

Im Vergabeverfahren richtig verhandeln!

DVNW-Leitfaden für IT-Vergabeverfahren



AUTOREN

Accenture, Andreas J. Heinz

Agentur für Innovation in der Cybersicherheit GmbH, Thilo Hennig

BearingPoint, Tarik Karrakchou

Bechtle Systemhaus Holding AG (Public Sector Division), Christopher Nagy

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, Benjamin Hellfritsch

Bundesamt für Soziale Sicherung Antigona Rrustemi

BWI GmbH, Celina Klose

Dataport AÖR, Johannes Bock

Deloitte Legal Deutschland, Carla Kripke

Deutsche Bundesbank, Claudia Neuberger

Die Autobahn GmbH des Bundes, Kathleen Warweitzki

Eviden Germany GmbH, Petra Winkler

Hays AG, Kai Becker

IT-Dienstleistungszentrum Berlin AÖR, Katrin Nasner

IT.NRW, Dr. Moritz Philipp Koch

IT.NRW, Gabriela Siegmund

ITZBund, Monika Henkelmann

KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Henrik-Christian Baumann

Materna Information & Communications SE, Nadja Kwaß-Benkow

Statistisches Bundesamt, Elisabeth Bruhn

IMPRESSUM

DVNW Deutsches Vergabernetzwerk GmbH

Im Haus der Bundespressekonferenz | Büro 1209

Schiffbauerdamm 40, 10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30 206 332 37

E-Mail: info@dnw.de

Internet: dnw.de

USt-IdNr: DE271849228, Amtsgericht Charlottenburg, HRB 146875 B

Geschäftsführer:

Marco Junk, Martin Mündlein

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung ohne Zustimmung sind unzulässig.
Rechtsstand dieses Leitfadens ist Mai 2024. Die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr, Haftungsansprüche, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Einleitung	3
A Vorbereitung der Verhandlungen	3
1. Die Angst vor Verhandlungen verlieren	3
1.1 Schulungs-, Fort- und Weiterbildungsangebote	
1.2 Leitfäden und Musterunterlagen	3
2. Die Festlegung der Teilnehmendenzahl im Verhandlungsverfahren	4
3. Rollen und Verantwortlichkeiten auf Auftraggeberseite	5
4. Verhandlungsgespräche im Vergabeverfahren – Präsenz vs. Remote?	8
5. Generelle Empfehlungen zur Vorbereitung der Verhandlungen	9
5.1 Verfügbarkeiten	10
5.2 Fachbereichs-Briefing und Abstimmung sowie Verhandlungstermine	10
5.3 Briefing der Fachbereiche	10
5.4 Vorbereitungstermin	12
6. Erstellung einer Agenda und Einladung	13
7. Verhandlungsvorbehalt	14
B Durchführung der Verhandlungen	17
1. Verhandlungsstrategie (während der laufenden Verhandlungen)	17
2. Klare Spielregeln einhalten	19
3. Wahrung der Gleichbehandlung in Verhandlungen	20
3.1. Definition einheitlicher Spielregeln für die Verhandlungsgespräche	21
3.2. Unvoreingenommene Verhandlung aller Angebote	22
3.3. Keine Weitergabe wettbewerbssensibler Informationen und vertraulicher Angebotsinhalte	22
3.4. Nachvollziehbare Dokumentation der Verhandlungsgespräche	23
4. Verhandlungsprotokoll als wichtige Grundlage	23
5. Organisatorische Rahmenbedingungen für Verhandlungen	24
C Nachbereitung der Verhandlungen	26
1. Weiteres Verfahren festlegen – wie geht es weiter?	26
2. Soweit erforderlich: Anpassung der Vergabeunterlagen	26
3. Dokumentation und Fristsetzung	27
4. Von der finalen Verhandlung bis zum Zuschlag	28
5. Lessons Learned	28
Fortbildungsangebote der DVNW Akademie	29

Vorwort

Verhandlungen sind im privatwirtschaftlichen Bereich selbstverständliches Instrument eines für beide Seiten erfolgreichen Vertragsschlusses. Aber auch im Verhältnis öffentlicher Auftraggeber und Bieter können sich vergaberechtliche Verhandlungen gleichermaßen lohnen. Wertvolle Konkretisierungen, wichtige Klarstellungen und nicht zuletzt eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit können durch Verhandlungen erreicht werden.

In der Vergabepaxis existieren dennoch vielfach Sorgen und Unsicherheit im Umgang mit Verhandlungen, so dass viele Potenziale noch nicht ausgeschöpft werden. Der Dialogkreis IT des Deutschen Vergabernetzwerks (DVNW), der sich aus Vertretern öffentlicher Auftraggeber sowie IT-Lösungsanbietern der Privatwirtschaft zusammensetzt, hat in intensiven und produktiven Sitzungen einen Leitfaden zum Verhandeln in Vergabeverfahren geschaffen, der Praktikerinnen und Praktikern in den Vergabestellen dabei hilft, die „Welt der Verhandlungen“ besser kennen, verstehen und gestalten zu lernen.

Unter dem Motto „aus der Praxis, für die Praxis“ werden nicht nur die Verhandlungen selbst fokussiert, sondern auch ihre Vor- und Nachbereitung. Die Darstellungen erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch sind sie alternativlos. Vielmehr handelt es sich um eine wertvolle Orientierung, die inspirieren und als praxisnahe Soforthilfe dienen soll.

Als Veranstalter und Gründer des Dialogkreises IT (Marco Junk) sowie als Vergaberechtxperte und Moderator (Dr. Moritz Philipp Koch) blicken wir mit Stolz auf das Engagement der Mitglieder des Dialogkreises IT, die gemeinschaftlich, leidenschaftlich und auf Augenhöhe intensiv an der Erstellung des Leitfadens gearbeitet haben. Euch allen gilt unser besonderer Dank, denn ohne Euch würde das Dokument nicht existieren.



Marco Junk

Geschäftsführer,
Deutsches Vergabernetzwerk
(DVNW)



Dr. Moritz Koch

Regierungsdirektor
und Leiter „Sourcing“,
Landesbetrieb Information und
Technik Nordrhein-Westfalen
(IT.NRW)

Einleitung

Im Vergabeverfahren richtig verhandeln!

Komplexe Verhandlungen sind im Bereich der Oberschwellenvergaben vor allem im Verhandlungsverfahren mit oder ohne Teilnahmewettbewerb (vgl. § 17 VgV) und beim Wettbewerblichen Dialog (§ 18 VgV) relevant. Grundvoraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen sind die gesetzlichen Grundlagen sowie die Spielräume und Grenzen dieser Verfahrensarten zu kennen.

Verhandlungen können sich aus vielerlei Hinsicht sowohl für die Auftraggeber als auch für die Bieterseite lohnen. Dazu zählen insbesondere:

- **(gemeinsame) Inhaltliche Konkretisierungen und inhaltliche Verbesserung der Vergabeunterlagen,**
- **Bieter können Angebote besser am Bedarf der Auftraggeberseite ausrichten,**
- **Wirtschaftlichere Angebote,**
- **Im Vertragsleben weniger Change Requests, aufgrund von Klärungen in Verhandlungen.**

Die nachfolgenden Darstellungen zum „**Richtigen Verhandeln**“ trennen zwischen **der Vorbereitung (A.)**, **der Durchführung (B.)** und **der Nachbereitung (C.)** der Verhandlungen.



Vorbereitung der Verhandlungen

Die Vorbereitung der Verhandlungen ist auch für den Erfolg der weiteren Phasen – Durchführung und Nachbereitung – von zentraler Relevanz. Denn in der Vorbereitung der Verhandlungen werden die Eckpfeiler für erfolgreiche Verhandlungen erarbeitet und festgelegt.

1. Die Angst vor Verhandlungen verlieren

Die Möglichkeiten von Verhandlungen werden häufig nicht ausgeschöpft, weil seitens der Beschaffenden besonders vorsichtig oder sogar ängstlich agiert wird. Vielen Beschaffenden fehlen eigene Erfahrungen mit Verhandlungen, wodurch Unsicherheit entsteht, die in manchen Fällen zur Angst wird.

