

INNOVATIONS- PARTNERSCHAFT

KURZANLEITUNG VON EXPERTEN

[#Euinnovation](#)

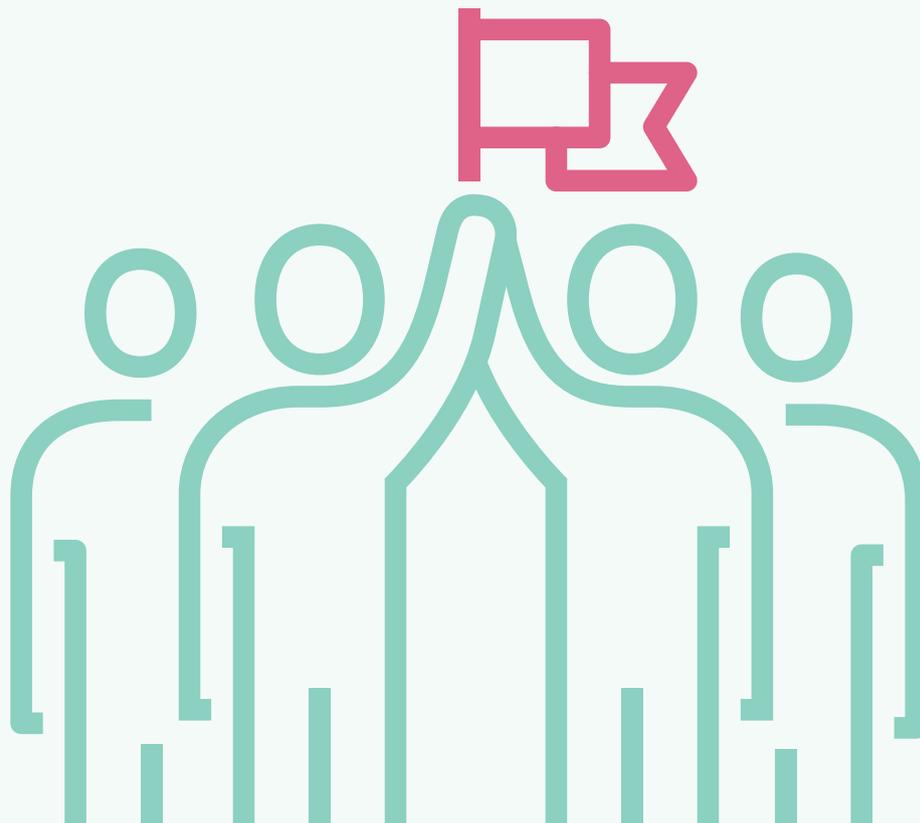
Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen
der Europäischen Union, 2021
© Europäische Union, 2021
Bilder © Adobe Stock

DEBOOK

Katalognummer: ET-09-21-168-DE-C
ISBN 978-92-76-46449-5
DOI: 10.2873/862980

DEPDF

Katalognummer: ET-09-21-168-DE-N
ISBN 978-92-76-46412-9
DOI: 10.2873/67278



WAS IST EINE INNOVATIONSPARTNERSCHAFT?

Bei der Innovationspartnerschaft handelt es sich um ein Vergabeverfahren, das es erlaubt, Forschung, Innovation und Auftragsvergabe miteinander zu kombinieren.¹ Das Verfahren wird in drei Phasen durchgeführt. In der Ausschreibungsphase zu Beginn des Verfahrens werden der oder die am besten geeignete(n) Partner auf der Grundlage ihrer Befähigung und ihrer Kapazitäten zur Ausführung des Auftrags und anhand ihrer Angebote ausgewählt.

Die Verträge über die Begründung der Innovationspartnerschaft werden nach dem Kriterium des besten Preis-Leistungs-Verhältnisses geschlossen.

In der nächsten Phase entwickeln der bzw. die Partner die neue Lösung in Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Auftraggeber. Dieser Innovationsprozess kann in mehrere Schritte unterteilt werden, in denen die Anzahl der Partner nach und nach verringert werden kann, je nachdem, ob sie die vorab festgelegten Ziele erreichen. In der letzten, kommerziellen Phase legen die Partner die Ergebnisse vor.



