

Beauftragt durch:



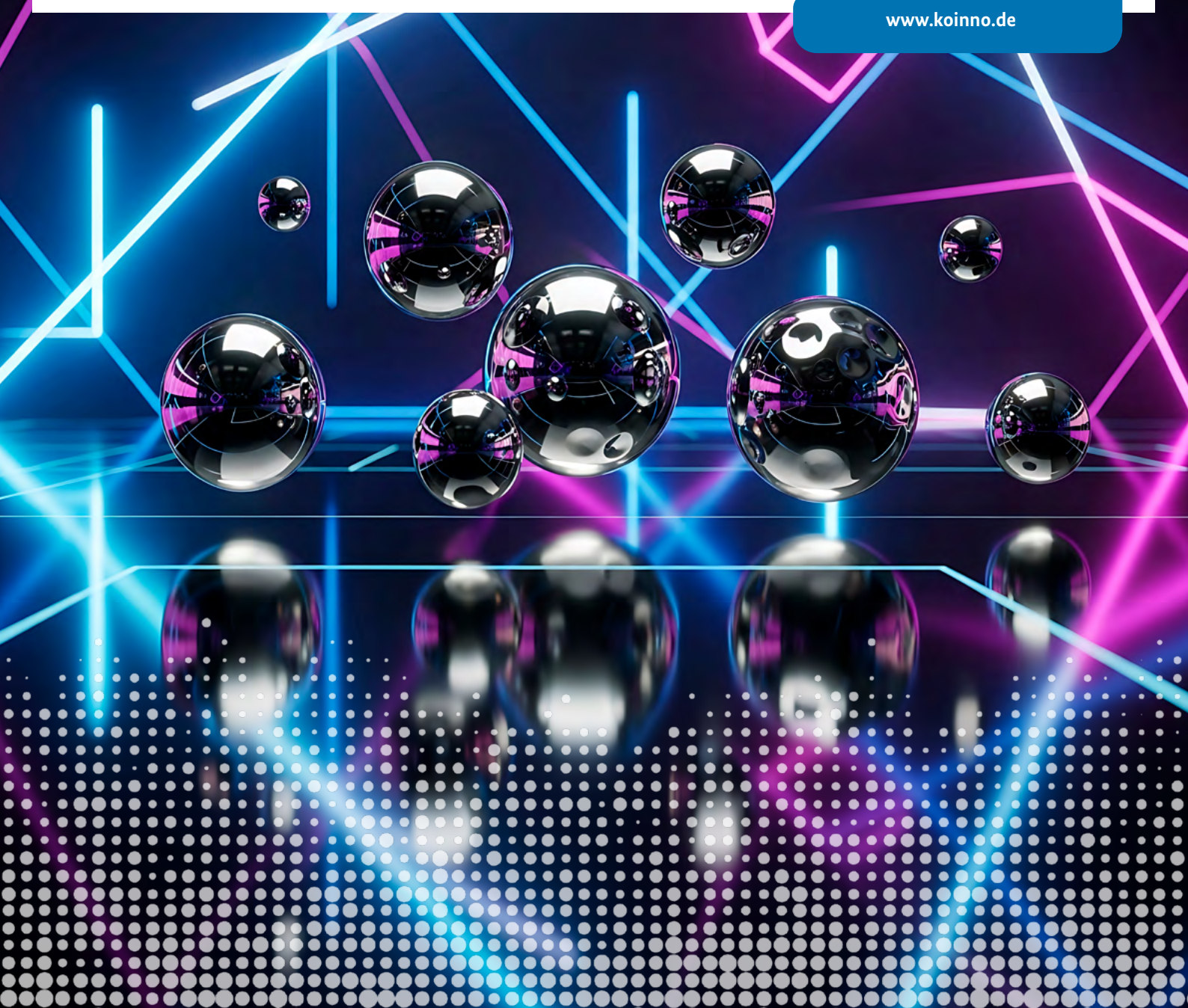
Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

KOINNO
KOMPETENZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

Öffentliche Vergabe im Spannungsfeld zwischen Innovation und Bürokratie

KOINNOmagazin 1/2026

www.koinno.de



Über das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung

Das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) wird im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) durchgeführt.

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

Kontakt

Telefon: 06196 5828350

info@koinno.de

www.koinno.de

Impressum

Herausgeber

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
www.bme.de

Text und Redaktion

Lea Rasche, BME, Eschborn
Rechtsanwalt Oliver Hattig, Hattig und Dr. Leupolt Rechtsanwälte, Köln

Gestaltung und Satz

burghardt-grafik, 65239 Hochheim

Stand

März 2026

Druck

Safer-print GbR, 97340 Marktbreit

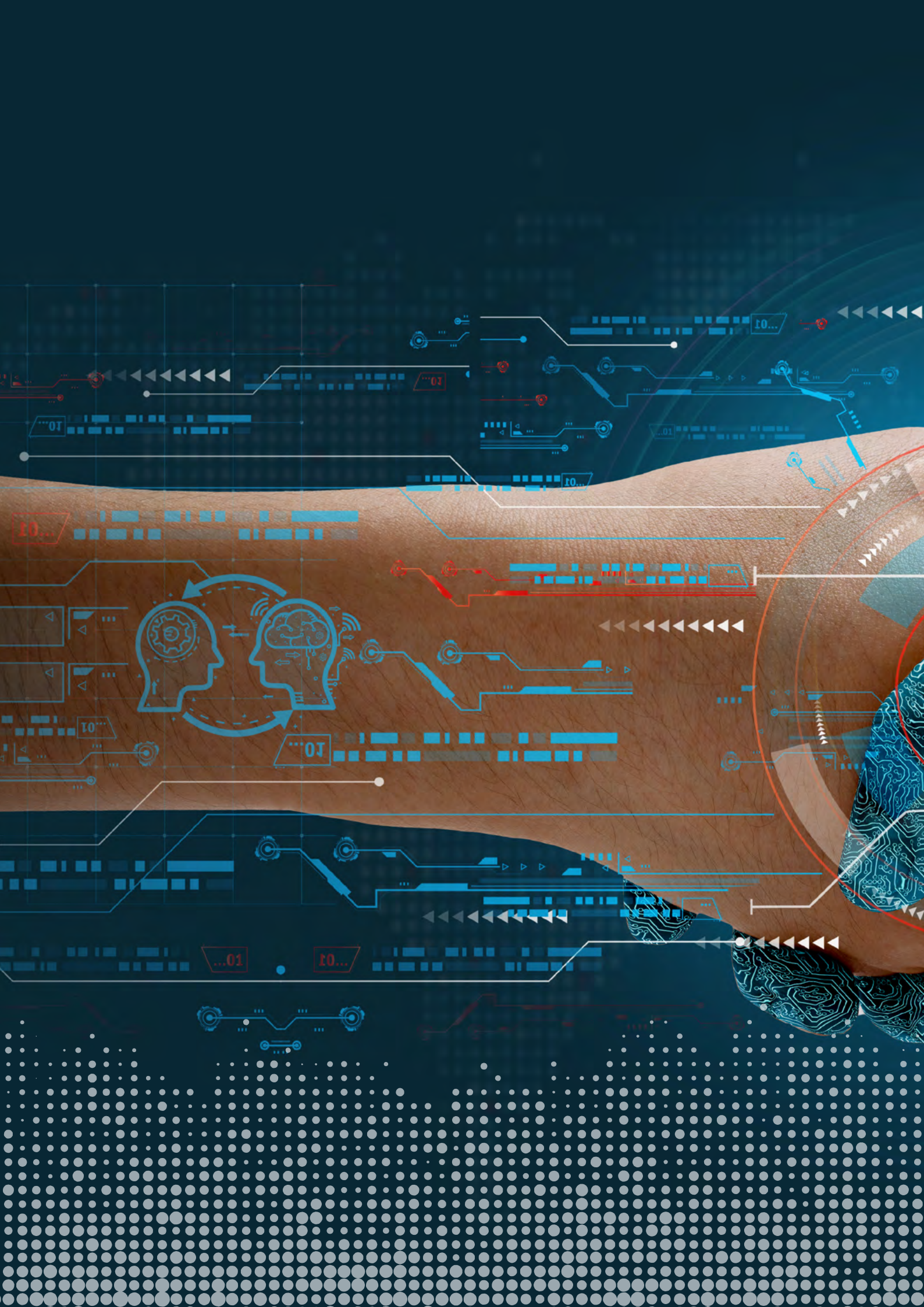
Bildnachweis

Titel: © graphicview35/AdobeStock; Seite 4/5: © KTStock/iStock; Seite 7: © MediaStockAI/AdobeStock;
Seite 9: © privat; Seite 13: © Hays AG, © Regina Sablotny/Bibliomed; Seite 15: Regina Sablotny/Bibliomed,
© BME e.V.; Seite 17: © BME e.V.; Seite 18: © NicoElNino/iStock; Seite 21: © BME e.V.; Seite 23:
© metamoreworks/iStock; Seite 24: © Staat-up e.V. ; Seite 26: © Staat-up e.V. ; Seite 27: © BME e.V.;
Seite 30: © BME e.V.; Seite 31: © Best/AdobeStock; Seite 32: © DTVP; Seite 34: © DTVP; Seite 35:
© instamatics/iStock; Seite 36: © Stadtrate/iStock; Seite 38: © privat

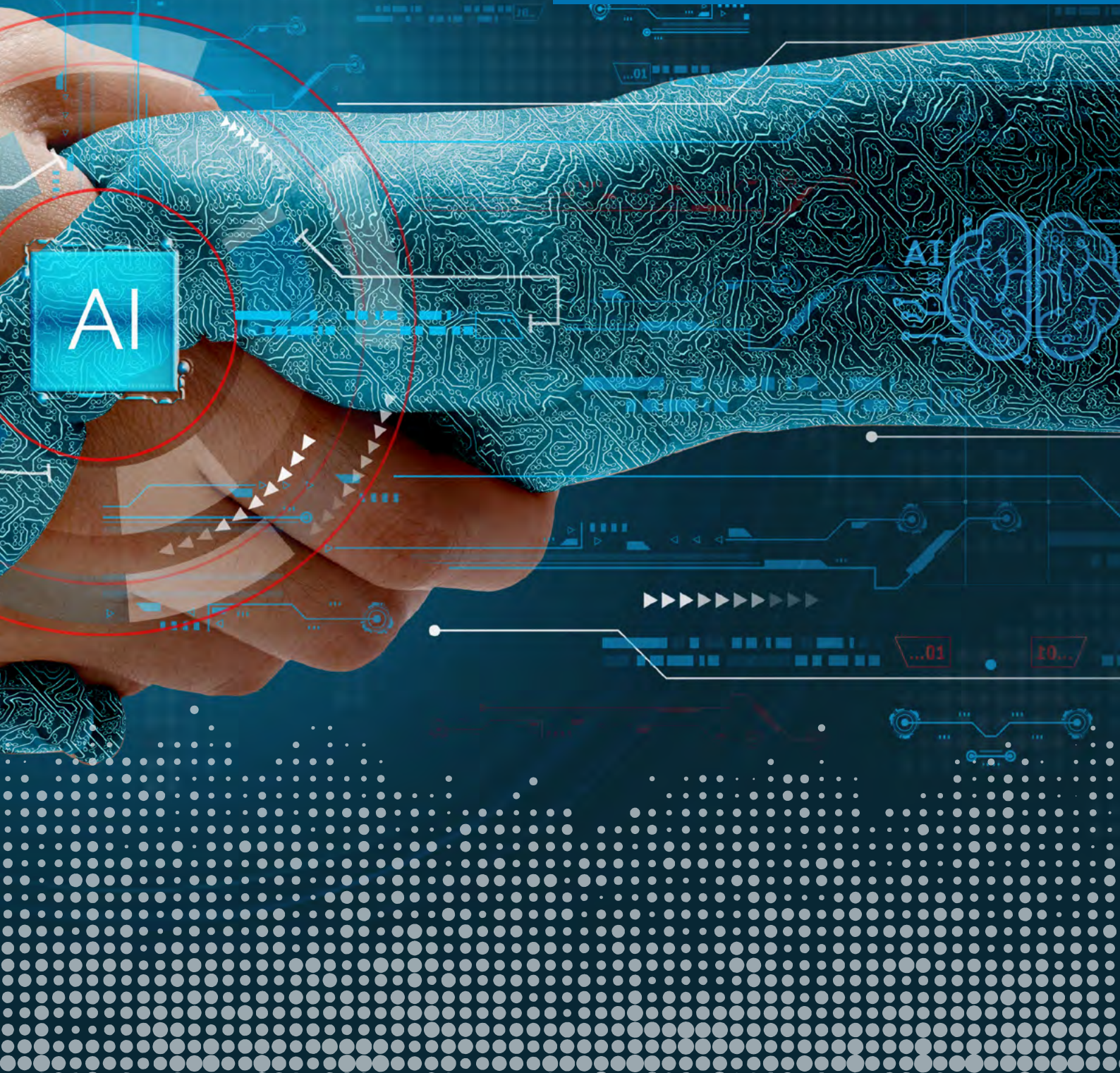
Inhalt

Öffentliche Hand	5
Die Netto-Null-Industrie-Verordnung im Vergabeverfahren	6
Ergebnisse des Trendmonitors 2025 – Öffentliche Vergabe im Spannungsfeld zwischen Innovation und Bürokratie	10
Prozesssicherheit und Rechtssicherheit als solider Rahmen Interview zum Trendmonitor 2025 mit Matthias Berg und Professor Dr. Marcus Sidki	14
Wenn Perspektivwechsel zum Vorteil wird: Benchmarks als Schlüssel zur Modernisierung des öffentlichen Einkaufs	18
Von der Planung zur Wirkung: Projektergebnisse des LEAP-Programms 2025	22
Motivation und Methoden Ein Interview mit den LEAP-Teilnehmern aus der Finanzbehörde Hamburg	25
KOINNO	28
Lebenszykluskosten verstehen und nutzen: Neues KOINNO-Tool unterstützt Vergabestellen	29
Was ist neu?	30
Startup und KMU	31
Das neue DTVP Bieterverzeichnis Öffentliche Direktaufträge gewinnen ohne aufwendiges Vergabeverfahren	32
Aktuelles	35
„Made in Europe“ EU-Kommission legt Industrial Accelerator Act vor	36





Öffentliche Hand



Die Netto-Null-Industrie-Verordnung im Vergabeverfahren

Am 29.06.2024 ist die europäische Netto-Null-Industrie-Verordnung (2024/1735) in Kraft getreten. Ziel dieser Verordnung ist es, die Produktionskapazitäten für Netto-Null-Technologien in der Europäischen Union zu steigern und dadurch einen Beitrag zur Erreichung der Klima- und Energieziele zu leisten sowie die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu stärken und die Energieabhängigkeit zu reduzieren. Sie enthält spezifische Vorgaben für die Vergabe öffentlicher Aufträge.