Ein wichtiger Schritt zur Bekämpfung der Angst vor Verhandlungen ist die Schaffung der benötigten Expertise. Das kann einerseits durch den Aufbau hausinterner Expertise geschehen, insbesondere durch Schulungen, andererseits durch Beauftragung externer Expertinnen und Experten. Die Beauftragung externer Expertise zwecks Unterstützung in Verhandlungen ist jedoch nicht für alle Vergabestellen möglich, weil es z.B. an den finanziellen Ressourcen hierfür fehlt. Beschaffende haben dann häufig die Sorge oder sogar Angst, der Verhandlungssituation nicht gewachsen zu sein. Sie greifen dann häufig auf Vermeidestrategien zurück, um nicht verhandeln zu müssen. Dazu gehören:

- **Der übermäßige Rückgriff auf das offene Vergabeverfahren,**
- **Der Hinweis auf fehlende Zeit für Verhandlungen,**

- **Der Verzicht auf das Verhandlungsverfahren (mit oder ohne Teilnahmewettbewerb), obwohl die Voraussetzungen vorliegen; gilt auch für andere Vergabeverfahren mit Verhandlungsmöglichkeit (insb. Wettbewerblichen Dialog).**

Die vorstehenden Verhaltensweisen können mit erheblichen Nachteilen verbunden sein, weil die Mehrwerte von Verhandlungen dann von vornherein nicht genutzt werden.

Aus diesem Grunde hat es sich der Dialogkreis IT des Deutschen Vergabernetzwerkes (DVNW) zum Ziel gesetzt, die Ursachen dieser Vermeidungsstrategien zu bekämpfen. Ausgangspunkte sind dabei die Unsicherheiten, Sorgen und Ängste der Beschaffenden in der Praxis. Diese können wirksam bekämpft werden.

Dazu kann insbesondere auf folgende Maßnahmen zurückgegriffen werden:

- **Schulungs-, Fort- und Weiterbildungsangebote für Beschaffende,**
- **Zur Verfügung-Stellung von Leitfäden / Musterunterlagen / Positionspapieren,**
- **Transparenz / Orientierung für Vergabestellen und für Fachbereiche durch eine gemeinsame interne Anleitung,**
- **Hospitation in anderen Vergabestellen (Hospitations-Netzwerk).**

1.1 Schulungs-, Fort- und Weiterbildungsangebote

Ein wesentlicher Baustein für die Reduzierung und Aufhebung von Sorgen und Ängsten sind gezielte Schulungs-, Fort- und Weiterbildungsangebote. Diese können auf unterschiedlichen Wegen angeboten und umgesetzt werden. Einerseits sind hausinterne Schulungsangebote denkbar, bei denen erfahrene interne Kolleginnen und Kollegen ihre noch unerfahrenen Kolleginnen und Kollegen schulen. Insofern ist auch ein hausinternes Mentoring-Programm zu empfehlen. Neben den hausinternen Angeboten können sich öffentliche Auftraggeber auch untereinander für übergreifende interne Schulungen verbinden.

In der Praxis zeigt sich aber, dass neben internen Schulungsangeboten auch externe Schulungsangebote benötigt werden. Dabei können externe Anbieter wie die DVNW Akademie (dvnw-akademie.de/) eine wertvolle Rolle einnehmen und gezielte Schulungsangebote anbieten. Dabei ist zwischen gezielten Inhouse-Schulungen für einzelne Auftraggeber (vor Ort oder auch online) und einem übergreifenden Seminarangebot zu differenzieren. Je nach Bedarf sollten Beschaffende durch ihre Vorgesetzten die Möglichkeit und die Ressourcen erhalten, die passende Unterstützung zu bekommen.

1.2 Leitfäden und Musterunterlagen

Ein wesentlicher Baustein können auch Leitfäden und Musterunterlagen darstellen. Es versteht sich von selbst, dass derartige Dokumente einen hohen Qualitätsanspruch haben müssen, damit das Ziel der Unterstützung von

Beschaffenden in der Praxis erreicht werden kann. Dieser Leitfaden zum „richtigen Verhandeln“ versteht sich als wichtiger Baustein auf diesem Wege und verbindet zahlreiche Praxiserfahrungen aus der öffentlichen Hand und der IT-Wirtschaft. Beschaffende finden darin wertvolle Empfehlungen für die eigene Praxis. Die konkrete Umsetzung kann durch spezielle Schulungsangebote wie Inhouse-Schulungen flankiert werden.

Generell zeigt sich in der Praxis am Beispiel der Ergänzenden Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen (EVB-IT), dass die Verwendung von Musterunterlagen eine wertvolle Hilfestellung und Orientierung darstellen kann. Das gilt nicht nur für die Vergabestellen, sondern auch für die IT-Fachbereiche.

2. Die Festlegung der Teilnehmendenzahl im Verhandlungsverfahren

Die Auswahl der Teilnehmenden spielt im Verhandlungsverfahren eine wichtige Rolle. Aufgrund der Vielzahl möglicher Verhandlungssituationen versteht es sich von selbst, dass es nicht nur eine pauschale Empfehlung zur Festlegung der Teilnehmenden und der Teilnehmendenzahl geben kann. Beschaffende müssen daher immer dem Einzelfall Rechnung tragen, was natürlich vor allem unerfahrenen Beschaffenden Probleme bereiten kann. Die nachfolgenden Ausführungen sollen daher dabei helfen, im Einzelfall die richtigen Entscheidungen zu treffen.

A Vorbereitung der Verhandlungen

Für die Auswahl der Teilnehmenden erweist sich folgende Frage als wertvolle Orientierung: „Welchen Mehrwert bringt die Einbeziehung der jeweiligen Person/Rolle?“ Diese Frage ist für beide Seiten relevant. Öffentliche Auftraggeber sollten sich diese Frage bereits bei der Erstellung der Einladung stellen, um dort entsprechende Vorgaben zu machen. Sie sollten in der Einladung immer ihre eigenen Teilnehmenden und ihre Erwartungshaltung an die Bieter klar und transparent kommunizieren.

Bieter sollten sich diese Frage ebenfalls stellen und zwar im Vorfeld der jeweiligen Verhandlungsrunde. Das hilft den Bietern dabei, sich auf die relevanten Personen zu beschränken und dadurch auch zu fokussieren.

Zu Beginn der Verhandlungsrunde kann eine entsprechende Erläuterung in großer Runde sinnvoll sein, um Transparenz zu schaffen. Das gilt vor allem mit Blick auf Personen, die im Rahmen des Termins keinen eigenen Redeanteil haben. Dafür kann es gute Gründe geben (z.B. Hospitation / Praktikum etc.). Diese sollten gegenüber der anderen Seite, z.B. dem öffentlichen Auftraggeber, allerdings immer transparent gemacht werden.

Insgesamt hängt die Anzahl der Teilnehmenden auch davon ab, welche Rollen im Verhandlungsverfahren relevant werden.

Betrachtet man die typische Verhandlungssituation in einem komplexen Vergabeverfahren, so sind in der Praxis auf beiden Seiten ca. fünf Personen anzutreffen. Auf Seiten des öffentlichen Auftraggebers muss gewährleistet sein, dass sowohl die Vergabestelle als auch der betroffene Fachbereich hinreichend vertreten sind.

6 Liegt eine Relevanz für die Hausleitung vor,

kann diese ebenfalls einzubeziehen sein, ebenso wie ein ggf. vorhandenes Lieferanten- und Partnermanagement. Dann reichen fünf Teilnehmende oftmals nicht aus. Das gilt in besonderem Maße, wenn weitere Fachexpertinnen und -experten aus bestimmten Bereichen (z.B. Datenschutz, IT-Sicherheit) hinzugezogen werden. Insofern empfiehlt es sich grundsätzlich, diese nur für die relevanten Verhandlungspunkte einzuladen.

Die Teilnehmenden auf Bieterseite sind oftmals ein „Spiegel“ der Teilnehmenden auf Auftraggeberseite. Nimmt beim Auftraggeber also z.B. die Hausleitung teil, so bringen Bieter oftmals auch eine Vertreterin oder einen Vertreter mit entsprechender „Flughöhe“ mit. Daher gelten die vorstehenden Ausführungen hier entsprechend.

