

Innovative Vertragsmodelle in der öffentlichen Beschaffung

**Tag der öffentlichen Auftraggeber
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Berlin, 7. Februar 2018**

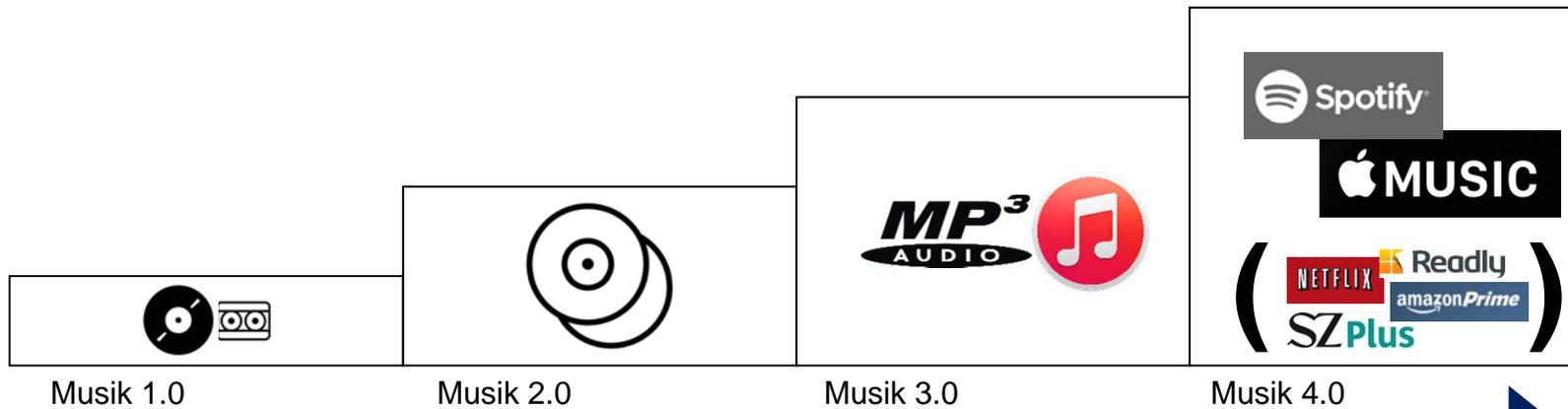


Wir möchten heute mit Ihnen folgende Themenschwerpunkte besprechen, diskutieren und gemeinsam weiterentwickeln...

1	Moderner Dienstleistungseinkauf und Relevanz für die öffentliche Beschaffung
2	Performance Based Contracting: Beispiele und Anwendungsfälle
3	Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der heutigen Beschaffungspraxis
4	Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der KOINNO-Toolbox

Innovationen sind häufig dienstleistungsgetrieben

Evolution der Musikindustrie



Evolution Leistungsfluss

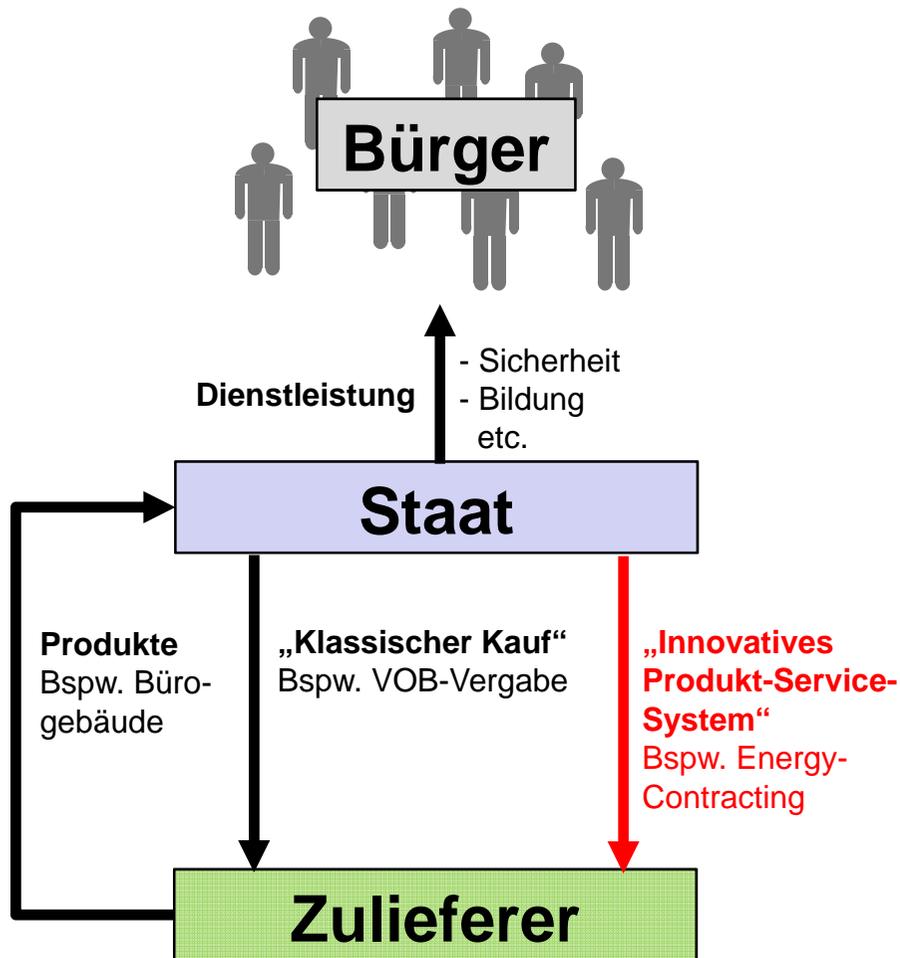
- Analoge Inhalte (Schallplatte, Kasette)
- Physische Distribution
- Digitale Inhalte (CD)
- Physische Distribution
- Digitale Inhalte (MP3, u.ä.)
- Digitale Distribution (iTunes)
- Ortsunabhängiger, digitaler Leistungsfluss (Streaming)

Evolution Finanzmittelfluss

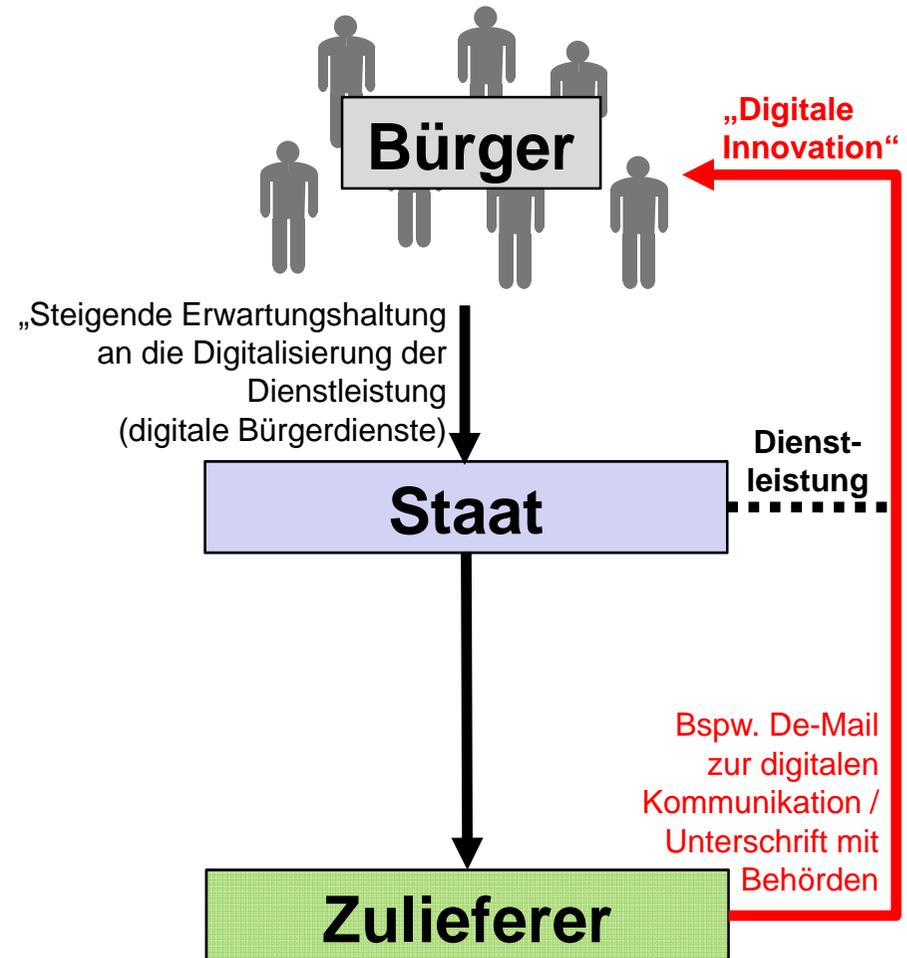
- Klassischer Kauf
- Klassischer Kauf
- Klassischer Kauf
- Nutzungsabhängiger Zahlungsfluss (Pay-per-use)

Öffentlicher Sektor als Produzent von Dienstleistungen

Dienstleistungsinnovation 1:



