

2024

P3

Gemeinsam Stärker

# Neue Wege der Partnerschaft zwischen Beratung und Public Sector

**AutorInnen:**

Petra Winter, Bianca Greiml, Kristina Yasmut, Markus Hackmann

## Management Summary

Die öffentliche Verwaltung steht im Zeitalter der Digitalisierung und fortschreitenden Modernisierung vor großen Herausforderungen, sich den Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger entsprechend weiterzuentwickeln. Öffentliche Ausschreibungen spielen eine zentrale Rolle in der Beschaffungsstrategie von Regierungen und öffentlichen Institutionen, da sie nicht nur die effektive Allokation öffentlicher Mittel sicherstellen, sondern auch die Grundlagen für fairen Wettbewerb und Innovation legen.

Trotz ihrer Bedeutung sind Ausschreibungsverfahren oft von Komplexität und bürokratischen Hürden geprägt, die eine effiziente Durchführung und Teilnahme erschweren können.

Auf der Grundlage umfangreicher Recherchen werden in diesem Artikel allgemeine Erkenntnisse und bewährte Verfahren im Bereich der öffentlichen Auftragsvergabe vorgestellt. Durch die Darstellung spezifischer Herausforderungen und Lösungsansätze wird ein umfassender Blick auf die Thematik ermöglicht. Ziel ist es, Stakeholdern aus verschiedenen Bereichen – von öffentlichen Auftraggebern bis hin zu bietenden Unternehmen – wertvolle Einsichten und Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben, um die Gestaltung und Durchführung von Ausschreibungsprozessen zu verbessern.

Mit dem vorliegenden Whitepaper laden wir Sie ein, sich tiefer mit den Mechanismen, Herausforderungen und Chancen von Ausschreibungsverfahren auseinanderzusetzen. Unser Ziel ist es, einen Beitrag zur Diskussion und Weiterentwicklung dieser essenziellen Komponente des öffentlichen Sektors zu leisten und somit die Grundlage für eine effizientere, transparentere und gerechtere Verwaltungspraxis zu schaffen.

# 01

# Table of contents

Hintergrund & Herausforderungen .....	03
Schlüsselempfehlungen .....	04
1. Unternehmen .....	04
2. Ressourcen .....	05
3. Organisation .....	06
4. Realisierung .....	06
Über P3 .....	08

# Hintergrund & Herausforderungen

Öffentliche Ausschreibungen ermöglichen es, dass Aufträge für Waren, Dienstleistungen und Infrastrukturprojekte auf eine Weise vergeben werden, die fairen Wettbewerb fördert und öffentliche Mittel optimal einsetzt. Trotz dieser positiven Absichten stehen Verwaltungen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die die Wirksamkeit von Ausschreibungsverfahren beeinträchtigen können.

## Komplexität der Verfahren

Eines der Hauptprobleme ist die hohe Komplexität der Verfahren. Diese resultiert aus einem dichten Geflecht von Vorschriften, Richtlinien und gesetzlichen Anforderungen, die sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene gelten. Die Navigation durch diese regulatorischen Anforderungen erfordert umfassendes Fachwissen und führt oft zu einem erhöhten administrativen Aufwand für alle Beteiligten.

## Legitimationsdruck

Ein weiteres kritisches Thema ist eine kritische Öffentlichkeit und hohe Erwartungen an die Rechenschaftspflicht öffentlicher Institutionen. Um Zweifel an der Integrität des Verfahrens zu vermeiden, müssen Vergabeverfahren nicht nur den rechtlichen Anforderungen genügen, sondern auch in der Lage sein, ihre Entscheidungen umfassend zu begründen. Die Forderung nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit stellt eine zentrale Herausforderung dar. Das Vertrauen in öffentliche Institutionen ist teilweise durch Skandale in der Vergangenheit geschädigt, was zu Risikoaversion und damit zu Wettbewerbsverzerrungen führt.

## Beteiligung und Diversität der Bieter

Eine breite Beteiligung und Vielfalt der Bieter sind essenziell, um Wettbewerb zu fördern und innovative Lösungen zu erhalten. Dennoch finden kleinere Unternehmen und Startups oft schwer Zugang zu öffentlichen Aufträgen, was teilweise auf die Komplexität der Ausschreibungen und die hohen Anforderungen an die Eignungsnachweise und den Bedarf an Referenzprojekten zurückzuführen ist.

