

IÖB-Leitfaden

Praktischer Leitfaden zur Umsetzung innovationsfördernder öffentlicher Beschaffungsvorhaben im Bereich Erneuerbare Energietechnologien und Gebäude

Version 2016

H. Warmuth
T. Steffl

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

22/2016

Impressum

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

www.NachhaltigWirtschaften.at

IÖB-Leitfaden

Praktischer Leitfaden zur Umsetzung innovationsfördernder
öffentlicher Beschaffungsvorhaben im Bereich Erneuerbare
Energietechnologien und Gebäude

Version 2016

Mag. (FH) Hannes Warmuth, BSc.
Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik

Ing. Thomas Steffl, MSc.
scenario editor

Wien, Mai 2016

Vorwort

Der vorliegende Leitfaden zur Umsetzung innovationsfördernder öffentlicher Beschaffungsvorhaben im Bereich Erneuerbare Energietechnologien und Gebäude (IÖB-Leitfaden Version 2016) sowie das dazugehörige adaptierte IÖB-Tool sind das Ergebnis von zwei Projekten aus den gebäude- und energietechnologiebezogenen Forschungs- und Technologieprogrammen des bmvit. Sie bieten Unterstützung bei Beschaffungsprozessen, von der Suche nach geeigneten innovativen Produkten und Lösungen in den Bereichen Gebäude und Erneuerbare Energietechnologien bis zur Evaluierung von Beschaffungsvorgängen. Damit kann die Anwendung neuer Forschungsergebnisse unterstützt werden. Das IÖB-Tool (Version 2016) kann in verschiedenen Phasen einer Ausschreibung in individuell zu adaptierender Form herangezogen werden.

IÖB-Leitfaden und IÖB-Tool sollen BeschafferInnen, v.a. im öffentlichen Bereich, bei der Bewertung innovativer und klimarelevanter Lösungen unterstützen. Damit kann ein Beitrag zur langfristigen Sicherung einer hohen Lebensqualität auch für künftige Generationen geleistet werden. In diesem Sinne wünschen wir allen AnwenderInnen viel Erfolg bei der Anwendung dieses Tools.

DI Michael Paula

Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

Hintergrund	7
Anwendungsbereich	8
Der Ablauf im Überblick	9
Mögliche Beschaffungsvorhaben identifizieren	10
Adäquate Ausschreibungsziele definieren	13
Mit dem Markt in einen Dialog treten	14
Zielorientierte Beschaffungsstrategie entwickeln	16
Vollständige Vergabeunterlagen zusammenstellen	19
Festgelegte Beschaffungsstrategie umsetzen.....	21
Folgeaktivitäten und Netzwerke nutzen.....	22

Hintergrund

In der Welt des 21. Jahrhunderts zählt die Minderung bzw. Eingrenzung der voranschreitenden Erderwärmung mit all ihren negativen direkten und indirekten Folgen zu einer der größten globalen Herausforderungen. Die Transformation unseres derzeitigen Energiesystems – welches immer noch in überwiegendem Ausmaß auf fossilen Energieträgern wie Erdöl, Kohle und Gas basiert – erfordert ein entschiedenes und über alle politischen Anschauungen hinausgehendes Vorgehen aller Staatengemeinschaften, die **De karbonisierungsagenda** sowohl technisch möglich, wirtschaftlich tragbar als auch sozial verträglich zu gestalten. Mit dem Abkommen in Paris („**Paris Agreement**“) bei der UN-Klimakonferenz im Dezember 2015 wurde erstmals ein völkerrechtlich bindendes Abkommen geschaffen, welches sich zum Ziel setzt, die globale Erwärmung auf deutlich unter 2°C – möglichst auf 1,5°C – im Vergleich zur vorindustriellen Zeit zu begrenzen. Seitens der Industriestaaten werden dafür ab 2020 jährlich rund 100 Milliarden Dollar zur Verfügung gestellt, um u.a. die Diffusion nachhaltiger und innovativer **Low-Carbon-Technologien im Energie- und Gebäudebereich** zu beschleunigen, um die nationalen Klimaschutzbeiträge (Intended) Nationally Determined Contributions / (I)NDCs zu erreichen. Obwohl die einstimmige Verabschiedung des Abkommens in Paris durch alle 195 Staaten weltweit gefeiert wurde, ist dies erst ein erster Schritt, mit dem der Umsetzungsprozess eingeläutet wurde.

Sowohl die Europäische Union als auch Österreich haben sich mittelfristige Ziele gesetzt, den Anteil erneuerbarer Energieträger am Gesamtenergieverbrauch und die Energieeffizienz zu erhöhen und die Treibhausgasemissionen zu senken (EU-Treibhausgasreduktionen: bis 2020: -20%, bis 2030: -40%). Ungefähr ein Drittel des Energieeinsatzes fließt in den Gebäudebereich: in die Raumwärme, Warmwasserbereitung und in die Beleuchtung von Gebäuden. Gemäß der **EU-Gebäuderichtlinie (Richtlinie 2010/31/EU)** zur Verbesserung der Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden wurden sowohl Mindestanforderungen für den Neubau bzw. bestehende Gebäude bestimmt als auch festgelegt, dass ab 2018 alle Neubauten des öffentlichen Sektors als **Niedrigstenergiegebäude (Nearly Zero Energy Buildings / nZEB)** errichtet werden müssen. Hinsichtlich der **Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energie** verfolgt die Europäische Union im **Rahmen der Klima- und Energiepolitik 2030** das verbindliche Ziel, den Anteil auf mindestens 27% zu erhöhen. Österreich hat sich verpflichtet, den Anteil an erneuerbaren Energieträgern von 23,9%¹ im Jahr 2005 auf **34% bis 2020** zu erhöhen.

Um Innovationen im Energie- und Gebäudebereich voranzutreiben und einen ersten Markt zu bieten, eröffnet die derzeit geltende Beschaffungs-Richtlinie (**Richtlinie 2014/24/EU** über die öffentliche Auftragsvergabe) der Europäischen Union den öffentlichen AuftraggeberInnen die Möglichkeit, die Auftragsvergabe strategisch nutzen zu können, um ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen und einen **umfassenderen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen zu generieren**. Mit dem Instrument der **Innovationspartnerschaft** steht auch ein neues Vergabeverfahren zur Verfügung, welches die Entwicklung innovativer, noch nicht am Markt verfügbarer Liefer-, Bau- oder Dienstleistungen und den anschließenden Erwerb der daraus hervorgehenden Leistungen anstrebt. <http://www.innovationspartnerschaft.at/>

Mit der ab 1.3. 2016 geltenden **Novelle** des österreichischen Vergaberechts wurde der Fokus (noch) stärker auf Qualitätskriterien, Nachhaltigkeit und das **„BestbieterInnen-Prinzip“**² gelegt. Aspekten der Qualität und der Innovation³ sowie sozialen⁴ und umweltbezogenen⁵ Kriterien werden ein höherer Stellenwert beigemessen, eine umfassende Lebenszyklus-Betrachtung⁶ (wirtschaftlich, technisch, ökologisch) kann auch jetzt schon durchgeführt werden und Eingang in die Zuschlagskriterien finden.

Die Definition sachlich gerechtfertigter Zuschlagskriterien bzw. die Bewertung nicht direkt messbarer Kriterien (z.B. Innovationsgehalt, Nachhaltigkeit, Imagegewinn) stellt ohne die nötige Expertise häufig eine große Herausforderung dar, weshalb mit dem **IÖB-Tool** ein praxistaugliches Bewertungsinstrument für die innovationsfördernde öffentliche Beschaffung entwickelt wurde. In Verbindung mit diesem Leitfaden werden Beschaffungsverantwortliche, speziell in kleinen und mittleren Gemeinden, bei Vergabeprozessen im Bereich Energie- und Gebäudetechnologien dahingehend unterstützt, Entscheidungen nachvollziehbar zu dokumentieren und gleichzeitig ihre eigenen sowie die Zielsetzungen des **Leitkonzepts zur „Innovationsfördernden öffentlichen Beschaffung“** zu berücksichtigen.

¹ Vgl. Statistik Austria: Gesamtenergiebilanz Österreich 1970 bis 2014 (Detailinformation) [Link](#), Anteil Erneuerbare Energieträger gemäß EU-Richtlinie 2009/28/EG, Arbeitsblatt 60

² Vgl. insbesondere § 79/3 und § 79/3a Bundesvergabegesetz 2006 in der geltenden Fassung zur Wahl des technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebots ([Link](#)) Zu den Zuschlagskriterien vgl. § 2 Zl 20 lit. d des Bundesvergabegesetzes 2006 in der geltenden Fassung.