¹ Dieses Verfahren sollte nur unter bestimmten Umständen gewählt werden, nämlich wenn die gewünschten Produkte, Bauleistungen und Dienstleistungen innovativ sind und wenn die Absicht besteht, sowohl die Entwicklung als auch den Erwerb in das Verfahren miteinzubeziehen, vorausgesetzt, die vereinbarten Leistungsniveaus und Maximalkosten werden dabei eingehalten.

ERSTE SCHRITTE IM VERFAHREN DER INNOVATIONSPARTNERSCHAFT

Eine gute Planung und Vorbereitung sind für den Prozess der Innovationspartnerschaft unerlässlich; dazu gehört auch eine Vorstellung davon, mit welcher Art von Team der öffentliche Auftraggeber zusammenarbeiten möchte und welche Unterstützung benötigt wird. Es ist daher wichtig zu wissen, welche Formen der Unterstützung verfügbar sind. Bei der Planung einer Innovationspartnerschaft sollten folgende Fragen gestellt werden:

HABEN WIR DEN UMFANG DES PROBLEMS, FÜR DAS WIR EINE LÖSUNG SUCHEN, GENAU GENUG FESTGELEGT? DÜRFEN WIR DIESEN ÜBERHAUPT SELBST FESTLEGEN?

- **Haben wir Zugang zu juristischem und/oder technischem Fachwissen?**
- **Brauchen wir externe Hilfe?**
- **Brauchen wir Hilfe bei der Kommunikation des Projekts?**
- **Wird der Ansatz einer Innovationspartnerschaft von der Führungsebene unterstützt?**

Bei einer Innovationspartnerschaft ist eine gute Vorbereitung von entscheidender Bedeutung. Dies gilt insbesondere dann, wenn dieses Verfahren zum ersten Mal angewandt wird. Planen Sie unbedingt zusätzlichen Zeitaufwand und mögliche Verschiebungen des Zeitplans ein. Seien Sie auf Ablehnung von Leuten gefasst, die möglicherweise nicht verstehen oder nicht zu schätzen wissen, wie wertvoll dieses Verfahren ist; suchen Sie sich Verbündete auf der Führungsebene und stellen Sie sicher, dass der Vorschlag nur wenige Schwachstellen aufweist.

Es empfiehlt sich, ein Projektteam zu bilden und eine Ansprechperson für die Partner zu benennen. Darüber hinaus kann es nützlich sein, insbesondere bei komplexen Projekten und wenn der öffentliche Auftraggeber wenig Erfahrung mit Innovationsprojekten hat, eine auf das Management von Innovationsprozessen bzw. -projekten spezialisierte Firma einzubeziehen bzw. zu beauftragen.

Die Innovationspartnerschaft fördert die gemeinsame Kreation und gemeinsame Entwicklung neuer Lösungen durch den öffentlichen Auftraggeber und den Lieferanten. Um dies zu ermöglichen, muss sowohl auf der Seite des Lieferanten als auch auf der Seite des öffentlichen Auftraggebers eine echte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren des Projekts organisiert werden.

WIE FÜHRT MAN EINE MARKTKONSULTATION DURCH?

Vor Beginn des Verfahrens der Innovationspartnerschaft muss unbedingt eine Marktkonsultation durchgeführt werden – aus zwei Gründen:

- **um festzustellen, dass auf dem Markt keine entsprechende Lösung verfügbar ist und das Verfahren somit angewandt werden kann, und**
- **um den Markt auf eine neue Art der Auftragsvergabe vorzubereiten.**

Durch eine sorgfältige Marktkonsultation kann der öffentliche Auftraggeber den Markt auch darauf vorbereiten, zu verstehen, was von einem potenziellen Auftragnehmer erwartet wird. Die Marktkonsultation bietet auch eine perfekte Gelegenheit, das Projekt bekannt zu machen und die am besten geeigneten Partner dafür zu interessieren. Das kann auch den öffentlichen Auftraggebern helfen einzugrenzen, welche Lösungen sie genau suchen.

Bezüglich des praktischen Vorgehens wird häufig eine Kombination aus Gesprächen, Informationsveranstaltungen und Umfragen empfohlen, um Informationen zu sammeln und vorab

über das Projekt zu informieren. Es sollte auch geprüft werden, ob für den konkreten Fall eine offene Informationsveranstaltung oder Einzelgespräche mit Unternehmen sinnvoller wären.