## Ressourcenmangel in der Verwaltung

Sowohl Unternehmensberatungen als auch Verwaltungsakteure sind für die effiziente Durchführung ihrer Aufgaben auf adäquate Ressourcen angewiesen, wobei insbesondere Expertise eine essenzielle, jedoch oft limitierte Ressource darstellt. Diese notwendige Fachkenntnis erstreckt sich über juristische Aspekte bis hin zu spezifischem Wissen über die auszuschreibenden Dienstleistungen und den Markt. Trotz der Notwendigkeit, von preisbasierter zu qualitätsorientierter Vergabe zu wechseln, bleibt dies in der Praxis eine Herausforderung.

## Betonung von Unpersönlichkeit und Verfahrensmäßigkeit



Die starke Fokussierung auf Unpersönlichkeit und strikte Verfahren innerhalb von Ausschreibungen kann Flexibilität und Innovation einschränken. Ein Gleichgewicht zwischen der Einhaltung von Regeln und der Förderung offener Kommunikation ist nötig, um maßgeschneiderte und innovative Lösungen zu ermöglichen.

## Schlüsselempfehlungen

Die Analyse der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatungen und dem öffentlichen Sektor offenbart entscheidende Faktoren, die für den Erfolg solcher Kooperationen wesentlich sind. Dieses Wissen, abgeleitet aus einer umfassenden Betrachtung verschiedener Perspektiven und Erfahrungen, lässt sich in vier Schlüsselbereiche gliedern:

### 1. Unternehmen: Strategische Positionierung und Geschäftsmodelle

Mittelständische Beratungsfirmen müssen ihre Aktivitäten im öffentlichen Sektor in ihre strategische Ausrichtung und Geschäftsmodelle integrieren. Dies erfordert eine klare Definition und Kommunikation von Zielen, die speziell auf den öffentlichen Sektor ausgerichtet sind, sowie die Verankerung eines entsprechenden Verständnisses in der Unternehmenskultur. Die strategische Planung ermöglicht es, interne Effizienz zu steigern und gleichzeitig externe Effektivität in der Akquise und Projektumsetzung zu gewährleisten.

Die Unsicherheiten bezüglich der Rentabilität von Akquiseprozessen erfordern eine klare strategische Ausrichtung und die Fähigkeit, systematische Marktforschung zu betreiben, um potenzielle Aufträge zu identifizieren und erfolgreich zu akquirieren. Eine sorgfältige Analyse der Vergabekriterien, eine genaue Abstimmung der Angebotsinhalte auf die Ausschreibungsanforderungen und die Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen sind dabei von zentraler Bedeutung.

Die Durchführung vertiefter Marktanalysen und Trendbeobachtungen ist für Beratungsunternehmen unerlässlich, um aufkommende Bedürfnisse und Anforderungen frühzeitig zu identifizieren und die strategische Ausrichtung entsprechend anzupassen. Insbesondere die Beachtung gesetzlicher Entwicklungen und die Umsetzung relevanter Richtlinien stärken die Positionierung als vorausschauender und innovativer Beratungspartner im öffentlichen Sektor. Ganzheitliche Strategien, die in einen größeren Kontext eingebettet sind, sind ebenfalls von hoher Relevanz, um individuelle und qualitativ hochwertige Lösungen anzubieten. Dieser Ansatz ermöglicht es einen nachhaltigen Mehrwert schaffen.

## 2. Ressourcen: Analyse und Management

Darüber hinaus ist ein effektives Ressourcenmanagement gefragt, um die internen Ressourcen – von der Expertise der Mitarbeiter bis hin zu finanziellen und technologischen Mitteln – optimal zu nutzen und flexibel auf sich ändernde Anforderungen reagieren zu können. Die fortlaufende Weiterbildung der Mitarbeiter, insbesondere im Hinblick auf rechtliche Rahmenbedingungen und branchenspezifisches Wissen, ist ein wesentlicher Bestandteil, um die Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit der Beratungsunternehmen zu sichern.