³ Vgl. Bundesvergabegesetz § 19 (7), Kann-Bestimmung

⁴ Vgl. Bundesvergabegesetz § 19 (6), Kann-Bestimmung

⁵ Vgl. Bundesvergabegesetz § 19 (5), Muss-Bestimmung

⁶ Vgl. Bundesvergabegesetz § 96 (5): „Bei der Erstellung der Beschreibung der Leistung und der Aufgabenstellung sind auch mit der Leistung in Zusammenhang stehende allfällige zukünftige laufende bzw. anfallende kostenwirksame Faktoren (z.B. Betriebs- und Erhaltungsarbeiten, Serviceleistungen, erforderliche Ersatzteil-Lagerhaltung, Entsorgung) aufzunehmen, falls deren Kosten ein Zuschlagskriterium bilden.“

Anwendungsbereich

Innovative Produkte, selbst wenn sie eindeutig wirtschaftlicher sind als konkurrierende konventionelle Produkte, kommen oftmals nicht zum Einsatz. Der Grund hierfür ist, dass BeschafferInnen die **Risiken**, die mit der Einführung von neuen Technologien oder mit der Zusammenarbeit mit jungen, wirtschaftlich noch nicht stabilen Unternehmen verbunden sind, scheuen. Darüber hinaus tragen grundsätzliche Bedenken gegenüber Neuerungen und zu geringe Kenntnisse über neue Produkte und Technologien sowie vergaberechtliche Gewohnheiten dazu bei, innovative Produkte zu übergehen. Eine weitere Barriere liegt darin, dass die Beschaffungsverantwortlichen die Lebenszykluskosten eines Produktes oftmals nicht ausreichend berücksichtigen – Energieeinsatz bei der Herstellung, in der Nutzung bis hin zur Verwertung. Grundsätzlich sollte bei jedem Beschaffungsprozess von neuartigen und innovativen Produkten zuallererst die Frage gestellt werden, worin die **Innovation** liegt (WAS die Innovation ist) und erst dann WIE hoch der **Innovationsgehalt** im Vergleich zu herkömmlichen Produkten und Lösungen ist.

Um die öffentliche Hand als Impulsgeberin für Innovationen zu unterstützen und innovativen Produkten und Dienstleistungen im Bereich **Energie- und Gebäudetechnologien** einen ersten Markt zu bieten, wurden eine Reihe an Instrumenten und Werkzeugen zur Förderung der innovationsfördernden öffentlichen Beschaffung entwickelt. Die Möglichkeiten des Bewertungsinstrumentes **IÖB-Tool** umfassen beispielsweise die Bewertung des Innovationsgehalts und des Risikos im Rahmen von Fachjurs oder die Evaluierung von innovationsfördernden Beschaffungsvorgängen auf kommunaler Ebene. Der Einsatz einer Fachjury für die individuelle und mitunter fallspezifisch subjektive **Bewertung des Innovationsgehalts, möglicher Risiken und des generierten Mehrwerts** (Nutzen) ist für die Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung geltender Vergaberichtlinien zwingend erforderlich. Der Aufbau des IÖB-Tools ermöglicht es, Eignungs- und Zuschlagskriterien für zu beschaffende Produkte und Lösungen zu bestimmen, die Kriterien nach individuellen Gesichtspunkten und vergabekonform zu gewichten und die Juryentscheidung nachvollziehbar zu dokumentieren. Gleichzeitig werden die Zielsetzungen des Leitkonzepts IÖB berücksichtigt.

Der Leitfaden ist in Verbindung mit dem IÖB-Tool für Fachjurs anzuwenden und gliedert sich in den Hauptteilen nach **einzelnen Prozessschritten**. Zusätzlich bietet er nützliche Tipps und Methoden bei der Durchführung von Beschaffungsprozessen.

In der **ersten Phase** gilt es von den Beschaffungsverantwortlichen das Vorhaben zu identifizieren und festzulegen, welche Fragestellungen zur Ideenfindung von möglichen Beschaffungsgegenständen zu konkretisieren sind. Der „Reality Check“ soll ein klares Bild davon geben, welcher Nutzen beschafft werden soll, welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind und ob es dafür schon am Markt erhältliche Lösungen gibt. In der **zweiten Phase** werden funktionelle Ausschreibungsziele definiert und die Gewichtung zwischen einzelnen Kriterien (z.B. Innovationsgehalt, Chancen und Risiken, Wirtschaftlichkeit) festgelegt. Die Variationsmöglichkeit der Gewichtung wurde deswegen vorgesehen, um den unterschiedlichen Anforderungen von Beschaffungsstellen in Hinblick auf deren Innovationsaffinität und Risikoaversion gerecht zu werden. In der **dritten Phase** werden die spezifischen Anforderungen in die Ausschreibungsunterlagen aufgenommen und eine entsprechende Fachjury ausgewählt. Gleichzeitig wird damit begonnen, mit „dem Markt“ in einen Dialog zu treten und potenzielle AnbieterInnen ausfindig zu machen. Im Zuge der **vierten Phase** können die Ausschreibungsziele entsprechend den Marktverhältnissen angepasst und ein geeignetes Vergabeverfahren ausgewählt werden. Mögliche Risiken und greifbare Chancen werden dabei bewusst gemanagt und in den Beschaffungsprozess integriert. Die **fünfte** Phase beginnt sobald alle Unterlagen der BieterInnen bzw. EinreicherInnen vorliegen. Mit diesen wird das Bewertungstool für den Entscheidungsfindungs-Prozess (**Phase sechs**) vorbereitet. Die Ergebnisse aller Bewertungsbögen werden im Bewertungsinstrument zusammengefasst dargestellt und ermöglichen eine Reihung der BieterInnen bzw. EinreicherInnen. Diese Reihung kann direkt für die Entscheidungsfindung herangezogen werden oder in die restlichen Ausschreibungsvorgaben integriert werden. Die Kommunikation nach außen sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Beschaffungsstellen (**Phase sieben**) sind ein wichtiger Beitrag und helfen, die Prozessschritte, Erfahrungen und den Grad der Zielerreichung im Nachhinein zu evaluieren. Dies wird Ihnen und anderen Beschaffungsstellen dabei helfen, bei zukünftigen Vorhaben effizienter und effektiver zu werden.

Ergänzend beinhaltet jedes Kapitel weiterführende Links zu Informations- und Servicestellen, die bei der Durchführung unterstützen und schnell Auskunft geben können.

Der Fokus auf die Bereiche Gebäude und erneuerbare Energietechnologien stellt dabei einerseits einen Anknüpfungspunkt an zahlreiche erfolgreiche Initiativen und Forschungsprogramme des BMVIT dar und nimmt andererseits Bezug auf Wirtschaftszweige, die durch hohes Innovationspotenzial der österreichischen Unternehmen (v.a. KMU) geprägt sind.

Der Ablauf im Überblick

Mögliche Beschaffungsvorhaben identifizieren

Setzen Sie sich keine Grenzen, wie Sie zu passenden Ideen für Ihre innovationsfördernde Beschaffung (IÖB) kommen. Prüfen Sie Ihren Bedarf auf IÖB-Tauglichkeit. Das Wichtigste: Beim Brainstorming gibt es kein Gut und Schlecht, alle Ideen sind willkommen!

Adäquate Ausschreibungsziele definieren

Der Weg ist oftmals das Ziel, aber ohne Ziel lässt sich auch kein passender Weg finden. Bei welcher Idee sind Ihnen welche Aspekte wichtig? Welche Idee passt am besten zu Ihrer Organisation und Ihren Zielen? Welcher Bedarf soll tatsächlich gedeckt und welche Funktionen sollen schlussendlich erfüllt werden? Es geht vorrangig darum, dass es z.B. in Ihren Räumlichkeiten warm ist und nicht darum, den alten Heizkessel zu tauschen.

Mit dem Markt in einen Dialog treten

Stellen Sie Informationen für potenzielle AnbieterInnen zusammen und verbreiten Sie diese. Überlegen Sie sich, wie Sie mit dem Markt in Kontakt treten wollen und müssen, um für Sie interessante AnbieterInnen zu erreichen. Niemand verbietet Ihnen dieses Herantasten an den Markt, solange es transparent und diskriminierungsfrei erfolgt.

Zielorientierte Beschaffungsstrategie entwickeln

Basierend auf Ihren Zielen und den Rückmeldungen des Marktes können Sie eine klare Beschaffungsstrategie formulieren. Sie werden in den vorangegangenen Phasen unterschiedliche Risiken identifiziert haben. Es gilt, diese Aspekte in der Beschaffungsstrategie zu berücksichtigen und damit Risiken benennen und reduzieren zu können.