Insgesamt empfiehlt es sich für beide Seiten, so viele Teilnehmende wie nötig, aber so wenige wie möglich mitzubringen. Alle Teilnehmenden sollten einen Mehrwert bringen können. In jedem Fall sollte eine Entscheidungsbefugnis auf beiden Seiten sichergestellt sein.

3. Rollen und Verantwortlichkeiten auf Auftraggeberseite

Die verschiedenen Rollen beim Auftraggeber stellen einen kritischen Faktor für den Erfolg eines Vergabeverfahrens dar. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten ein klar definiertes Verständnis ihrer Rolle und ihrer Verantwortung haben, um effektiv zusammenzuarbeiten und die Ziele des Vergabeverfahrens zu erreichen.

Bevor der Vergabeprozess beginnt, sollten die Rollen und Verantwortlichkeiten daher immer klar definiert und (intern und später extern bei Verhandlungen) kommuniziert werden. Dies beinhaltet die Erstellung eines Verantwortlichkeitsrahmens, der die spezifischen Aufgaben und Erwartungen für jede Rolle angibt. Wichtig ist auch die Etablierung klarer Kommunikationskanäle zwischen den verschiedenen Akteuren. Dies fördert eine offene und effektive Kommunikation, die entscheidend für die Identifikation mit dem Vergabeverfahren und für die Lösung von Problemen ist.

Alle Beteiligten müssen ausreichend geschult sein (vgl. A. - Schulungs-, Fort- und Weiterbildungsangebote), müssen über ausreichende Kapazitäten und hinreichenden Zugang zu den benötigten Ressourcen verfügen.

Zu empfehlen ist die Bestimmung eines Single Point of Contact (SPOC) im Fachbereich für fachliche Themen und eines generellen SPOC in der Vergabestelle in Bezug auf die Vergabe. Dadurch werden die Effizienz der Kommunikation und die Koordination verbessert. Entsprechend dieser Aufteilung kann es in Verhandlungen sinnvoll sein, die formale von der fachlichen Verhandlungsführung zu trennen, um eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zu gewährleisten. Während die formale Verhandlungsführung sich auf die Einhaltung der Verfahrensvorschriften und Regeln konzentriert und meistens von Vertretern der Vergabestelle wahrgenommen wird, befasst sich die fachliche Verhandlungsführung mit den inhaltlichen Aspekten der zu vergebenden (Dienst-) Leistung und wird häufig durch Vertreter des Fachbereichs übernommen.

Neben klar definierten Zuständigkeiten für die Verhandlungen sollte auch die strategische Ausrichtung der zu führenden Verhandlungen im Vorfeld zwischen den Akteuren auf Auftraggeberseite abgestimmt und eine gemeinsame Erwartungshaltung hinsichtlich der zu erzielenden Verhandlungsergebnisse hergestellt werden.

Der Vergabeprozess sollte regelmäßig überprüft und angepasst werden, um sicherzustellen, dass die Rollenorganisation effektiv bleibt und auf aufkommende Herausforderungen reagieren kann. Eine detaillierte Dokumentation der Rollen, Verantwortlichkeiten und des Prozessablaufs ist unerlässlich für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vergabeprozesses. Es ist auch wichtig, die hierarchischen Strukturen des öffentlichen Auftraggebers im Auge zu behalten, wenn die Verhandlungsführenden festgelegt werden. Die Position und Autorität der Verhandlungsführenden können die Verhandlungsdynamik erheblich beeinflussen und sollten daher sorgfältig berücksichtigt werden. Je nach Komplexität und Wichtigkeit des Verhandlungsverfahrens oder je nach Aufstellung der Bieter im Rahmen der Verhandlungen kann auch eine Nachsteuerung der Rollenbesetzung auf Auftraggeberseite erforderlich werden.

Nachfolgend werden die spezifischen Rollen in Verhandlungen näher betrachtet:

Die **Vergabestelle** trägt im Vorfeld der Verhandlung eine stark organisatorische Verantwortung und begleitet den gesamten Verhandlungsprozess sehr eng. Sie koordiniert die verschiedenen Akteure und stellt sicher, dass alle relevanten Informationen und Ressourcen für einen effizienten Verhandlungsprozess bereitgestellt werden.

A Vorbereitung der Verhandlungen

Ihre Aufgaben umfassen u.a. die Konzeptionierung der Verhandlungen, die Entwicklung der Tagesordnungen, die Kommunikation mit den Beteiligten und die Erstellung eines Zeitplans vor den Verhandlungsterminen. Während des Verhandlungstermins übernimmt die Vergabestelle oftmals die Moderation, die Protokollführung und die Rolle des „Schiedsrichters“, um die Einhaltung der vergaberechtlichen Vorgaben sowohl für den Auftraggeber als auch für die Bieter zu gewährleisten.

Der **Fachbereich** spielt eine zentrale Rolle, indem er die fachlich-inhaltliche Ausrichtung des Vergabeverfahrens bestimmt. Nach dem Eingang der Angebote ist es seine Aufgabe, offene fachliche Fragen zu identifizieren und die fachlichen Schwerpunkte für die Verhandlungstermine festzulegen. Der Fachbereich sollte auch für die fachlich-inhaltliche Verhandlungsführung während der Verhandlungstermine verantwortlich sein und benötigt daher eine klare Vorstellung von den technischen und fachlichen Anforderungen des zu vergebenden Projekts. Dem Fachbereich sollte die juristische Federführung der Vergabestelle beziehungsweise der entsprechenden rechtlichen Beratung zu rein (vergabe-) rechtlichen Themen bekannt sein. Ihm obliegt aber der fachliche Input, der für die gelungene Ausgestaltung rechtlicher Inhalte erforderlich ist (etwa SLA, Haftungsregelungen, Vertragsstrafen etc.).

Externe Berater / Vergabe- und Fachexperten bieten spezialisiertes Wissen in rechtlichen, technischen oder anderen speziellen Themenbereichen. Sie unterstützen den Auftraggeber dabei, die Vergabeverfahren korrekt und konform zu den geltenden Regeln und Bestimmungen durchzuführen und optimale Ergebnisse in

der jeweiligen Fachrichtung zu erzielen. Ggf. bieten sich fachspezifische Einzeltermine zur detaillierten Abstimmung an (z.B. ein Termin ausschließlich zur Verhandlung von Vertragsklauseln oder ein Verhandlungstermin zu spezifischen fachlichen bzw. technischen Anforderungen.)

Weitere relevante Akteure (z.B. IT-Sicherheit / Datenschutz) sind für die Überprüfung der Einhaltung spezieller, z.B. sicherheitsrelevanter und datenschutzrechtlicher Anforderungen im Vergabeverfahren zuständig. Sie tragen dazu bei, dass die Vergabe konform zu den geltenden Gesetzen und Bestimmungen abläuft und sind rechtzeitig in das Vergabeverfahren zu involvieren. Sonst besteht das Risiko, dass ein (mit Blick auf das Vergabeverfahren) randspezifisches Thema sich zu einem „Show-Stopper“ entwickeln kann, wenn es nicht rechtzeitig identifiziert und gelöst wird.

Der **Protokollführer** hält den Verlauf der Verhandlungen, die ausgetauschten Positionen beider Seiten, ggf. getroffene Entscheidungen und die nächsten Schritte fest. Eine genaue und zeitnahe Dokumentation ist entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden und einen transparenten Prozess zu gewährleisten.

Der **Moderator** sorgt für die Einhaltung der vergaberechtlichen Grundregeln (Vorgaben) und stellt eine faire und transparente Abwicklung der Verhandlungen sicher.

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass die vorstehende Auflistung nur beispielhaft ist und nicht den Besonderheiten sämtlicher Vergabeverfahren gerecht werden kann. Alle benötigten Rollen müssen aber im Einzelfall klar definiert und kommuniziert werden.