Netto-Null-Technologien

Die Netto-Null-Industrie-Verordnung enthält eine Liste an Technologien, die als Netto-Null-Technologien eingeordnet werden (siehe Textkasten). Für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen sind nach dieser Verordnung die folgenden Technologien relevant:

- Solartechnologien, einschließlich photovoltaische, thermoelektrische und thermische Solartechnologien,
- Technologien für Onshore-Windkraft und erneuerbare Offshore-Energie
- Batterie- und Energiespeichertechnologien,
- Wärmepumpen und Technologien für geothermische Energie,
- Wasserstofftechnologien, einschließlich Elektrolyseure und Brennstoffzellen,
- Technologien für nachhaltiges Biogas und Biomethan,
- Technologien zur Abscheidung und Speicherung von CO₂,
- Stromnetztechnologien, einschließlich elektrischer Ladetechnologien für den Verkehr und Technologien zur Digitalisierung des Netzes,
- Technologien für Kernspaltungsenergie, einschließlich Technologien für den Kernbrennstoffkreislauf,
- Technologien für nachhaltige alternative Kraftstoffe und
- Wasserkrafttechnologien.

INFO

Netto-Null-Technologien

sind saubere Verfahren und Lösungen, die Treibhausgasemissionen erheblich reduzieren oder aus der Atmosphäre entfernen, um ein Gleichgewicht zwischen Entstehung und Abbau der Emissionen zu erreichen. Sie umfassen unter anderem erneuerbare Energien (zum Beispiel Solar/Wind), Speichertechnologien (Batterien), Wasserstofftechnologien, Wärmepumpen sowie Verfahren zur CO₂-Abscheidung und -Speicherung (CCS/CCU).



INFO

Relevante Vergabeverfahren

Die Netto-Null-Industrie-Verordnung gilt nur für Aufträge, die den jeweils einschlägigen EU-Schwellenwert erreichen oder überschreiten und die – im deutschen Recht – nach den Vergabevorschriften der VgV, SektVO und KonzVgV zu vergeben sind. Auf Verfahren nach der UVgO oder dem Abschnitt 1 VOB/A finden sie daher keine Anwendung (siehe Infokasten). Für die Anwendung der Vergaberegeln der Netto-Null-Industrie-Verordnung ist erforderlich, dass Netto-Null-Technologien Teil der Aufträge sind oder dass Bauaufträge oder Baukonzessionen eine Netto-Null-Technologie umfassen.

Vergabe(ver-)ordnungen

Die Vergabeverordnung (VgV) regelt die Vergabe von öffentlichen Aufträgen über Bau-, Liefer- und Dienstleistungen. Die Sektorenverordnung (SektVO) enthält spezifische Vergaberegeln für die Bereiche der Trinkwasser- oder Energieversorgung und des Verkehrs. Die Konzessionsvergabeverordnung (KonzVgV) regelt die Vergabe von Konzessionen. Diese Vergabeverordnungen betreffen die Vergabe von öffentlichen Aufträgen und Konzessionen, deren geschätzter Wert einen bestimmten EU-Schwellenwert erreicht oder überschreitet. Unterhalb der EU-Schwellenwerte wird die Vergabe von Liefer- und Dienstleistungen in der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) und die Vergabe von Bauleistungen in Abschnitt 1 der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB/A) geregelt.

Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit

Angebote im Rahmen der Vergabe öffentlicher Aufträge haben nach der Netto-Null-Industrie-Verordnung einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit zu leisten. Dafür haben Auftraggeber grundsätzlich verbindliche Mindestanforderungen vorzugeben, denen die eingereichten Angebote entsprechen müssen.

Bis zum 30. Juni 2026 gelten die Vorgaben für einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit allerdings nur für Aufträge, die von zentralen Beschaffungsstellen vergeben werden, und für Aufträge, deren Wert 25 Millionen Euro oder mehr beträgt. Erst hiernach werden die Vorgaben zum Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit umfassend für die relevanten Vergabeverfahren gelten.

Die Mindestanforderungen werden von der Europäischen Kommission in einem Durchführungsrechtsakt festgelegt. Sie hat hierzu am 16.09.2025 einen Entwurf für eine Durchführungsverordnung zur Festlegung von Mindestanforderungen an die ökologische Nachhaltigkeit (Ares(2025)7728646) veröffentlicht. Dieser Entwurf sieht Mindestanforderungen nur betreffend Solar- und Windkrafttechnologie vor.

Mindestanforderungen für Solartechnologie

In Bezug auf Solartechnologie enthält der Entwurf für die Durchführungsverordnung zur Festlegung von Mindestanforderungen an die ökologische Nachhaltigkeit Vorgaben für Photovoltaik-Module und Photovoltaik-Wechselrichter. Diese Vorgaben sollen der Degradation aufgrund von Außenbedingungen entgegenwirken und damit vorzeitige Ausfällen verhindern. Nach Auffassung der Europäischen Kommission beeinträchtigen solche Ausfälle nicht nur die Effizienz der Energieerzeugung, sondern verursachen auch höhere Wartungskosten und machen einen frühzeitigen Austausch erforderlich.

Photovoltaik-Module sollen einer längeren Exposition im Freien standhalten können, insbesondere unter der Einwirkung von Witterungsbedingungen wie hohen und niedrigen Temperaturen, Luftfeuchtigkeit oder dem Aufprall von Hagel. Die Konstruktion von Photovoltaikmodulen soll zudem eine angemessene Isolierung, die Robustheit der Anschlussstellen und die Angemessenheit der thermischen Auslegung sowie die langfristige Zuverlässigkeit der Bypass-Dioden sicherstellen.

„Die Netto-Null-Industrie-Verordnung kann die nachhaltige und resiliente Beschaffung in der Europäischen Union stärken. Ihre volle Wirksamkeit wird sie jedoch erst durch weitere regulatorische Schritte entfalten.“

Photovoltaik-Wechselrichter sollen einer langfristigen Exposition im Freien standhalten, insbesondere Belastungen wie Eindringen von Staub, Wasser und Fremdkörpern, thermischen Spannungen, Materialermüdung und anderen Belastungen infolge wiederholter Temperaturänderungen. Die Konstruktion von Photovoltaik-Wechselrichtern soll zudem eine angemessene Isolierung und Robustheit der Anschlussstellen sicherstellen.

Mindestanforderungen für Windkrafttechnologie

Der Entwurf für die Durchführungsverordnung zur Festlegung von Mindestanforderungen an die ökologische Nachhaltigkeit enthält zudem bestimmte Vorgaben für die Beschaffung von Windkrafttechnologien. Hiernach sollen die Windturbinenblätter von Windenergieanlagen an Land und auf See eine Recyclingfähigkeit von mindestens 70% aufweisen. Diese Erhöhung der Recyclingfähigkeit soll zur Etablierung einer zirkulären Wirtschaft für Windenergieanlagen beitragen.

Beitrag zur Resilienz

Angebote im Rahmen der Vergabe öffentlicher Aufträge haben nach der Netto-Null-Industrie-Verordnung einen Beitrag zur Resilienz zu leisten. Dies soll dadurch gewährleistet werden, dass Auftraggeber bestimmte Verpflichtungen für den Auftragnehmer aufnehmen, die einer strategischen Abhängigkeit von einzelnen Drittstaaten entgegenwirken.

Demnach sind insbesondere Verpflichtungen aufzunehmen, dass

- für die Laufzeit des Auftrags nicht mehr als 50% des Wertes der spezifischen Netto-Null-Technologie aus jedem einzelnen Drittland geliefert werden und
- nicht mehr als 50 % des Werts der wichtigsten spezifischen Bauteile der spezifischen Netto-Null-Technologie direkt von einem erfolgreichen Auftragnehmer oder von einem Unterauftragnehmer aus jedem einzelnen Drittland geliefert oder bereitgestellt werden.

Dies gilt allerdings nur, wenn die Europäische Kommission zuvor festgestellt hat, dass

- der Anteil einer spezifischen Netto-Null-Technologie oder ihrer wichtigsten spezifischen Bauteile mit Herkunft aus einem Drittland mehr als 50% der Lieferungen dieser spezifischen Netto-Null-Technologie oder ihrer wichtigsten spezifischen Bauteile innerhalb der Europäischen Union ausgemacht hat oder
- der Anteil der Lieferungen einer spezifischen Netto-Null-Technologie oder ihrer wichtigsten spezifischen Bauteile mit Herkunft aus einem Drittland innerhalb der Europäischen Union in zwei aufeinanderfolgenden Jahren durchschnittlich um mindestens 10 Prozentpunkte gestiegen ist und mindestens 40% der Lieferungen innerhalb der Union erreicht hat.

Eine solche Feststellung liegt bislang nicht vor. Daher greifen die Resilienzplichten der Netto-Null-Industrie-Verordnung derzeit noch nicht.

Besondere Vorgaben für Bauaufträge und Baukonzessionen

Für die Vergabe von Bauaufträgen und Baukonzessionen gelten nach der Netto-Null-Industrie-Verordnung besondere Vorgaben. So muss grundsätzlich

- eine mit sozialen oder beschäftigungsbezogenen Erwägungen verbundene besondere Bedingung,
- eine Anforderung, die Einhaltung der Cybersicherheitsanforderungen nach der Cyberresilienz-Verordnung (2024/2847) nachzuweisen, oder
- eine spezifische vertragliche Verpflichtung zur rechtzeitigen Lieferung der Auftragskomponente im Zusammenhang mit den Netto-Null-Technologien, die im Falle ihrer Nichteinhaltung zur obligatorischen Zahlung einer angemessenen Strafgebühr führen kann,

aufgenommen werden.

Ausblick

Die Netto-Null-Industrie-Verordnung betrifft mit den sog. Netto-Null-Industrien nur einen ausgewählten Bereich der öffentlichen Auftrags- und Konzessionsvergabe. In diesem Bereich ist sie geeignet, die nachhaltige und resiliente Beschaffung in der Europäischen Union zu stärken. Ihre volle Wirksamkeit wird sie jedoch erst durch weitere regulatorische Schritte entfalten.



Von Frederic Delcuvé,
Fachanwalt für Vergaberecht, BBH

Öffentliche Vergabe im Spannungsfeld zwischen Innovation und Bürokratie

Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse des Trendmonitors „Öffentliche Vergabe und Beschaffung“ 2025 von über 550 Personen aus dem Beschaffungswesen dar. Er zeigt Erfolgsfaktoren wie auch Hindernisse durch beispielsweise Bürokratie und Personalmangel sowie das Potenzial von Digitalisierung, Markterkundung und KI.

Auftrag, Aufbau und Bedeutung der Studie

Die öffentliche Vergabe hat mit einem Ausgabenvolumen von ca. 15 % des jährlichen Bruttoinlandsprodukts (BIP) einen immensen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und ist von zahlreichen Trends, Treibern und Herausforderungen geprägt. Um diese Entwicklungen und deren zugrunde liegenden Abhängigkeiten zu untersuchen, haben Hays, das Deutsche Vergabernetzwerk (DVNW) und die IMCOG GmbH im Jahr 2023 die Studienreihe Trendmonitor „Öffentliche Vergabe und Beschaffung“ gestartet, die nun im Jahr 2025 in ihre zweite Auflage ging.

Die Studie besteht aus einem wiederkehrenden Kernteil zu allgemeinen Entwicklungen in der öffentlichen Beschaffung sowie einem jährlich wechselnden thematischen Schwerpunkt – in diesem Jahr Bürokratie und Regulatorik. Für die aktuelle Ausgabe wurden 553 Personen aus dem öffentlichen Vergabe- und Beschaffungswesen befragt – darunter Vertreterinnen und Vertreter von Kommunal-, Landes- und Bundesbehörden sowie öffentlichen Unternehmen. Ihre Antworten zeichnen ein Bild der Vergabe- und Beschaffungslandschaft, die fachlich solide aufgestellt ist, zugleich aber an organisatorische und personelle Grenzen stößt.