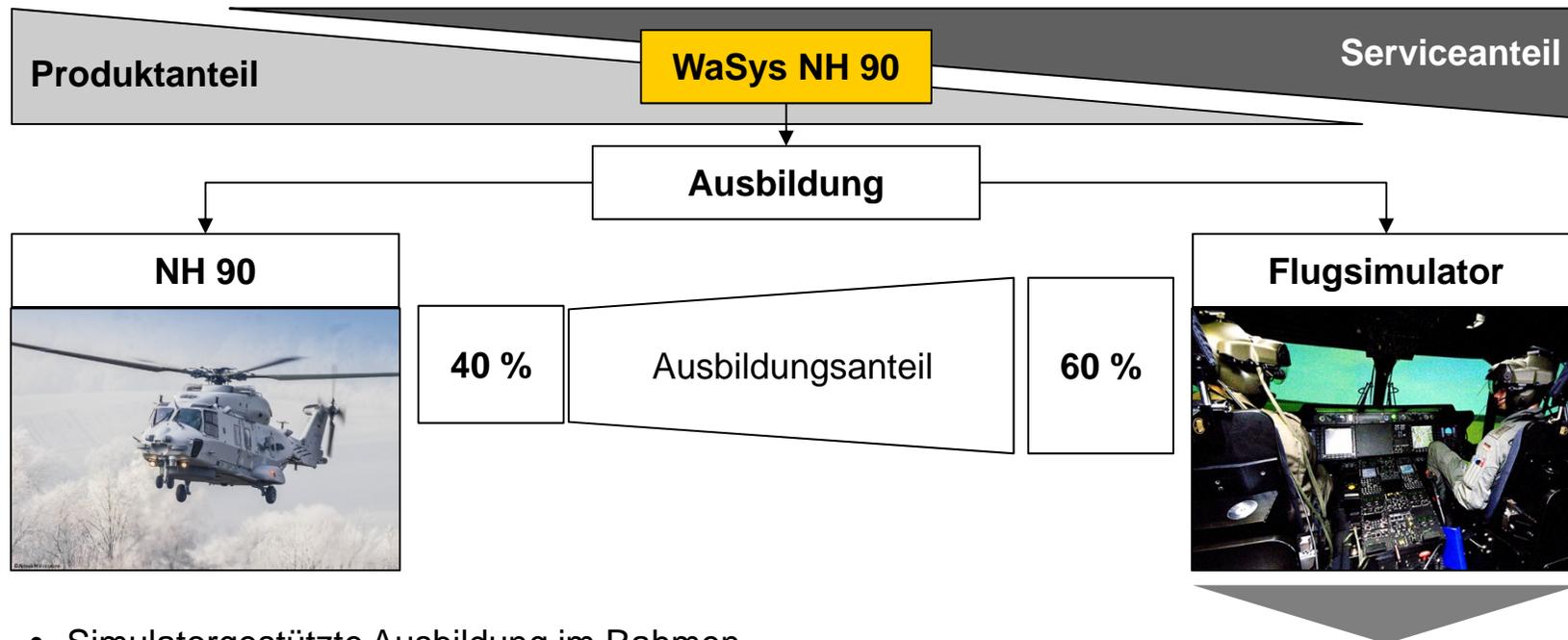
Dienstleistungsinnovation 2:



„Hardware“ auf dem Weg zu integr. Produkt-Service-Systemen am Bsp. Hubschrauber

Produkt Service Systeme (PSS) sind „eine handelsfähige Zusammenstellung von Produkten und Services, die gemeinsam geeignet sind die Bedürfnisse eines Nutzers zu befriedigen.“

(Goedkopp et al., 1999)

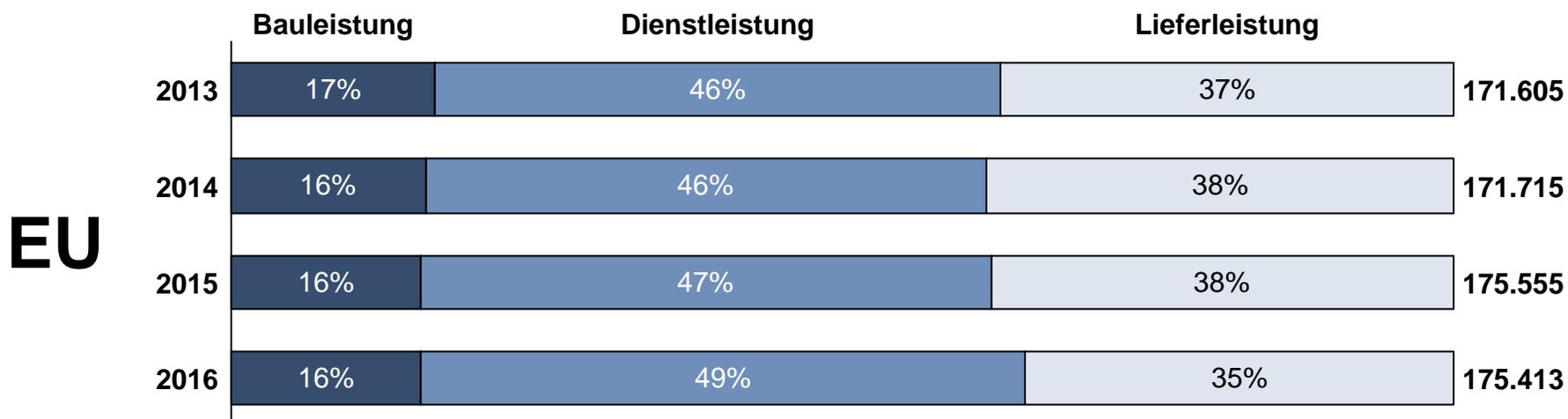
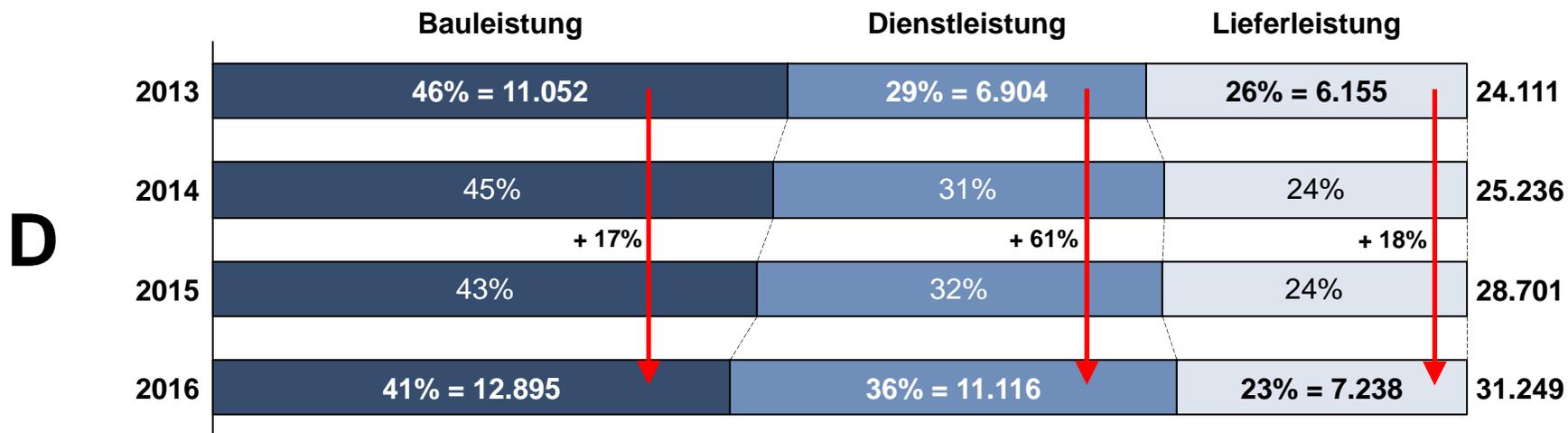


- Simulatorgestützte Ausbildung im Rahmen eines **Betreibermodells**
- Bereitstellung des kompletten Ausbildungsangebots durch die HFTS GmbH (**Auftragnehmer trägt die Verantwortung**)

- **Hoher Softwareanteil** (Software muss fortwährend an den Bauzustand des Hubschraubers angepasst werden)
- **Hoher Managementanteil**

Wachsende Bedeutung der Dienstleistungsbeschaffung

Ein Vergleich der Auftragsbekanntmachungen der TED-Db zeigt einen enormen Anstieg der Dienstleistungsbeschaffung in Deutschland

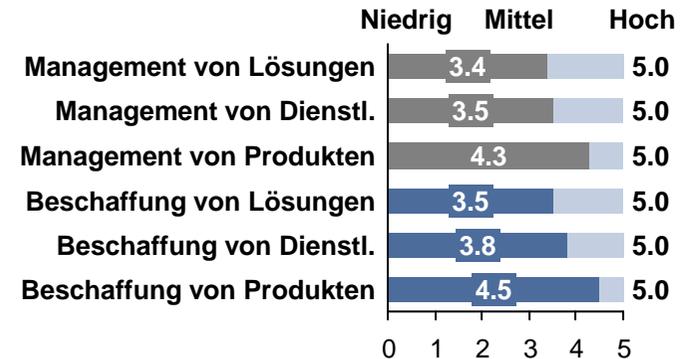


Problem bei der Beschaffung von Dienstleistungen aus Sicht des Einkäufers

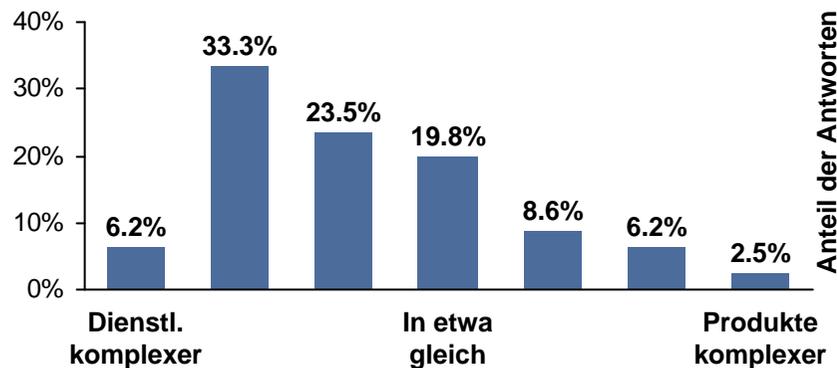
Stand der Forschung

- Interesse an Forschung im Bereich Dienstleistungsbeschaffung steigend, aber noch viele Forschungslücken.
- Dienstleistungen, insbesondere komplexe Dienstleistungsbündel, problematisch, aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen, Informationsasymmetrien, geringe Erfahrung der Beschaffung, etc...