4. Verhandlungsgespräche im Vergabeverfahren – Präsenz vs. Remote?

Im Zuge von Verhandlungsgesprächen verhandelt der öffentliche Auftraggeber mit den Bietern über die von ihnen eingereichten Angebote mit dem Ziel, diese inhaltlich zu verbessern. Verhandlungstermine können **in Präsenz oder remote per Videokonferenz** durchgeführt werden. Im Falle der Notwendigkeit mehrerer Verhandlungstermine mit einem Bieter kann auch ein **Hybridmodell** gewählt werden: Bspw. der erste Termin findet in Präsenz statt, alle weiteren erfolgen dann remote. Weniger zu empfehlen sind Hybrid-Modelle, bei denen ein Teil der Teilnehmenden in Präsenz und ein anderer Teil der Teilnehmenden per Video teilnehmen.

Bis März 2020 wurden mit wenigen Ausnahmen grundsätzlich alle Verhandlungen in Präsenz vor Ort beim Auftraggeber durchgeführt. Da sich dieses Vorgehen mit Beginn der Coronapandemie aufgrund von Abstandsregelungen und weiteren Maßnahmen bis hin zu temporären Lockdowns als nicht mehr durchführbar erwies, wurden die Verhandlungstermine nach einer relativ kurzen Abwägungsphase vielfach komplett digital per Videokonferenzen abgehalten.

Mittlerweile ist, nach Abklingen der Pandemie, die Möglichkeit von Vor-Ort-Verhandlungen in Präsenz zwar wieder gegeben, gleichzeitig werden Verhandlungen in der Vergabepaxis weiterhin auch remote durchgeführt.

Welches Modell vorzugswürdig ist, hängt von einer Reihe von Parametern ab, die im Folgenden vorgestellt werden.

Zunächst ist die **Komplexität des Ausschreibungsgegenstandes** zu beachten. Bei Verhandlungen in Präsenz ist sichergestellt, dass sich die Teilnehmenden an der Verhandlung - ohne Ablenkungen - fokussiert mit dem Beschaffungsgegenstand und den eventuell auftretenden Problematiken auseinandersetzen. Daher sprechen eine große Vielschichtigkeit oder ein komplexer Vergabegenstand tendenziell dafür, die Verhandlung nicht remote, sondern mit allen relevanten Beteiligten an einem Ort, in einem Raum durchzuführen.

Dies stellt jedoch gleichzeitig eine Hürde dar: Alle benötigten Akteure zu einem Termin für den Zeitraum von meist mehreren Stunden an einem Ort zu versammeln ist bei immer agiler und arbeitsteilig lokal getrennt operierenden Teams sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Bieterseite eine Herausforderung.

Die Durchführung einer Verhandlung remote per **Videokonferenz** kann vor diesem Gesichtspunkt aufgrund der **leichteren Koordinierbarkeit** dann der pragmatischere Ansatz sein.

Nach der Devise – „Besser zeitnah alle relevanten Teilnehmenden virtuell an den Verhandlungstisch bringen als mit signifikanter Verzögerung in Präsenz“ – spielt ferner die Frage nach der Zeitschiene eine große Rolle. Auch können Experten, die nur für einen bestimmten Aspekt der Verhandlungsgespräche benötigt werden, in der Remote-Variante von beiden Seiten flexibel dazugeschaltet werden, um Fragen zu beantworten oder Inhalte zu klären. Auch

A Vorbereitung der Verhandlungen

dies kann mit Blick auf die Zeitschiene ein effizienter Weg sein.

Gleichzeitig gibt es zahlreiche Bedenken mit Blick auf die Durchführung von Remote-Verhandlungen. Bleiben beispielsweise Bildschirme schwarz, und sei es aus berechtigten technischen Gründen, löst dies bei anderen Teilnehmenden vielfach Unbehagen aus. Umso wichtiger ist es, dass der Auftraggeber vor Beginn der Remote-Verhandlungen klare Spielregeln festlegt, wonach z.B. eine aktive Teilnahme sicherzustellen ist. Es empfiehlt sich von Seiten des Auftraggebers, im Vorfeld der Verhandlungen einen Techniktest allen Bietern anzubieten.

Es ist im Rahmen der pro und contra Abwägung nicht von der Hand zu weisen, dass **der zwischenmenschliche Aspekt**, der bei einer Vertragsanbahnung und insbesondere bei Terminen in Präsenz gegeben ist, durch Verhandlungen per Videokonferenz fast vollständig entfällt. Selbstverständlich müssen sich diese zusätzlichen Gespräche und die damit verbundene Informationsgewinnung im rechtlich zulässigen Rahmen bewegen. Remote lernen Auftraggeber das sich präsentierende Team i.d.R. nicht auf der persönlichen Ebene kennen, wenn die einzelnen Personen nur als Kacheln im Bildschirm sichtbar sind. Somit bleibt die Distanz schon durch die technischen Hürden gewahrt. Nichtsdestotrotz gehen für beide Seiten weitere relevante Kommunikationsebenen verloren, die zur Einschätzung der gegenüberliegenden Verhandlungspartei von Relevanz sein könnten (z. B. Körpersprache, je nach Kamerawinkel und technischer Qualität der Videokonferenz mitunter auch Mimik und Gestik).

10 Schließlich ist zu beachten, dass bei remote

durchgeführten Verhandlungen die Hürde größer ist, sicherzustellen bzw. zu kontrollieren, dass **keine Aufzeichnungen oder Gesprächsmitschnitte** angefertigt werden und dass sich lediglich die angemeldeten Personen in „Hörweite“ befinden.

Von einem Mischmodell (teilweise remote und Vor-Ort-Teilnahme zur gleichen Zeit) ist – wie bereits angedeutet – grundsätzlich abzuraten, da selten alle Wortbeiträge im Raum störungsfrei bei den remote zugeschalteten Teilnehmenden zu hören und zu verstehen sind und es dadurch regelmäßig zu Unruhe, Irritationen und vermeidbaren Verzögerungen im Verhandlungsablauf kommt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entscheidung, ob eine Verhandlung in Präsenz oder remote per Videokonferenz durchgeführt werden soll, **von Fall zu Fall zu betrachten ist und stark vom Ausschreibungsgegenstand und von den Verfügbarkeiten der zur Verhandlung benötigten Personen abhängt**. Die pragmatischere Umsetzbarkeit via Videokonferenz auf der einen Seite steht dem teilweisen Verlust von Fokus und persönlicher Ebene auf der anderen Seite gegenüber. Maßgeblich ist vielfach die Verhandlungsstrategie des Auftraggebers.

5. Generelle Empfehlungen zur Vorbereitung der Verhandlungen

Verhandlungen sind keine Alltäglichkeit und bringen für viele Beschaffende eine gewisse Unsicherheit mit sich. Doch was sind – neben den bereits genannten Parametern - die wichtigsten Schritte und Festlegungen, um gut vorbereitet in eine Verhandlung zu gehen?

5.1 Verfügbarkeiten

Der Grundstein einer jeden Verhandlung ist die **konsistente Zusammensetzung eines Verhandlungsteams** bestehend aus den verschiedenen Stakeholdern (vgl. A. - Rollen und Verantwortlichkeiten auf Auftraggeberseite). Infolgedessen sind die **Verfügbarkeiten frühzeitig abzufragen** und zu koordinieren, so dass alle Beteiligten zeitlich rechtzeitig geblockt sind. Hierfür eignet sich beispielsweise die **Erstellung eines Vergabekalenders**, welcher alle wesentlichen Meilensteine aufzeigt und individuell an die Stakeholder angepasst ist. Insofern sind auch die Verhandlungstage / Verhandlungswochen eingeplant. Der Vergabekalender sollte mehr als Terminfestlegungen enthalten und auch die Kommunikationsstränge erfassen.

5.2 Fachbereichs-Briefing und Abstimmung sowie Verhandlungstermine

Vor einer Verhandlung ist der Fachbereich über die Besonderheiten vergaberechtlicher Verhandlungen zu informieren, was sich am besten in einem Briefing praktizieren lässt. Zu empfehlen ist ein Termin ca. 1-2 Wochen vor der Verhandlung. Die direkte Absprache der Verhandlungstaktik, der offenen Punkte und der Rollen (keine abschließende Aufzählung) bietet sich zusätzlich ganz kurzfristig vor dem Termin, z.B. **ca. 2 Tage vor der Verhandlung** (abhängig von der Verhandlung kann eine Abstimmung am gleichen Tag vorher erforderlich sein) in einem Vorbereitungstermin an. Anschließend folgt die jeweilige Verhandlung mit den Bietern.