Eine Möglichkeit, den Auf- und Ausbau von Expertise im Bereich des öffentlichen Sektors zu erreichen, besteht in der Einstellung ehemaliger Verwaltungsmitarbeiter, die direktes Branchenwissen ins Team bringen. Alternativ kann externe Expertise durch die Zusammenarbeit mit Fachexperten eingekauft werden, was eine effektive, jedoch kostenintensive Möglichkeit darstellt, die Beratungskompetenzen kurzfristig zu erweitern. Die Nutzung von Podcasts als Informationsquelle gewinnt ebenfalls an Bedeutung, da sie einen kosteneffizienten Zugang zu aktuellem Branchenwissen ermöglicht. Plattformen wie „pod4gov“ und LinkedIn bieten eine Vielzahl relevanter Podcasts, die tiefe Einblicke in die öffentliche Verwaltung bieten.

Technische Hilfsmittel, insbesondere Screening-Tools, sind für eine effiziente Marktanalyse, das Tracking von Ausschreibungen und das Projektmanagement unverzichtbar. Die Akquisition von Zertifizierungen kann ebenfalls nützlich sein, vorausgesetzt, sie sind wirtschaftlich gerechtfertigt, da sie die Glaubwürdigkeit und das Qualitätsniveau eines Unternehmens erhöhen.

Referenzprojekte spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg und müssen zwingend akquiriert werden. Sie belegen die Fähigkeit des Unternehmens, vergleichbare Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Mittelständische Beratungsunternehmen können Referenzen generieren, indem sie an Ausschreibungen zu bewusst unwirtschaftlichen Preisen teilnehmen, Projekte für kleinere Kommunen durchführen oder sich auf Nischenthemen spezialisieren. Diese Strategien ermöglichen es, die Vertrautheit mit den spezifischen Arbeitsweisen des öffentlichen Sektors zu demonstrieren und sich als kompetente und erfahrene Partner zu positionieren.

### 3. Organisation: Unternehmensstruktur, Prozesse und Kultur

Ein zentraler Aspekt des Organisationsmanagements ist die Einrichtung eines spezialisierten Teams für den öffentlichen Sektor. Dieses Team sollte klare Verantwortlichkeiten haben und einen festen Ansprechpartner benennen, um eine kontinuierliche und effiziente Kommunikation zu gewährleisten. Darüber hinaus ist es wichtig, feste Ansprechpartner und Verantwortliche in den Fachabteilungen festzulegen, um eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und den Austausch von Expertise zu fördern.

Effektives Zeitmanagement und eine effiziente Dokumentenverwaltung sind ebenfalls essenziell. Der Fokus auf effektiver Kommunikation als Schlüsselement in der Zusammenarbeit reflektiert die komplexen Herausforderungen und die Notwendigkeit einer klaren, zielgerichteten Interaktion. Eine balancierte Kommunikationsstrategie spielt eine zentrale Rolle, die sowohl die interne Koordinationsbedürfnisse berücksichtigt als auch die externe Interaktion mit Auftraggebern und Partnern. Interne Kommunikation muss sicherstellen, dass alle Teammitglieder ein klares Verständnis der Projektziele, der Anforderungen der Ausschreibung und der Erwartungen des Auftraggebers haben. Eine präzise und frühzeitige Kommunikation hilft, Missverständnisse zu vermeiden und fördert die Entwicklung von Angeboten, die genau auf die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors abgestimmt sind.

Extern muss die Kommunikation mit öffentlichen Auftraggebern den formalen Rahmenbedingungen des Vergaberechts entsprechen. Gerade deshalb ist es wichtig, Angebote klar und verständlich zu formulieren und dabei komplexe Fachterminologie zu vermeiden. Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Darstellung der eigenen Kompetenzen und Expertise eine Anpassung an die formalen Anforderungen. Außerdem wird deutlich, dass der menschliche Faktor - die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern - eine wesentliche Rolle spielt. Die Fähigkeit, auf Augenhöhe zu kommunizieren und Vertrauen aufzubauen, ist nicht nur eine strategische Notwendigkeit, sondern auch eine Kunst, die auf Verständnis, Respekt und dem Wunsch nach langfristiger Zusammenarbeit basiert.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Projektverfolgung, um die Ressourcenplanung zu unterstützen und Erkenntnisse aus abgeschlossenen Projekten zu gewinnen. Dies beinhaltet den Einsatz von Technologien und Werkzeugen zur Überwachung und Analyse des Projektfortschritts, was zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungen beiträgt.