Kernergebnisse des Trendmonitors 2025

Beschaffungsvorhaben mehrheitlich erfolgreich

Eine zentrale Frage des Trendmonitors lautet: Wie gut funktionieren Vergabe- und Beschaffungsvorhaben aktuell in der Praxis? Die Ergebnisse zeigen, dass Vergabeverfahren grundsätzlich zuverlässig funktionieren und – wie bereits 2023 – im Durchschnitt hohe Erfolgsquoten erreichen. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich strukturelle Hürden seit der ersten Erhebung zwar leicht verschoben, aber nicht grundlegend reduziert haben.

Markterkundung steigert die Verfahrenseffizienz

Verzögerungen treten zwar seltener regelmäßig auf, bleiben aber eine der größten Effizienzbremsen. Besonders interne Genehmigungsprozesse sowie komplexe Abstimmungen führen weiterhin dazu, dass Beschaffungen länger dauern als fachlich notwendig wäre. In diesem Zusammenhang erweist sich die Markterkundung als besonders wirkungsvoll: Sie steigert nachweislich die Erfolgsquoten und hilft, Komplikationen im Verlauf der Verfahren zu vermeiden. Der zusätzliche Aufwand einer Markterkundung ist somit sowohl aus Prozess- als auch aus Ergebnisperspektive empfehlenswert.

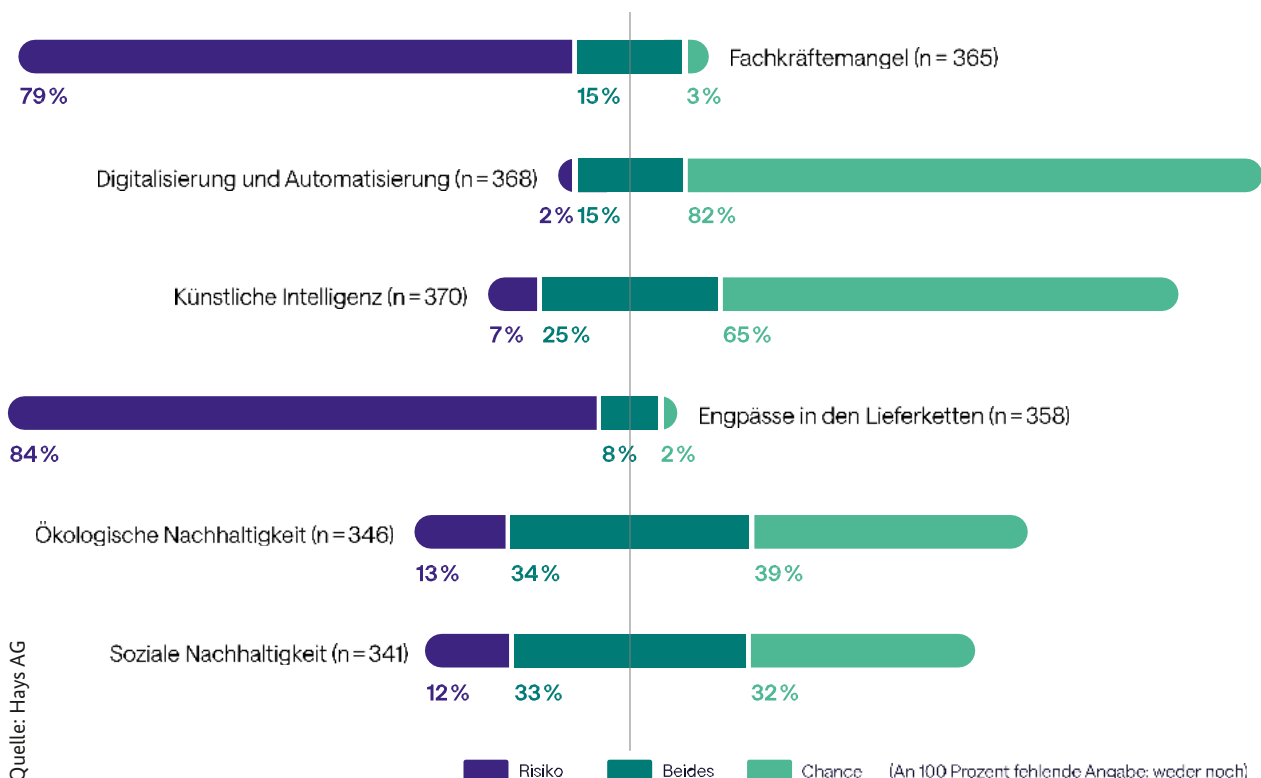
Hohe Fachkompetenz trifft auf Personalmangel

Eng damit verknüpft ist die personelle Ausstattung, die im Arbeitsalltag vieler Vergabestellen eine zentrale Rolle spielt. Die Studie zeigt ein vertrautes Spannungsfeld: Zwar schätzen die Befragten ihre eigenen Kompetenzen insbesondere in Recht, Prozessen und Kommunikation weiterhin als hoch ein. Gleichzeitig empfindet fast die Hälfte der Teilnehmenden die personelle Besetzung als nicht ausreichend. Diese Diskrepanz prägt die Arbeitsrealität deutlich und erklärt, warum selbst gut strukturierte Verfahren in der Umsetzung an Belastungsgrenzen stoßen.

Zunehmende Technologie- und Innovationsoffenheit

Mit Blick auf die kommenden Jahre ergeben sich klare Trends, die den Reformdruck weiter verstärken. Bürokratie und Fachkräftemangel gelten noch deutlicher als bei der ersten Studienauflage im Jahr 2023 als zentrale zukünftige Herausforderungen. Gleichzeitig hat sich die Bewertung technologischer Innovationen spürbar verändert: Während vor zwei Jahren nur etwa ein Drittel der Befragten künstliche Intelligenz als Chance für die öffentliche Beschaffung einschätzte, erkennen 2025 bereits zwei Drittel ein großes Innovationspotenzial darin, Prozesse zu verschlanken und Routineaufgaben zu automatisieren, wie Abbildung 1 veranschaulicht. Die wachsende Offenheit gegenüber Digitalisierung und KI ist ein positives Zeichen für die Technologie- und Innovationsoffenheit in der öffentlichen Beschaffung.

Abbildung 1
Chancen und Risiken aktueller Trends in der öffentlichen Beschaffung und Vergabe



Schwerpunktthema 2025: Bürokratie und Regulatorik

Ambivalente Wahrnehmung der Bürokratie

Die Studienergebnisse zum diesjährigen Schwerpunktthema zeigen, dass die Befragten Bürokratie grundsätzlich ambivalent bewerten: sie hemmt einerseits die Effizienz, schafft aber andererseits Prozesssicherheit. Dabei überwiegt aus Sicht der Mehrheit der negative Effekt auf die Praxis – beispielsweise durch das Bundestariftreuegesetz, das zusätzliche Nachweispflichten und mehr Verfahrenskomplexität erzeugt. Rund zwei Drittel sehen Bürokratie somit als Hemmnis für effiziente Prozesse, insbesondere wegen hohem Verwaltungsaufwand, Inflexibilität und verlangsamten Entscheidungswegen. Als klare Vorteile bürokratischer Vorgaben nennen die Befragten Rechtssicherheit, Transparenz und Gleichbehandlung sowie einen durch Bürokratie gegebenen, verlässlichen Hand-

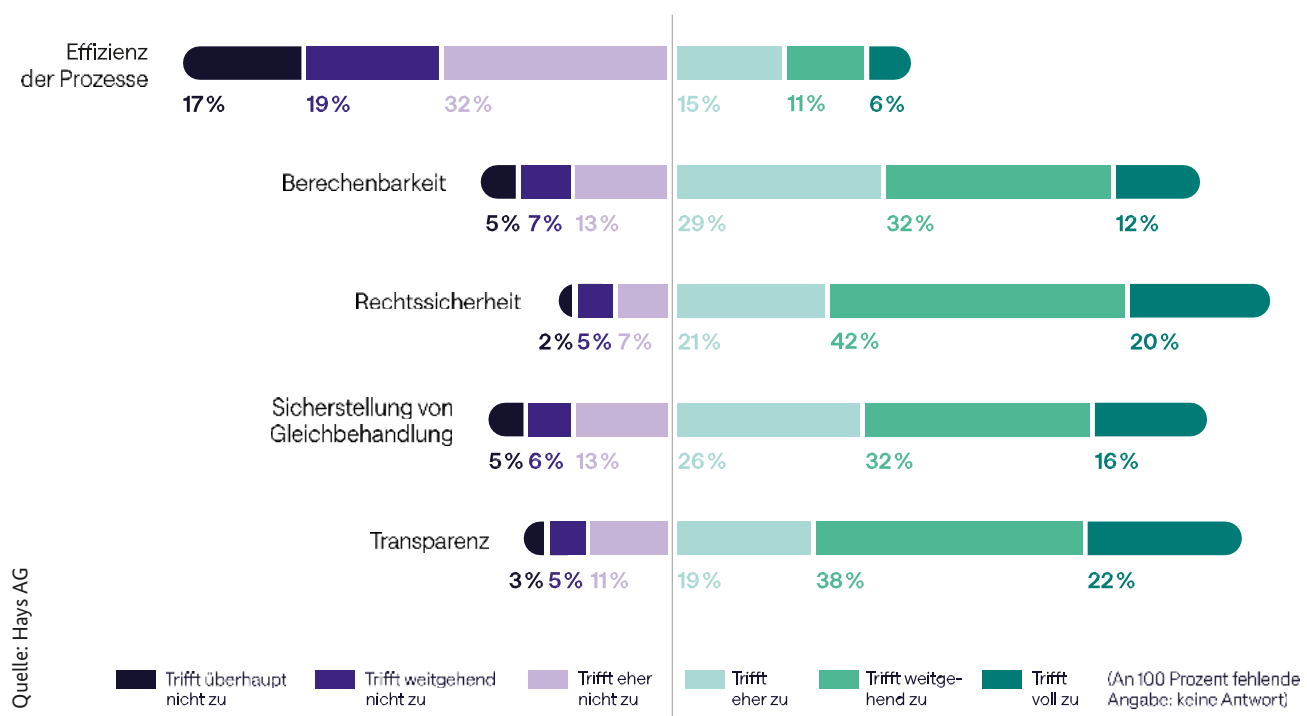
lungsrahmen, wie die nachfolgende Abbildung 2 aufzeigt. Somit wird Bürokratie nicht grundsätzlich infrage gestellt, aber als in ihrem aktuellen Umfang und ihrer Ausgestaltung problematisch wahrgenommen.

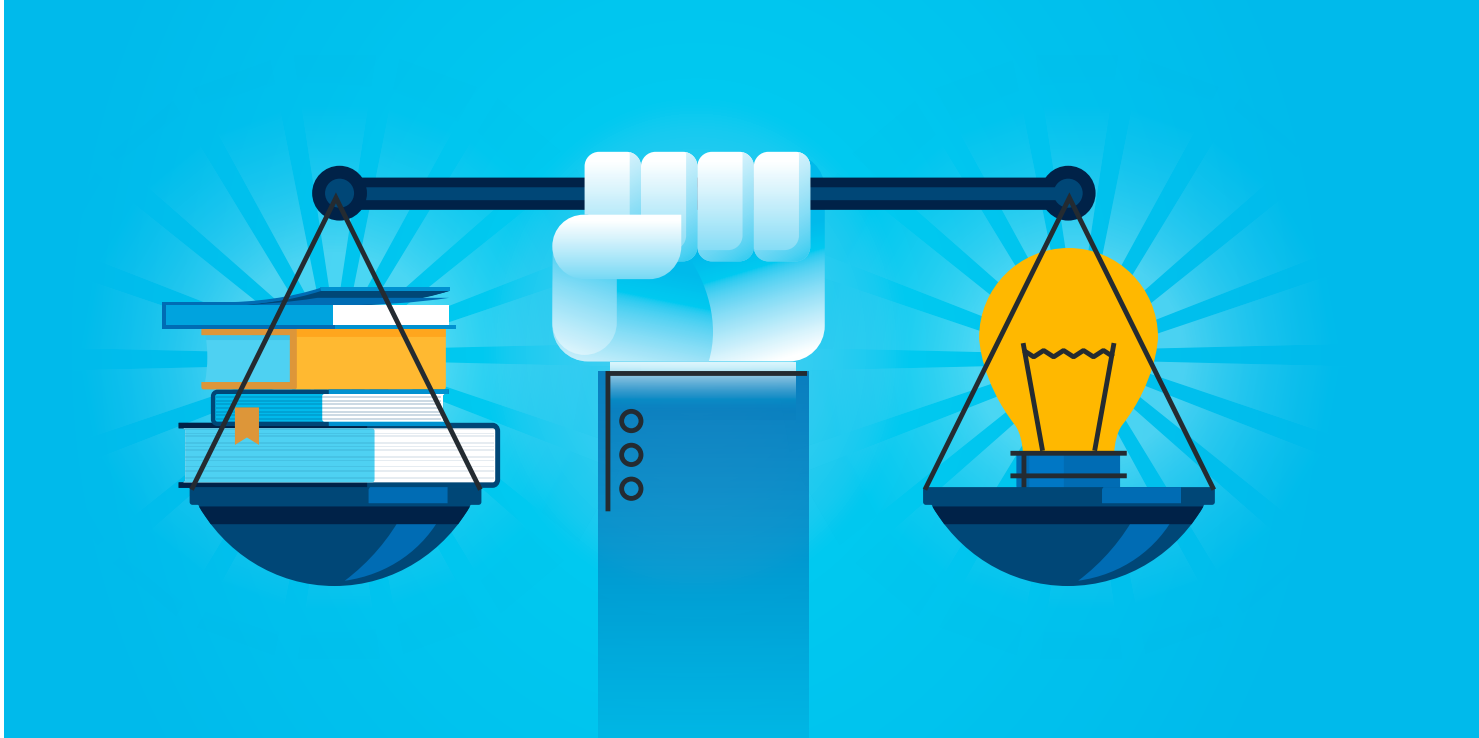
Vor allem interne Prozesse wirken als Bremsklotz.