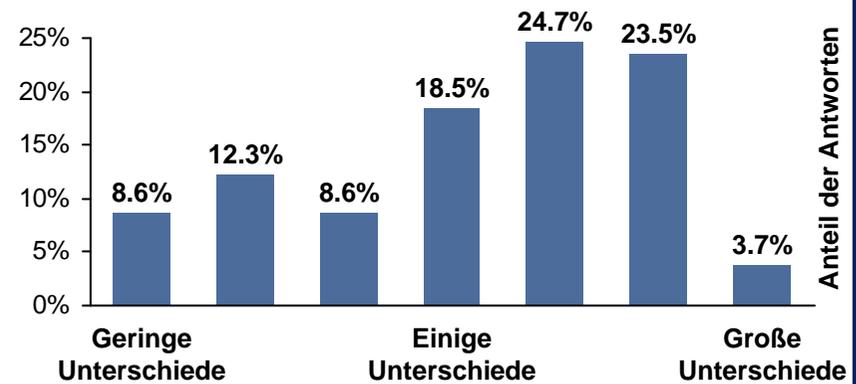
Wahrgenommene Sicherheit/ Erfahrung der Beschaffung



Wahrnehmung der Komplexität



Unterschiede im Besch.-Prozess



Zur Unsicherheitsproblematik der Dienstleistungsbeschaffung

Informationsproblem bei der Beschaffung von materiellen Produkten und Dienstleistungen

Qualitätsunsicherheitsansatz

(Nelson 1970, Darby/Karni 1973):

1. Inspektionseigenschaften/Sucheigenschaften („inspection qualities“):

Eigenschaften der Leistung sind bereits vor Vertragsabschluß bekannt.

→ Informationsproblem

2. Erfahrungseigenschaften („experience qualities“):

Eigenschaften der Leistung sind dem Transaktionspartner erst nach Vertragsabschluß/-erfüllung bekannt.

→ Measurement-Problem

3. Vertrauenseigenschaften („credence qualities“):

Eigenschaften der Leistung sind für den Transaktionspartner weder vor noch nach dem Vertragsabschluß / der Vertragserfüllung vollkommen transparent.

Beispiele:

1. Kauf einer Anlage



2. MRO Leistungen für die Anlage



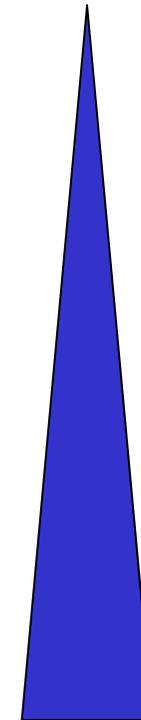
3. Produktionsprozess als Lösung



Beschaffungs-Komplexität:

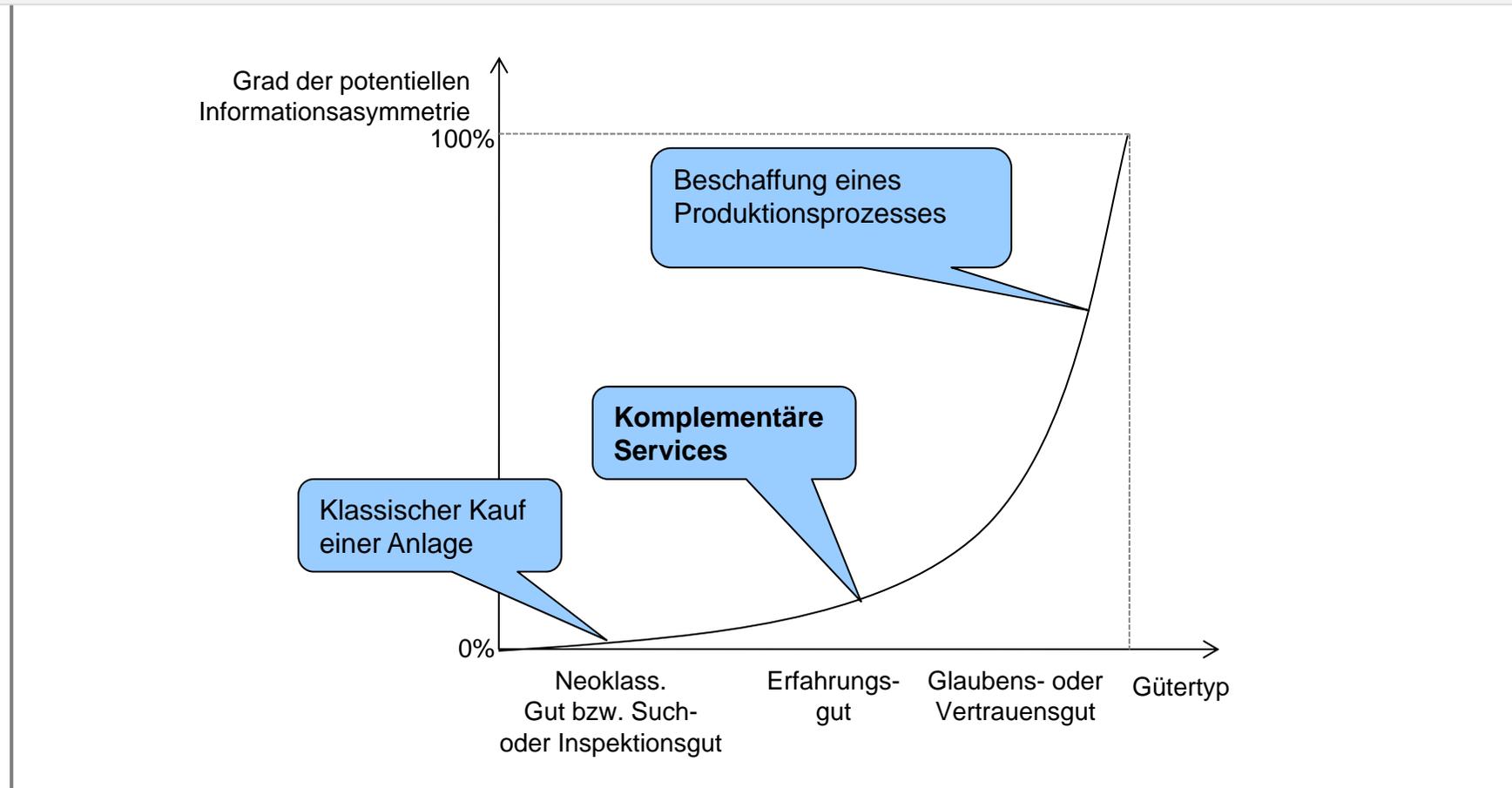
Rel. Niedrig

Rel. Hoch



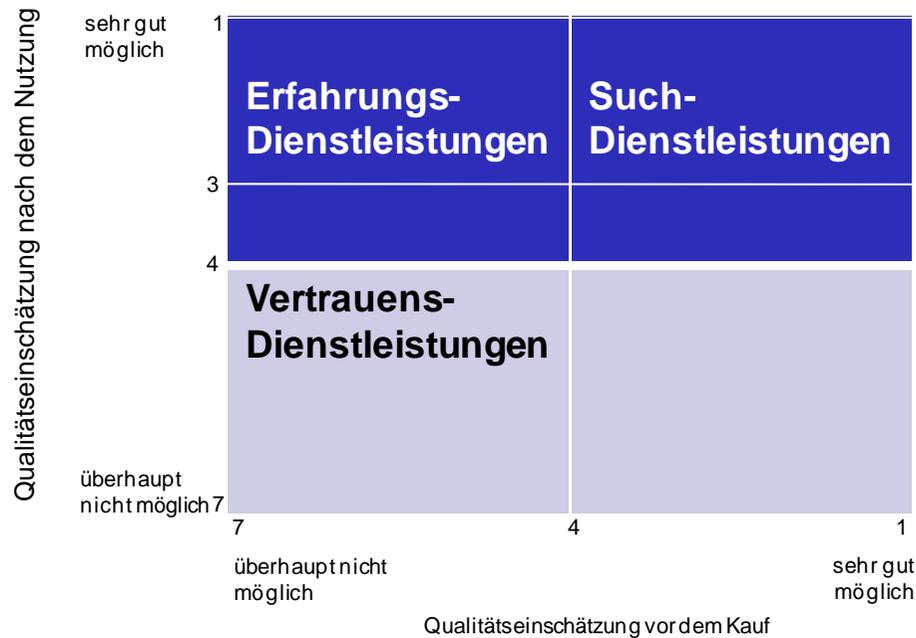
Zur Unsicherheitsproblematik der Dienstleistungsbeschaffung