Bei der Marktkonsultation ist es wichtig, eine genaue Vorstellung davon zu haben, was der öffentliche Auftraggeber sich von dem Verfahren erhofft. Ferner wird eine grundlegende Rahmenregelung für den Umgang mit Rechten des geistigen Eigentums und die Datenverwaltung benötigt.

Der öffentliche Auftraggeber sollte bedenken, dass eine Innovationspartnerschaft für Lieferanten aller Art von Interesse sein kann, einschließlich Start-ups sowie nationaler und internationaler Unternehmen. Daher ist es sinnvoll, „das Netz so weit wie möglich auszuwerfen“ und sich gleichermaßen an kleine, mittlere und große sowie an alteingesessene und neu gegründete Unternehmen zu wenden. Folgende Empfehlungen sollten beherzigt werden:

DENKEN SIE ÜBER IHRE ÜBLICHEN GRENZEN HINAUS

- **Ziehen Sie auch Hochschulen in Betracht, insbesondere solche mit Unternehmens-Hubs oder Innovationszentren.**
- **Dokumentieren Sie alles und nutzen Sie die Informationen bei der Abfassung Ihrer Auftragsunterlagen.**

TIPPS FÜR EINE OPTIMALE VORBEREITUNGSPHASE

Die öffentlichen Auftraggeber sollten ausgehend von ihren Bedürfnissen entscheiden, welche Kriterien für die Analyse der Bieter heranzuziehen sind (technische Kriterien, FuE-Kompetenz, finanzielle Leistungsfähigkeit).

Nutzen Sie alle verfügbaren technischen und rechtlichen Orientierungshilfen – sei es von internen oder externen Beratern. Damit die Entscheidungspunkte ermittelt und definiert werden können, sollten Sie sich Zeit nehmen, um festzulegen, wie der öffentliche Auftraggeber das Verfahren verfolgen wird, und – soweit rechtlich möglich – für eine gewisse Flexibilität sorgen. Der öffentliche Auftraggeber sollte potenziellen Bietern oder Partnern klar vermitteln, was die Phasen oder Schritte beinhalten und wie die Abläufe sind; erwägen Sie, eine Informationsveranstaltung mit Unternehmen abzuhalten, um offene Fragen zu klären.

AUSWAHL- UND ZUSCHLAGSKRITERIEN

Legen Sie die Auswahl- und Zuschlagskriterien entsprechend den Ansprüchen fest, die Sie als öffentlicher Auftraggeber an eine Partnerorganisation stellen; das kann mehr sein als

Geschäftssinn oder Innovationsgeist allein, zum Beispiel ein transparenter Ansatz für die Partnerschaft oder umfangreiche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen.

PREIS

Der Preis sollte alle Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in allen Phasen der Partnerschaft abdecken, außerdem den Preis der Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen, die entwickelt und am Ende der Partnerschaft erworben werden sollen.

Ein öffentlicher Auftraggeber sollte im Vorfeld entscheiden, wofür und in welcher Phase gezahlt werden soll. Die Vergütung sollte mit den Zielen jeder einzelnen Phase der Durchführung verknüpft werden, z. B. durch Festlegung eines Höchstbetrags für die Entwicklung eines Prototyps. Überlegen Sie, ob es sinnvoll wäre, für die verschiedenen Phasen des Verfahrens unterschiedliche Aufträge zu vergeben, beispielsweise einen Auftrag für die Planungsphase und einen weiteren für die Prototypphase.

Bedenken Sie, dass die Entscheidung darüber, ob die Rechte des geistigen Eigentums geteilt werden oder nicht, sich auf den Preis auswirken kann. Um einen Einblick in die richtige Preisgestaltung zu erhalten, nutzen Sie die Phase der Marktkonsultation.

Es ist möglich, Preisüberprüfungsklauseln anzuwenden, um die

Vergütung in bestimmten Phasen entsprechend den Bestimmungen der Richtlinien zu Auftragsänderungen² anzupassen. Bedenken Sie, dass der Preisanpassungsmechanismus im Voraus festgelegt werden und Teil der Auftragsunterlagen sein sollte.