Vollständige Vergabeunterlagen zusammenstellen

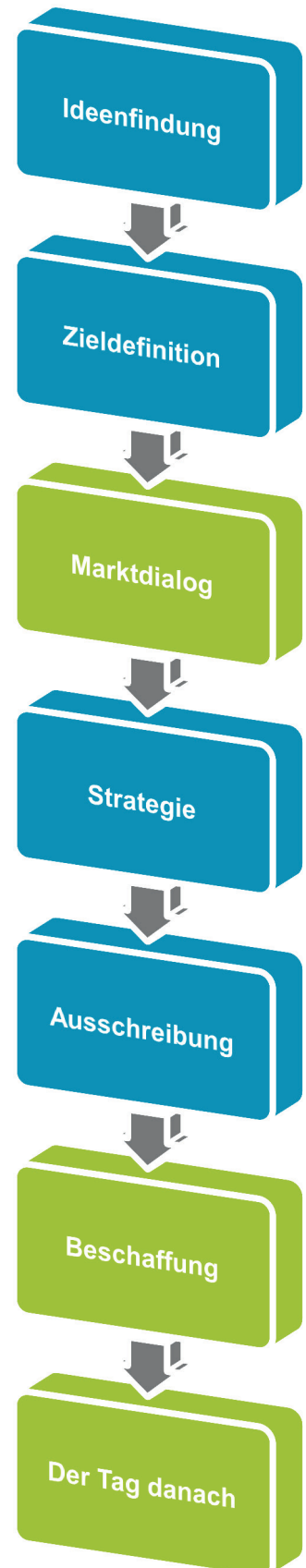
Formulieren Sie Ihre Anforderungen und Ziele in den Vergabeunterlagen aus. Beachten Sie auch, wie diese Aspekte überprüft werden können und dass sich die gesamte Beschaffungsstrategie in den Vergabeunterlagen wiederfindet.

Festgelegte Beschaffungsstrategie umsetzen

Führen Sie die Beschaffung gemäß Ihrer beschlossenen Strategie aus. Da Sie funktionell ausgeschrieben haben, werden Sie auch das erhalten, was Sie benötigen. Durch das BestbieterInnen-Prinzip können auch langfristige Kostenvorteile und nicht-monetäre Mehrwerte Berücksichtigung finden. (Gefahr beim BilligstbieterInnen-Prinzip: Höhere Folgekosten oder kürzere Lebensdauer werden nicht berücksichtigt.)

Folgeaktivitäten und Netzwerke nutzen

Sie haben etwas Gutes vollbracht. Reden Sie auch darüber! Nutzen Sie Kommunikationskanäle innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation. Treten Sie in einen Erfahrungsaustausch mit anderen Beschaffungsstellen und teilen Sie Ihre Lernerfahrungen.



Mögliche Beschaffungsvorhaben identifizieren

1 Ressourcen für die Ideenfindung genehmigen

In diesem frühen Stadium liegt die Zielsetzung auf der Identifikation von möglichen Beschaffungsvorhaben und deren Nutzenpotenziale auf Basis eines existierenden Bedarfes. Somit beschränkt sich der Aufwand auf zwei, drei Workshops, ggf. mit etwas Budget für eine externe Moderation und Beratung. Der erste Schritt hin zu einer innovationsfördernden Beschaffung ist die Schaffung bzw. Bewilligung der notwendigen Ressourcen für die Durchführung.

Abhängig vom Projekt und den zu erwartenden Einsparungen über die Laufzeit (Lebenszyklus), können auch höhere Projektaufwände gerechtfertigt sein. Das finanzielle oder organisatorische Risiko bei der Ideenfindung bzw. im frühen Stadium des Projekts ist relativ gering, da keine weiteren Kosten und Folgeaktivitäten entstehen. Bedenken Sie aber, dass genau dieser freie Ansatz abseits von den eingefahrenen Beschaffungsmethoden neue Potenziale wecken kann und einen langfristigen Nutzen für die Organisation darstellt.

2 Brainstorming-Workshop(s) organisieren zur Identifizierung der Bedarfslage

Ein weiterführender Schritt kann sein, drei mögliche Beschaffungsvorhaben zu identifizieren, aus denen im Zuge der Zieldefinition (siehe übernächste Seite) eine Idee ausgewählt wird. Um sicherzustellen, dass die generierten Ideen auch zu Ihrer Organisation passen, fokussieren Sie sich zum Beispiel auf folgende drei Fragestellungen:

- **In welchen Bereichen ist der Leidensdruck bzw. Änderungsbedarf am größten?**
(z.B.: bei laufenden Kosten oder hohen Treibhausgasemissionen)
- **In welchen Bereichen kann eine große Wirkung erzielt werden?**
(z.B.: verringertes Abfallaufkommen oder größerer Nutzen für die Bevölkerung)
- **Welcher zukünftige Bedarf wird momentan nicht berücksichtigt oder abgedeckt?**
(z.B.: durch einen Bevölkerungszuwachs oder geänderte, rechtliche Rahmenbedingungen)

Nicht zu allen drei Fragestellungen müssen Ideen gefunden werden. Eventuell helfen Ihnen externe Stakeholder bei der Ideenfindung oder unabhängige Organisationen mit entsprechender Expertise (z.B. zur Integration von NutzerInnenaspekten in integrale Planungsprozesse). Versuchen Sie auf jeden Fall intern so viele Abteilungen wie möglich abseits Ihres Beschaffungsteams einzubinden: Führungskräfte, Stabsstellen wie z.B. Sicherheitsfachkräfte und andere Beauftragte. Denken Sie auch an SachbearbeiterInnen mit direktem Parteienverkehr und z.B. ArbeiterInnen der Müllabfuhr. Je mehr unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigt werden, desto besser.

Passen Sie die Workshops hinsichtlich ihres Inhalts und Umfangs an, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen.

➔ **Es geht um die Identifikation von Herausforderungen und Problemstellungen – die Lösungen werden von den AnbieterInnen im Zuge der Beschaffung gefunden!**

Ob Sie die Sammlung von Ideen klassisch als Brainstorming abwickeln oder andere Methoden (z.B.: Negativkonferenz, Zukunftswerkstatt oder Ideen-Marathon) anwenden, bleibt ganz Ihnen überlassen und richtet sich vor allem danach, was zu Ihrer Organisation und den zur Verfügung stehenden Ressourcen passt. Wesentlich ist in jedem Fall: Es gibt keine schlechten Ideen, jeder Input ist willkommen!

Auf www.innovationspartnerschaft.at (einem Angebot der IÖB-Servicestelle) können Sie sich von bestehenden Lösungen und Herausforderungen (Challenges) inspirieren lassen.

- www.innovation-procurement.eu (EU-weite Plattform zum Thema IÖB)
- www.KomKlimA.at (Klimaschutz-Technologiedatenbank),
- www.ecoweb.info (Öko-Innovationen aus EU-Forschungsprojekten)
- und dem Online-Portal www.NachhaltigWirtschaften.at (u.a. Publikationen zu Forschungsergebnissen, Pilot- und Demonstrationsanlagen in den Bereichen Gebäude und Erneuerbare Energietechnologien, Smart Cities und Energieregionen; Veranstaltungen, Wettbewerbe und Ausschreibungen zu Forschungs- und Technologieprogrammen).

Informationen zum Leitkonzept IÖB und Aktivitäten dazu finden Sie auf der Homepage des bmvit.

3 Konkretisierung der Herausforderungen in der Bedarfslage

Ordnen Sie die Ideen thematisch in Cluster oder innerhalb einer Mind-Map. Fassen Sie gleiche und sehr ähnliche Ideen zusammen. Diese grafische Darstellung erleichtert Ihnen die interne Kommunikation, um zu verdeutlichen wie viele Problemstellungen identifiziert wurden und bei welchen Themen sich diese häufen.

Übertragen Sie die Ideen in eine Tabelle und fügen Sie Spalten für die folgenden Fragestellungen hinzu:

- **Welcher tatsächliche, beschaffbare Nutzen ist hierbei relevant?**
(z.B.: hohe Stromkosten bei der Straßenbeleuchtung werden eigentlich durch den Bedarf an hellen, sicheren Straßen bei Nacht hervorgerufen)
- **Welche Aspekte sind Ihnen als Organisation dabei wichtig?**
(z.B.: Reduktion der resultierenden Treibhausgas-Emissionen, Erhöhung der Sicherheit Ihrer ArbeiterInnen oder Steigerung der Materialeffizienz)
- **Welche ähnlichen Lösungen gibt es bereits?**
(Auch wenn die finale Lösung von den AnbieterInnen gefunden wird, hilft Ihnen eine grundsätzliche Orientierung. Vor allem im Hinblick darauf, ob es bereits bewährte Lösungen am Markt geben könnte.)
- **Steht ein entsprechender Zeitrahmen zur Lösungsfindung zur Verfügung?**
(Ist der Zeitrahmen ausreichend groß oder muss die Problemstellung möglichst schnell gelöst sein?)
- **Steht ein entsprechender Spielraum für Innovationen zur Verfügung?**
(Bestehen Normen oder Gesetze, die keinen Spielraum für andere Lösungen als die bisherige zulassen?)
- **Kann hierfür die notwendige Motivation in der eigenen Organisation gefunden werden?**
(Wenn man sich intern mit der Thematik identifizieren kann und auch von allen Seiten eine Lösung angestrebt wird, erhöht dieses ungemein Ihre Erfolgchancen.)