Besonders kritisch werden ferner mehrstufige Genehmigungsverfahren bewertet, die häufig keine gesetzlichen Vorgaben erfüllen, sondern hausintern entstanden sind. Sie verlängern Vergabeverfahren spürbar und sind eine zentrale Ursache für Verzögerungen. Der meistgenannte negative Effekt von Bürokratie ist, dass Beschaffungsvorgänge nicht fristgerecht abgeschlossen werden können. Viele Teilnehmende berichten zudem, dass langwierige interne Abläufe die Attraktivität öffentlicher Ausschreibungen mindern und zu weniger Angeboten führen.

Abbildung 2
Vorteile von Bürokratie und Regulatorik

Basis: n = 309





Bürokratieabbau ist kurzfristig möglich, vor allem durch bessere Prozesssteuerung

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass Effizienzgewinne nicht allein durch Vergaberechtsreformen, sondern vor allem durch Prozessoptimierungen möglich sind. Die größte Zustimmung erhalten Maßnahmen wie schlankere interne Prozesse, standardisierte Musterunterlagen, mehr Digitalisierung sowie Erleichterungen bei kleineren Direktvergaben. Ergänzend plädieren die Teilnehmenden für mehr gemeinsame Ergebnisverantwortung, stärkere Marktorientierung durch zum Beispiel Markterkundungen sowie dokumentenärmere Verfahren. Der Hebel liegt klar bei den Vergabestellen selbst und nicht ausschließlich beim Gesetzgeber.

Ausblick: Innovationsbereitschaft hoch – Reformformdruck steigt

Der Trendmonitor 2025 zeigt ein insgesamt stabiles und leistungsfähiges öffentliches Vergabewesen. Verfahren werden zwar mit hohen Erfolgsquoten abgeschlossen, stehen jedoch unter Druck durch Bürokratie, Fachkräftemangel und externe Marktbedingungen. Verzögerungen entstehen dabei hauptsächlich durch interne Prozesse, weniger durch das Vergaberecht selbst. Gleichzeitig zeigen Markterkundungen, Direktvergaben und Digitalisierung sowie die Innovationsoffenheit der Vergabestellen klare Effizienzpotenziale. Entscheidend für die Zukunft sind aber auch schlankere Abläufe, standardisierte Verfahren und eine bessere interne Steuerung.



Carlos M. Frischmuth,
Hays AG



Prof. Dr. Marcus Sidki,
IMCOG GmbH

Prozesssicherheit und Rechtssicherheit als solider Rahmen

Matthias Berg und Professor Dr. Marcus Sidki im Interview zum Trendmonitor 2025

KOINNOmagazin: Ich begrüße Herrn Prof. Dr. Marcus Sidki, Mitherausgeber der Studie Trendmonitor 2025 und den Leiter des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung KOINNO, Herrn Matthias Berg. Herzlich willkommen zum Austausch. Die erste Frage geht zunächst an Herrn Prof. Sidki: Bürokratie und Regulatorik werden im Trendmonitor 2025 als wichtigstes Zukunftsthema identifiziert – was hat Sie an den Ergebnissen besonders überrascht oder bestätigt?

Professor Dr. Marcus Sidki: Bürokratie wird von der Mehrheit der Befragten als ein belastendes Thema angesehen, die negativen Aspekte der Bürokratie überwiegen die positiven Aspekte, das war zu erwarten. Was mich überrascht hat, ist die tatsächliche Ausprägung der positiven Seiten der Bürokratie. Genannt werden Prozesssicherheit und Rechtssicherheit als solider Rahmen, um sich im Bereich der Beschaffung bewegen zu können. Bürokratie wird auch nicht nur als ein Problem des rechtlichen Rahmens gesehen, sondern in hohem Umfang auch als eine Frage der internen Prozessgestaltung. Dies ist ein zweiter großer Aspekt, der mich als positive Erkenntnis überrascht hat.

KOINNOmagazin: Herr Berg, die Studie zeigt eine ambivalente Wahrnehmung von Bürokratie: Hemmnis auf der einen, Garant für Rechtssicherheit auf der anderen Seite. Wie lässt sich dieses Spannungsfeld aus Ihrer Sicht innovationsfördernd gestalten?

Matthias Berg: Eine häufig gehörte These lautet, wenn Gesetze abgeschafft oder gekürzt werden, würde Bürokratie abgebaut. Ich sage, das Gegenteil ist der Fall. Die Bürokratie bietet Regeln und Strukturen für viele Personengruppen, die nicht von Fall zu Fall neu ausgehandelt werden müssen. Wenn wir akzeptieren, es gibt das Vergaberecht, es gibt entsprechende Anforderungen an Regulatorik und Nachhaltigkeit und die Kraft darauf ausgerichtet wird, die Prozesse mit den Stakeholdern, mit den Fachbereichen zu verändern, kann sich Innovationskraft entfalten. Ohne Bürokratie, ohne Regulatorik wäre es eine fortwährende Aufgabe, wie wird der Prozess aufgesetzt, wie wird die Dokumentation erstellt, wie wird Prozesssicherheit geschaffen. Und das ist, glaube ich, ein Aspekt, den sehr viele unterschätzen.



„Bürokratie wird auch nicht nur als ein Problem des rechtlichen Rahmens gesehen, sondern in hohem Umfang auch als eine Frage der internen Prozessgestaltung.“

Professor Dr. Marcus Sidki



Professor Dr. Marcus Sidki



Matthias Berg

Professor Sidki: Und wenn wir an das Thema Change Management in Organisationen denken, wird es schnell herausfordernd. Innovationstreiber, die solche Bewegungen vor Ort initiieren und vorantreiben können, sind wichtig.

KOINNOmagazin: Direktaufträge und reformierte Wertgrenzen gewinnen an Akzeptanz und die Erfolgsquoten vieler Vergabeverfahren sind hoch – ist das ein Zeichen für funktionierende Strukturen oder eher für pragmatische Umgehungsstrategien, Herr Professor Sidki?

Professor Sidki: Wahrscheinlich etwas aus beiden Welten. Die Veränderung der Wertgrenzen ist natürlich als Erleichterung gedacht, aber wenn man von außen draufschaut, ist es auch ein Herabsetzen von Wettbewerbshürden. Wenn mehr Direktvergaben und mehr freiwillige Vergaben erfolgen, beschleunigt und vereinfacht es die Prozesse. Aber Wettbewerb, nicht nur im nationalen, auch insbesondere im europäischen Kontext, ist ja

der heilige Gral des europäischen Binnenmarktes. Die Wettbewerbsgleichheit macht Europa im Kern aus. Und die Aufgabe bei einer Veränderung von Wertgrenzen ist es, den Wettbewerb nicht komplett auszuschalten, ohne dass das Prozedere zu aufwendig wird. Auf der einen Seite gibt es effizientere, schnellere, erfolgreichere Beschaffungen bei einfacheren Vergaben. Auf der anderen Seite steht die Frage, ob wir dadurch eine wettbewerbschwächende Wirkung sehen. Unterm Strich könnte ich sagen, der positive Effekt überwiegt.

Matthias Berg: Da hake ich ein, wenn ich polarisierend denke und ihrer These folge und dem ökonomischen Prinzip, dann bedeutet weniger Wettbewerb auch weniger Angebote, vielleicht schlechtere Angebote. Die Innovation kommt jedoch vom Markt, nicht von den Beschaffenden, sprich, die Gefahr ist da, Innovationen zu verpassen, weil ich sie nicht kenne. Das finde ich in den Diskussionen um die Wertgrenzen schwierig. Vermeintlich entsteht ein höherer Freiheitsgrad,



„Bei den Challenges, die die öffentlichen Häuser auf dem KOINNOvationsplatz platzieren ist es wesentlich, die Herausforderung zu beschreiben. Dazu ist eine frühzeitige Kommunikation mit allen Bereichen wichtig, das versuchen wir auf jeder Ebene der Verwaltung zu verankern.“

Matthias Berg, KOINNO

weil ich auf einmal agieren kann, wie ich möchte. Doch es geht nicht um privaten Konsum, sondern es geht um die Verausgabung von Steuermitteln für einen hoheitlichen Auftrag, Steuermittel unterliegen dem Haushaltsrecht. Im Falle einer Revision oder Prüfung wird vielleicht nach Prozessen, Marktintention und Dokumentation gefragt. Da liegt für mich eine große Krux.

Professor Sidki: Das passt sehr gut zu einer Erkenntnis der Studie: ein wichtiger Erfolgsfaktor bei Vergabeverfahren ist das Durchführen von Markterkundungen. Vielleicht ist das ein Weg: Wenn Wertgrenzen verändert werden und vermeintlich Vereinfachungen entstehen, sollte auf der anderen Seite die Verpflichtung liegen, beispielsweise durch Markterkundung einen Ausgleich zu schaffen.

Matthias Berg: Genau, auf die Markterkundung komme ich gleich zu sprechen.

Mein Wunsch wäre es, ausgleichend zum Abbau der Regulatorik eine Zielvorstellung zu definieren, sonst obliegt es den Einzelnen die hoheitlichen Aufgaben zu übernehmen. Entweder wird der Weg definiert oder das Ziel.

KOINNOmagazin: Markterkundungen erhöhen laut Studie deutlich die Erfolgsquote, werden aber noch vergleichsweise selten genutzt. Woran liegt das – und wie kann der öffentliche Einkauf hier mutiger werden, Herr Berg?

Matthias Berg: Vielen Dank für das klare Votum, das sich aus diesem Trendmonitor ablesen lässt, Markterkundung ist ein essenzielles Element. Wie kann der Einkauf mutiger werden oder das Thema Markterkundung besser nutzen? Es ist, glaube ich, genau die Kombination, denn eine Markterkundung funktioniert nur gemeinsam mit den Fachbereichen. Das ist keine isolierte Aufgabe des Einkaufs, bevor der Fachbereich definiert, was er beschaffen will, sollte bereits eine Markterkundung erfolgen, um herauszufinden, wie die Herausforderung am besten zu lösen ist.

Wir erleben das tagtäglich auf dem KOINNOvationsplatz, unserer Markterkundungsplattform nicht nur für den Einkauf, hier können alle Beteiligten eine Markterkundung starten, auch politische Stakeholder oder Mitarbeitende der Fachbereiche. Voraussetzung ist, die Lösung nicht bereits vorher zu definieren, damit die innovativen Lösungen aus dem Markt kommen können.

Professor Sidki: Genau, je enger der vorgegebene definitorische Rahmen ist, desto schwieriger ist es zu innovieren, weil Innovationen häufig alternative Wege aufzeigen, die sich außerhalb dieses Rahmens befinden.

Matthias Berg: Bei den Challenges, die die öffentlichen Häuser auf dem KOINNOvationsplatz platzieren ist es wesentlich, die Herausforderung zu beschreiben. Dazu ist eine frühzeitige Kommunikation mit allen Bereichen wichtig, das versuchen wir auf jeder Ebene der Verwaltung zu verankern.

Professor Sidki: Eine letzte Ergänzung hierzu: aus der Studie heraus sehen wir die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Beschaffungswesen, die sich stark mit der eigenen Tätigkeit identifizieren.

KOINNOmagazin: Eine Frage an Sie beide mit Blick auf 2026: Welche Stellschraube hätte aus Ihrer Sicht den größten Hebel, um Bürokratie abzubauen, ohne Transparenz, Wettbewerb und Rechtssicherheit zu gefährden?

Professor Sidki: In den Antworten der Studie sehen wir viel Potenzial im Bereich der Digitalisierung und die größte Veränderung durch Künstliche Intelligenz, was erwartbar war. Wir sehen aber auch den Wandel in der Einstellung dazu, nämlich eine Bewegung weg von KI als Herausforderung hin zur Chance. Diese Veränderung der Herangehensweise ist eine notwendige Voraussetzung, um eine Innovation auch erfolgreich integrieren zu können.

Matthias Berg: Für mich steht die Akzeptanz ganz oben, entweder der Bürokratie oder klarer Zielhorizonte. Um Wettbewerbstransparenz sicherzustellen, braucht es die Übereinkunft für das eine oder das andere. Im Bereich von Bürokratie ist KI ein sehr guter Weg, um Informationsdichte zu ordnen, die dahintersteht, um dann die menschliche Kapazität zu nutzen, gute Lösungen zu finden. Wenn wir den Fokus auf Akzeptanz und Ermöglichen ausrichten, können wir viel bewegen.

Professor Sidki: Was ich mir wünsche, ist ein stärkeres Gewicht für das Thema nachhaltige Beschaffung im Gegenzug zu den finanziellen Aspekten. Es ist der hoheitliche Umgang mit Steuermitteln und wer sonst soll hier mit gutem Beispiel vorangehen, wenn nicht die öffentliche Hand.