Relevante Faktoren sind dabei insbesondere:

- **Komplexität des Vergabeverfahrens**
- **Politische Relevanz**
- **Umfang der Termine / Verhandlungen**
- **Was ist Verhandlungsmasse? (Was ist überhaupt Verhandlungsgegenstand?)**
- **Beteiligung Externer**
- **Interne Stakeholder**

Sofern sich weitere Verhandlungen anschließen, kann der Vorbereitungstermin beliebig oft wiederholt werden. Ein gesondertes Briefing ist dann nicht mehr von Nöten.

5.3 Briefing der Fachbereiche

Das Briefing dient hauptsächlich dazu, die **Fachbereiche zu sensibilisieren**, die Angst vor den Verhandlungen zu nehmen und die Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Grundlegend bietet es sich an, einleitend über den Ablauf des jeweiligen Vergabeverfahrens zu sprechen und die Verhandlung innerhalb des gesamten Vergabeprozesses einzuordnen. Eine Leitfrage für das Briefing lautet: „An welcher Stelle des Verfahrens befinden wir uns?“. Insofern ist es auch sinnvoll, aufzuzeigen, dass der Abschluss eines Verhandlungsgesprächs nicht der Abschluss des gesamten Verhandlungsverfahrens sein muss.

Erfahrungsgemäß bietet es sich an, das Verhandlungsteam darauf hinzuweisen, dass nicht alle Fragen innerhalb eines einzelnen Verhandlungsgesprächs geklärt werden müssen. Auch nach dem eigentlichen Verhandlungsgespräch ist weitere Kommunikation zulässig (unter Berücksichti-

A Vorbereitung der Verhandlungen

gung der allgemeinen Vergabegrundsätze). Es können mehrere Verhandlungsrunden folgen.

Nach der grundlegenden Einordnung einer Verhandlung folgt der größere Themenblock: Die Erläuterung der vergaberechtlichen Hintergründe und „Do’s and Don’ts“.

Was ist alles erlaubt?

- Grundsätzlich gilt, dass man über alles verhandeln darf – bis auf die Mindestanforderungen und Zuschlagskriterien.

Festlegungen treffen:

1. Schritt – Was ist Verhandlungsmasse?

- Was soll inhaltlich zur Verhandlungsmasse gehören?
- Wenn Verhandlungsmasse, dann grundsätzlich Empfehlungen aufnehmen (keine unnötige Arbeit produzieren; abhängig vom Verfahren Abwägung Aufwand/Nutzen)

2. Schritt – Abwägung, ob konkrete Verhandlungsvorschläge eingereicht werden

- Welche Vorlagen existieren? EVB-IT?
- Meistens werden vorab Verhandlungsvorschläge vom Bieter abgefragt, es ist aber keine Pflicht.

Sofern seitens der internen Stakeholder Fachfragen vorab feststehen, können diese in das vorgefertigte Protokoll eingetragen werden. Dies führt dazu, dass diese nicht vergessen und bei allen Verhandlungsgesprächen abgefragt werden und es bietet die Möglichkeit, die Fragen objektiv und neutral zu formulieren. Dadurch wird auch eine Gleichbehandlung aller Bieter sichergestellt.

Was ist hingegen NICHT erlaubt?

- Gesprächsgrundlage ist das geschriebene Wort im Rahmen des Angebotes, nicht die persönliche Interpretation oder das bisherige Wissen über den Bieter und folglich mündliche Formulierungen des Bieters.
- Bisher erworbene Erfahrungen im Umgang mit dem Bieter spielen keine Rolle und dürfen nicht in das Verhandlungsgespräch einfließen.
- **Neutralität** zwischen den Verhandlungsrunden und -themen ist geboten, so dass **nicht über andere Bieter und andere Verhandlungsgespräche gesprochen werden darf**
- Es erfolgt **keine Verhandlung der Mindestanforderungen** und Zuschlagskriterien (vgl. § 17 Abs. 10 VgV).
- Sensibilisierung: Es darf keine Versprechen (bspw. durch den Fachbereich) an den Bieter in einem Verhandlungsgespräch geben.

Das oberste Gebot ist die Einhaltung der Vergabegrundsätze (vgl. § 97 GWB), insbesondere die Gewährleistung von Transparenz und Gleichbehandlung zwischen allen Bietern in allen Verhandlungsrunden.

5.4 Vorbereitungstermin

Kurz vor dem Verhandlungsgespräch bietet es sich im Rahmen eines Vorbereitungstermins an, über den konkreten Ablauf und die Rollenverteilung zu sprechen. Es bietet sich an zu **klären, wer Verhandlungsführer ist, wer Protokoll schreibt und - je nach Schwerpunkt -, wer bestimmte fachliche Fragen beantwortet**. Hilfreich ist es, eine Vorgehensweise für Wortmeldungen festzulegen, um ein strukturiertes Gespräch führen zu können.

Oftmals wird gefragt, wie mit Bietern umzugehen ist, mit denen bereits sehr lange / intensive Vertragsbeziehungen bestehen: Die Grenzen eines Verhandlungsgesprächs müssen den jeweiligen Stakeholdern bewusst sein. Ein Vergabeverfahren betrachtet nur die dazu gehörenden (konkreten) Inhalte. Nicht relevant sind die Vergangenheit und persönliche Präferenzen.

Neben dem Ablauf und der Rollenverteilung ist es zudem wichtig, über die Verhandlungspunkte des Auftraggebers und der (falls sie eingereicht wurden) Verhandlungsvorschläge der Bieter zu sprechen. Dabei bietet es sich an, die eingegangenen Verhandlungsvorschläge vorab - zwischen dem Briefing und dem Vorbereitungstermin - intern beim Auftraggeber zu verteilen und mögliche Antworten bzw. Reaktionen vor der Verhandlung abzustimmen. An dieser Stelle empfiehlt es sich, ein Protokoll vorzubereiten, die Verhandlungspunkte des Auftraggebers und die vorab eingereichten Verhandlungsvorschläge inkl. der Antworten einzutragen. Infolgedessen ist eine objektive und abgestimmte Vorgehensweise in der Verhandlung gegeben. Das vorbereitete Protokoll sollte jedem Teilnehmenden des Auftraggebers vor-

ab und während des Verhandlungsgesprächs vorliegen.

Verhandlungsgespräche sind keine rein formelle Vorstellung, so dass diese auch nicht zu starr geführt werden sollten. Trotz aller guten Vorbereitungen ist ein Verhandlungsgespräch nicht in allen Facetten vorhersehbar. Daher sollte man den Fachbereichen im vorangehenden Briefing die Angst davor nehmen. Sofern ein Gesprächsfluss nicht gegeben ist oder man sich thematisch verfahren hat, kann ein sogenanntes Timeout einberufen werden. Dieses bietet der jeweiligen Seite die Möglichkeit, sich kurz zu beraten, Unsicherheiten zu besprechen und eine Vorgehensweise abzustimmen und anschließend in das Verhandlungsgespräch zurückzukehren.

Während eines digitalen Verhandlungsgesprächs bietet es sich in der einen oder anderen Situation ebenfalls an, sich untereinander auszutauschen. Damit keine Fehler passieren und Informationen in den falschen Chatraum gelangen, ist ein anderes Programm zu wählen als das, in dem das Verhandlungsgespräch geführt wird.

6. Erstellung einer Agenda und Einladung

Es ist sinnvoll, für eine Verhandlung eine Agenda zu erstellen. Diese schafft zum einen eine Übersicht über die zu verhandelnden Punkte und ist andererseits ein guter „roter Faden“ für die eigentliche Durchführung der Verhandlung. Die Agenda sollte frühzeitig an die Bieter versandt werden (spätestens eine Woche vor dem Verhandlungstermin), insbesondere wenn die Bieter bestimmte Inhalte ihres Angebotes oder im Vorfeld gestellte Aufgaben präsentieren sollen. Durch die frühzeitige Übermittlung werden

A Vorbereitung der Verhandlungen

die Bieter in die Lage versetzt, belastbare Antworten zu entwickeln, um die speziellen Fragestellungen des Auftraggebers zu erfüllen.