Rufen Sie Ihr Brainstorming-Team (oder eine Auswahl daraus) zusammen und füllen Sie die erstellte Tabelle im Rahmen eines weiteren Workshops mit Inhalt. Sie können selbstverständlich auch beide Workshops (Brainstorming und Konkretisierung) in einen einzelnen zusammenfassen, wenn das für Sie praktikabler ist. Ebenso ist es möglich, bei der Ideenfindung ausschließlich auf interne Ressourcen zurückzugreifen und für die Konkretisierung Stakeholder und externe Expertise hinzuzuziehen.

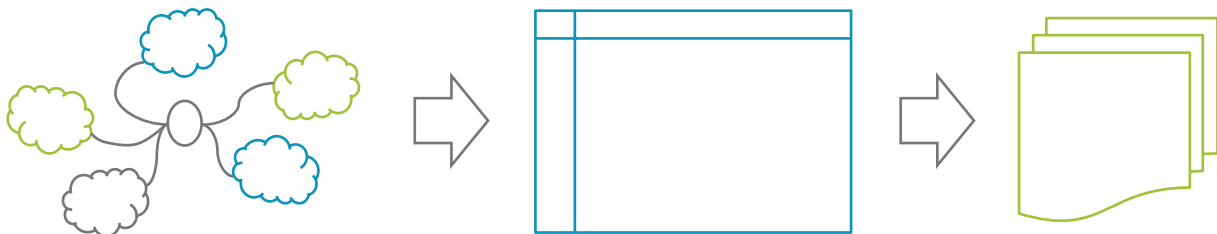


Abbildung 1: Von der Mind-Map zu den drei vielversprechendsten Ideen

4 Auswahl von drei vielversprechenden Ideen

Im Rahmen der Konkretisierung sollten Sie alle Ideen nochmals durchgehen und insbesondere darauf prüfen, ob sie auch einen **lösungsoffenen Nutzen** formuliert haben. Wählen Sie dann (mit Ihrem Team) die drei vielversprechendsten Ideen aus und besprechen Sie diese nochmals durch, um auch keinen wichtigen Aspekt zu übersehen. Unterstreichen Sie vor allem die Vorteile gegenüber einer Standard-Lösung bzw. dem Fortsetzen Ihrer üblichen Praxis. Selbstverständlich können es auch mehr als drei Ideen sein, auf die Sie sich in weiterer Folge fokussieren. Vor allem zu Beginn Ihrer IÖB-Aktivitäten, wird es Ihnen leichter fallen, wenn Sie sich auf weniger, dafür auf die „Top 3“-Ideen stürzen.

Als Abschluss des Workshops sollten Sie Ihr Team würdigen. Alleine ein kleines Dankeschön an das gesamte Team hält die positive Stimmung hoch und zeigt, dass Sie das Ergebnis schätzen.

Danach bereiten Sie die drei identifizierten Herausforderungen für Ihre EntscheidungsträgerInnen auf. Zeigen Sie mit Ihrer Mind-Map (bzw. der Cluster-Darstellung) wie viele Ideen entstanden sind und dass Sie davon die besten drei herausgegriffen haben. Unterstreichen Sie bei den drei Ideen welche Aspekte (Treibhausgas-Emissionen, Kostenreduktionen, Energie- und Materialeffizienz, usw.) als besonders wichtig empfunden wurden. Zeigen Sie mit den gefundenen, ähnlichen Optionen, dass es bereits vielversprechende Ansätze gibt. Auch wenn erst im Zuge der Beschaffung die für Sie optimale Lösung erarbeitet wird, nehmen Sie damit Ängste vor dem Ungewissen. Unterstreichen Sie dabei auch, welche zusätzliche Nutzen daraus gezogen werden können (z.B. Verbesserung der Luftqualität oder eine einfachere Wiederverwendung nach der Lebensdauer). Führen Sie auch aus, dass IÖB das richtige Instrument für Ihre Herausforderungen ist und betonen Sie abschließend, warum gerade Ihre Organisation prädestiniert dafür ist, genau diese Problemstellungen in Angriff zu nehmen.

➔ **Ihre Präsentation bzw. Ihr Bericht ist gleichzeitig eine gute Dokumentation der Ideenfindungsphase!**

Adäquate Ausschreibungsziele definieren

1 Präsentation der drei möglichen Beschaffungsvorhaben

Laden Sie Ihre EntscheidungsträgerInnen ein und präsentieren Sie die Ergebnisse der Ideenfindung. Danach wählen Sie gemeinsam eine Idee aus, entwickeln diese weiter und stimmen diese direkt mit Ihren EntscheidungsträgerInnen ab. Auf der Agenda sollten Sie hierbei zumindest folgende Punkte haben:

- **Wie ist der funktionale Ausschreibungsgegenstand zu benennen?**
(Dieser wird sich kaum von Ihrem „tatsächlichen, beschaffbaren Nutzen“ unterscheiden, soll aber sicherstellen, dass unter der gewählten Formulierung das gleiche verstanden wird.)
- **Nehmen Sie eine grobe Gewichtung der Wirkungsaspekte vor.**
(Eine vereinfachte Skala kann vorerst ausreichen, um festzuhalten, z.B. ob die Reduktion der Lebenszykluskosten bzw. Total Cost of Ownership „wichtiger“ sind als die Reduktion der Treibhausgas-Emissionen oder umgekehrt.)
- **Wägen Sie Chancen und Risiken gemeinsam ab und finden Sie hierfür eine Zielrichtung.**
(Im Grunde gilt es hier festzulegen, wie viel sich Ihre Organisation in diesem Vorhaben „trauen“ will. Weisen Sie darauf hin, dass im Zuge der Erstellung der Beschaffungsstrategie ein Risikomanagement betrieben wird.)
- **Legen Sie ein ungefähres Beschaffungsvolumen und einen sinnvollen Zeitrahmen fest.**
(Diese Eckdaten werden Sie für den Marktdialog benötigen. Lassen Sie bereits hier ein Aufwand-Nutzen-Denken anklingen, um auch später voll und ganz nach dem BestbieterInnen-Prinzip zu agieren.)
- **Betonen Sie die Wichtigkeit einer frühzeitigen, internen Kommunikation.**
(Je früher Sie Ihre gesamte Organisation einbinden, desto weniger können interne Widerstände auftreten und umso mehr zusätzliche Inputs gewonnen werden.)
- **Legen Sie die notwendigen Ressourcen bzw. das genehmigte Budget für den Marktdialog fest.**
(Auch beim Marktdialog wird mit einem relativ geringen Aufwand das Potenzial erhoben, Ihre Problemstellung zu lösen – die Entscheidung zur Ausschreibung bzw. Beschaffung erfolgt erst nach der Dialogphase.)

➔ **Nehmen Sie sich die Zeit und dokumentieren Sie die gefassten Entscheidungen ordentlich. Versenden Sie dieses Protokoll auch an alle eingebundenen EntscheidungsträgerInnen, um Missverständnissen vorzubeugen.**

Am Ende des Tages sollten Sie zu allen obigen Punkten verbindliche Aussagen der relevanten EntscheidungsträgerInnen haben, um ein böses Erwachen in den folgenden Phasen zu vermeiden.

2 Ausformulierung der Ausschreibungsziele

Fassen Sie, falls noch notwendig, die Ausschreibungsziele in ganze Sätze. Was genau soll beschafft werden? Achten Sie weiterhin auf eine funktionale Leistungsbeschreibung! Welche Verbesserungen (Wirkungsaspekte) erhoffen Sie sich von Ihrem Beschaffungsvorhaben? Wie haben Sie diese (verbal) gewichtet? Welche Rahmenbedingungen, z.B. aufgrund gesetzlicher Vorgaben, dürfen sich nicht ändern? Welches Beschaffungsvolumen in welchem Zeitraum haben Sie für Ihr Beschaffungsvorhaben abgeschätzt?

Die Ausschreibungsziele sollen keine Ausschreibungskriterien darstellen. Es geht vielmehr darum, in Textform ein Bild Ihrer Erwartungen und Rahmenbedingungen darzustellen. Die konkreteren Vergabeunterlagen werden Sie erst in einer späteren Phase benötigen, wenn Sie Inputs aus dem Marktdialog und Ihrem Risikomanagement einfließen lassen können.

3 Interne Kommunikation zum Vorhaben

Sie können Ihren KollegInnen ruhig mitteilen, was Ihre Organisation vorhat. Dadurch können Sie eventuell noch wichtige Anregungen erhalten, aber vor allem senken Sie damit interne Widerstände. Fassen Sie den Inhalt und Umfang Ihres Beschaffungsvorhabens kurz und allgemein verständlich zusammen. Fügen Sie hinzu, auf welchem Weg Sie etwaige Rückmeldungen erhalten wollen und erklären Sie kurz die Vorteile der IÖB im Allgemeinen.