Mattias Berg: Dann schließe ich mit dem Wunsch an, ein anderes Verständnis zu bekommen, wann Steuergelder sinnig und unsinnig eingesetzt sind. Wenn Steuergelder für etwas verausgabt wurden, was Aussicht auf Erfolg hatte und nicht funktioniert hat, dann ist es keine Steuergeldverschwendung. Eine Steuergeldverschwendung ist es, etwas auf Lösungen zu verausgaben, die schon lange veraltet sind, und wenn wir das Verständnis nicht bekommen, dann wird es keine Innovationskraft geben und auch keine Nachhaltigkeit.

KOINNOmagazin: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Professor Sidki, Herr Berg.



Das Interview führte
Lea Rasche, KOINNO



Wenn Perspektivwechsel zum Vorteil wird

Benchmarks als Schlüssel zur Modernisierung des öffentlichen Einkaufs

Der BME-Benchmark-Report hält dem Einkauf einen Spiegel vor – einen, der nicht bewertet, sondern ermutigt. Durch die Analyse zentraler Kennzahlen, Strukturen und digitaler Fähigkeiten entsteht ein klares Bild. Es zeigt, wo der öffentliche Einkauf und der Einkauf der Privatwirtschaft unterschiedlich ticken, und macht zugleich sichtbar, wie viel eigene Stärke in diesen Unterschieden steckt.

Benchmarking wird damit mehr als ein methodischer Ansatz: Es wird zu einem Denkraum. Ein Raum, der Mut macht, den eigenen Weg bewusster zu gehen, von anderen zu lernen und die eigene

Einkaufsorganisation weiterzuentwickeln. Es öffnet Perspektiven, zeigt versteckte Stärken – und inspiriert dazu, neue Schritte zu wagen.

BME-Benchmark-Report und seine Relevanz

Wer seinen Einkauf gezielt weiterentwickeln und strategisch steuern möchte, braucht belastbare Vergleichswerte. Der BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.) liefert mit seinen Benchmarks genau das! Er erhebt als neutraler Einkaufspartner jährlich die Einkaufs-

kennzahlen der Unternehmen und stellt diese Einkaufenden aus allen Branchen deutschlandweit zur Verfügung.

Der **BME-Benchmark „Energie, Verkehr und öffentliche Auftraggeber“** ist einer dieser Benchmarks und richtet sich beispielsweise primär an öffentlich Einkaufende. Er stellt dar, wie sich der öffentliche Einkauf von der Privatwirtschaft nicht nur aus Sicht von 25 zentralen Einkaufskennzahlen aus Kosten-, Prozess-, Struktur-, Qualitäts- und Savings-Perspektive unterscheiden, sondern bewertet auch die organisatorische Verankerung des Einkaufs.

Die folgenden vier Aspekte sind ein Auszug aus diesem Benchmark und konzentrieren sich auf die Unterschiede bei Einkaufskennzahlen und der Einkaufsorganisation, die im Durchschnitt besonders ausgeprägt sind.

1. Einkaufskennzahl: Aktive Lieferanten je Millionen € Einkaufsvolumen

Diese Kennzahl zeigt, wie viele aktive Lieferanten ein Unternehmen pro einer Million Euro Einkaufsvolumen nutzt. Sie gibt Aufschluss über die Breite und Struktur des Lieferantenportfolios im Verhältnis zur Einkaufsleistung.

Beispiel:

Wenn ein Unternehmen ein Einkaufsvolumen von 50 Millionen € hat und mit 500 aktiven Lieferanten zusammenarbeitet, liegt die Kennzahl bei 10 Lieferanten je Millionen € Einkaufsvolumen.

Ein hoher Wert kann auf eine hohe Fragmentierung der Lieferantenbasis hinweisen – etwa durch viele Einzelbedarfe, dezentrale Beschaffung oder geringe

Wer seinen Einkauf gezielt weiterentwickeln und strategisch steuern möchte, braucht belastbare Vergleichswerte.

Bündelung. Das kann zu erhöhtem Steuerungs- und höherem Prozesskosten führen. Ein niedriger Wert deutet auf eine konsolidierte, strategisch ausgerichtete Lieferantenstruktur hin, bei der Volumina gezielt gebündelt und Partnerschaften gestärkt werden.

Einordnung in der Praxis

Die Lieferantenstruktur zeigt deutliche Unterschiede zwischen Einkäufern der Privatwirtschaft und öffentlichen Einkäufern. Während andere Branchen im Vergleich **0,91 aktive Lieferanten pro Millionen € Einkaufsvolumen** haben, liegt der Wert im öffentlichen Bereich bei **3,51 Lieferanten pro Millionen €**.

Die Ursachen liegen unter anderem in den vergaberechtlichen Vorgaben (Losvergabe, befristete Rahmenvereinbarungen), der höheren Projektorientierung, kleinteiligen Bedarfsstruktur und der geringeren Möglichkeit, Bedarfe in großen Warengruppen zu bündeln.

Der öffentliche Einkauf trägt einen wesentlichen Anteil zur Unternehmensvielfalt bei!

Im Ergebnis wird deutlich, dass sich in den Kennzahlen nicht nur die Besonderheiten der öffentlichen Beschaffung widerspiegeln, sondern zugleich sichtbar wird, wie gut vergaberechtliche Vorgaben im Verhältnis zur Wirtschaft greifen.

Die im öffentlichen Sektor geforderte Wettbewerbsoffenheit führt zu einer breiteren Lieferantenbasis, in der sich Mittelstand und Auftragnehmervielfalt vollumfänglich abbilden.

Gleichzeitig zeigt der Vergleich mit stärker konsolidierten Branchen der Privatwirtschaft, dass die dort zunehmende Tendenz hin zu immer weniger Lieferanten zwar Effizienzgewinne ermöglicht, jedoch gesamtwirtschaftlich nicht ausschließlich vorteilhaft ist. Eine zu starke Konzentration kann Abhängigkeiten verstärken, Innovationsimpulse schwächen und die Resilienz von Lieferketten reduzieren.

Damit unterstreichen die Ergebnisse: Eine ausgewogene Balance zwischen vergaberechtlich gebotener Vielfalt und strategischer Bündelung ist nicht nur möglich, sondern im Sinne eines leistungsfähigen, resilienten und mittelstandsfreundlichen Beschaffungsökosystems notwendig.

2. Kennzahl: Kosten je Bestellvorgang

Diese Kennzahl beschreibt die durchschnittlichen internen Kosten, die bei der Abwicklung eines einzelnen Bestellvorgangs entstehen. Sie umfasst typischerweise Personal-, IT- und Prozesskosten, die mit der Erstellung, Freigabe, Übermittlung und Nachverfolgung einer Bestellung verbunden sind.

Beispiel:

Wenn ein Unternehmen für die Abwicklung von 10.000 Bestellungen im Jahr insgesamt 500.000 € an internen Kosten aufwendet, liegt die Kennzahl bei 50 € pro Bestellvorgang.

Ein niedriger Wert kann auf automatisierte, schlanke und digitalisierte Prozesse hinweisen. Ein hoher Wert hingegen kann auf manuelle Abläufe, Medienbrüche oder ineffiziente Strukturen im Bestellprozess hindeuten – und damit auf Optimierungspotenzial.

Gleichzeitig macht der Vergleich sichtbar, welche Effizienzpotenziale durch Digitalisierung, schnellere Prozesse und Standardisierung noch nicht ausgeschöpft werden.

Einordnung in der Praxis

Die besten öffentlichen Einrichtungen erreichen im Benchmark einen Wert von **60,49 € je Bestellvorgang**, während andere Branchen bei nur **10,72 €** liegen. Dieser enorme Abstand spiegelt den deutlich höheren Aufwand wider, der durch formale Vergabevorgaben, Dokumentationspflichten und Medienbrüche entsteht.

Schaffen Sie Freiräume!

Gleichzeitig macht der Vergleich sichtbar, welche **Effizienzpotenziale** durch Digitalisierung, schnellere Prozesse und Standardisierung noch nicht ausgeschöpft werden.

Für den öffentlichen Einkauf bedeutet dies: Jede automatisierte Bestellung und jede digitalisierte Rechnung schafft Freiraum für strategische Aufgaben wie Marktanalysen, Lieferantensteuerung oder Risikomanagement – Tätigkeiten, die im Hinblick auf Versorgungssicherheit immer wichtiger werden.

3. Einkaufsorganisation: Digitalisierung und Digitalisierungsgrad

Digitalisierung im Einkauf bezeichnet konkret die Anwendung digitaler Technologien zur Automatisierung, Vernetzung und Optimierung von Beschaffungsprozessen entlang der gesamten Supply Chain. Ziel ist es, Effizienz, Transparenz, Datenqualität und Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen – sowohl innerhalb des Einkaufs als auch

in der Zusammenarbeit mit internen Bedarfsträgern und externen Partnern. Digitale Lösungen reichen dabei von einfachen E-Procurement-Systemen über automatisierte Workflows bis hin zu KI-gestützten Analysen und Plattformlösungen für Lieferantenmanagement oder Vertragswesen.

Einordnung in der Praxis

Die Daten zeigen große Unterschiede im Digitalisierungsgrad – und zwar nicht nur hinsichtlich des Einsatzes von Technologien, sondern vor allem in deren funktionaler Ausprägung. Während im Energie-Sektor und bei den Gesellschaften öffentlichen Rechts (GöR) **58%** aller Ausschreibungen und Verhandlungen vollständig digitalisiert sind, liegt dieser Wert in anderen Branchen bei lediglich **10%**. Gleichzeitig ist das öffentliche Risikomanagement deutlich weniger digitalisiert als operative Prozesse wie Bedarfsanforderungen oder Bestellungen. Das bedeutet: Die öffentliche Beschaffung ist operativ erstaunlich digital, strategisch aber noch stark analog geprägt.

Hier kann sie von den datengetriebenen Steuerungsmechanismen der Industrie profitieren – von KI-gestützten Marktanalysen über digitale Lieferantenbewertungen bis hin zu automatisierten Risikoindikatoren.

Sie sind Vorreiter in der Digitalisierung!

Umgekehrt zeigt die öffentliche Beschaffung, wie digitale Prozesse so gestaltet werden, dass sie rechts und revisionssicher funktionieren – ein Aspekt, von dem viele Unternehmen lernen können.

Gerade in den Bereichen der Ausschreibungen und Verhandlungen ist der öffentliche Sektor Vorreiter und die Industrie kann viel von der Prozessqualität und der bestehenden E-Vergabe-Systeme lernen.

Zusammenfassung

Der kleine Ausschnitt aus dem BME-Benchmark macht bereits deutlich: Der öffentliche Einkauf agiert in einem Umfeld, das sich strukturell und regulatorisch deutlich von der Industrie unterscheidet. Die dadurch entstehende höhere Komplexität führt zu anderen Prioritäten – Versorgungssicherheit statt Kostendruck, Governance statt Geschwindigkeit, Projekteinzelfälle statt standardisierter Beschaffungen.

Gleichzeitig zeigen die Benchmarks, wie groß das Potenzial ist, gegenseitig von Best Practices zu profitieren. Die öffentliche Beschaffung kann Effizienz, Automatisierung und strategische Bündelung aus der Privatwirtschaft übernehmen – und gleichzeitig ihre eigenen Stärken wie Transparenz, Resilienz und fachbereichsnahe Zusammenarbeit einbringen.

Genau dieser gegenseitige Erkenntnisgewinn macht Benchmarking zu einem strategischen Instrument, das weit über reine Zahlenerhebung hinausgeht. Es unterstützt den Einkauf – öffentlich wie privat – dabei, den eigenen Reifegrad zu reflektieren, mutig neue Wege zu erproben und systematisch über den Tellerrand hinauszublicken.



Sven-Steffen Schulz, Leiter
Market Research im BME

Von der Planung zur Wirkung: Projektergebnisse des LEAP-Programms 2025

Innovation in der öffentlichen Verwaltung bleibt zu oft im Ideenstadium stecken. Das Leadership Accelerator Programm (LEAP) 2025 trat an, um das zu ändern. Ein Jahr lang arbeiteten Führungskräfte und Beschaffungsexpertinnen und -experten daran, Veränderungsprozesse nicht nur anzustoßen, sondern messbare Ergebnisse zu erzielen. Nachdem wir im KOINNOmagazin (Ausgabe 25/01, S. 18) die Zielsetzungen der teilnehmenden Teams zum Programmstart beleuchtet haben, präsentieren wir nun die Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung.

Das LEAP-Programm 2025 setzte sich aus einer engagierten Gruppe teilnehmender Einzelpersonen und Teams aus unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung zusammen. Teilgenommen haben das Beschaffungsbüro (BeschA) des BMI (Bundesinnenministeriums), das Deutsche Zentrum Luft- und Raumfahrt (DLR), die Berliner Wasserbetriebe (BWB), die Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung (WSV), die Finanzbehörde Hamburg, die Senatskanzlei Hamburg (GovTechHH), der Berliner Senat, die Bayerische Agentur für Digitales (byte), der DigitalService des Bundes sowie der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW). Ihr gemeinsames Ziel: Beschaffung als wirksames Instrument zur Verwaltungsmodernisierung zu nutzen.

Fokus auf Ergebniswirksamkeit: Was in der Praxis erreicht wurde

Kernanliegen des Programms war es, die unterschiedlichen Vorhaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer agil zu planen und schnell in die Umsetzung zu bringen. Dabei lag der thematische Schwerpunkt auf der Steigerung der Qualität und Effizienz von Beschaffungsvorgängen durch den Einsatz moderner Technologien und Methoden.