### 4. Realisierung: Strategische Netzwerkbildung und Kompetenzerweiterung

Für mittelständische Beratungsunternehmen ist es in der Phase der Realisierung entscheidend, sich auf ein definiertes Fokusfeld zu konzentrieren. Das bedeutet, nicht nach dem Gießkannenprinzip zu versuchen, Akquisitionen von Projekten in verschiedenen Bereichen zu betreiben, sondern eine Spezialisierung voranzutreiben. Durch die Fokussierung auf spezifische Themen oder Sektoren können Beratungsunternehmen tiefgehendes Fachwissen aufbauen und sich als Experten in ihrem Bereich positionieren. Dies stärkt nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit, sondern erhöht auch die Qualität und Relevanz der angebotenen Lösungen für den öffentlichen Sektor.

## Schlüsselempfehlungen

Der Aufbau von Netzwerken zu Schlüsselpersonen in der Verwaltung ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Realisierungsphase. Durch die Identifikation und den Aufbau von Beziehungen zu Schlüsselpersonen innerhalb des Fokusbereiches, beispielsweise durch die Teilnahme an Fachveranstaltungen, können wertvolle Einblicke und ein besseres Verständnis für die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen des öffentlichen Sektors gewonnen werden. Insbesondere die Möglichkeit, über etablierte Netzwerke frühzeitig Informationen über bevorstehende Ausschreibungen zu erhalten und auf dieser Basis gezielte Akquisitionsstrategien zu entwickeln, wird als kritischer Erfolgsfaktor angesehen.

Strategische Partnerschaften mit Unternehmen der Privatwirtschaft sind ebenfalls von großer Bedeutung. Diese Partnerschaften ermöglichen es, Ressourcen zu ergänzen oder durch die Ergänzung durch komplementäre Kompetenzen, die eigene Angebotspalette zu erweitern und somit komplexere und umfassendere Lösungen anzubieten. Solche Kooperationen können die Leistungsfähigkeit und das Angebotsspektrum eines Beratungsunternehmens signifikant erweitern.

Zuletzt ist die Mitgliedschaft in ausgewählten Verbänden und Gruppen des Fokusbereiches ein wichtiger Schritt. Durch diese Mitgliedschaften können Beratungsunternehmen aktuelle Trends und Entwicklungen im Blick behalten, ihr Netzwerk erweitern und ihre Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit im öffentlichen Sektor steigern. Die aktive Teilnahme an Diskussionen und Veranstaltungen bietet zudem die Möglichkeit, sich als Thought Leader zu positionieren und zur Weiterentwicklung des Sektors beizutragen.

Für detaillierte Einblicke und weiterführende Diskussionen stehen Ihnen die Ansprechpartner der P3 Group jederzeit zur Verfügung. Lassen Sie uns zusammen Innovationen vorantreiben und den öffentlichen Sektor zukunftsfähig gestalten.



# P3 group

Ihre Ansprechpartner für Public Sector:



## Bianca Greiml

Senior Consultant Public Sector  
Bianca.Greiml@p3-group.com



## Kristina Yasmut

Senior Consultant Public Sector  
Kristina.Yasmut@p3-group.com



## Markus Hackmann

Managing Director  
Markus.Hackmann@p3-group.com

Soweit nicht anders angegeben, ist die Quelle für Inhalte, Daten, Grafiken und Bilder die P3 automotive GmbH. Detaillierte Referenzen und vollständige Quellenangaben können bei den Autoren angefordert werden.

### Über P3:

P3 ist ein führendes internationales Unternehmen für Beratungs-, Ingenieur- und Softwareentwicklungsdienstleistungen mit einem wachsenden Team von über 1.800 Experten in verschiedenen Branchen. P3 wurde 1996 gegründet und hat sich seither durch die Unterstützung seiner Kunden bei der Umgestaltung von Unternehmen, technologischen Innovationen und Softwarelösungen ausgezeichnet. Mit einem breiten Portfolio an Dienstleistungen und Lösungen für verschiedene Branchen ist P3 Experte für den Automobil- und Energiesektor.

### Adresse:

P3 Group GmbH  
Heilbronner Straße 86  
70191 Stuttgart | Germany

### Website:

[www.p3-group.com](http://www.p3-group.com)