Überlegen Sie sich, ob Sie eine Art internen IÖB-Newsletter einrichten wollen oder ob Sie sich einen fixen Platz in bestehenden Kommunikationskanälen sichern wollen. Berichten Sie lieber von kleinen Schritten als immer vom großen Ganzen. Das wird Ihren KollegInnen helfen, zu erkennen, dass sich stetig etwas tut, anstelle einem „kein Ende in Sicht“.

Mit dem Markt in einen Dialog treten

1 Erstellung eines Dossiers

Fassen Sie alle wichtigen Informationen für potenzielle AnbieterInnen in Form eines Dossiers oder Prospekts zusammen. In diesen Unterlagen sollten sich zumindest folgende Inhalte schnell finden lassen:

- **Problemstellung**
(Beschreiben Sie die Herausforderung so, dass Sie auch von Außenstehenden verstanden werden kann.)
- **Ausschreibungsziele**
(Vor allem, welche Verbesserungen Sie sich erwarten und wo Ihre Interessensschwerpunkte liegen, ist wichtig.)
- **Geplantes Beschaffungsvolumen und Zeitrahmen**
(Sollten Sie Ihr eigenes Vorhaben als zu klein, um für den Markt interessant zu sein, einstufen, dann schätzen Sie den gesamten öffentlichen Bedarf ab und führen Sie diese Größe zusätzlich an.)
- **Antwortformular**
(Stellen Sie Fragen zusammen, zu denen Sie eine Antwort benötigen.)

Mit dem Antwortformular sammeln Sie Ideen des Marktes zu Ihrer Problemstellung und Zielsetzung ein. Insbesondere werden Sie über die Technologiereife der Ideen Bescheid wissen wollen – Ist noch Entwicklungsbedarf notwendig oder wartet die Innovation bereits in den Startlöchern? Gibt es bereits Prototypen und / oder erste Anwendungen? Vor allem ist die technische und wirtschaftliche Machbarkeit der rückgemeldeten Ideen für Sie von Interesse. Auch, ob die MarktteilnehmerInnen an einer dazugehörigen Ausschreibung interessiert sind. Lassen Sie sich auch ruhig über andere Innovationsaktivitäten der potenziellen AnbieterInnen berichten. Das Antwortformular kann natürlich noch weitere Fragestellungen beinhalten – eben Alles, was für Sie in dieser Phase wichtig ist. Auf jeden Fall sollten Sie direkt am Antwortformular vermerken bis wann und wie Sie das ausgefüllte Antwortformular benötigen. Achten Sie auch darauf, dass es Ihre Zielgruppe vom Umfang und Inhalt nicht überfordern soll und auch Sie beim Auswerten nicht über Hunderten von Seiten brüten wollen.

2 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Bevor Sie mit dem Markt in Kontakt treten, sollten Sie zuerst Ihre Kommunikationsstrategie festlegen. Welche MarktteilnehmerInnen wollen Sie unbedingt erreichen und auf welchem Weg werden Sie diese involvieren? Falls Sie vorhaben, nach Auswertung der Antwortformulare mit einzelnen MarktteilnehmerInnen zu sprechen oder einen Workshop organisieren wollen, dann teilen Sie das möglichst gleich beim ersten Kontakt mit. Kommunizieren Sie auch die unmittelbar folgenden Schritte: Was passiert mit den Antwortformularen? Wann und wie erfolgt eine Rückmeldung Ihrerseits?

Nutzen Sie www.innovationspartnerschaft.at als Kommunikationsplattform, um Ihre Challenge einer breiten Basis an interessierten AnbieterInnen zu präsentieren!

Die Plattform ist eine EU-weit einmalige Lösung der IÖB-Servicestelle, um innovativen Unternehmen ein Schaufenster und smarten Beschaffungsstellen eine Pinnwand zu bieten. Auf der Online-Plattform können Sie also kostenlos Ihre Herausforderungen (Challenges) publik machen und geprüfte innovative Lösungen entdecken. Die IÖB-Servicestelle wurde mit Ende 2013 in der Bundesbeschaffungsgesellschaft (BBG) eingerichtet und wird durch BMVIT und BMWFW finanziert.

Darüber hinaus bietet die austria wirtschaftsservice (aws) Marktstudien an, falls Sie Unterstützung bei der Auswahl von potenziellen AnbieterInnen benötigen. Auf z.B. www.ecolinx.com können Sie relevante AnbieterInnen finden oder fragen Sie direkt bei WKO-Fachverbänden und Branchen-Vertretungen an.

Bedenken Sie auch mögliche Veröffentlichungspflichten Ihrerseits und berücksichtigen Sie auch Ihre üblichen Kommunikationskanäle, die Sie sonst für Ausschreibungen verwenden, um einerseits die Transparenz und Sichtbarkeit Ihres Beschaffungsvorhabens zu erhöhen und andererseits Ihren Pflichten nachzukommen.

➔ Sie können den Marktdialog auch verkürzen, indem Sie sich auf www.innovationspartnerschaft.at fokussieren!

Darüber hinaus gibt es noch zahlreiche, andere Wege den Marktdialog durchzuführen. Der hier beschriebene Dialog mit dem Markt stellt wohl eine sehr umfangreiche und dafür ergebnisreiche Methode dar. Die Nutzung der IÖB-Plattform (www.innovationspartnerschaft.at) ist dafür schnell und unkompliziert. Dazwischen gibt es noch andere Möglichkeiten, wie etwa ein Supplier Innovation Day, Branchendialoge oder Fachkonferenzen.

3 Marktdialog durchführen

Treten Sie mit dem Markt in einen Dialog gemäß Ihrer Kommunikationsstrategie ein. Verteilen Sie die zusammengestellten Dossiers und nutzen Sie entsprechende Online-Plattformen. Falls gewünscht, besprechen Sie die Antwortformulare mit einzelnen MarktteilnehmerInnen nach oder laden Sie zu einem gemeinsamen Workshop ein. Auch hier können Sie externe, unabhängige Expertise hinzuziehen, falls Sie sich bei Detailfragen nicht ausreichend „sattelfest“ fühlen.

➔ **Solange die Kommunikation mit dem Markt transparent und diskriminierungsfrei ist, ist diese auch erlaubt und erwünscht. Es liegt ja auch in Ihrer Verantwortung mit öffentlichen Geldern das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.**

4 Internen Bericht verfassen

Fassen Sie die Erkenntnisse des Marktdialogs in einem internen Bericht zusammen. Fügen Sie auch das Dossier größtmöglich ein, um ein vollständiges Bild zu vermitteln. Geben Sie in dem Bericht einen nachvollziehbaren Abriss der Auswertung der Antwortformulare und dokumentieren Sie alle Folgeaktivitäten. Im Wesentlichen muss Ihr Bericht fünf Fragen klar beantworten können:

- Um welche Problemstellung handelt es sich und welche Aspekte sind dabei wichtig?
- Wie ist das Interesse der MarktteilnehmerInnen, hierfür eine Lösung zu finden bzw. zu entwickeln, einzustufen?
- Welche (technologischen) Möglichkeiten gibt es bereits von welchen AnbieterInnen, die eine Lösung versprechen?
- Wie stufen Sie die Ideen der MarktteilnehmerInnen ein, Ihre Herausforderung auch meistern zu können?
- Gibt es ausreichend interessierte MarktteilnehmerInnen, damit ein Wettbewerb zustande kommen kann?

Besprechen Sie die Ergebnisse Ihres Berichts mit den relevanten EntscheidungsträgerInnen in Ihrer Organisation. Jetzt erst ist die Entscheidung zu treffen, ob dieses favorisierte Beschaffungsvorhaben umgesetzt werden soll oder nicht. In beiden Fällen kommunizieren Sie das Ergebnis (wesentlichste Aussagen des Berichts und Entscheidung der Leitung) auch intern.

Zielorientierte Beschaffungsstrategie entwickeln

1 Anpassung der Ausschreibungsziele und Anforderungen

Überarbeiten Sie Ihre Ausschreibungsziele und deren Gewichtung entsprechend der Inputs, die Sie von Ihren EntscheidungsträgerInnen und dem Marktdialog erhalten haben. Passen Sie auch Ihre funktionalen Anforderungen an. Achten Sie bei beidem darauf, dass Sie einen oder mehrere Nutzen beschaffen wollen. Das sollte sich auch in Ihren Formulierungen widerspiegeln. Stellen Sie klar, was der Hauptnutzen ist und welche Nebennutzen ebenso erfüllt werden sollen. Beschreiben Sie auch, welche Chancen sich mit dem Beschaffungsvorhaben ergeben (z.B. langfristige Effizienzsteigerungen beim Energie-, Material- oder Wasserbedarf).