Wird die Agenda bereits im Rahmen der Einladung an die Bieter versandt, gibt sie den Bietern außerdem Informationen über die anstehende Verhandlung. Somit wird beiderseits Transparenz auf beiden Seiten geschaffen und beide Seiten gehen vorbereitet in die Verhandlung.

Der Aufbau der Agenda sollte eine **Differenzierung nach Themen "fachlich / preislich/ rechtlich"** enthalten.

Zu empfehlen ist, eine Differenzierung zwischen allgemeinen Themen und angebotsspezifischen Fragestellungen vorzunehmen. Idealerweise werden im ersten Block die allgemeinen Themen platziert und im Anschluss die spezifischen Fragen zum jeweiligen Bieter aufgenommen.

Es besteht die Möglichkeit, die Agenda an den Vergabeunterlagen auszurichten oder auch an dem eingegangenen Angebot des Bieters. Es bietet sich jedoch eine Orientierung an den Vergabeunterlagen an, da nicht jeder Bieter sein Angebot analog der Vergabeunterlagen aufbaut. Dies kann jedoch individuell in der Ausarbeitung der Agenda je Verhandlungsverfahren entschieden werden.

Schon bei der fachlichen Angebotsauswertung durch den Fachbereich können wichtige inhaltliche Punkte in Reflexion des Angebots mit in die Agenda aufgenommen werden, z.B. Fragen, Themen zum Angebot und ggf. Verhandlungsvorschläge des Bieters.

Indem in die Agenda Verhandlungsvorschläge des Bieters mit aufgenommen werden, fordert man schon mit Übermittlung der Agenda eine Reaktion für die Verhandlung seitens des Bieters ein und bindet ihn so aktiv in die Verhandlung mit ein. Somit weiß der Bieter, dass er hier gefordert ist.

Um eine Agenda nicht nur als Anleitung oder To-Do-Liste zu nutzen, sondern gleich als Organisationsmittel, ist es sinnvoll, die einzelnen Agendapunkte und Themen mit Zeiten zu hinterlegen. Somit ist die zeitliche Planung der Verhandlung transparent und der Bieter erhält die Möglichkeit, seine Ressourcen für die Verhandlung zu planen und zu organisieren (z.B., dass die richtigen und auch aussagefähigen Personen seitens des Bieters in der Verhandlung vertreten sind). Hierbei sollte eine für beide Seiten faire Zeitplanung vorgenommen werden, z.B. sollte auch Zeit für Fragen oder sonstige Impulse des Bieters eingeplant werden.

Eine mit Zeiten aufgebaute Agenda kann helfen, besonders bei Online-Verhandlungen Experten auf beiden Seiten nur zum relevanten Themenpunkt mit zu blocken und anzufordern.

Es ist zu empfehlen, den Fachbereich bereits bei der Erstellung der Agenda einzubeziehen, insbesondere bei der Benennung der inhaltlichen Agendapunkte.

Nachfolgend findet sich ein Beispiel für eine Agenda. Eine pauschale Empfehlung oder pauschale Aussagen für die Erstellung einer Agenda sind aufgrund der Vielzahl möglicher Inhalte nicht möglich.



Beispiel einer Agenda:

1. 5 Minuten
Begrüßung
2. 10 Minuten
Vorstellung aller Teilnehmenden und bisherige Tätigkeiten zu den Schwerpunkten der ausgeschriebenen Leistung
3. 20 Minuten
Präsentation des Angebotes durch den Bieter oder Bestandteile des Angebotes, z.B. Live-Demo einer Systemlösung
4. 20 Minuten
Ggf. Präsentation der Aufgabe gemäß Aufforderung zum Angebot (mit Wertung)
5. 45 Minuten
Gemeinsame abschließende Besprechung der Angebotspräsentation (Wichtig hier, ein gemeinsames Verständnis schriftlich festzuhalten)
 - a) AG stellt Fragen, ggf. Vorgabe von Fragen/Themen in Agenda/Einladung
 - b) Fragen an den AG (durch den Bieter) z.B. zu Vergabeunterlagen, Details, Organisatorische Struktur der Leistungserbringung, etc.(Bei a) und b) vertragliche Themen, Haftung, DSGVO)
...
6. 30 Minuten
Kaufmännische Themen / Preis
7. 10 Minuten
Zusammenfassung
8. **Abstimmung zur neuen Angebotsfrist**
9. 15 Minuten
Protokolllesung/-unterzeichnung

7. Verhandlungsvorbehalt

Öffentliche Auftraggeber haben die Möglichkeit, einen Verhandlungsvorbehalt aufzunehmen. Der Verhandlungsvorbehalt in den Vergabeunterlagen bezeichnet die Möglichkeit des öffentlichen Auftraggebers, den Zuschlag bereits auf das Erstangebot zu erteilen, ohne vorherige Verhandlungen geführt zu haben (vgl. § 17 Abs. 11 VgV).

Der nachfolgende Abschnitt hebt die Vor- und Nachteile eines Verhandlungsvorbehaltes hervor. Ob ein Verhandlungsvorbehalt in die Vergabeunterlagen aufgenommen werden soll, sollte im **Einzelfall** betrachtet werden. Dabei sollen die Vor- und Nachteile gegeneinander und untereinander abgewogen und dargestellt werden.

Für diese Abwägung sollten insbesondere folgende Gesichtspunkte leitend sein.

Für einen Verhandlungsvorbehalt sprechen aus Sicht des Auftraggebers folgende Gründe:

Zeitliche Komponente und Kapazität: Aufgrund der fehlenden Personalressourcen und des oftmals hohen Zeitdrucks verzichtet die Vergabestelle gerne auf etwaige Verhandlungsrunden, will diese Möglichkeit aber für „den Fall der Fälle“ haben.

Flexibilität: Die Möglichkeit der Verhandlung bleibt bestehen, dennoch ist der Zuschlag bereits auf das Erstangebot möglich (Beobachtung der Angebotssituation).

Vollständiges Erstangebot: Der Bieter muss dennoch ein vollständig auf die Vergabeunterlagen abgestimmtes Erstangebot abgeben (Vorteil der Verbindlichkeit).

Für zwingende Verhandlungen sprechen folgende Argumente:

Es kommt auf den Leistungsgegenstand und dessen Beschreibung an. Wenn es sich um einen komplexen Leistungsgegenstand handelt und eine innovative Lösung notwendig werden kann, dann empfiehlt es sich, auf die Vorgabe des Verhandlungsvorbehalts zu verzichten, um die Vorteile von Verhandlungen auch nutzen zu können.

Weniger Druck: Der Bieter ist nicht gezwungen, ein vollständig auf die Vergabeunterlagen abgestimmtes Erstangebot abzugeben.

Mehr und bessere Angebote durch Risikominimierung auf Bieterseite (Erhöhung der Prüfungs-, Abstimmungs- und Vorbereitungszeit).

Wirtschaftlichere Angebote durch Minimierung von Risikozuschlägen.

Korrekturmöglichkeiten: Die Bieterseite besitzt die Möglichkeit, bei nur indikativen Angeboten durch Verhandlungen Einfluss auf die Gestaltung der Vergabeunterlagen zu nehmen. Hierdurch können diese inhaltlich verbessert und / oder innovativere Lösungen angeboten werden.

Vereinfachung und Beschleunigung durch weniger Bieterfragen, da diese im Rahmen der Verhandlungen und nicht in der ersten Angebotsphase gestellt werden.

Auf einen einmal gewählten Verhandlungsvorbehalt kann im laufenden Verfahren vor Abgabe des Erstangebotes verzichtet werden.

B Durchführung der Verhandlungen

Die Durchführung der Verhandlungen schließt sich an die Vorbereitung der Verhandlungen an. Im Fokus steht hierbei das tatsächliche Verhandeln. Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen – insbesondere zwischen der Vorbereitung der Verhandlungen und ihrer Durchführung – sind dabei fließend. Es gibt unzählige Arten, zu verhandeln. Dieser Leitfaden zum „richtigen Verhandeln“ kann nicht „die eine“ Herangehensweise benennen. Ob z.B. von vornherein ein konsensualer Ansatz gewählt wird oder ein – mehr oder weniger – konfrontativer Ansatz bevorzugt wird, hängt immer vom Einzelfall in der konkreten Situation ab. Dabei spielt auch der Verhandlungsgegenstand eine wichtige Rolle. Dieser Leitfaden gibt eine Orientierung für die Praxis, welche Faktoren zu beachten sind. Er kann eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Einzelfall aber nicht ersetzen.