Unsicherheitsproblematik bei der Beschaffung von komplexen Leistungsbündeln:



Zur Unsicherheitsproblematik der Dienstleistungsbeschaffung

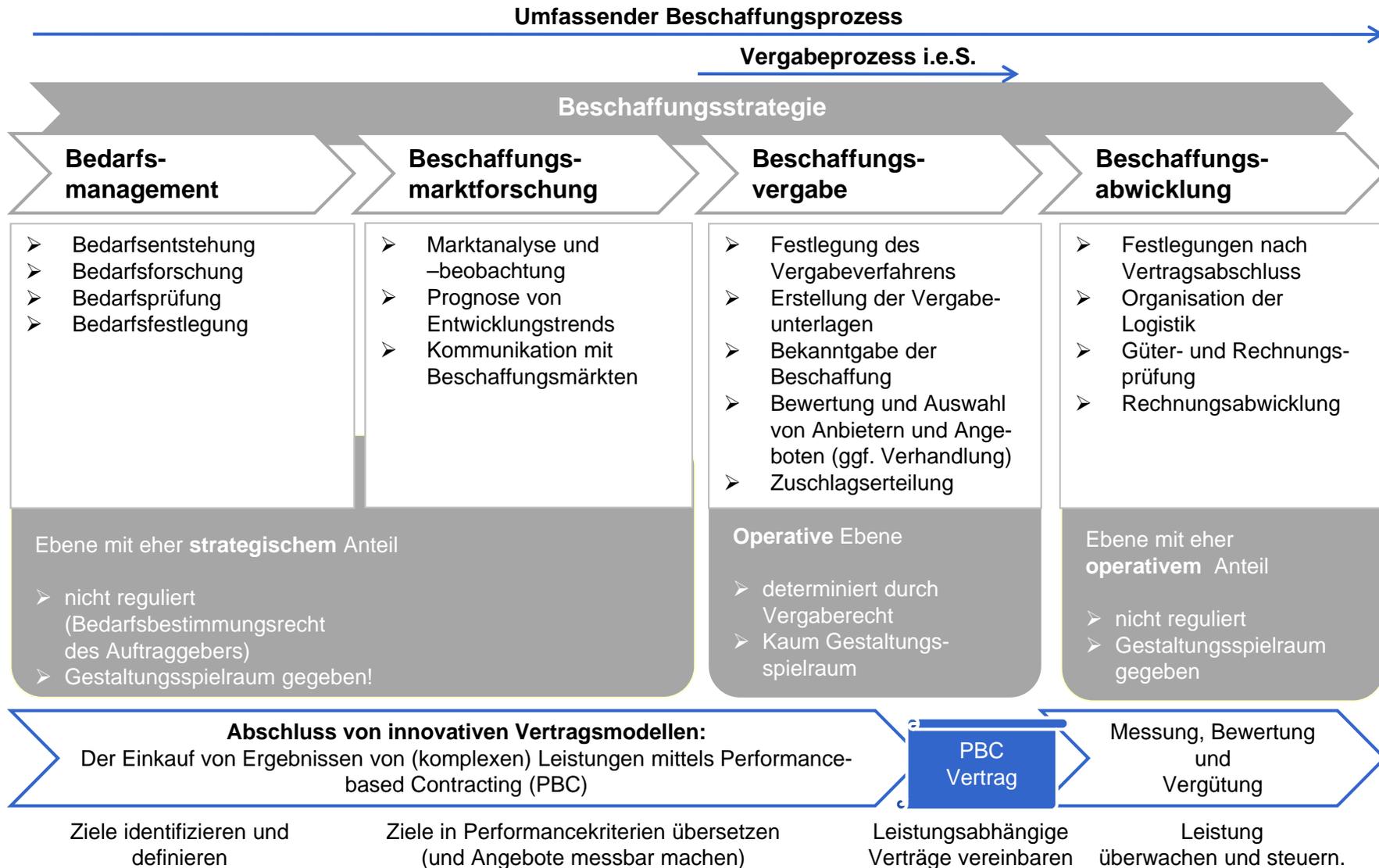
Informationsproblem bei der Beschaffung komplexer Dienstleistungen – Vor und nach dem Kauf:



➔ Wert „4“ scheint als Grenze zwischen Erfahrungsdienstleistungen und Vertrauensdienstleistungen bei Qualitätseinschätzung nach Nutzung nicht völlig geeignet zu sein, sondern eher Wert um „3“

Dienstleistungsbranche	Qualitätseinschätzung vor Kauf	Qualitätseinschätzung nach Nutzung
Handelsunternehmen	3,77	2,51
Verkehrsbetriebe inkl. Fernverkehr und Gütertransport	3,87	2,59
Gaststätten und Beherbergungsgewerbe	3,89	1,92
Kultur- und Freizeitdienstleister	3,91	2,14
Finanzdienstleister	4,21	2,79
Telekommunikations- und Informationsdienstleister	4,33	2,87
Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Schulen, Universitäten	4,38	2,87
Gesundheits-, Wellness- und Schönheitsdienstleistungen	4,45	2,76
Agentur-, Makler- und Kommissionärsdienstleistungen	4,99	3,21
Beratungsdienstleistungen	5,00	3,02

Innovative Vertragsmodelle als Ergebnis des Beschaffungsprozesses



Wir möchten heute mit Ihnen folgende Themenschwerpunkte besprechen, diskutieren und gemeinsam weiterentwickeln...

- | | |
|---|--|
| 1 | Moderner Dienstleistungseinkauf und Relevanz für die öffentliche Beschaffung |
| 2 | Performance Based Contracting: Beispiele und Anwendungsfälle |
| 3 | Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der heutigen Beschaffungspraxis |
| 4 | Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der KOINNO-Toolbox |

Wie lässt sich Performance-based Contracting definieren?

Performance-based Contracting (PBC)...

- ... fokussiert den Einkauf von Ergebnissen, welche abhängig von der Leistung (Performance) vergütet werden. Unternehmerische Risiken werden auf den Anbieter verlagert.
- ... ist ein vertraglicher Mechanismus, um Lösungsanbieter leistungsabhängig zu steuern.
- ... stellt den Nutzen aus der Leistung des eingekauften Produkt-Service-Bündels in den Mittelpunkt, welche dem Abnehmer garantiert wird.
- ... benötigt eine Orientierung weg von der bisherigen Betrachtung des Inputs, hin zum Outcome bzw. dem Ergebnis. Der Outcome muss den tatsächlich realisierten Nutzen für den Abnehmer wiedergeben und ist daher als übergeordnete Zielgröße des Abnehmers zu definieren (PBC im engeren Sinne).
- ... ermöglicht auch eine Orientierung am Output als relevante Ergebnisgröße (PBC im weiteren Sinne).
- ... setzt Anreize für den Anbieter die vereinbarte Performance zu erreichen, um dadurch die Effektivität und Effizienz des Produkt-Service-Bündels über die Vertragslaufzeit/den Lebenszyklus zu steigern und die Kosten zu minimieren.
- ... etabliert neue Geschäftsmodelle beim Lieferanten und verändert die Lieferantenbeziehung.

„PBC vergütet das Ergebnis / die Leistung, anstatt für die Beschaffung von Produkten / Eingangsgrößen zu zahlen!“

PBC – eine kurze Erläuterung

Bezahlung von Performance anstatt von Spezifikationen.

Leistungsanreize	Wirtschaftliche Preisreize	Anreiz- Vertrag	PBC Performance Based Contracting
	Keine/einseitige Preisreize	Traditioneller (Time Cost Material) Vertrag	Performance-/ Service Level- Vertrag
		Technisch-konstruktive Input	Funktional-wirkungsbezogen Output Outcome