2 Risikomanagement betreiben

Im bisherigen Verlauf werden einige Risikofaktoren bereits genannt worden sein. An dieser Stelle sollten Sie diese vollständig einfließen lassen. Im Rahmen eines Workshops – Sie können auch hier unabhängige, externe Expertise hinzuziehen – sollten Sie sich vor allem auf kritische Erfolgsfaktoren fokussieren. Was ist notwendig, damit Ihr Beschaffungsvorhaben ein Erfolg wird? Diese angestrebten Erfolgsfaktoren sind auch - bei Nichterreichung der angestrebten Zielsetzungen - ihre größten Risiken, die Sie somit klar und übersichtlich auflisten können. Vergessen Sie nicht, die Einwände aus vorangegangenen Prozessschritten zu ergänzen. Diese Liste ist zwar ein wichtiger Schritt in Ihrem Risikomanagement, reicht aber noch nicht aus, um die identifizierten Risiken sinnvoll und nachvollziehbar zu bewerten.

☞ Ein Risiko ist ein Ereignis, das sich durch seine Eintrittswahrscheinlichkeit und die Schwere seiner (negativen) Auswirkungen charakterisieren lässt.

Eine einfache Möglichkeit der Risikobewertung ist die Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (kurz FMEA), die Sie sich aus dem prozessorientierten Qualitätsmanagement ausleihen können. Hierbei werden jeweils einzelnen, möglichen Fehlern (Ihre Liste an Risiken) eine Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensauswirkung und Wahrscheinlichkeit, dass der Fehler rechtzeitig entdeckt wird, zugeschrieben. Diese Beurteilung erfolgt bestmöglich in einem geeigneten Team. Sie können die FMEA also auch sehr gut mit dem Workshop zur Identifikation von Risiken zusammenlegen.

Wie stellen Sie das an? Füllen Sie in die erste Spalte einer Tabelle Ihre identifizierten Risiken (bzw. möglichen Fehler) ein und ergänzen Sie vier weitere Spalten für Zahlenwerte. Nun bewerten Sie im Team die Spalten zwei bis vier: Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensauswirkung und (rechtzeitige) Entdeckungswahrscheinlichkeit mit einer beliebigen Zahlenskala, die die Wichtigkeit und Vielfalt der Risiken gut abbildet. Häufig wird ein Zahlenbereich von 1 bis 10 verwendet. Sie können es sich aber auch mit einem Schulnotensystem vereinfachen. Wichtig ist nur, dass ein negativer Effekt immer eine hohe Bewertung erhalten muss. Weniger kritische Effekte werden niedrig bewertet. Ob Sie diese Tabelle lieber zeilen- oder spaltenweise abarbeiten wollen, bleibt ganz Ihnen und Ihrem Team überlassen. Die fünfte Spalte müssen Sie erst ganz zum Schluss beachten. Nach abgeschlossener Bewertung der Spalten zwei bis vier multiplizieren Sie die Ergebnisse der drei Bewertungen in jeder Zeile miteinander und tragen diesen Wert in die fünfte Spalte ein. Damit erhalten Sie eine Bewertung Ihrer Liste an Risiken und können (im Team) entscheiden, wie viele Risiken (beginnend mit den schwerwiegendsten) in Ihrer Beschaffungsstrategie beachtet werden müssen.

Direkt im selben Workshop sollten Sie mögliche Maßnahmen definieren, die eine oder mehrere Bewertungskategorien positiv beeinflussen. Dabei geht es noch nicht um eine Neubewertung, sondern vorerst darum, eben jene Möglichkeiten zu identifizieren, die bei Ihrem Beschaffungsvorhaben zu einer Risikosenkung führen. Befürchten Sie z.B. erhebliche Planungsfehler der AnbieterInnen bei Ihrem Vorhaben, können Sie als Gegenmaßnahme eine externe Plausibilitätsprüfung oder Testphase des Beschaffungsgegenstandes vorsehen.

Dokumentieren Sie die FMEA inklusive der identifizierten (Gegen-)Maßnahmen entsprechend nachvollziehbar. Sie werden diese für die Formulierung Ihrer Beschaffungsstrategie benötigen.

Sollte Ihr Team mit dem Ablauf einer FMEA noch gar nicht vertraut sein, können Sie zum „Aufwärmen“ das Prozedere an einem Beispiel (z.B. Spiegelei zubereiten) durchspielen.

Einen umfangreicheren Leitfaden zum IÖB-Risikomanagement hat die norwegische Agentur für öffentliche Verwaltung und e-Government (difi) in englischer Sprache zusammengestellt, den Sie [hier downloaden](#) können.
Eine sehr gute Einführung und Anleitung zum Risikomanagement bei der Öffentlichen Beschaffung von Innovationen bietet ein Leitfaden in englischer Sprache der Procurement of Innovation Platform, den Sie [hier downloaden](#) können.

Optional können Sie auch, angelehnt an die FMEA (Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse), ein Chancenmanagement betreiben. Dafür ziehen Sie genau wie beim Risikomanagement Ihre Liste an Erfolgsfaktoren heran und ergänzen diese um Inputs aus den vorangegangenen Prozessschritten. Daraufhin bearbeiten Sie Risiken und Chancen parallel. Die Risikosenkung erfolgt wie oben beschrieben. Für die Chancenerhöhung ersetzen Sie in der FMEA die Schadensauswirkung mit dem Nutzenpotenzial und die Entdeckungswahrscheinlichkeit mit der Wahrscheinlichkeit, dass diese Chance auch unmittelbar genutzt wird. An einem Beispiel: Sie wollen für Ihre Organisation Elektrofahrzeuge beschaffen. Ein Risiko ist, dass die Fahrzeuge nicht die erwartete Reduktion an Treibhausgas-Emissionen erzielen. Wichtig wäre daher, dass der gesamte Produktlebenszyklus betrachtet wird, und ob z.B. der Strombezug aus Erneuerbaren Energiequellen stammt. Eine Chance ist, dass Sie mit Ihrer Umstellung im Fuhrpark Unternehmen und Haushalte zu einem Wechsel motivieren. Das Chancenmanagement könnte hierbei als zielführende Maßnahme erarbeiten, dass eine Involvierung von Unternehmen und Haushalten in eine mögliche Testphase sinnvoll ist oder Sie die Fahrzeuge bewusst als Werbefläche verwenden wollen.

3 Geeignetes Vergabeverfahren auswählen

Je nachdem welchen Nutzen Sie beschaffen wollen, ob und welche Lösungen bereits am Markt vorhanden sind, wie Sie das Beschaffungsvorhaben umsetzen wollen und welche Ergebnisse Ihr Risikomanagement erbracht hat, werden unterschiedliche Vergabeverfahren infrage kommen. Achten Sie deshalb bei der Auswahl des Vergabeverfahrens darauf, dass dieses auch für Ihr Vorhaben bestmöglich geeignet ist und das BestbieterInnen-Prinzip fest verankert ist.

Es gibt einen eigenen Leitfaden der IÖB-Serviceestelle, der mit Beispielen und Praxistipps die Auswahl eines geeigneten Vergabeverfahrens unterstützt!

Den IÖB-Leitfaden „Rechtliche Rahmenbedingungen zur Umsetzung von innovationsfördernder öffentlicher Beschaffung“ finden Sie auf der IÖB-Website www.ioeb.at und können Sie [hier downloaden](#).
Darüber hinaus hilft Ihnen das [Vergabekompetenzcenter der BBG](#) gerne weiter.

Für Detailfragen im Bereich innovationsfördernde öffentliche Beschaffung stehen Ihnen die IÖB-Serviceestelle in der BBG (Public Procurement of Innovation) sowie die FFG (Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen): www.ffg.at/Beschaffung zur Verfügung.

4 Zusammenstellung der Beschaffungsstrategie

Die Beschaffungsstrategie stellt die Grundlage für die Formulierung von geeigneten Zuschlagskriterien dar. Es ist also wichtig, darin auch die Beweggründe hin zu explizit diesem Beschaffungsvorhaben klar darzustellen, um auch die gewünschten Effekte durch das Vorhaben zu erzielen. Die Beschaffungsstrategie sollte zumindest folgende Fragestellungen klar beantworten:

- **Welcher funktionale Nutzen soll beschafft werden?**
(Beschreiben Sie auch die Rahmenbedingungen also die Problemstellung an sich sowie das geplante Beschaffungsvolumen und den gesteckten Zeitrahmen.)
- **Welche Beschaffungsziele werden mit dem Vorhaben verfolgt?**
(Stellen Sie auch klar, wie die Gewichtung zwischen den unterschiedlichen Zielsetzungen festgelegt wurde und warum Ihre Organisation sich diese Ziele gesetzt hat.)