1. Verhandlungsstrategie (während der laufenden Verhandlungen)

Eine erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen erfordert, dass die in der Vorbereitung der Verhandlungen festgelegte Strategie erfolgreich umgesetzt wird. Das bedeutet zunächst eine klare Fokussierung auf Ergebnisse. Ohne die Definition der gewünschten Ergebnisse einer Verhandlung lassen sich alle weiteren Schritte nur schwer ableiten. Daher ist es wichtig, **als erstes Verhandlungsziele zu definieren!** Ein Ziel sollte lösungsorientierte Wege vorsehen, denn jede Seite wird ihre eigenen Zielvorstellungen vertreten. Es geht an dieser Stelle nicht primär darum, zu „gewinnen“, sondern im Sinne von „fair play“ eine für beide Seiten tragbare Lösung zu erarbeiten. Das legt den Grundstein für ein späteres erfolgreiches Projekt. Doch wie bereitet man sich auf die Argumente

der Gegenseite vor? Eine gute Vorbereitung macht mehr als die Hälfte der Verhandlungen aus. Je schwieriger die Verhandlung erwartet wird, desto gründlicher sollten die Vorbereitungen verlaufen (vgl. A. - Vorbereitung der Verhandlungen).

In jeder Verhandlung ist es unabdingbar, professionell, freundlich und **auf Augenhöhe miteinander umzugehen**. Der Aufbau einer **positiven Verhandlungsatmosphäre** hilft, um Vertrauen und gegenseitiges Verständnis – als Basis für eine erfolgreiche Verhandlung – aufzubauen.

Mit Blick auf die Verhandlungsstrategie existieren wichtige Punkte, um sich auf eine Verhandlung vorzubereiten und währenddessen erfolgreich zu sein:

Teamzusammensetzung (vgl. A. - Rollen und Verantwortlichkeiten auf Auftraggeberseite):

Stellen Sie sicher, dass Ihr Verhandlungsteam über eine Vielfalt an Fähigkeiten und Perspektiven verfügt. Berücksichtigen Sie dabei auch die Geschlechtervielfalt, um unterschiedliche Standpunkte einzubeziehen.

Fragen stellen: Ermutigen Sie die Beteiligten, Fragen zu stellen, um ein besseres Verständnis für die Positionen und Interessen der Verhandlungspartner zu entwickeln. Aktives Zuhören und das Stellen gezielter Fragen helfen dabei, die Perspektive der Verhandlungspartner nachzuvollziehen.

Sensibilität und Kompromissbereitschaft: Zeigen Sie während der Verhandlung Empathie und versuchen Sie, die Bedürfnisse und Interessen der Verhandlungspartner zu verstehen. Seien Sie bereit, Kompromisse einzugehen.

B Durchführung der Verhandlungen

Nonverbale Kommunikation interpretieren:

Achten Sie auf die nonverbale Kommunikation der Verhandlungspartner, wie Mimik, Gestik und Körperhaltung. Diese können Hinweise auf deren Haltung und Verhandlungsstrategie geben.

Verhandlungsstrategie erkennen:

Analysieren Sie die Verhandlungsstrategie der Verhandlungspartner, um besser darauf reagieren zu können. Achten Sie auf Taktiken wie Druckausübung, Manipulation oder Eskalation von Konflikten.

Teamführung:

Als Teamleitung ist es wichtig, die Erwartungen und Bedürfnisse Ihres Teams zu verstehen und zu berücksichtigen. Motivieren und unterstützen Sie die Beteiligten während der Verhandlung und fördern Sie eine effektive Kommunikation.

Konfliktlösung:

Seien Sie bereit, Konflikte während der Verhandlung zu lösen. Verwenden Sie Kommunikationstechniken wie aktives Zuhören, Zusammenfassungen und das Ansprechen von Missverständnissen, um Konflikte zu entschärfen und eine positive Atmosphäre aufrechtzuerhalten.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:

Seien Sie bereit, Ihre Verhandlungsstrategie anzupassen, wenn sich die Situation ändert. Seien Sie flexibel und suchen Sie nach alternativen Lösungen – auch unter Einbeziehung der Interessen des Verhandlungspartners –, um Ihre Ziele zu erreichen.

Eine Verhandlung ist ein dynamisches Gespräch, in welchem Fragen und Anmerkungen von beiden Verhandlungsseiten eingebracht werden können. Essenziell ist es, Verständnisfragen fachlich ausführlich zu beantworten und aufgezeigte Produkt- und Projektrisiken ernst zu nehmen. An dieser Stelle können folgende Beispiele genannt werden: Haftung, Preise, Ressourceneinsatz, Zeitpläne und Fristen und viele weitere Aspekte. Das alles sind Verhandlungspunkte, welche eine Verhandlungsmasse darstellen und Kosten und Risiken auf beiden Seiten minimieren können. Es ist wichtig, die Balance zwischen Offenheit und Strategie zu finden.

Exkurs – Fragetechniken:

Während einer Verhandlung bieten unterschiedliche Fragearten die Möglichkeit, ein bestimmtes Verhalten hervorzurufen, das Gespräch zu führen oder in eine andere Richtung zu lenken. Beispiele sind im Folgenden dargestellt:

Offene Fragen	Sie setzen ein Informationsziel voraus, welches erreicht werden soll. Gleichzeitig verpflichtet diese Frageart zum aktiven Zuhören der Gegenseite.
Geschlossene Fragen	Bieten die Möglichkeit einer Entscheidung.
Bestätigungsfragen	Tragen zur Konsensbildung bei aufgrund der Wiederholung und Überprüfung der Aussage.
Begründungsfragen	Erfolgen immer im Zusammenspiel mit einer Erörterung, warum dies gefragt wird.
Präzisionsfragen	Zur Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses.

Verhandlungsspielräume und -grenzen:

Verhandlungen können in ihrer Art und Weise frei gestaltet werden. Die wenigen Rahmenbedingungen sind schnell definiert, so dass der Rest – insbesondere abhängig vom Beschaffungsgegenstand – eine individuelle Entscheidung ist.

Wichtig sind die folgenden Rahmenbedingungen: Verhandelt werden darf alles, was zum Auftragsinhalt, den Vertragsbedingungen und Konditionen – insbesondere dem Preis – gehört. Es darf solange verhandelt werden, bis Konsens über die zu beschaffende Leistung besteht. **Dieser Verhandlungsspielraum ist zu nutzen!**

Nicht verhandelt werden dürfen hingegen die festgelegten Mindestanforderungen und Zuschlagskriterien (vgl. § 17 Abs. 10 VgV). Einhergehend damit sind die Grenzen der Verhandlung überschritten, wenn andere Leistungen vereinbart werden, als zuvor ausgeschrieben waren. Darauf ist während der gesamten Durchführung der Verhandlungen zu achten.

Basiswissen zu Verhandlungsstrategien und Wahl der eigenen Strategie

Eine solide Kenntnis über Verhandlungsstrategien (Grundlagenwissen ggf. erlangt durch Fortbildungen) ist für alle Beteiligten extrem wichtig, um die Verhandlungsstrategie der Gegenseite überhaupt zu erkennen und entsprechend reagieren zu können. Teilweise herrscht ein heterogener Ausbildungsstand bzgl. der Verhandlungsführung. Eher ängstliche Menschen trauen sich oftmals nicht, richtig zu verhandeln. Sie möchten lieber nichts machen, als etwas falsch zu machen.