Art der Leistungsbeschreibung

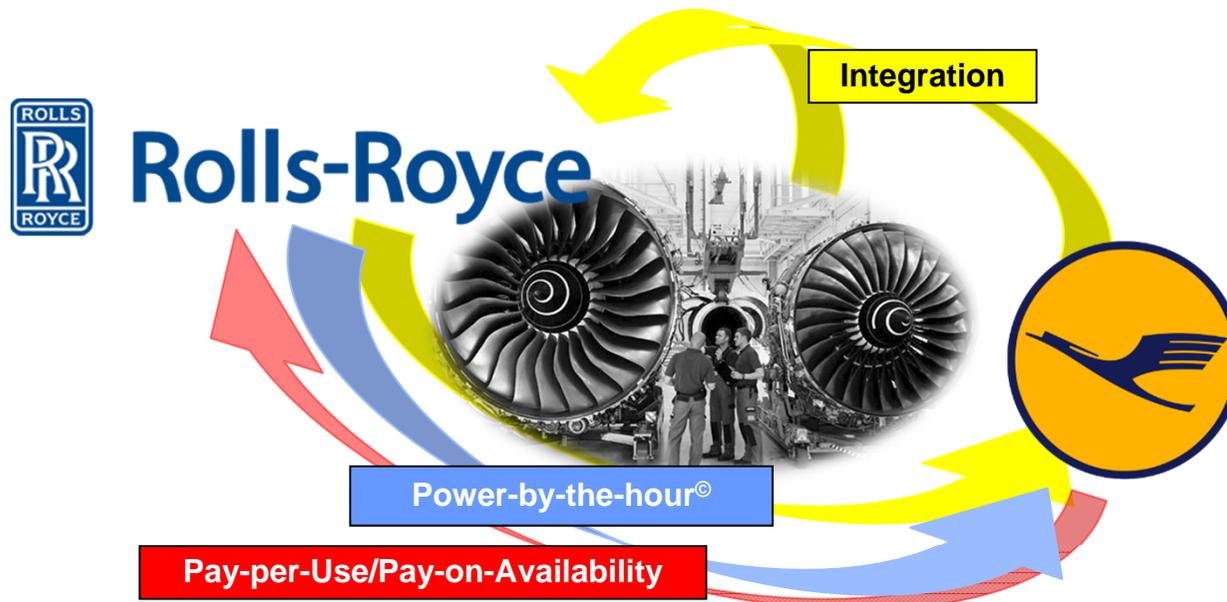
PBC ist nicht per se neu und findet in der Industrie seit Jahrzehnten Anwendung

Auszug Rolls-Royce Website:

Rolls-Royce celebrates 50th anniversary of Power-by-the-Hour

[...]

“Power-by-the-Hour’, a Rolls-Royce trademark, was invented in 1962 to support the Viper engine on the de Havilland/Hawker Siddeley 125 business jet. A complete engine and accessory replacement service was offered on a fixed-cost-per-flying-hour basis. This aligned the interests of the manufacturer and operator, who only paid for engines that performed well.“



PBC ist nicht per se neu und findet in der Industrie seit Jahrzehnten Anwendung

Pay per Use PBC

Der Vergütungsmechanismus ist auf die nutzungsabhängige Bezahlung bezogen und ist mit verfügbarkeitsbasierten Modellen kombinierbar. Die Zahlung erfolgt, wenn eine verfügbare Lösung genutzt wurde. So bietet Siemens, neben dem Kauf auch ausschließlich die Nutzung von modernen Computertomographen (CT) gegen Gebühr an. Dies ist für Kliniken und Krankenhäuser vorteilhaft, da hohe Investitionen vermieden werden und der stetige Zugang zur neuesten Technologie gewährleistet ist.

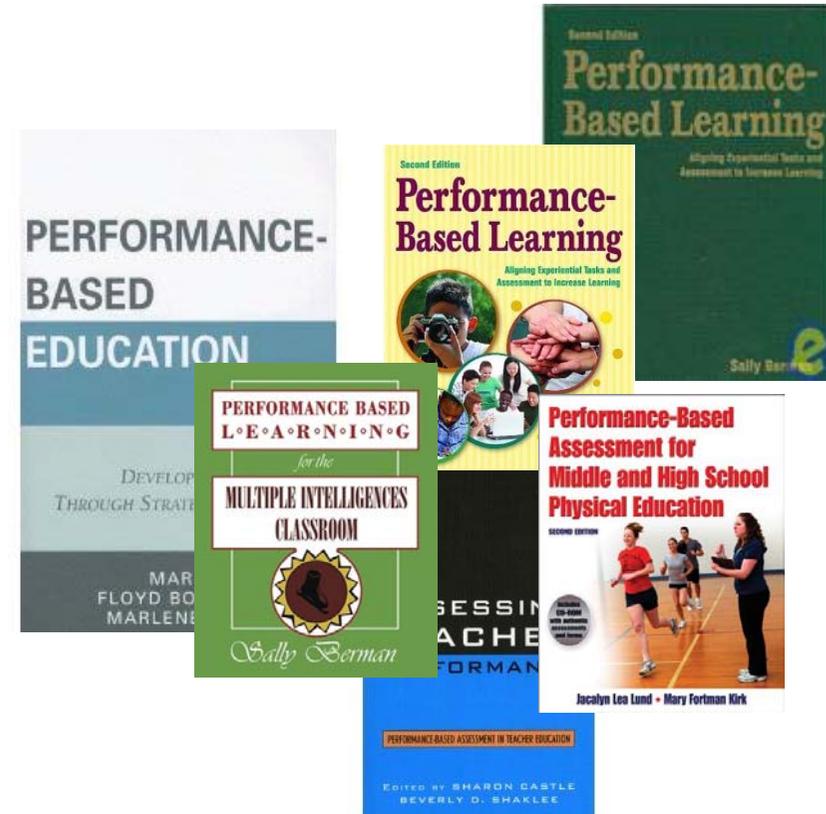
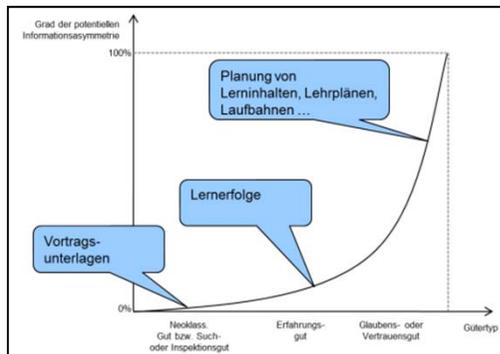
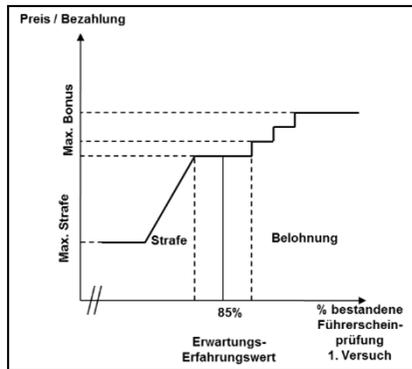


Die Verbreitung bekannter und neuer Technologien erleichtern die Adaption von PBC



PBC als Lösungsmechanismus in der öffentlichen Beschaffung?

Neue Formen der vertraglichen Kooperation zwischen Auftraggeber und Dienstleistern am Beispiel der Bildung. (Performance Based Education / Teaching / Learning ...)



Performance Based Contracting um den Lernerfolg zu entlohnen.

PBC am Beispiel von Bildungsdienstleistern

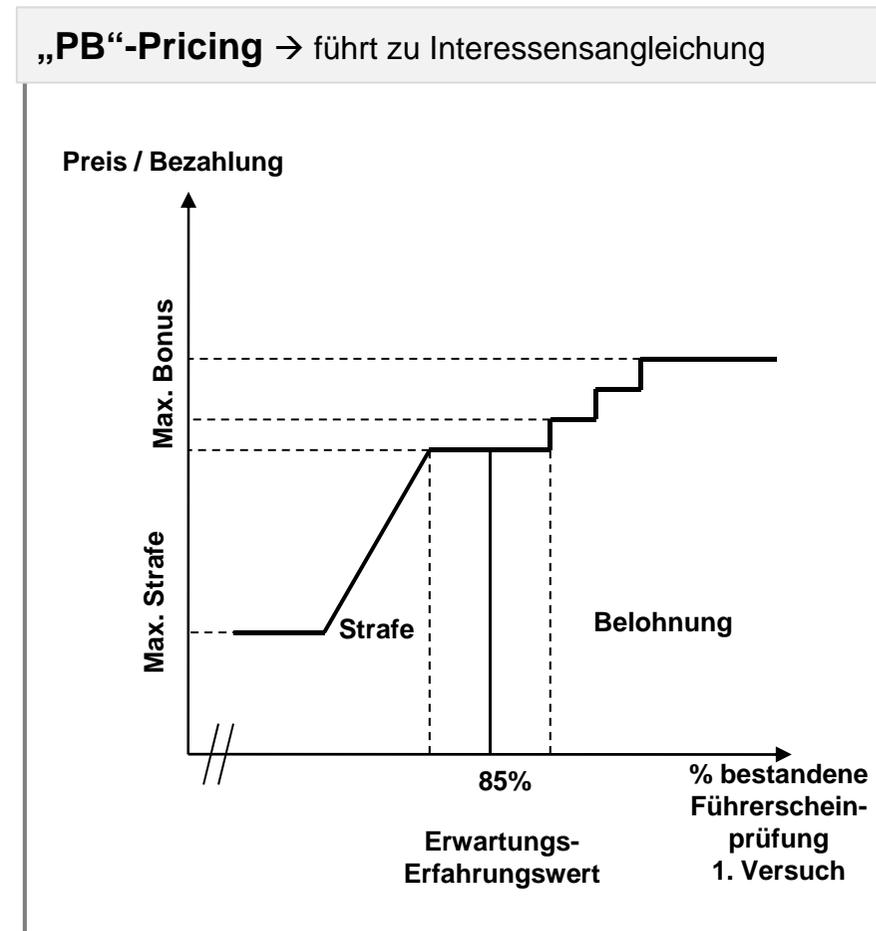
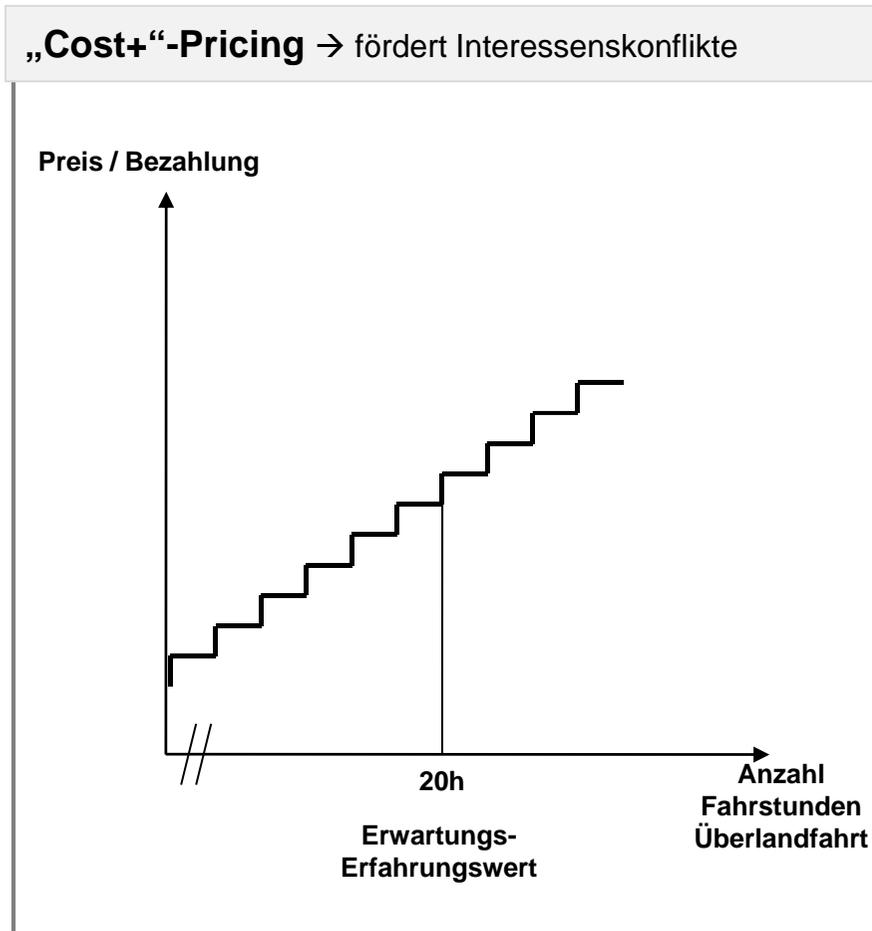
Bezahlung von Performance anstatt von Spezifikationen.