- **Welches Vergabeverfahren wurde dafür ausgewählt?**
(Bedenken Sie auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, die für das Vergabeverfahren und den Beschaffungsgegenstand selbst identifiziert wurden.)
- **Wie wird die BestbieterInnen-Findung stattfinden?**
(Legen Sie ggf. fest, welche Aspekte in welchem Verfahrensschritt überprüft werden sollen. Geben Sie einen Rahmen für die BestbieterInnen-Findung vor.)
- **Welche Erkenntnisse wurden aus dem Marktdialog gezogen?**
(Fassen Sie den Marktdialog kurz und prägnant zusammen. Insbesondere das Interesse des Marktes wird für die Formulierung der Vergabekriterien von Interesse sein.)
- **Welche Ergebnisse lieferte das Risikomanagement?**
(Stellen Sie dar, welche Aspekte unbedingt berücksichtigt werden müssen. Führen Sie die erarbeiteten Maßnahmen zur Risikosenkung und ggf. Chancenerhöhung explizit an.)

Vollständige Vergabeunterlagen zusammenstellen

1 Ausformulierung der Vergabekriterien und Ausführungsbedingungen

(Bedingungen des Leistungsvertrages)

Formulieren Sie Eignungs-, Auswahl- und Zuschlagskriterien sowie Ausführungsbedingungen⁷ gemäß Ihrer Beschaffungsstrategie. Legen Sie fest, wie und wann welche Kriterien überprüft werden. Beachten Sie hierbei unbedingt, dass Sie eine Funktion bzw. einen Nutzen beschaffen wollen. Welches Konzept bzw. welche Lösung dafür infrage kommt, wird erst im Verfahren bestimmt. Sie wollen ja eine innovationsfördernde Beschaffung durchführen und diese muss ideenoffen gestaltet sein.

Wägen Sie auch insbesondere bei den Auswahl- und Eignungskriterien sowie den Ausführungsbedingungen genau ab, ob Sie damit nicht unbeabsichtigt den Kreis der möglichen AnbieterInnen zu klein stecken. Wenn Sie innovative Start-Ups von vornherein ausschließen, reduzieren Sie sich damit selbst Optionen, wie Sie Ihre Beschaffungsziele erreichen können. Außerdem will vielleicht Ihre Organisation selbst der erste Markt für innovative Produkte sein. Referenzen sind somit möglicherweise nur sehr eingeschränkt ein taugliches Instrument. Beispiele für Referenzen wären etwa erfolgreich abgeschlossene öffentliche Forschungsprojekte. Überdies können Sie für die Bewertung von nicht messbaren Zuschlagskriterien (z.B. Formschönheit/Ästhetik) eine Jury einsetzen – wo Ihnen das geeignet erscheint.

Bei den Auswahl- und Zuschlagskriterien werden Ihnen insbesondere Ihre Beschaffungsziele und deren Gewichtung helfen. Halten Sie sich auch immer wieder vor Augen, dass Sie den/die BestbieterIn finden wollen und Sie auf eine langfristig und umfassend zufriedenstellende Lösung aus sind. Neben der Berücksichtigung der Lebenszykluskosten bzw. den Total Cost of Ownership (TOC) verfolgt Ihre Organisation auch andere Ziele mit diesem Beschaffungsvorhaben.

Lassen Sie sich bei der Ausformulierung der Vergabekriterien helfen, falls notwendig!

Es gibt zahlreiche Stellen, die Ihnen bei der Ausformulierung geeigneter Vergabekriterien behilflich sein können. Angefangen von der [IÖB-Service-stelle](#) in der BBG, über Landesbeschaffungsstellen bis hin zu fertigen Kriterien für bestimmte Beschaffungsvorhaben lassen sich Unterstützung und Hilfestellungen finden. Scheuen Sie sich nicht davor, danach zu fragen.

Überlegen Sie dabei auch mit, wie und wann im Vergabe-Verfahren Ihre Auswahl- und Zuschlagskriterien sinnvoll überprüft werden können. Aufwändige Berechnungen zur Nennung von bestimmten Kennzahlen können Kleinunternehmen überfordern. Sie können aber auch Kennzahlen von einer externen, von Ihnen bestimmten Agentur (oder Büro) überprüfen oder berechnen lassen.

➔ **Materialeffizienz in der Herstellung, Energieeffizienz in der Nutzung und ein Rückbau, der hin zur Wiederverwendung optimiert ist, schließen sich nicht gegenseitig aus. Lassen Sie solche Win-Win-Win-Situationen auch in Ihren Vergabekriterien zu und fokussieren Sie sich nicht nur auf die Betriebsphase.**

Sie werden wahrscheinlich auch jetzt schon zur Lebenszyklusbetrachtung (Life Cycle Assessment, LCA) tendieren. Diese liefert ein ganzheitliches Bild der Umweltauswirkungen, insbesondere der Kosten von Produkten, Dienstleistungen und Projekten. Bei Gebäude, die üblicherweise über sehr lange Zeiträume genutzt werden, kann erst die Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus "von der Wiege bis zur Bahre" Aufschluss über die tatsächliche Qualität eines Gebäudes geben. Wie bei den Kosten – Umdenken von einer strikten Eingrenzung auf die Investitionskosten (BilligstbieterInnen-Prinzip) auf die Total Cost of Ownership (TOC) – werden Sie auch bei Ihren restlichen Kriterien eine ähnlich erweiterte Sichtweise realisieren wollen. Das bedeutet, dass Herstellung, Nutzung und Recycling in allen Bereichen Ihrer Kriterien Beachtung finden sollten. Je effizienter eine Anlage im Betrieb wird, desto wichtiger werden Herstellung und Wiederverwertung. Ebenso kann gerade in der Herstellung oder im Recycling die wahre Innovation liegen.

⁷ s. § 99 Abs. 1 Z1 13 Bundesvergabegesetz 2006 in der geltenden Fassung

Je nachdem welches Produkt oder welche Dienstleistung Sie beschaffen wollen, können bereits AnbieterInnen-unabhängige Tools zur Lebenszyklus-Betrachtung existieren. Zum Beispiel bietet das [LEKOECON-Modell](#) ein Excel-Tool zur kombinierten ökonomisch-ökologischen Gebäudelebenszyklus-Betrachtung.

🔗 Überprüfung der formulierten Vergabekriterien

Überprüfen Sie abschließend, ob sich auch alle Aspekte der Beschaffungsstrategie entsprechend in Ihren Vergabekriterien widerspiegeln. Gehen Sie dafür ruhig Ihr Strategiepapier Punkt für Punkt durch.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die durch das Risikomanagement getroffenen Maßnahmen jetzt überprüft werden. Dazu rufen Sie Ihr FMEA-Team nochmals zusammen und bewerten Sie die bereits identifizierten Risiken gemeinsam neu und gemäß den geänderten Rahmenbedingungen, sprich wie Sie die zuvor erarbeiteten Maßnahmen in die Vergabekriterien und Beschaffungsstrategie umsetzen konnten. Haben alle Maßnahmen den gewünschten Effekt erzielt? Wo gibt es noch Nachbesserungsbedarf? Wo wurde über das Ziel hinausgeschossen? Gibt es noch Risiken, die unbedingt berücksichtigt werden sollten? Seien Sie sich dessen bewusst, dass immer ein gewisses Restrisiko verbleiben wird – wie auch bei jedem anderen Beschaffungsvorhaben, nur werden Sie sich dort nicht so intensiv mit einzelnen Risikofaktoren beschäftigen.

Festgelegte Beschaffungsstrategie umsetzen

1 Interne Kommunikation nicht vergessen

Sollte Ihre Vergabep Praxis noch einer internen Freigabe bedürfen, dann sollten Sie auf keinen Fall darauf vergessen. Nutzen Sie dieses Prozedere ruhig dafür, Ihr Beschaffungsvorhaben ins rechte Licht zu rücken. Es ist etwas Positives, dass sich Ihre Organisation zu diesem Schritt entschlossen hat. Nur so können Sie die in Ihrer Zielsetzung festgelegten Herausforderungen meistern. Sie sind bereits in einen direkten Dialog mit Stakeholdern und den Markt getreten, wodurch Sie automatisch BürgerInnen- und Marktnähe bewiesen haben.

Kommunizieren Sie an Ihre gesamte Organisation, dass die Ausschreibung nun starten wird. Bedanken Sie sich bei allen Beteiligten und sprechen Sie ruhig ein Lob für Ihre EntscheidungsträgerInnen aus. Natürlich sollten Sie auch klar formulieren, was beschafft wird. Je häufiger Sie in Ihrer Organisation eine funktionale Sichtweise kommunizieren, desto eher können Sie über konzeptionelle BilligstbieterInnen-Ausschreibungen hinwegkommen.

2 Durchführung der Ausschreibung

Führen Sie die Ausschreibung gemäß Ihrer Beschaffungsstrategie durch. Verlautbaren Sie die Ausschreibung so, dass alle für Sie interessanten AnbieterInnen auch Notiz davon nehmen. Sammeln Sie die erhaltenen Angebote und prüfen Sie diese auf Ausschlusskriterien und nach Ihren Auswahl- und Eignungskriterien. Dieser Teilschritt wird sich nur wenig von Ihrer üblichen Beschaffungspraxis unterscheiden.