RECHTE DES GEISTIGEN EIGENTUMS

Es ist wichtig, frühzeitig zu überlegen, wie mit den Rechten des geistigen Eigentums verfahren werden soll. In einigen Fällen kann dies die Preisgestaltung beeinflussen, außerdem sind bestimmte Branchen mit der Aufteilung oder Übertragung von Rechten eher zurückhaltend. Auch müssen die gesetzlichen Anforderungen an Rechte des geistigen Eigentums in Ihrem Land überprüft werden, da die Arbeit innerhalb der rechtlichen Grenzen erfolgen muss. Der Verbleib sämtlicher Rechte des geistigen Eigentums beim öffentlichen Auftraggeber kann zu höheren Kosten führen und unter Umständen für Lieferanten wenig attraktiv sein, weshalb es sinnvoll ist, diesen Punkt in eine Kosten-Nutzen-Analyse aufzunehmen. Denken Sie bei Ihrer Entscheidung an die langfristigen Bedürfnisse des öffentlichen Auftraggebers und die Zusammenarbeit mit dem ausgewählten Partner (z. B. wenn es ein Geschmacksmuster gibt und der öffentliche Auftraggeber dieses auch in Zukunft nutzen möchte, wäre es logisch, die Rechte des geistigen Eigentums zu behalten).

² Artikel 72 der Richtlinie 2014/24/EU.

FRAGEN, DIE SIE SICH STELLEN SOLLTEN:

- **Ist es für uns als öffentlicher Auftraggeber notwendig, die Rechte zu erwerben?**
- **Prüfen Sie, ob die Rechte des geistigen Eigentums je nach Ergebnis der Auftragsvergabe aufgeteilt werden können, sodass ein Teil beim öffentlichen Auftraggeber und ein Teil beim Lieferanten verbleibt.**

DATENVERWALTUNG

Ein weiterer Aspekt, der frühzeitig geplant werden sollte, ist eine Strategie der Verwaltung von Daten, wenn diese für das Projekt relevant ist. Dies ist besonders wichtig, wenn die Innovationspartnerschaft personenbezogene Daten umfasst.

WICHTIGE ÜBERLEGUNGEN:

- **Knüpfen Sie den Ansatz für die Datenverwaltung an den Ansatz für den Umgang mit den Rechten des geistigen Eigentums – wenn Sie die Rechte des geistigen Eigentums behalten, sorgen Sie dafür, auch die Rechte an der Datenverwaltung zu behalten.**
- **Prüfen Sie bei softwarebasierten Innovationen, ob die Daten intern bei Ihnen verbleiben müssen.**

Prüfen Sie, welche rechtlichen Anforderungen für Daten in Ihrem Land gelten, insbesondere für sensible Daten, und machen Sie sich alle Risiken klar.

TIPPS FÜR EINE OPTIMALE VERHANDLUNGSPHASE

Stellen Sie sicher, dass aus den Auftragsunterlagen klar hervorgeht, wie die Verhandlungen ablaufen sollen, sorgen Sie aber auch für eine gewisse Flexibilität – möglicherweise müssen Sie eine Verhandlung beenden oder beschließen, über bestimmte Aspekte nicht zu verhandeln, wenn dies nicht notwendig ist. Es ist wichtig, diesen Austausch mit den Bietern gut zu planen und vorzubereiten, indem Sie den Verhandlungsumfang vorab festlegen. Bedenken Sie ferner, dass die Dauer und die Form der Verhandlungen sehr unterschiedlich sein können, was vor allem mit dem Projekt zusammenhängt. Achten Sie darauf, alle potenziellen Partner gleich zu behandeln! Für die Wahrung des Vertrauens ist es auch wichtig, dass die von den verschiedenen Partnern bereitgestellten Informationen nicht weitergegeben werden.

BEI DER VORBEREITUNG DER VERHANDLUNGEN SOLLTEN SIE FOLGENDES BEACHTEN:

- **Über welche Elemente des Projekts soll verhandelt werden?**
- **Planen Sie jede Verhandlungsrunde sorgfältig und machen Sie sich bei der Vorbereitung die jeweiligen Schlüsselthemen (Technologie, Rechte des geistigen Eigentums, Datenverwaltung) klar.**

TIPPS FÜR EINE OPTIMALE UMSETZUNGSPHASE

In der Durchführungsphase der Partnerschaft besteht die Möglichkeit, die Umsetzung in verschiedene Phasen zu unterteilen. Eine Methode wäre ein „Go-/No-Go“-Ansatz in der Umsetzungsphase, damit im Verlauf der Partnerschaft nur realistische Lösungen in Betracht gezogen werden.

