

Detailbeschreibung

1. Allgemeine Beschreibung

Durch Bedarfsbündelung können Beschaffungsrisiken mit anderen Beschaffungsstellen geteilt werden und Beschaffungskosten in Folge von Skaleneffekten gespart werden. Dies erhöht gleichzeitig die Attraktivität für Zulieferer und kann zu einer größeren Anzahl von Anbietern und damit letztendlich innovativeren Produkten führen.

Die Bedarfsbündelung mit anderen öffentlichen Stellen kann eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich bringen. Dies können u.a. ein niedriger Einkaufspreis durch höheres Beschaffungsvolumen, Einbringung von Fachwissen und die Teilung von Beschaffungsrisiken sein.

Die Bedarfsbündelung beschreibt die Zusammenlegung der Bedarfe / Stückzahlen von zwei oder mehreren Organisationen zwecks gemeinsamer Beschaffung. Hierbei gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten:

- **Zentrale Beschaffungsstelle:** Sie ist eine permanente Einrichtung, die Beschaffungsaktivitäten im Auftrag mehrerer öffentlicher Institutionen durchführt.
- **Kooperationsvereinbarung:** Sie wird zwischen den Beschaffungsstellen verschiedener öffentlicher oder auch privater Organisationen geschlossen, um gemeinsam eine oder mehrere Beschaffungen durchzuführen.

Die Entwicklung und Beschaffung neuer und innovativer Lösungen ist üblicherweise teurer, da von Marktneuheiten zumeist nur kleinere Stückzahlen produziert werden. Über den Einkauf größerer Stückzahlen lassen sich jedoch oft signifikante Einsparungen erzielen. Dadurch kann sich wiederum die Beschaffung einer Innovation rechnen. Außerdem werden die Risiken für den einzelnen Beschaffer reduziert, da sie von mehreren Parteien getragen werden. Ein weiterer Vorteil ist eine mögliche Reduzierung des Arbeitsaufwands für den einzelnen Beschaffer und der Wissensaustausch zwischen den Einkäufern.

Eine Bedarfsbündelung kann kompliziert, aufwändig und zeitintensiv sein. Folglich sollten verschiedene Faktoren im Vorfeld bedacht werden, die eine Entscheidung erleichtern:

- **Marktsegment:** In verschiedenen Märkten und Technologiefeldern haben Skaleneffekte unterschiedlich starke Auswirkungen und somit auch einen unterschiedlichen Wert hinsichtlich der Beschaffung.
- **Koordination der Anforderungen:** Da mehrere Parteien involviert sind, müssen unterschiedliche Anforderungen vereint werden. Dies kann den Prozess verkomplizieren und verteuern. Daher sollte vorher genau geprüft werden, inwieweit sich die Anforderungen decken bzw. angleichen lassen.
- **Verhinderung von Zulieferabhängigkeit:** Wenn der zusammengelegte Bedarf nur durch große Unternehmen gedeckt werden kann, die nicht explizit vom öffentlichen Bedarf abhängig sind und somit eine starke Verhandlungsposition haben, kann dies zu ungewünschten Abhängigkeiten und Preissteigerungen führen.
- **Einbeziehung von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU):** Große Beschaffungsvolumina nehmen KMUs die Möglichkeit, sich an öffentlichen Aufträgen zu beteiligen, da notwendige Kapazitäten zur Auftragserfüllung fehlen. Dies kann Angebote von innovativen Nischenunternehmen und Spezialisten verhindern. Die Aufteilung in kleinere Aufträge (Vergabe in Losen) ist hier ein probates Mittel.¹

¹ Clement, S. et al (2009)

2. Vorteile durch Bedarfsbündelung

Durch die Bündelung von Beschaffungsbedarfen ergeben sich einige Vorteile, hinsichtlich der innovativen Beschaffung:

- **Niedrigere Preise:** Das Zusammenlegen von Beschaffungsbedarfen führt zu Skaleneffekten. Dies macht es für potenzielle Anbieter attraktiver ein Angebot abzugeben bzw. notwendige Budgets für innovative Anpassungen oder Entwicklungen bereitzustellen. Diese Vorteile können vor allem für sehr kleine Institutionen bzw. Beschaffungsstellen signifikant sein.
- **Vermeidung von Administrationskosten:** Der administrative Gesamtaufwand kann durch die Zusammenarbeit von Beschaffungsstellen, welcher durch die Ausschreibung und Vergabe eines anstatt mehrerer Aufträge hervorgerufen wird, substantiell gesenkt werden (auf Basis von Erfahrungswerten um bis zu 60%)
- **Fähigkeiten und Expertise:** Durch den Zusammenschluss mehrerer Beschaffungsstellen können auch spezielle Fähigkeiten und Erfahrungen, welche zwischen den Beschaffungsstellen verteilt liegen besser genutzt werden. Oft sind technische Fähigkeiten oder Erfahrungen in der Anwendung innovativer Vertragskonstrukte selten und nicht jede Beschaffungsstelle ist durch ihre Personalausstattung in der Lage diese sehr speziellen Fähigkeiten zu entwickeln. Hier können ebenfalls vor allem kleinere Beschaffungsstellen profitieren, indem sie sich größeren Beschaffungsstellen anschließen und deren Expertise nutzen. Dies gilt vor allem für die Beschaffung innovativer Produkte. Ebenfalls kann der Arbeitsaufwand zwischen den Beschaffungsstellen effizient aufgeteilt werden.
- **Lead-User:** Durch größere Beschaffungsbedarfe können Beschaffungsstellen eine kritische Masse an Nachfrage darstellen, die potenzielle Anbieter dazu bewegt Investitionen zu tätigen und den Bedarfen hinsichtlich innovativerer Produkte zu folgen.
- **Standardisierung von Produkten:** Durch die Zusammenlegung von Bedarfen müssen diese zuerst einmal standardisiert werden. Je größer der Standardisierungsgrad, desto besser lassen sich andere Beschaffungsstellen finden und ggwf. Innovationspotentiale aufdecken.
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Eine gemeinsame Beschaffung mit einem großen Volumen zieht zwangsläufig eine höhere öffentliche Aufmerksamkeit mit sich. Somit kann bei der erfolgreichen Durchführung eines innovativen Beschaffungsprojekts eine breite Kommunikation des eigenen Erfolges und damit die Rechtfertigung weiterer Projekte erzielt werden.
- **Entwicklung neuer Lösungen durch Zulieferer:** Durch häufigere Bedarfsbündelungen wird auch die Aufmerksamkeit von Zulieferern geweckt. Diese können schon eventuelle bzw. zukünftige Bedarfe des öffentlichen Sektors antizipieren und Budgets für die Entwicklung neuer und innovativer Produkte bereitstellen.

3. Initiierung einer Bedarfsbündelung innerhalb der eigenen Organisation:

- Darstellung des zu erwartenden Nutzens: Die Unterstützung aller Anspruchsgruppen ist der Schlüssel der Bedarfsbündelung. Deshalb sollte die Vorteile und der Nutzen der Bedarfsbündelung klar aufgezeigt und abgestimmt werden.
- Sorgfältige Auswahl des Beschaffungsobjekts: Im Zuge einer ersten Bedarfsbündelung innerhalb der Organisation sollte ein möglichst einfaches und risikoarmes Beschaffungsobjekt gewählt werden. So kann die erfolgreiche Demonstration einfacher gelingen und als Blaupause für spätere Kooperationen dienen.
- Darstellung des Beschaffungsprozesses: Es ist wichtig darzustellen, welche Schritte notwendig sind und welche Arbeitspakete anstehen. Auf Basis der ersten Bedarfsbündelung sollten ein Standard-Vorgehen für spätere Kooperationen definiert werden.

4. Initiierung einer Bedarfsbündelung mit anderen Organisationen:

1. Finden pot. Kooperationspartner: Das Auffinden von Kooperationspartnern kann sich schwierig gestalten wenn keine Erfahrungen zur Bedarfsbündelung vorliegen. Grundsätzlich ist es wichtig geeignete Kommunikations-Kanäle zu nutzen. Dies sind bspw. Existierende Netzwerke von Beschaffungsstellen, Beratungs- und Kompetenzstellen von Ministerien, Veranstaltungen der öffentlichen Beschaffungslandschaft, relevante Zeitschriften oder Medien, Direkter Kontakt zu andere Beschaffungsstellen durch Analogieschluss.
2. Überzeugen der möglichen Kooperationspartner: Sobald relevante Kooperationspartner gefunden wurden, sollten wie oben aufgezeigt, der Nutzen der Kooperation klar benannt und definiert werden. Ebenfalls sollte wie oben der Prozess und die Arbeitspakete festgelegt werden. Weiterhin können schon gute Best-Practice-Fälle recherchiert werden und die entsprechenden Beschaffungsstellen hinsichtlich ihrer Erfahrungen kontaktiert werden.
3. Fixierung eines Kooperations-Vertrags: Besonders bei der ersten Kooperation ist ein formalisiertes Vorgehen im Sinne einer vertraglichen Niederschrift der Kooperation sinnvoll. In einigen Fällen ist es auch sinnvoll eine der beteiligten Parteien als Projektleitung zu definieren, welche die Arbeitspakete zusammenführt und die Auftragsvergabe managt. Insgesamt sollte ein Kooperations-Vertrag folgende Punkte enthalten:
 - Gründe und Ziele der gemeinsamen Aktivitäten
 - Namen der Kooperationspartner
 - Das zu beschaffende Beschaffungsobjekt mit detaillierter Beschreibung
 - Den durchzuführenden Beschaffungsprozess
 - Ggbf. eine Festlegung zur Bestimmung der Projektleitung

Quelle:

Clement, S. et al (2009), Driving energy efficient innovation through procurement – A practical guide for public authorities, im Internet: http://www.smart-spp.eu/fileadmin/template/projects/smart_spp/files/Guidance/Final_versions/SMART_SPP_Guide_2011_EN_FINAL_www.pdf (Zugriff am 19.07.2017)