So entwickelte einer der Teilnehmer Ansätze für **KI-gestützte Ausschreibungsverfahren**. Anstatt lediglich theoretische Potenziale zu diskutieren, wurden konkrete **Prompt-Bibliotheken** und Leitfäden erarbeitet, um die Erstellung von Vergabeunterlagen handwerklich zu verbessern und Zeitressourcen bei der Marktanalyse zu schonen. Durch den zielgerichteten Einsatz von Sprachmodellen konnte zudem bei der Frage des Vorliegens von Alleinstellungsmerkmalen bei der Beschaffung komplexer IT-Lösungen die Rechtssicherheit in der Markterkundung massiv erhöht werden.

Ein Projekt aus dem Bereich der **kritischen Infrastruktur** legte das Augenmerk auf die konsequente Vernetzung und Nutzung von Synergien. Die teilnehmende Behörde professionalisierte den Austausch zwischen verschiedenen Bedarfsträgern, um innovative Technologien von Startups und KMU deutlich schneller zu identifizieren und so mit Blick auf Bedrohungslagen „vor die Welle“ zu kommen. Zudem wurde die Beteiligung an bestehenden Rahmenvereinbarungen forciert, um so Bedarfe zeitnah decken zu können, ohne große Aufwände für jede einzelne Ausschreibung.

Auch in der **Verkehrsverwaltung** wurden neue Wege beschritten: Die Etablierung eines partner-



schaftlichen Modells für Großprojekte zeigt, wie durch kooperative Vertragsgestaltung und frühzeitige Einbindung der Industrie Projektrisiken minimiert und die Umsetzung beschleunigt werden können.

Mehrere Teilnehmer beschäftigten sich in ihren Projekten mit der Optimierung der „**Bieter-Experience**“ mit dem Ziel, Unternehmen, vor allem jüngeren und Startups, Verfahrensteilnahmen zu erleichtern und so das Anbieterfeld zu erweitern. Im Ergebnis wurden konkrete, bieterfreundliche Unterlagen erarbeitet. Bieterfragen werden nun als Quelle für die erwünschte, beständige Verbesserung der Vergabeunterlagen und des Beschaffungsprozesses begriffen und genutzt.

Schließlich nutzten zwei der Teilnehmer das Programm, um den **Einkauf strategisch neu**

auszurichten. Das Ergebnis waren offizielle **KOINNO-Zertifizierungen als innovative Auftraggeber**. Dies unterstreicht, dass die Beschaffung zunehmend nicht mehr nur als administrativer nachgelagerter Prozess verstanden wird, sondern als eine „Business Unit“, die aktiv zur Zukunftsfähigkeit des gesamten Hauses beiträgt.

Methodische Professionalisierung und Learnings

Ein wesentlicher Hebel für die erzielten Ergebnisse war die konsequente Anwendung agiler Methoden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernten, dass klassische, starre „Wasserfall“-Prozessschritte oft an der Realität komplexer Innovationsvorhaben scheitern. Stattdessen setzten sie ihre Projekte auf Basis einer Roadmapplanung in iterativen, aufeinander aufbauenden Schritten um. Zudem

halfen moderne Co-Kreationsmethoden wie Swarming (siehe Textkasten) oder strukturierte Ideenfindungsmethoden aus dem Design Thinking (siehe Textkasten) dabei, alte Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen und so Problemräume besser zu erschließen beziehungsweise Lösungsräume zu erweitern.

Eine konkrete Anwendung fanden die neuen Methoden in mehreren Teams etwa bei der interdisziplinären Zusammenarbeit (Fachbereiche, Vergabebereich, weitere Rechtsbereiche) vor dem Ausschreibungsstart. Die Arbeit in gemischten Teams mit modernen Methoden half dabei, Bedarfe präziser zu formulieren und so auch bessere Vergabeunterlagen zu erstellen. Die Erkenntnis: Eine saubere Vorbereitungsphase spart in der Vergabe- und Umsetzungsphase ein Vielfaches an Zeit und Korrekturaufwand.

INFO

Swarming (Ausschwärmen) ist das sofortige, gemeinsame Bearbeiten einer Fragestellung in einer möglichst divers besetzten Gruppe von Menschen, um simultan unterschiedliche Perspektiven zu bündeln. Ziel ist es, durch die unmittelbare Vernetzung von Fachwissen und Erfahrungen blinde Flecken zu eliminieren und in kürzester Zeit eine ganzheitliche Lösung zu finden.

Design Thinking ist ein kreativer, auf die Nutzenden abgestellter Ansatz zur Lösung komplexer Probleme und zur Entwicklung innovativer Ideen. Es ist ein systematischer Denkansatz, der darauf abzielt, Lösungen zu entwickeln, die sowohl die Bedürfnisse der Nutzenden erfüllen als auch wirtschaftlich und umsetzbar sind. Dazu werden Prototypen entwickelt, um die Perspektive der Anwendenden zu verstehen und innovative Lösungen zu generieren.

Nächste Schritte für 2026

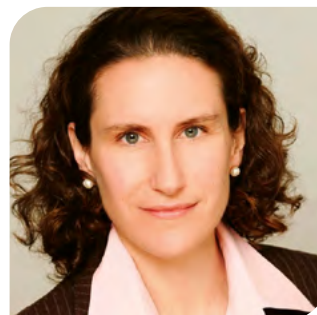
Nicht jedes Vorhaben lässt sich innerhalb eines Jahres abschließen, doch das LEAP-Programm hat für viele Häuser die Richtung für 2026 vorgegeben.

So erarbeitete einer der Teilnehmer Konzepte, um den Prozess der **Pilotierung von Startup-Lösungen** um eine **Skalierungsstufe** zu erweitern. Das Ziel ist es, erfolgreiche Piloten standardisiert in den Regelbetrieb zu überführen, anstatt nach jeder Testphase erneut bei Null zu beginnen.

Ein anderer Teilnehmer erkannte, dass die Automatisierung von Prozessen eine **höhere Datenqualität** als bislang vorhanden voraussetzt. Die künftige Arbeit konzentriert sich hier dementsprechend verstärkt auf das sogenannte „Intake-Management“ – also die strukturierte Aufnahme von Bedarfen –, um die Grundlage für spätere KI-gestützte Prozesse zu legen.

Fazit

Die Ergebnisse des LEAP-Programms 2025 verdeutlichen, dass die öffentliche Beschaffung dann wirksam wird, wenn sie an die Komplexität der heutigen Welt angepasste Methoden mit fachlicher Präzision verbindet. Die teilnehmenden Institutionen haben gezeigt, dass durch Marktnähe, interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine konsequente Ergebnisorientierung echte Fortschritte in der Verwaltungsmodernisierung möglich sind. Der aufgebaute Methodenkoffer und die vernetzten Strukturen bilden nun das Fundament für die kommenden Aufgaben.



Anja Theurer,
Staat-up e.V.

Motivation und Methoden

Interview mit den LEAP-Teilnehmern aus der Finanzbehörde Hamburg

Die Abteilung „Vergabe und strategischer Einkauf“ der Finanzbehörde Hamburg hat 2025 am LEAP (Leadership Accelerator Program) von KOINNO teilgenommen. Im Interview berichten Marie-Luise Frenz, Natalie Martens und Kai Rieckmann von ihren Erfahrungen mit LEAP.

KOINNO: Zu Beginn die Frage: Was für ein Projekt habt Ihr im LEAP umgesetzt?

Marie-Luise: Wir haben einen Feedbackprozess für die Bedarfsträger entwickelt, für die Ober- und für die Unterschwellen. Am Ende war es ein Fragebogen, um zu schauen, wie ist überhaupt der Eindruck nach so einem Vergabeverfahren, was läuft gut und wo gibt es Hinweise auf mögliche Verbesserungen.

KOINNO: Habt Ihr mit dem Projekt ein bestimmtes Ziel verfolgt oder was war der Auslöser dafür?

Marie-Luise: Die Bedarfsträger sind letztlich diejenigen, für die wir einkaufen – und das war bisher ein Bereich, den wir noch nicht ausreichend im Blick hatten. Uns ist aufgefallen, dass der Austausch mit den Bedarfsträgern bislang eher begrenzt war, insbesondere wenn es darum ging, wie die Prozesse tatsächlich verlaufen sind. Nach Abschluss eines Vergabeverfahrens möchten wir daher gezielter den Kontakt suchen, um die Zusammenarbeit zu reflektieren und auch die Beziehungsebene weiter zu stärken.

Natalie: Der Ausgangspunkt war, dass wir in Hamburg den Einkauf neu organisiert haben. Es wurde die Einkaufstätigkeit von vier zentralen Vergabestellen und mehr als 22 Beschaffungs-

stellen in fünf Beschaffungs- und Vergabecentern zusammengeführt. Diese organisatorische Veränderung hatte zur Folge, dass Behörden, die vorher eine Beschaffungsstelle hatten, diese abgeben und plötzlich von der Position des Entscheiders in die Rolle des Kunden wechseln mussten. Mit unserem Projekt haben wir den Kunden die Möglichkeit eröffnet, uns Rückmeldung zu geben, wenn etwas nicht so gut läuft. Die Antworten sind uns eine große Hilfe, sie unterstützen uns dabei, unsere Prozesse laufend weiterzuentwickeln.

KOINNO: Wie genau hat das LEAP-Programm Euch bei Eurem Projekt unterstützt?

Marie-Luise: Ursprünglich war unser Ziel, im Rahmen des Projekts einen Feedbackprozess zu entwickeln und ab dem 1. April 2026 mit einem Piloten zu starten. Bereits der erste Workshop hat uns jedoch gezeigt, welche Möglichkeiten es gibt, das Vorhaben anzugehen – insbesondere, wie wir agil arbeiten und unsere Kolleginnen und Kollegen aktiv einbinden können. Nach dem ersten LEAP-Workshop im Januar 2025 hat sich das Ziel dann noch einmal verschoben: Plötzlich stand fest, dass wir bereits am 1. April 2026 in den Echtbetrieb gehen wollen. Mit dem klar definierten Projektstart und -ende war der zeitliche Rahmen abgesteckt, in dem wir uns bewegen. Uns war bewusst, dass wir für die vier geplanten Workshops konkrete Ergebnisse liefern wollten. Das hat uns zusätzlich motiviert und war ein wichtiger Antrieb, um die Themen konsequent voranzubringen.

Kai: Ich bin eigentlich ein bisschen blauäugig reingegangen und habe geguckt, was kommt. Der Methodenkoffer, den wir im ersten Workshop



Teilnehmende am LEAP Workshop

mitbekommen haben, war dann für die Motivation eine ganz großartige Sache. Ich weiß nicht, ob wir diese Motivation „Ach komm, lass uns das jetzt ausprobieren“ ohne das Programm im Hintergrund so aufgebracht hätten. Und die Gruppe toller Leute hat die Neugierde geweckt: Wie machen andere das? Der Vernetzungsgedanke war bei mir auf jeden Fall ein großer Faktor.

KOINNO: Man hat gemerkt, dass die LEAP-Gruppe richtig zusammengewachsen ist über die Zeit.

Natalie: Ja, der Austausch mit den anderen Kolleginnen und Kollegen war auch manchmal tröstend – wir alle standen vor Herausforderungen und es lief nicht immer alles reibungslos. Es hat uns echt geholfen, immer einen Ansprech- und Austauschpartner zu haben. LEAP war da Unterstützer und Antreiber, sodass man einen gewissen Druck verspürte. Im Arbeitsalltag, gerade im operativen Einkauf, findet man immer (auch berechtigte!) Gründe, zu sagen „dafür ist jetzt keine Zeit“. Durch das Programm mussten wir uns gut organisieren, um am Thema dranzubleiben.

KOINNO: Welche Tools und Methoden waren für Euch denn besonders hilfreich?

Kai: Die OKR-Mappe (siehe Textkasten) haben wir schon genutzt, um zu planen, welche Prozessschritte kommen und wann wir das machen. Das war sehr hilfreich.

Marie-Luise: Swarming (siehe Textkasten) ist eine Methode, die wir inzwischen auch über das Projekt

hinaus anwenden. Ein Beispiel: Die Fünf-Finger-Retro habe ich heute zwei weiteren Teams in unserer Abteilung vorgestellt, damit auch sie von dieser Methode profitieren und sie in ihrer Arbeit einsetzen können.

Kai: Diese Methoden haben so viel mit dem Teamgefühl gemacht, etwas sehr Positives, Verbindendes. Man kann das Feedback sachlich anbringen und verfängt sich nicht in endlosen Diskussionen oder persönlichen Befindlichkeiten. Das hat mir gut gefallen.

Marie-Luise: Ja, und mir ist klar geworden, wie wichtig Retros sein können, einfach um diesen Blick zurückzuwerfen und zu sagen: „Ach guck mal, das ist richtig gut gelaufen, da können wir uns auf die Schulter klopfen.“ Aber auch, welches Thema hat andere noch beschäftigt? Wo sollten wir mit Priorität noch hingucken? Das haben wir schlichtweg vorher nicht gemacht.

KOINNO: Ihr habt die LEAP-Workshops ja schon angesprochen: Was hat Euch daran besonders viel gebracht?

