibw.de
+49 (0)89 6004 4221
www.unibw.de/beschaffung

Über das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung



Das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) wird im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) durchgeführt.

Ziel des Kompetenzzentrums ist es, die Innovationsorientierung der öffentlichen Beschaffung in Deutschland dauerhaft zu stärken und den Anteil der Beschaffung von Innovationen am Gesamtvolumen des öffentlichen Einkaufs in Deutschland zu erhöhen.

Mit seinen kostenfreien Angeboten und Services sollen Beschaffungsstellen sollen zum einen bei der organisatorischen Umstrukturierung (z.B. hin zu einem zentralen und strategischen Einkauf) beraten sowie zum anderen beim Erwerb von neuen Produkten, Dienstleistungen und Systemlösungen unterstützt werden.

Ein Fokus liegt dabei auf der Vermittlung von Kompetenzen im Vergaberecht und von modernen und innovativen Vergabeverfahren. Auch die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Auftraggebern und Startups bzw. kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist dabei ein Schwerpunkt.

Webseite: www.koinno-bmwk.de

Interviewleitfaden für die semi-strukturierten Interviews

Einführung:

- Kurze Einführung des Interviewers und Zweck des Interviews (Standardisierungsvorhaben)
- Erläuterung des Vorgehens zum Interview - wettbewerblicher Dialog und Innovationspartnerschaft – wir starten mit dem wettbewerblichen Dialog und wiederholen dann die Fragen für die Innovationspartnerschaft.
- Information über die Vertraulichkeit der Antworten und die freiwillige Teilnahme.

Herleitung:

Die Untersuchung stützt sich auf die organizational buying behaviour theory (OBB). Die OBB hat ihren Ursprung in der Marketingforschung und wird definiert als der Entscheidungsprozess, durch den formale Organisationen den Bedarf an gekauften Produkten und Dienstleistungen feststellen sowie alternative Marken und Lieferanten identifizieren, bewerten und auswählen (Robinson et al. 1967; Sheth 1973; Webster und Wind 1972a, 1972b). Das Konzept des organisationalen Beschaffungsverhaltens geht auf die 1960er und 1970er Jahre zurück. In dieser Zeit entwickelten Forscher strukturelle Modelle, die darauf abzielten, das Konzept des organisationalen Kaufverhaltens unter Berücksichtigung der verschiedenen Einflussfaktoren auf den Beschaffungsprozess zu erklären. In ihrem Beitrag "Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement" stellt Bunn (1994) vier Konstrukte inklusive deren Operationalisierung innerhalb einer Umfrage vor. In Anlehnung an diese Konstrukte wurde der folgende Interviewleitfaden erstellt.

Einstiegsfrage: Welche Produkte/ Dienstleistungen haben Sie bereits über wettbewerbliche Dialoge beschafft? Welche Produkte/ Dienstleistungen haben Sie bereits über Innovationspartnerschaften beschafft?

Teil 1: Informationssuche (vor dem Vergabeprozess)

- Inwieweit haben Sie Markterkundungen vor der Vergabe durchgeführt?
- Wie haben Sie die gesammelten Informationen über Lieferanten und Märkte in Ihrer Organisation ausgewertet um Entscheidungen zu treffen? Was hat Sie letztlich zur Entscheidung für diese Vergabeart geführt?

Teil 2: Proaktive Fokussierung

- Welche Bedeutung spielten die beschafften Lösungen, Produkte oder Dienstleistungen für das zukünftige Leistungsangebot der Organisation?
- Welche Risiken haben Sie während der Beschaffungsvorhaben entdeckt und wie haben Sie darauf reagiert bzw. sich vorbereitet?

Teil 3: Prozedurale Kontrolle

- Gab es ein System, nach dem rechtlich geprüft wurde, dass es eine Neuentwicklung benötigt wird?

- Welche Abteilungen waren in den Vergaben involviert und wie klar war die Verantwortung für die Durchführung definiert (bspw. Bedarfsträger, strategische Beschaffung, Endnutzer)?
- (Welchen Herausforderungen sind Sie begegnet?)

Teil 4: Nutzung von Analysetechniken

- Wie intensiv wurden Preis- und Kostenanalysen in diesem Kaufprozess verwendet?
- Wie signalisieren die beteiligten Lieferanten ihre Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit (1. Eignungskriterien/ 2. Übergang F&E zur Beschaffung - bspw. Referenzprojekte, Prototypen, Meilensteine, Zertifikate, ...)?
- Wie werden Fortschritte gemessen und bewertet?

Teil 5 (Exkurs):

- Haben Sie externe Unterstützung für die Durchführung der Vergaben in Anspruch genommen?
- Welche Unterstützung hätten Sie sich gewünscht – bspw. durch Innovationsintermediäre (bspw. KOINNO)?
- Wie könnte KOINNO jetzt noch weiterhelfen (trotz der bereits gesammelten Erfahrung)?

Abschluss

- Dank an den Teilnehmer für die Zeit und die Beiträge.
- Möglichkeit für den Teilnehmer, weitere Kommentare zu geben oder Fragen zu stellen.
- Information über die weiteren Schritte nach dem Interview.