In dieser Phase der Innovationspartnerschaft kann auch ein mehrstufiger Ansatz verfolgt werden, der sowohl die Planungs- als auch die Prototypphase umfasst. Auf diese Weise hat der öffentliche Auftraggeber Zeit, sich ein Bild davon zu machen, ob ein Lieferant in der Lage ist, seine Zusagen einzuhalten. Je nach Art des Projekts kann es auch sinnvoll sein, einen Proof of Concept zu verwenden, um die Durchführbarkeit der Entwicklung einschätzen zu können.

WESENTLICHE MERKMALE EINER ERFOLGREICHEN PARTNERSCHAFT

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Innovationspartnerschaft ist eine gute Kommunikation. Da es sich hier um eine Partnerschaft und nicht um einen einfachen Kauf handelt, wird von Profis auf dem Gebiet dieses Verfahrens hervorgehoben, wie wichtig eine regelmäßige und routinierte Kommunikation ist – sowohl innerhalb des internen Projektteams als auch mit möglichen Beratern und Lieferantenpartnern. Vergessen Sie nicht, auch den Endnutzer des Projekts einzubeziehen und mit ihm zu kommunizieren.

Wenn die Kommunikations- und Kooperationskanäle offen gehalten werden, kann während des Verfahrens zwischen allen Partnern Vertrauen aufgebaut werden. Es empfiehlt sich darüber hinaus, alle Erwartungen klar darzulegen, da dies die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit bilden kann.

Bereiten Sie jeden Schritt sorgfältig vor; dazu gehören auch die Vorbereitung und Schulung Ihres Teams. Wählen Sie qualifizierte Mitarbeitende für Ihr Projektteam aus und sorgen Sie dafür, dass die Teammitglieder geschult sind und eine offene Haltung bewahren. Der Prozess kann langwierig sein und für die Beteiligten eine völlig neue Erfahrung darstellen, er wird Zeit und Ressourcen benötigen.

Seien Sie aufgeschlossen. Ob es darum geht, den Markt besser zu verstehen, in den Verhandlungen flexibel zu sein oder Vertrauen zwischen allen Partnern aufzubauen – **die wichtigste Voraussetzung ist Aufgeschlossenheit.**

Transparenz und Fairness sind die Grundpfeiler aller Vergabeverfahren, aber nicht nur für den öffentlichen Auftraggeber, sondern auch für die Lieferanten ist es wichtig, eine Partnerschaft auf Augenhöhe anzustreben.

ZEITLEISTE – INNOVATIONS- PARTNERSCHAFT



DIE EU KONTAKTIEREN

PERSÖNLICH

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von Europe Direct-Informationsbüros. Über diesen Link finden Sie ein Informationsbüro in Ihrer Nähe:
https://europa.eu/european-union/contact_de

PER TELEFON ODER E-MAIL

Europe Direct beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union. Sie erreichen diesen Dienst

- über die gebührenfreie Rufnummer 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Mobilfunkanbieter berechnen allerdings Gebühren)
- über die Standardrufnummer +32 22999696
- per E-Mail über https://europa.eu/european-union/contact_de

INFORMATIONEN ÜBER DIE EU

Im Internet

Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen der EU sind abrufbar auf der Europa-Website unter: https://europa.eu/european-union/index_de.

EU-Veröffentlichungen

Auf folgender Website können Sie – zum Teil kostenlos – EU-Veröffentlichungen herunterladen oder bestellen: <https://publications.europa.eu/en/publications>. Mehrere Exemplare kostenloser Veröffentlichungen erhalten Sie bei Europe Direct oder bei Ihrem Informationsbüro vor Ort (siehe https://europa.eu/european-union/contact_de).

Informationen zum EU-Recht

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1952 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex unter <https://eur-lex.europa.eu>.

Offene Daten der EU

Das offene Datenportal der EU (<https://data.europa.eu/data/datasets?locale=de>) bietet Zugang zu Datensätzen aus der EU. Die Daten können heruntergeladen und kostenlos wiederverwendet werden, sowohl zu kommerziellen als auch zu nichtkommerziellen Zwecken.