Natalie: Die Motivation war auf jeden Fall nach jedem Workshop hoch, aber besonders nach dem ersten Workshop kamen wir alle hochmotiviert wieder zurück. Insbesondere Kai – das ist sogar unserer Amtsleiterin aufgefallen! Es war jedes Mal viel neuer Input, das Gelernte konnten wir dann bis zum nächsten Workshop ausprobieren. Ich fand auch das Get-Together am Vorabend großartig für den persönlichen Austausch, der am Workshoptag selbst ein Stück weit zu kurz kam.

Marie-Luise: Besonders spannend fand ich im letzten Workshop die Möglichkeit, erste Einblicke in Design Thinking (siehe Textkasten) zu gewinnen. Diese Methode war für mich eine völlig neue Herangehensweise, die ich zuvor noch nie ausprobiert hatte. Ich würde mich gern intensiver damit beschäftigen, und das LEAP-Programm ermutigt dazu, solche neuen Methoden auszuprobieren.

Kai: Den regelmäßigen Austausch in der Forumgruppe empfand ich als eine wertvolle Ergänzung. Unabhängig von den Workshops bot diese Gruppe eine Möglichkeit, sich auf kollegialer Ebene auszutauschen. Gerade in der Arbeitswelt – und insbesondere in der öffentlichen Verwaltung – ist ein solcher offener Dialog nicht immer selbstverständlich.

KOINNO: Was würdet Ihr zukünftigen Teilnehmern beim LEAP mitgeben wollen?

Marie-Luise: Offen in neue Situationen hineingehen und Neuem gegenüber aufgeschlossen sein – das ist entscheidend. Es geht darum, sich auf neue Ansätze einzulassen, den Mut zu haben, diese auszuprobieren und sie in den Arbeitsalltag zu integrieren. So kann man auch Kolleginnen und Kollegen in der eigenen Organisation dafür begeistern und mitziehen.

Kai: Auch selbst Engagement zu zeigen, ist wichtig. Nach den Workshops war ich wirklich hoch motiviert und eine zentrale Frage aus dieser Zeit begleitet mich bis heute: Was muss ich konkret tun, um ein Vergabeverfahren erfolgreich zum Abschluss zu bringen? Notfalls auch innerhalb von sechs Monaten bis zum Vertragsschluss – da reicht es oft nicht, sich nur an die gewohnten Abläufe zu halten. Diese Erkenntnis nehme ich aus dem Projekt mit.

KOINNO: Vielen Dank fürs Mitmachen und für Eure Erfahrungen! Möchtet Ihr noch etwas loswerden?

Kai: Können wir uns wieder bewerben?

Danke an das motivierte Team der Finanzbehörde Hamburg!



Das Interview führte
Ulrike Pagels, KOINNO

INFO

OKR (Objectives and Key-Results) Objectives stehen für Ziele, die gesetzt werden und Key Results sind messbare Kennzahlen, um die Ergebnisse ermitteln und vergleichen zu können. Vereinfacht ausgedrückt ist die OKR-Methode eine transparente und agile Methode zur Zielerreichung.

Retro (Retrospektive) ist ein wichtiges Element agilen Arbeitens, bei dem gemeinsam reflektiert wird, wie der vorangegangene Arbeitsauftrag bewältigt wurde. Was lief gut, was kann nächstes Mal noch besser gemacht werden.

Fünf-Finger-Retro. Bei dieser Form einer schnellen Retrospektive wird jedem Finger einer Hand ein Bereich der Reflexion zugewiesen. Der Daumen steht für: Das war super ..., der Zeigfinger für: Darauf möchte ich hinweisen ... etc.

Swarming siehe Seite 24

Design Thinking siehe Seite 24

KOINNO



Lebenszykluskosten verstehen und nutzen

Neues KOINNO-Tool unterstützt Vergabestellen

Innovative Produkte und Dienstleistungen haben in der öffentlichen Beschaffung oft ein Akzeptanzproblem: Sie erscheinen bei der Anschaffung teurer als etablierte Lösungen. Eine reine Betrachtung des Anschaffungspreises greift jedoch zu kurz. Erst die Einbeziehung der Lebenszykluskosten (LZK) zeigt, wie wirtschaftlich eine Lösung über ihre gesamte Nutzungsdauer tatsächlich ist – von Betrieb und Wartung bis hin zu Entsorgungskosten.

Obwohl Lebenszykluskosten ein zentrales Instrument für wirtschaftliche und nachhaltige Vergaben sind, werden sie bislang nur selten eingesetzt. Eine Umfrage der Universität der Bundeswehr München im Auftrag des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung (KOINNO) zeigt: Mehr als die Hälfte der öffentlichen Vergabestellen nutzt LZK nur selten oder gar nicht. Häufige Gründe sind Unsicherheiten bei der Berechnung, fehlende praktische Anleitungen oder Zweifel an der rechtlichen Zulässigkeit. Dabei ist der Einsatz von Lebenszykluskosten als Zuschlagskriterium ausdrücklich nach § 59 der Vergabeverordnung (VgV) erlaubt.

Warum sich der Blick auf die gesamten Kosten lohnt, erläutert Ulrike Pagels, Projektmanagerin beim Kompetenzzentrum innovative Beschaffung:

„Innovative Lösungen wirken bei der Anschaffung auf den ersten Blick oft teurer als etablierte Produkte. Eine Lebenszykluskostenbetrachtung zeigt jedoch, wie wirtschaftlich unterschiedliche Optionen über die gesamte Nutzungsdauer hinweg tatsächlich sind und ermöglicht fundierte Entscheidungen.“

Um Vergabestellen den Einstieg in die Methode zu erleichtern, hat KOINNO ein neues, kostenfreies Informationsangebot entwickelt. Das Online-Tool bündelt die wichtigsten Grundlagen zur Lebenszykluskostenbetrachtung kompakt und praxisnah auf einer Seite. Nutzerinnen und Nutzer erfahren unter anderem, was Lebenszykluskosten sind, warum sich ihr Einsatz lohnt, wie sie als Zuschlagskriterium eingesetzt werden können und welche Kostenbestandteile bei der Berechnung zu berücksichtigen sind. Ergänzt wird das Angebot durch Praxisbeispiele, weiterführende Hinweise und vertiefende Materialien.

Das neue Informationsangebot richtet sich an alle, die Vergabeverfahren planen, durchführen oder strategisch begleiten – von kommunalen Verwaltungen über Landes- und Bundesbehörden bis hin zu Organisationen, die innovative Lösungen anbieten. Ziel ist es, mehr Sicherheit im Umgang mit Lebenszykluskosten zu schaffen und deren Anwendung im Vergabealltag zu erleichtern.

INFO

► [Zur LZK-Infoseite](#)

KOINNO freut sich zudem über Rückmeldungen aus der Praxis. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit Lebenszykluskosten gemacht? Welche Unterstützung würde Ihnen die Anwendung erleichtern? Schreiben Sie gerne an

► info@koinno.de

Was ist neu?

Über die neue Lebenszykluskosten-Infoseite hat die Kollegin Ulrike Pagels Sie bereits informiert (S. 29), wir freuen uns, mit diesem Angebot mehr Klarheit für diesen wichtigen Aspekt schaffen zu können.

Frühjahrszeit ist die Zeit der Awards, so auch bei KOINNO und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Wie jedes Jahr werden unsere Innovationspreise ausgelobt, zum einen die „**Ausgezeichnete Innovation 2026**“ für besondere Lösungen innovativer Unternehmen, die sich im Laufe des Jahres 2025 auf dem [Marktplatz der Innovationen](#) präsentiert haben. Sechs Einreichungen haben es auf die Liste der Nominierten geschafft, schauen Sie [hier](#), wer dabei ist. Unsere Jury wählt die drei besten auf eine Shortlist und diese Lösungen können Sie sich in der am Tag der Öffentlichen Auftraggeber in Berlin anschauen, bevor der Preis feierlich an den Gewinner überreicht wird.



Zum anderen gibt es den Preis für öffentliche Auftraggeber „**Innovation schafft Vorsprung 2026**“, der gemeinsam mit dem BME vergeben wird. Hier zeichnen wir beispielhafte Leistungen öffentlicher Auftraggeber bei der Beschaffung von Innovationen (Produkte und Dienstleistungen) und der Gestaltung innovativer Beschaffungsprozesse aus. Der Preis steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und wird ebenfalls am Tag der öffentlichen Auftraggeber verliehen. Auch hier zeichnet eine unabhängige und hochkarätige Jury die Einreichungen aus. Bewerbungen öffentlicher Häuser aller Ebenen sind bis zum 27. März 2026 möglich. Mehr Informationen und die Ausschreibung finden Sie [hier](#).

Wenn das nicht bereits zwei gute Gründe sind, sich zu unserem großen Netzwerkevent in Berlin anzumelden. Der **Tag der öffentlichen Auftraggeber am 09. Juni 2026** im Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt verbindet aktuelle Informationen rund um die innovative Beschaffung mit anregenden Diskussionen auf und neben der Bühne sowie den inspirierenden Präsentationen der Preisträgerinnen und Preisträger. Zusätzlich können Sie sich mit anderen Innovatoren vernetzen und austauschen, denen die innovative Beschaffung ebenso wie Ihnen am Herzen liegt. Alle Infos und den Link zur Anmeldung gibt es [hier](#).



Lea Rasche,
KOINNO

Startup und KMU



Öffentliche Direktaufträge gewinnen ohne aufwendiges Vergabeverfahren

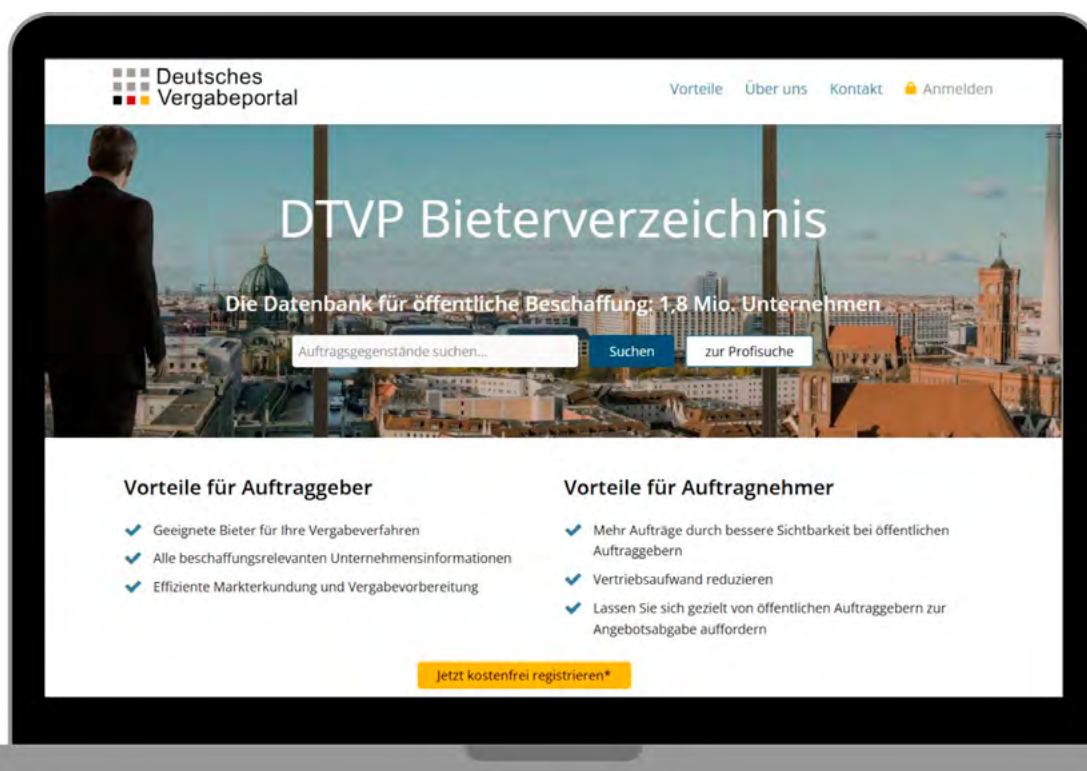
Das neue DTVP Bieterverzeichnis

Der Direktauftrag ist die einfachste Form der öffentlichen Auftragsvergabe. Ein Direktauftrag ist – je nach Bundesland auch darüber hinaus – bis zu einer Wertgrenze von 50.000 Euro zulässig und erlaubt es öffentlichen Auftraggebern, Leistungen unmittelbar an ein Unternehmen zu vergeben – ohne förmliches Vergabeverfahren und ohne Wettbewerb mit mehreren Angeboten.

Die freihändige Vergabe geht einen Schritt weiter. Hier wählt der Auftraggeber gezielt mehrere geeignete Unternehmen aus und fordert sie zur

Angebotsabgabe auf. Es gibt also einen Wettbewerb, jedoch in einem deutlich vereinfachten und beschleunigten Verfahren.

Durch die gestiegenen Wertgrenzen für freihändige Vergaben in vielen Bundesländern aufgrund der jüngsten Novellierung des Vergaberechts (teilweise bis zu einem Auftragswert von 100.000 Euro) entstehen Unternehmen zusätzliche Chancen bei zahlreichen öffentlichen Aufträgen. Vorausgesetzt, das Unternehmen ist sichtbar.



Direktaufträge und freihändige Vergaben gewinnen in der Praxis zunehmend an Gewicht. Für Unternehmen bedeutet das: Mehr öffentliche Aufträge können ohne aufwendige Vergabeverfahren vergeben werden. Voraussetzung bleibt jedoch die Sichtbarkeit.