3 BestbieterInnen-Findung

Je nachdem welches Vergabeverfahren Sie gewählt und wie Sie Ihre Zuschlagskriterien festgelegt haben, wird die Bestimmung des/der BestbieterIn unterschiedlich aufwändig ausfallen. „Aufwändig“ ist in diesem Fall aber auf keinen Fall negativ behaftet, denn es heißt hier auch, dass Sie jene/n BieterIn auswählen, der/die den größtmöglichen Nutzen für Sie als AuftraggeberIn bringt und dass Sie dieses gewissenhaft und sorgfältig tun.

Haben Sie sich dazu entschieden, dass eine Jury einen Teil der BieterInnen-Bewertung übernehmen soll, dann teilen Sie der Jury auch die exakten und relevanten Zuschlagskriterien (inklusive Gewichtung) mit. Um die Jury-Bewertung nachvollziehbar und systematisch zu gestalten, wurde zu diesem Leitfaden ein Excel-Tool entwickelt, das Sie individuell anpassen können, um Ihre Kriterien und Ihre Gewichtung abbilden zu können. Gleichzeitig wird die Bewertung der Jury gut dokumentiert.

Nehmen Sie sich die Zeit, um die BestbieterInnen-Findung ausführlich zu dokumentieren und zu analysieren. In welchen Bereichen hat der/die BestbieterIn sich von den MitbewerberInnen abgesetzt? Was war das sprichwörtliche Zünglein an der Waage? Sie werden diese Analyse sehr gut für Ihre interne und externe Kommunikation verwenden können. Auch für spätere Beschaffungsvorhaben werden Sie lehrreiche Schlüsse ziehen können.

4 Erteilung des Zuschlages

Erteilen Sie den Zuschlag gemäß Ihrer Beschaffungsstrategie bzw. Vergabep Praxis und schließen Sie den Vertrag ab. Sie haben damit genau jenen Nutzen beschafft, den Ihre Organisation benötigt. Gleichzeitig haben Sie den Innovationsstandort Österreich gestärkt und mit der Erfüllung des Nutzens ein breites Spektrum an zusätzlichen Herausforderungen und Anforderungen gemeistert.

Kommunizieren Sie diesen erfolgreichen Schritt entsprechend intern und extern. Lassen Sie Ihre gesamte Organisation, Stakeholder, andere Dienststellen und die IÖB-Service Stelle (sofern diese nicht ohnehin involviert ist) wissen, welchen innovativen Schritt Sie gerade getätigt haben. Vergessen Sie dabei nicht, die besonderen Vorteile zu nennen und seien Sie mit Dank und Lob eher großzügig.

➔ **Gratulation! Sie haben eine Innovationsfördernde Öffentliche Beschaffung durchgeführt.**

Folgeaktivitäten und Netzwerke nutzen

1 Erste Eindrücke sammeln

Reflektieren Sie intern Ihre Innovationsfördernde Beschaffung. Was hat gut funktioniert? Was hätte besser laufen können? Dokumentieren Sie Ihre Erkenntnisse auf jeden Fall. Das wird Ihnen bei späteren (auch nicht-innovationsfördernden) Beschaffungsvorhaben helfen.

➔ **Ein Bild sagt mehr als tausend Worte ist nicht nur ein Sprichwort, sondern eine immer stärker gelebte Praxis in unserer Informationsgesellschaft.**

Sammeln Sie auch erste Eindrücke von der Lieferung bzw. Inbetriebnahme Ihrer Innovation. Kommunizieren Sie diese positiven Eindrücke auch entsprechend und fokussieren Sie sich dabei vor allem auf den (Langzeit-)Nutzen.

2 Erfahrungsaustausch mit anderen Beschaffungsstellen

Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen Beschaffungsstellen aus. Es gibt zahlreiche Veranstaltungen zum Thema IÖB, die Sie nutzen können, um Ihre Erkenntnisse an andere weitergeben zu können und selbst von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

Spätestens jetzt sollten Sie den IÖB-Newsletter abonniert haben!

Die IÖB-Servicestelle informiert Sie darin zeitgerecht über relevante und aktuelle Konferenzen, Workshops, Publikationen und Weiterbildungen.
<http://www.ioeb.at/ueber-ioeb-und-die-servicestelle/newsletter/>

Animieren Sie auch andere Beschaffungsstellen Ihre Innovation in Betracht zu ziehen, damit Ihre Leistung in gelebte Praxis übergehen kann. Treten Sie dabei ruhig sehr aktiv auf. Sie sind dadurch kein/e VerkäuferIn des/der BestBieterIn, sondern übertragen die Vorteile, die Sie aus der Innovation gezogen haben, auf andere Dienststellen.

3 Ergänzung der Beschaffungspolitik

Sprechen Sie in Ihrer Organisation direkt an, in Ihrer Beschaffungspolitik IÖB fest zu verankern. Reservieren Sie zum Beispiel einen gewissen Prozentsatz Ihres gesamten Beschaffungsvolumens für innovationsfördernde Vorhaben. Damit stellen Sie langfristig die gelebte BürgerInnen- und Marktnähe sicher! Ersteres ermöglicht Ihnen bessere Services der Bevölkerung und Wirtschaft im Sinne einer öffentlichen Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen anzubieten. Zweiteres gewährt Ihnen einen ständigen Austausch mit AnbieterInnen, um Technologie- und Dienstleistungsentwicklungen auf Ihre Bedürfnisse lenken zu können. Darüber hinaus hat sich in der Praxis bewährt, in der Beschaffungspolitik zu verankern, dass ein bestimmter Anteil der innovationsfördernden Vorhaben innerhalb von z.B. drei Jahren in die gelebte Praxis übergehen muss. Das kann bedeuten, dass neuartige Produkte und Dienstleistungen als Standard übernommen werden oder für Ihre Organisation neue Vorgehensweisen in der Beschaffung Einzug finden.

4 Zweite und dritte Eindrücke sammeln

Werden Sie nicht müde, sich über mittel- und langfristige Erfahrungen mit Ihrer Innovation zu informieren. Dies wird Ihnen bei zukünftigen Beschaffungsvorhaben helfen, um noch zielsicherer zu werden. Beobachten Sie auch, wie sich Ihre Innovation am Markt etabliert. Kommunizieren Sie diese Erfahrungen und Beobachtungen auch entsprechend. Sie haben von Beginn an einen langfristigen Nutzen angestrebt, jetzt gilt es diesen auch zu belegen, um für weitere Innovationsfördernde Öffentliche Beschaffungen bestens gerüstet zu sein.

Haftungsausschluss

Der IÖB-Leitfaden und das IÖB-Tool wurden sorgfältig und nach bestem Wissen und Gewissen der AutorInnen erstellt. Es kann jedoch keine Garantie für Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der Inhalte gegeben werden.

Das IÖB-Tool ist als Unterstützung bei der BestbieterInnen-Findung konzipiert worden. Es erhebt nicht den Anspruch, alle entscheidungsrelevanten Einfluss- bzw. Zielgrößen umfassend zu berücksichtigen, sondern wurde im Hinblick auf eine hohe BenutzerInnenfreundlichkeit sowie einfache Handhabung optimiert. Dies umfasste auch die Anforderung, das IÖB-Tool so zu gestalten, dass dieses möglichst gut in verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesse (von der Ausschreibungsvorbereitung bis zur Jurierung) und in bestehende Instrumente integriert werden kann und möglichst breit anwendbar ist.

Entsprechend diesen Zielsetzungen wurde eine exemplarische Auswahl an Kern-Kriterien zusammengestellt, deren Bewertung Entscheidungsprozesse rund um innovationsfördernde Beschaffungen unterstützen kann.

Da die dem Bewertungstool zugrunde gelegten Kriterien, Informationen, Entscheidungsgrößen und Bewertungsalgorithmen möglichst allgemein gültig sein sollen, können sie folglich auch nur einen Ausschnitt der im Einzelfall, d.h. in Bezug auf das konkrete Produkt bzw. Dienstleistungsangebot, relevanten Einflussfaktoren beinhalten und eine detaillierte Analyse und konkrete Einzelfall-Bewertung somit nicht ersetzen.

Aus der Anwendung / Nutzung des IÖB-Leitfadens sowie des IÖB-Tools kann daher auch kein wie immer gearteter (Rechts-)Anspruch abgeleitet werden, weder aus der Nutzung noch aus der Nicht-Nutzung und weder gegenüber öffentlichen Einrichtungen noch im Hinblick auf andere Unternehmen, AnwenderInnen oder Nicht-AnwenderInnen.

Wenn Sie Hinweise auf inhaltliche oder technische Fehler, Irrtümer oder Änderungsbedarf haben, ersuchen wir Sie, sich an die Abteilung III/13 (Energie- und Umwelttechnologien) des bmvit zu wenden: i3@bmvit.gv.at