	Non-PB	PB-Teaching	PB-Learning	PB-Education*
Performance-bezugsobjekt	Kompetenz, Spezifikation, Evaluation	Erfolgreiche Ausbildungsdurchführung	Erfolgreiche Qualifikation	Kontinuierliches Lernen, Know-How-Niveau
Exemplarische Aufgaben des Dienstleisters	Durchführung Ausbildungsstunden in einzelnen Kursen	Flexible Planung und Durchführung / von Ausbildung je nach Verfügbarkeit der Teilnehmer	Planung, Durchführung von Ausbildung, individuelle Förderung	Abgestimmte Planung der Lerndauer, Methode und Intensität für Personalkörper
Beispiele	Ausbildung als Dozent für BFD-Maßnahme	Auslastungsgrad / % Anteil ausgefallener Unterrichte	Anteil bestandener Führerscheinprüfungen (LKW, BCE)	% Anteil der Beamten mit Sprachprofil Englisch ≥ 3332
Verantwortungsbereich	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 45%; background-color: #00aaff; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Öffentlicher Auftraggeber</div> <div style="width: 55%; background-color: #ffcc00; color: black; text-align: center; padding: 5px;">Bildungsdienstleister</div> </div>			

*Implementierung noch nicht bekannt.

Die Bezahlung von Bildung

Preise und deren Anreizwirkung auf die Durchführenden von Bildungsdienstleistungen.



Zusammenfassung und Ausblick in Bezug auf PBC.

Outsourcing bzw. engere Kooperationsformen bergen wirtschaftliche Potentiale, aber auch Risiken

- ✓ Gegenüberstellung von Kosten und Leistung
- ✓ Konzentration auf Kernaufgaben

- Komplexität bei der Vergabe
- Umsetzung Zielsystem
- Problem der Messung und Verursachergerechtigkeit von Performance
- Preise und deren Beurteilung in Bezug auf Ergebnisse



Optimierungsansätze aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

- Etablierung eines strategischen Beschaffungsprozesses und Vorgabe von Architektur-entscheidungen (vglb. Systemgeschäft).
- Abstimmung der Dienstleister (Teilvergaben) an dieser Architektur).
- Klare Steuerung durch ergebnisorientiertes Anreizsystem (Performance-based Contracting).

➡ PBC setzt das Innovationspotential bei den Lieferanten frei!

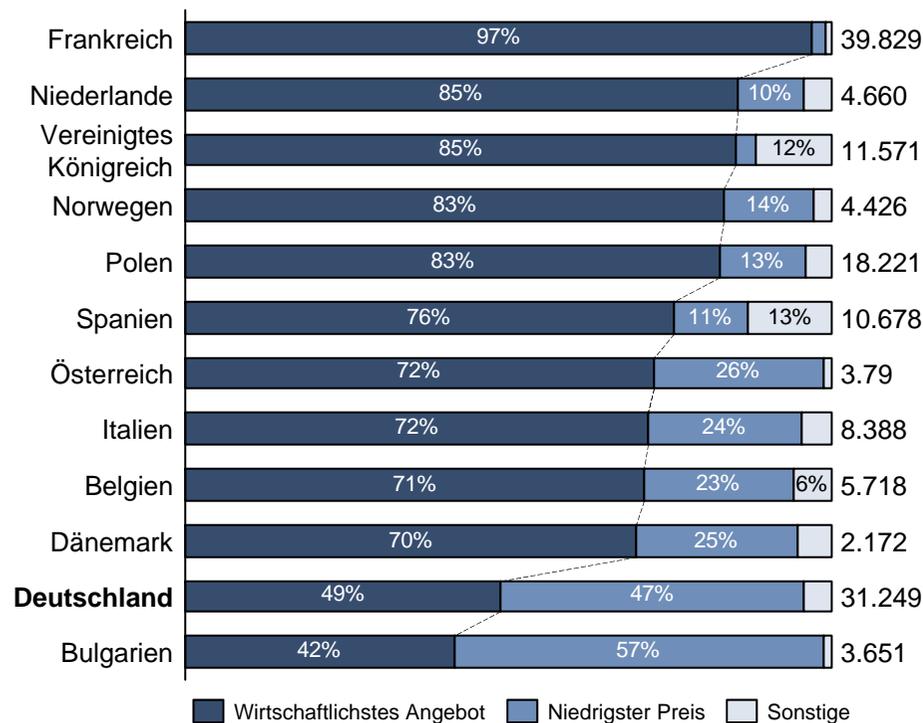
Wir möchten heute mit Ihnen folgende Themenschwerpunkte besprechen, diskutieren und gemeinsam weiterentwickeln...

- | | |
|---|--|
| 1 | Moderner Dienstleistungseinkauf und Relevanz für die öffentliche Beschaffung |
| 2 | Performance Based Contracting: Beispiele und Anwendungsfälle |
| 3 | Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der heutigen Beschaffungspraxis |
| 4 | Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der KOINNO-Toolbox |

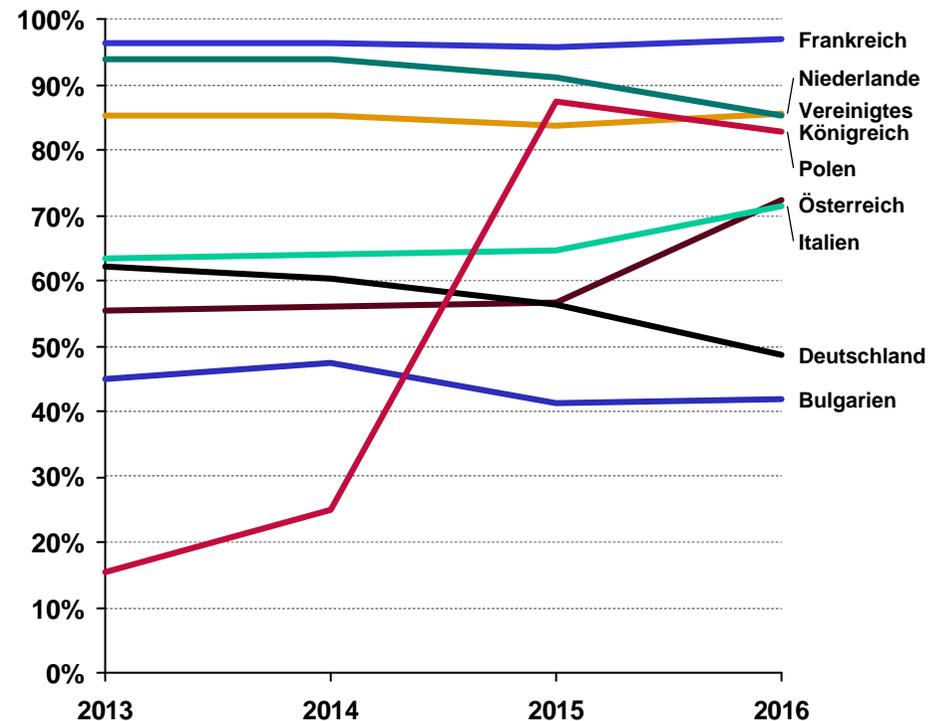
Aktueller Stand der Zuschlagskriterien in der öffentl. Beschaffungspraxis

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse (bzw. Lebenszyklusanalyse) ist Voraussetzung für PBC und ein wichtiger Treiber für die Beschaffung innovativer Produkte!