Denn bevor ein Direktauftrag oder eine freihändige Vergabe erfolgt, steht für öffentliche Auftraggeber fast immer eine zentrale Frage im Raum:

Welche geeigneten Unternehmen gibt es am Markt und wo finde ich sie?

Genau hier setzt das DTVP Bieterverzeichnis an.

Mehr Direktaufträge – veränderte Dynamik in der Praxis

Die Spielregeln der Vergabe sind nicht neu. Neu ist jedoch die praktische Relevanz von Direktaufträgen und freihändigen Vergaben. Höhere Wertgrenzen eröffnen öffentlichen Auftraggebern größere Handlungsspielräume und ermöglichen eine schnellere, pragmatische Beschaffung.

Für Unternehmen verschiebt sich damit der entscheidende Zeitpunkt im Vergabeprozess.

Nicht erst die öffentliche Ausschreibung entscheidet über die Teilnahme, sondern häufig bereits die vorgelagerte Markterkundung.

Die Markterkundung ist die Phase, in der öffentliche Auftraggeber den Markt sondieren. Sie verschaffen sich einen Überblick darüber, welche Unternehmen eine bestimmte Leistung anbieten, wer fachlich geeignet ist, wer regional verfügbar ist und welche innovativen Unternehmen neue oder

effizientere Lösungsansätze bieten. In dieser frühen Orientierungsphase identifizieren sie potenzielle Anbieter, oft noch bevor eine konkrete Vergabentscheidung getroffen wird.

Freihändige Vergabe braucht Marktüberblick

Auch bei freihändigen Vergaben müssen Auftraggeber den Markt überblicken. Sie sind verpflichtet, geeignete Unternehmen auszuwählen und ihre Entscheidung nachvollziehbar zu dokumentieren. In der Regel werden mehrere passende Unternehmen zur Angebotsabgabe aufgefordert.

Voraussetzung dafür ist ein strukturierter Marktüberblick. Genau hier entsteht der zentrale Kontaktpunkt zwischen Vergabestellen und Unternehmen. Wer in dieser Phase sichtbar und fachlich passend positioniert ist, wird angefragt. Wer nicht sichtbar ist, bleibt häufig unberücksichtigt. Gerade bei Direktaufträgen und freihändigen Vergaben gewinnen daher Auffindbarkeit, Leistungsprofil und regionale Präsenz an Bedeutung.

Der öffentliche Sektor bleibt einer der größten Auftraggeber in Deutschland. Durch die gestiegenen Wertgrenzen entstehen zusätzliche Chancen im Business-to-Government-Umfeld – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

Das DTVP Bieterverzeichnis als neue Plattform für Direktaufträge und freihändige Vergaben

Das DTVP Bieterverzeichnis ist eine zentrale Unternehmensdatenbank mit rund 1,8 Millionen Unternehmensprofilen in Deutschland. Öffentliche Auftraggeber nutzen das Portal gezielt für Markterkundungen und Direktansprachen.

Unternehmen sind dort strukturiert und vergabespezifisch auffindbar, unter anderem nach:

- Branchen und Leistungsangeboten
- Öffentlichen Warengruppen und Leistungen nach dem Common Procurement Vocabulary (CPV-Code)
- Region und Einsatzgebiet

Damit wird es für Vergabestellen möglich, Unternehmen direkt zu identifizieren und ohne aufwendiges Verfahren zu beauftragen. Für eine noch bessere Sichtbarkeit können Unternehmen ihre Profile mit eignen Informationen ergänzen.

Der große Vorteil für Unternehmen liegt darin, dass **ein Direktauftrag oder freihändige Vergabe ohne umfangreiches Vergabeverfahren erfolgen kann.**

Das bedeutet weniger administrativen Aufwand, kürzere Entscheidungswege und gegebenenfalls eine schnellere Beauftragung.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist das ein entscheidender Hebel. Öffentliche Auftraggeber finden passende Anbieter schnell und strukturiert. Unternehmen erhalten Aufträge, ohne sich durch komplexe Prozesse arbeiten zu müssen.

Fazit

Für Unternehmen werden Direktaufträge und freihändige Vergaben zu einem immer wichtigeren Zugangsweg in den öffentlichen Markt.

Im DTVP Bieterverzeichnis werden Unternehmen nicht nur gefunden, sondern können direkt kontaktiert und beauftragt werden.

► [Jetzt das DTVP Bieterverzeichnis kennenlernen](#)



Daniel Hasenbusch,
Manager für Digital Sales,
bei der DTVP Deutsches
Vergabeportal GmbH

INFO

Warum das Bieterverzeichnis für Unternehmen relevant ist

Ein Profil im DTVP Bieterverzeichnis bedeutet:

- Präsenz und Auffindbarkeit dort, wo Vergabestellen nach Unternehmen suchen
- Seriöse Darstellung von Unternehmensprofilen auf Basis von Registerinformationen sowie vergaberelevanten Ergänzungen und Eigenangaben

Aktuelles





„Made in Europe“ – EU-Kommission legt Industrial Accelerator Act vor

Die Europäische Kommission hat am 4.3.2026 den Industrial Accelerator Act (IAA) vorgelegt. Der Verordnungsentwurf führt „Made in EU“- und CO₂-arme Anforderungen in die öffentliche Auftragsvergabe ein und betrifft strategische Sektoren wie Stahl, Zement, Aluminium und Netto-Null-Technologien. Auf diese Weise soll die Nachfrage nach europäischen Industrieprodukten gesteigert werden. Der Rechtsakt zur beschleunigten Dekarbonisierung der Industrie bedeute einen Schub für das verarbeitende Gewerbe, Wachstum für Unternehmen und mehr Arbeitsplätze in der EU. Gleichzeitig werde damit

die Einführung saubererer und zukunftsfähiger Technologien in der Industrie unterstützt, schreibt die EU-Kommission in ihrer Pressemitteilung.

Der Verordnungsvorschlag (COM(2026)100) setzt Empfehlungen des Draghi-Berichts zur EU-Wettbewerbsfähigkeit um. Er wurde im Rahmen des Clean Industrial Deal und der Gemeinsamen Mitteilung zur Stärkung der wirtschaftlichen Sicherheit der EU angekündigt. Im Jahr 2024 machte das verarbeitende Gewerbe 14,3% des BIP der EU aus – der IAA verfolgt das Ziel, diesen Anteil bis 2035 auf 20% zu erhöhen.

Was der IAA für die öffentliche Beschaffung bedeutet

Der IAA macht die öffentliche Auftragsvergabe zum zentralen Hebel europäischer Industriepolitik. Öffentliche Auftraggeber sollen bei Beschaffungen in den erfassten Sektoren künftig „Made in EU“- und CO₂-arme Präferenzen anwenden. Die Anforderungen greifen auf verschiedenen Ebenen des Vergabeverfahrens: als Zuschlagskriterien, als technische Spezifikationen oder als Mindestanforderungen bei Förderprogrammen und Auktionen.

Unterscheidung nach Sektoren

Mit dem jetzt vorgelegten Rechtsakt zur beschleunigten Dekarbonisierung der Industrie werden die Empfehlungen des Draghi-Berichts umgesetzt: So werden gezielte und verhältnismäßige „Made in Europe“-Anforderungen bzw. Anforderungen an die Klimafreundlichkeit bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und in öffentlichen Förderregelungen eingeführt. Diese Anforderungen sollen in ausgewählten strategischen Sektoren gelten, insbesondere für die Bereiche Stahl, Zement, Aluminium, Automobile und Netto-Null-Technologien.

Konkret sind für die unterschiedlichen Sektoren folgende Maßnahmen geplant:

- **Stahl:** spezifische CO₂-arme Präferenzen, die auf die Schaffung einer Marktnachfrage nach emissionsarmem Stahl abzielen.
- **Zement und Aluminium:** Sowohl „Made in EU“- als auch CO₂-arme Anforderungen.
- **Netto-Null-Technologien** (Batterien, Batteriespeichersysteme, Fotovoltaik, Wärmepumpen, Windkraft, Elektrolyseure, Kerntechnologien): „Made in EU“-Anforderungen bei bestimmten Vergabeverfahren, Auktionen und Förderprogrammen.

- **Elektrofahrzeuge und Komponenten:** Eigene „Made in EU“-Bestimmungen mit dreistufiger Definition eines „europäischen Fahrzeugs“ – einschließlich Anforderungen an Endmontage, lokalen Wertschöpfungsanteil und kritische Komponenten.

Der Anwendungsbereich kann auf weitere energieintensive Sektoren, etwa die Chemieindustrie, ausgeweitet werden. „Europas Produktionskapazitäten werden dadurch gestärkt und die Nachfrage nach in Europa hergestellten sauberen Technologien und Produkten wird steigen.“, schreibt die EU-Kommission in ihrer Pressemitteilung. Der Rechtsakt verpflichtet die Mitgliedstaaten, ein einheitliches digitales Genehmigungsverfahren einzurichten, das darauf ausgelegt ist, Fertigungsprojekte zu beschleunigen und zu vereinfachen.

Drittstaaten und Reziprozität

Für die Vergabepaxis besonders relevant ist die Regelung zum Umgang mit Drittstaaten. Der IAA sieht vor, dass Produkte aus Ländern, mit denen die EU ein Freihandelsabkommen, eine Zollunion oder Verpflichtungen im Rahmen des WTO-Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen (GPA) unterhält, als Erzeugnisse mit Unionsursprung gelten. Das betrifft beispielsweise Partner wie Japan, Südkorea, Kanada oder die Schweiz. Im Umkehrschluss bedeutet das: Produkte aus Ländern ohne solche Abkommen – darunter China – werden bei der Anwendung der „Made in EU“-Präferenzen nicht gleichgestellt. Die Verordnung zielt damit auf größere Gegenseitigkeit (Reziprozität) im öffentlichen Beschaffungswesen. Bei anderen öffentlichen Maßnahmen – insbesondere Förderregelungen und Auktionen – können Partner mit Freihandelsabkommen oder Zollunion ebenfalls in den Anwendungsbereich einbezogen werden. Mit dem Vorschlag werde die Gegenseitig-

keit bei der Vergabe öffentlicher Aufträge in größerem Ausmaß gefördert, betont die EU-Kommission in ihrer Pressemitteilung.

Vereinfachung von Genehmigungsverfahren

Neben den Beschaffungsregeln enthält der IAA Vorgaben zur Vereinfachung industrieller Genehmigungsverfahren. Die Mitgliedstaaten sollen eine einheitliche digitale zentrale Anlaufstelle (One-Stop-Shop) einrichten. Für energieintensive Dekarbonisierungsprojekte sowie Vorhaben in sogenannten Industrial Acceleration Areas gilt das Prinzip der stillschweigenden Genehmigung bei Fristüberschreitung. Für bestimmte Projekte werden Höchstfristen von 18 Monaten eingeführt.

Bedingungen für ausländische Direktinvestitionen

Der IAA stellt darüber hinaus Bedingungen für größere Investitionen aus Drittstaaten auf. Bei Investitionen über 100 Millionen Euro in strategischen Sektoren, in denen ein einzelnes Drittland mehr als 40% der globalen Produktionskapazität kontrolliert, werden Anforderungen an Technologietransfer, Wertschöpfungskettenintegration und ein europäisches Mindestbeschäftigungsniveau von 50% eingeführt.

Einordnung und nächste Schritte

Der Verordnungsvorschlag wird nun im ordentlichen Gesetzgebungsverfahren vom Europäischen Parlament und vom Rat verhandelt. Erfahrungsgemäß kann es dabei zu substanziellen Änderungen kommen – insbesondere bei den konkreten Schwellenwerten und Sektordefinitionen. Bis zum Inkrafttreten der Verordnung und ihrer Umsetzung in die Vergabepaxis der Mitgliedstaaten dürfte daher noch einige Zeit vergehen.



Rechtsanwalt Oliver Hattig,
Hattig und Dr. Leupolt
Rechtsanwälte, Köln

INFO

- ▶ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_26_515
- ▶ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_26_516
- ▶ https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/industrial-accelerator-act_en

Beauftragt durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

Der KOINNOvationsplatz

Für öffentliche Auftraggeber und innovative Unternehmen

▪ Anwendungsorientiert

▪ Spannende Exkurse und Lernvideos

▪ Kostenfrei

Herausforderungen der öffentlichen Hand treffen auf Innovationen der Privatwirtschaft

Möglichkeiten für öffentliche Auftraggeber

- ▶ Unbürokratische und rechtskonforme Markterkundung
- ▶ Identifizieren Sie für Ihre Herausforderung passende Lösungen und Produkte innovativer Unternehmen.
- ▶ Innovative Anbieter kennenlernen
- ▶ Unkomplizierte Kontaktaufnahme mit Unternehmen

Chancen für innovative Unternehmen

- ▶ Teilnahme an „Challenges“ (Markterkundungen) öffentlicher Auftraggeber
- ▶ Öffentliche Auftraggeber können einen Eindruck von Ihren Lösungen und Produkten gewinnen und mit Ihnen in Kontakt treten.
- ▶ Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens und Ihrer Innovation steigern und so für evtl. folgende Ausschreibungen empfehlen.

Lernen Sie den KOINNOvationsplatz kennen unter www.koinnovationsplatz.de

Erhalten Sie stets aktuelle Informationen in unserem Newsletter: www.koinno.de/newsletter-anmeldung