Auftragsbekanntmachungen 2016:

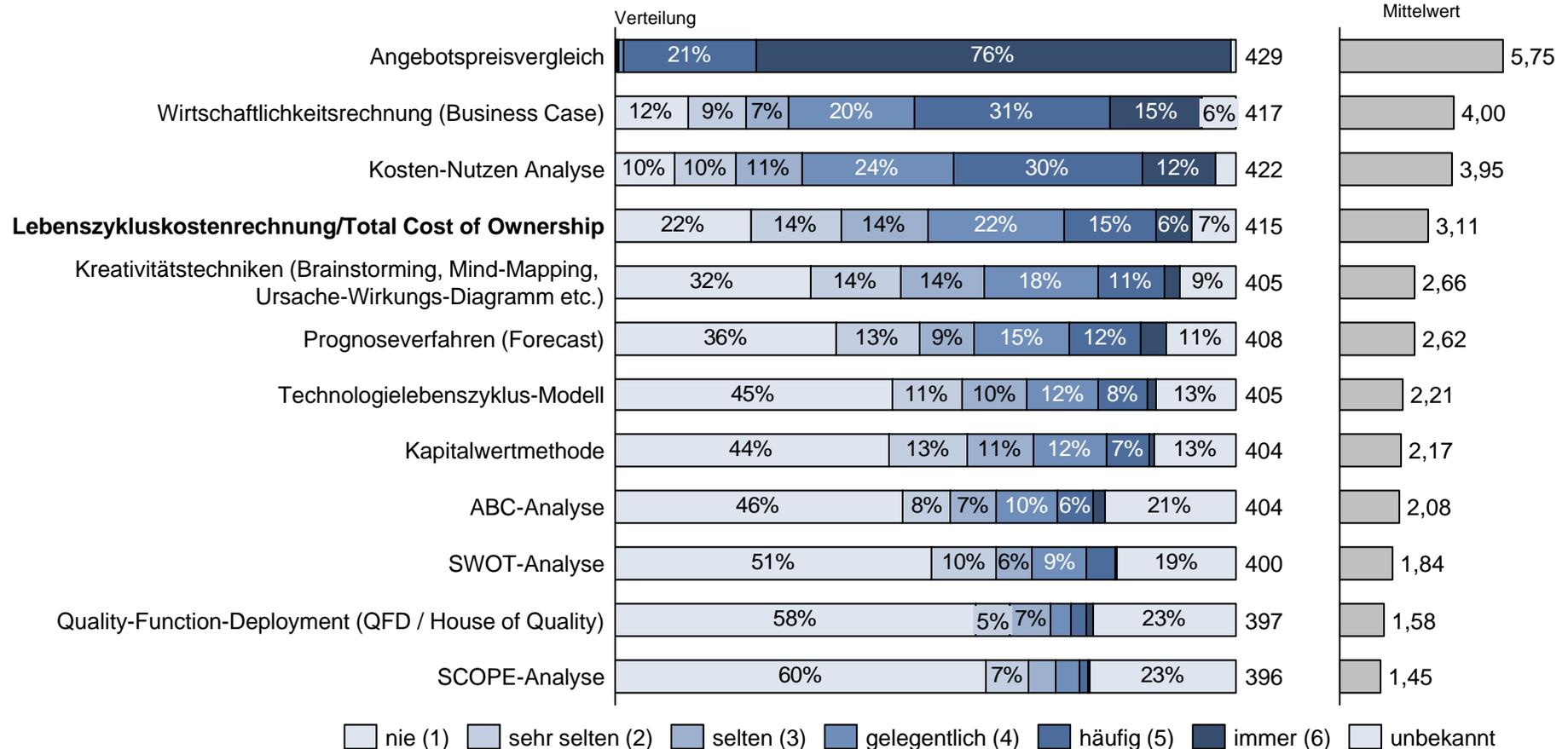


Entwicklung der Bezuschlagung nach dem Wirtsch-Prinzip:



Die Wirtschaftlichkeitsanalyse (bzw. Lebenszyklusanalyse) ist Voraussetzung für PBC und ein wichtiger Treiber für die Beschaffung innovativer Produkte!

Inwieweit nutzen Sie die folgenden betriebswirt. Methoden im Rahmen des Beschaffungsprozesses?

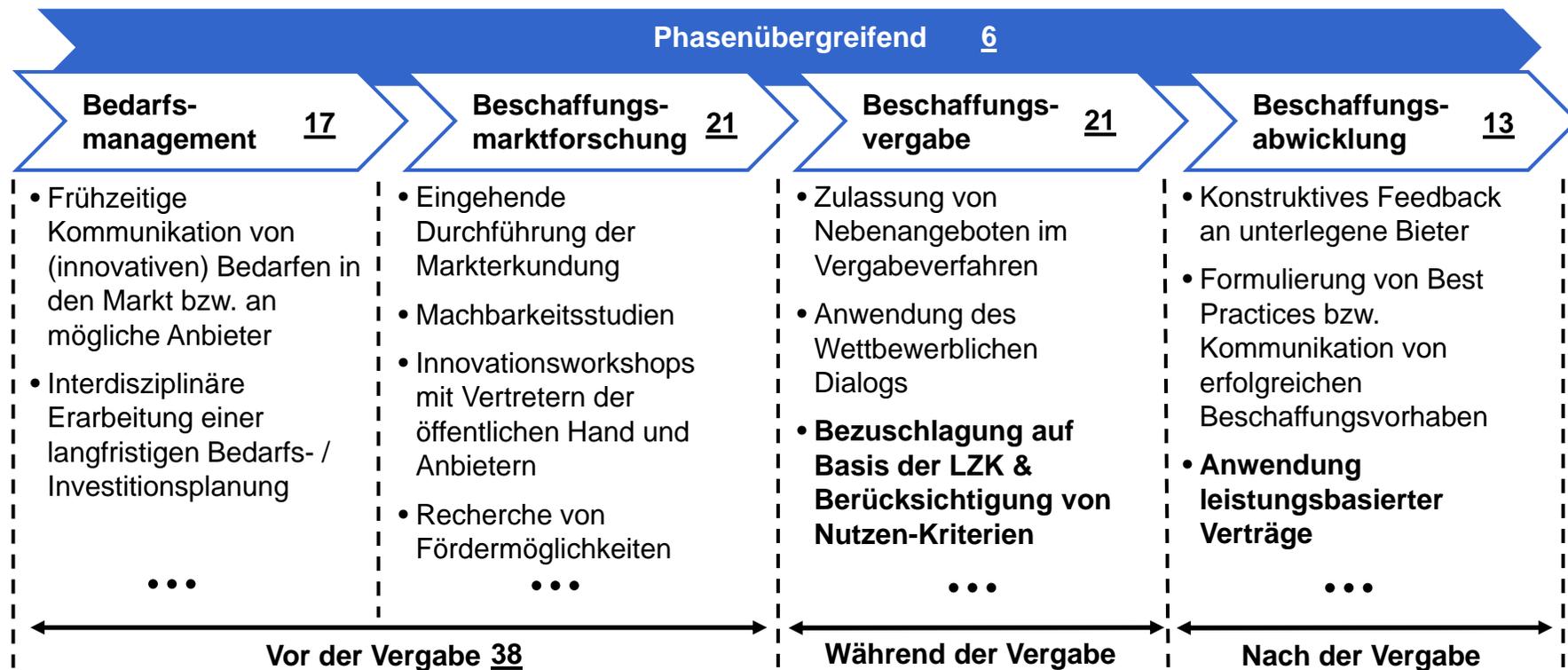


Wir möchten heute mit Ihnen folgende Themenschwerpunkte besprechen, diskutieren und gemeinsam weiterentwickeln...

- | | |
|---|--|
| 1 | Moderner Dienstleistungseinkauf und Relevanz für die öffentliche Beschaffung |
| 2 | Performance Based Contracting: Beispiele und Anwendungsfälle |
| 3 | Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der heutigen Beschaffungspraxis |
| 4 | Innovative Vertragsmodelle & Zuschlagskriterien in der KOINNO-Toolbox |

Umfang der „KOINNO-Toolbox“

Die neu entwickelte KOINNO-Toolbox enthält über 90 Werkzeuge die für die innovative öffentliche Beschaffung relevant sind! Bspw...



Losgelöst vom Beschaffungsprozess – Grundlage: 32

- Vorhandensein bzw. Schulung von betriebswirt. Wissen und Kompetenz in der Anwendung betriebswirt. Methoden
- Vorhandensein bzw. Schulung von technischem Wissen und Produktkompetenz
- Sicherstellen einer Innovationskultur
- Einkaufs- / Beschaffungsstrategie •••

Innovative Vertragsgestaltung in der „KOINNO-Toolbox“

Die KOINNO-Toolbox beinhaltet u.a. auch Werkzeuge zur innovativen Vertragsgestaltung, die zur Beschaffung innovativer Produkte beitragen!

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

Werkzeugkasten innovative Beschaffung

Auswahlfrage 3

der Bundeswehr
Universität  München
Forschungszentrum für  FoRMGE
Recht und Management öffentlicher Beschaffung
Univ.-Prof. Dr. M. Eßig/Univ.-Prof. Dr. K. Morasch/Univ.-Prof. Dr. S. Kooz/Univ.-Prof. Dr. H. Rosen-Steinle

1. Startseite → **2. Auswahlfragen** → 3. Werkzeugliste → 4. Werkzeug-Steckbriefe

Möchten Sie die Werkzeugliste weiter anpassen bzw. personalisieren?

- Erleichterung des Zugangs für KMU und Erhöhung des Wettbewerbs
- Vorausschauendes Bedarfsmanagement
- Definition und Überprüfung von Zielgrößen (Performance Management)
- Innovative Vertragsgestaltung**
- Anwendung von betriebswirtschaftlicher Tools zur Problemlösung bzw. Entscheidungsfindung sowie Kreativitätstechniken
- Formulierung und Implementierung einer strategischen Beschaffung / Beschaffungsstrategie

Zurück Weiter

Die KOINNO-Toolbox steht unter folgendem Link zum Download zur Verfügung:
<https://www.koinno-bmwi.de/praxisbeispiele-und-informationen/toolbox/detail/toolbox/>

Innovative Vertragsgestaltung in der „KOINNO-Toolbox“

Neben der Anwendung leistungsbasierter Verträge zur Beschaffung innov. Produkte sind noch weitere Aspekte zur Vertragsgestaltung enthalten!

Gefilterte Werkzeugliste: **Strategische Zielrichtung** → Innovative Vertragsgestaltung

Werkzeug	Priorisierung / Einfluss auf die innovative Beschaffung	Komplexität / Aufwand in der Anwendung	Bewertung / Relevanz	Eignung für Vergabe- / Beschaffungsstelle	Anwendung im Beschaffungsprozess					Checkliste X für Antwort eingeben
					Grundlage: losgelöst vom Beschaffungsprozess	Phase 1: Bedarfmanagement (vor der Vergabe)	Phase 2: Beschaffungsakt-forschung (Vor der Vergabe)	Phase 3: Beschaffungsvergabe (Während der Vergabe)	Phase 4: Beschaffungsbewertung / Nutzung (Nach der Vergabe)	
▶ Einführung von Innovationsklauseln in Rahmenverträgen	4 (hoch)	3 (mittel)	2 (Quick-Win)	Für jede Beschaffungsstelle geeignet				X	X	
▶ Vorhandensein und Schulung von Fähigkeiten im Vertragsmanagement bzw. Verhandlungsgeschick	4 (hoch)	4 (hoch)	3 (Haupttreiber)	Eher für große Beschaffungsstellen geeignet	X					
▶ Vertragliche Anreize zur Lieferung innovativer Produkte (Bonus-Malus-Regelungen, Teilung von Risiko und Erträgen)	5 (sehr hoch)	4 (hoch)	3 (Haupttreiber)	Eher für große Beschaffungsstellen geeignet			X	X	X	
▶ Warengruppenstrategie	3 (mittel)	3 (mittel)	3 (Haupttreiber)	Für jede Beschaffungsstelle geeignet	X					
▶ Vertragliche Regelungen zum Umgang mit geistigen Eigentumsrechten	3 (mittel)	3 (mittel)	4 (Treiber)	Für jede Beschaffungsstelle geeignet				X	X	
▶ Public-Private-Partnership	3 (mittel)	3 (mittel)	4 (Treiber)	Für jede Beschaffungsstelle geeignet		X		X		
▶ Energie-Contracting	3 (mittel)	3 (mittel)	4 (Treiber)	Für jede Beschaffungsstelle geeignet		X		X		
▶ Anwendung leistungsbasierter Verträge (PBC)	3 (mittel)	3 (mittel)	4 (Treiber)	Für jede Beschaffungsstelle geeignet			X	X	X	

Die KOINNO-Toolbox steht unter folgendem Link zum Download zur Verfügung:
<https://www.koinno-bmwi.de/praxisbeispiele-und-informationen/toolbox/detail/toolbox/>

LZK als beispielhafter Werkzeug-Steckbrief der „KOINNO-Toolbox“

Für jedes Werkzeug ist ein detaillierter Werkzeug-Steckbrief hinterlegt, der zahlreiche Informationen (Detailbeschreibungen, Checklisten etc.) bereithält!



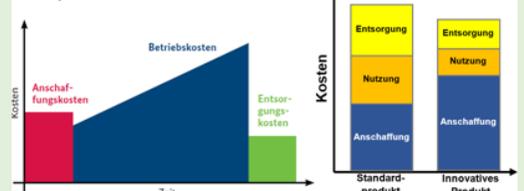
Werkzeug: Berechnung und Nutzung der Lebenszykluskosten als Vergleichs- / Zuschlagskriterium

Kurzbeschreibung:

Vielach existiert in der öffentlichen Verwaltung die Vorstellung, Innovationen seien nicht wirtschaftlich und erfordern zu hohe Investitionskosten. Dabei wird außer Acht gelassen, dass der Wirtschaftlichkeitsgrundsatz des Vergaberechts es erforderlich macht, dass die Wirtschaftlichkeitsrechnung den gesamten Lebenszyklus einer Investition umfassen muss. Alle verfügbaren Kosten müssen einbezogen werden. Je länger der Lebenszyklus ist, desto schwieriger sind jedoch alle kostenrelevanten Faktoren mit hinreichender Genauigkeit zu ermitteln. Innovationen sind vielfach mit relativ hohen Investitionskosten, aber mit längerfristig geringeren Betriebskosten verbunden. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung, die den gesamten Lebenszyklus umfasst, also auch die langfristig niedrigen Betriebskosten mit einbezieht, kann daher ganz anders aussehen als eine kurzfristige Betrachtung, in der die Investitionskosten ein zu starkes Gewicht haben. So können Innovationsgehalt und Wirtschaftlichkeit gleichermaßen für eine neue Technologie oder eine innovative Lösung sprechen und innovative Lösungen langfristig weitaus wirtschaftlicher sein als „traditionelle“ Lösungen.

Bei der Lebenszykluskostenrechnung werden sämtliche, über den gesamten Lebenszyklus von Bauleistungen, Lieferungen oder Dienstleistungen anfallenden Kosten berücksichtigt. Das umfasst interne Kosten für Forschung, Entwicklung, Produktion, Transport, Nutzung, Wartung und Entsorgung bzw. Weiterverkauf. Relevant können auch Kosten sein, die aus negativen externen Effekten (z.B. Umweltverschmutzungen) resultieren. Voraussetzung ist, dass die externen Effekte finanziell bewertet, überwacht und den Verursachern direkt zugerechnet werden können. Diese Kosten werden dann entsprechend auf den Beschaffungszeitpunkt abgezinst und in einer Gesamtberechnung zusammengeführt.

Lebenszykluskosten

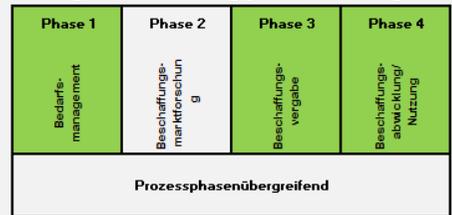


Herausforderungen in der Anwendung:

- Erfassung aller Kostengrößen und Einflüsse
- Anfragen der Berechnungsgrößen bei den Anbietern
- Aufnahme der Lebenszykluskosten als Zuschlagskriterium
- Abkehr vom Anschaffungspreis als Zuschlagskriterium, hin zu einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung
- Vergaberechtskonform? Ja

Anwendung im Beschaffungsprozess:

losgelöst vom Beschaffungsprozess bzw. Grundlage



Betroffene Akteure der innovativen Beschaffung:

- Operativer Beschaffer
- Manager Beschaffungsstelle
- Bedarfsträger
- Anbieter
- Wissensträger (Beratungen, Universitäten, Schulungsinstitute etc.)

Priorisierung und Komplexität:

	1 (sehr niedrig)	2 (niedrig)	3 (mittel)	4 (hoch)	5 (sehr hoch)
Priorisierung Einfluss auf die IOB					X
Gesamtkomplexität Schwierigkeit der Anwendung					X
- Wissensintensität					X
- Zeitintensität					X
- Kostenintensität				X	
Einschätzung	3 (Haupttreiber)				
Eignung	Eher für größere Beschaffungsstellen geeignet				

Weiterführende Informationen und Hilfsmittel:

- Detailbeschreibung	Detailbeschreibung	- Präsentation Lebenszykluskosten	Präsentation Lebenszykluskosten
- Anwendungsbeispiel	Anwendungsbeispiel	- Arbeitshilfe - Lebenszyklus-Tool-Picker	LINK (hier klicken)
- Ausschreibungs-Beispiele - Beispiele aus der TED-Datenbank	Beispiele aus der TED-Datenbank	- Best-Practice	Best-Practice

Eignung für Beschaffungsobjekt:

Am Markt vorhanden?	Ja	X
	Nein	X
Art des Beschaffungsobjekts?	Bauleistung	X
	Dienstleistung	
	Lieferleistung	X
	Technologieführerschaft? Höchster Innovationsgrad	X