Bereiten Sie sich vor und wählen Sie eine für sich passende Strategie. Die bereits erwähnte „win-win-Strategie“ ist eine Möglichkeit aus den vielen unterschiedlichen Strategien. Jede Strategie bietet eine harte und eine weiche Seite, so auch bei der konsensorientierten „win-win-Strategie“. Eine konsensorientierte Verhandlungsführung scheint im ersten Moment nicht die gewinnbringendste Methode für einen selbst zu sein, es ist aber die Grundlage für eine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit und kann dazu beitragen, dass beide Seiten ihre Ziele umgesetzt bekommen

2. Klare Spielregeln einhalten

Im Rahmen der Durchführung von Verhandlungen empfehlen wir die Einhaltung von klaren Spielregeln. Dazu gehört ein respektvoller und offener Umgang der Auftraggeber mit jedem Bieter auf Augenhöhe im Sinne der Gleichbehandlung und Transparenz. Selbstverständlich ist ein respektvoller und offener Umgang auch von der Bieterseite zu erwarten. Nur so können von Beginn an konstruktive und konstante Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen mit jedem Bieter geschaffen werden.

Zu Beginn jeder Verhandlung erfolgt eine kurze Vorstellungsrunde, in der die Rolle der jeweiligen Teilnehmenden im Vergabeverfahren kurz erläutert wird. Folglich können sich beide Seiten aufeinander einstellen. Die Grundlage für ein erfolgreiches Verhandlungsgespräch ist außerdem ein gemeinsames Verständnis über das Ziel der Verhandlung (Inhalte, Ergebnisse, tiefere Erläuterung eines Aspekts etc.).

B Durchführung der Verhandlungen

Notwendige Änderungen am Zeitplan oder der vorgesehenen Teilnehmenden/Rollen sollte man spätestens hier ansprechen.

Die geltenden Spielregeln zum Ablauf und zu Wortbeiträgen werden vom Verhandlungsführer erläutert. Was genau hier Berücksichtigung findet, hängt stark von vergangenen Erfahrungen und von der Kultur des jeweiligen Hauses ab. Dazu kann zum Beispiel gehören: Mobilgeräte ausschalten, Wortbeiträge nur nach Zuweisung des Verhandlungsführers, geplanten Zeitrahmen einhalten, etc.

Gleich zum Start des Verhandlungsgesprächs sollte die Erwartungshaltung aller Teilnehmenden geklärt und mit der geplanten Agenda abgeglichen werden. Sofern Ergänzungen von Seiten des Bieters angebracht werden (z. B. gewünschte Schwerpunktsetzung) sollten Auftraggeber und Bieter ein gemeinsames Verständnis dafür schaffen, ob diese Ergänzungen dem grundsätzlichen Ziel der Verhandlung dienen.

Während der Verhandlung soll eine inhaltliche und konstruktive Diskussion im Mittelpunkt stehen. Vergangene (und gegebenenfalls negative) Erfahrungen zwischen Auftraggeber und Bieter dürfen keinen Einfluss auf das aktuelle Vergabeverfahren haben. Zur Frage, wie eine inhaltliche und konstruktive Diskussion geschaffen werden kann, sollen an dieser Stelle einige Leitlinien und Gedanken folgen.

Die Richtung sollte dabei sein, eine Verhandlung als einen Dialog zu verstehen:

- **Informationen sammeln,**
- **Ein besseres gegenseitiges Verständnis herstellen,**
- **Verschiedene Standpunkte austauschen,**
- **Gemeinsames Erreichen eines besseren Ergebnisses,**
- **„Freundlich im Ton, klar in der Sache“**

Um diese Form des Dialogs zu schaffen, empfiehlt es sich, mit Fragen zu arbeiten (vgl. B. Verhandlungsstrategie). Der Fokus liegt auf der Lösung, nicht auf dem Problem.

Es ist ratsam, eine Verhandlung nicht allein zu bestreiten. Denn in einer Verhandlungssituation kann es passieren, die Übersicht zu verlieren, zu hitzig und zu emotional zu agieren oder sich zu sehr auf das Verhandlungsziel zu fixieren, mit entsprechend negativen Folgen für die Verhandlung. Ein Verhandlungsteam (vgl. A. Vorbereitung der Verhandlung) ist daher grundsätzlich die bessere Alternative.

3. Wahrung der Gleichbehandlung in Verhandlungen

Essentiell ist die Gleichbehandlung der Bieter. Diese ist elementar für erfolgreiche Verhandlungen, dass sie hier in einem eigenen Abschnitt dargestellt wird.

Verhandlungen zwischen Auftraggeber- und Bieterseite dienen im Wesentlichen der inhaltlichen Verbesserung der eingereichten Angebote. Hierbei steht es dem öffentlichen Auftraggeber – bis

auf nicht verhandelbare Mindestanforderungen und Zuschlagskriterien – frei, die Verhandlungsmasse zu definieren und umfassende Inhalte der Angebote (bspw. mit Blick auf qualitative Aspekte und Vertragsklauseln) zum Gegenstand eines Dialogs zu machen. Gerade im dynamischen Gespräch besteht aber die Herausforderung, einerseits die Angebotsinhalte individuell zu verhandeln und andererseits nicht das Angebot eines konkreten Bieters zu bevorzugen. Trotz der bestehenden Flexibilität für den öffentlichen Auftraggeber ist das Verhandlungsgespräch nämlich kein wettbewerbsfreier Raum: Er muss vielmehr stets darauf achten, den Gleichheitsgrundsatz zu wahren (vgl. § 17 Abs. 13 S. 1 VgV).

Praxisrelevante Stolpersteine sind beispielsweise:

- **Eine inkonsistente Durchführung der Verhandlungsgespräche ohne für alle Bieter gleichermaßen geltende, vorab festgelegte Spielregeln,**
- **Eine Voreingenommenheit des öffentlichen Auftraggebers in Bezug auf die eingegangenen Angebote,**
- **Die Weitergabe wettbewerbssensibler Informationen und vertraulicher Angebotsinhalte**
- **Sowie eine unvollständige bzw. nicht nachvollziehbare Dokumentation der Verhandlungsgespräche.**

3.1. Definition einheitlicher Spielregeln für die Verhandlungsgespräche

Bereits die vorab festgelegte Ausgestaltung der Verhandlungsgespräche durch die Festlegung einheitlicher Spielregeln hilft, die Gleichbehandlung während der Gespräche zu wahren und dient somit den gemeinsamen Interessen des öffentlichen Auftraggebers und der Bieter. Zugleich hilft es auch den an den Verhandlungsgesprächen Teilnehmenden, wenn ein (zumindest in der Grundstruktur) konkreter Ablauf der Gespräche vorab durchdacht und festgelegt wird. Dies ermöglicht es allen Teilnehmenden, den Fokus auf die avisierte inhaltliche Verbesserung der Angebote zu legen.

Inhalte für Spielregeln können bspw. sein:

- **Ort, Zeitraum, Dauer der Gespräche,**
- **Festlegung eines einheitlichen Teilnehmerkreises auf Auftraggeberseite samt Briefing (vgl. A. - Vorbereitung der Verhandlungen),**
- **Ausgestaltung einer einheitlichen Agenda (vgl. A. - Erstellung einer Agenda und Einladung),**
- **Ausgestaltung der Verhandlungsmasse mit eindeutiger Abgrenzung zwischen verhandelbaren und nicht verhandelbaren Inhalten,**
- **Bestellung eines (ggfs. externen) Teilnehmenden, der allein auf die Wahrung der Gleichbehandlung achtet und die Möglichkeit hat, bei etwaigen Verstößen zu intervenieren,**

B Durchführung der Verhandlungen

- **Durchführung/Gestaltung der Gespräche (bspw. das Adressieren von Fragen und die Steuerung der Dynamik) für alle Bieter so ähnlich wie inhaltlich/fachlich möglich (orientiert an einer identischen Agenda),**
- **Bei Unsicherheiten während des Gesprächs besteht die Möglichkeit für kurze „Time Outs“ zur internen Abstimmung.**

3.2. Unvoreingenommene Verhandlung aller Angebote

Die Sichtung der im Rahmen des Verhandlungsverfahrens eingereichten Angebote kann dazu führen, dass sich für den öffentlichen Auftraggeber eine erste Rangfolge der Anbieter abzeichnet. Dies darf unter keinen Umständen dazu führen, dass der öffentliche Auftraggeber daraufhin die Verhandlungen auf den Erfolg eines bestimmten Angebots ausrichtet.

Ziel einer Verhandlung ist stets die inhaltliche Verbesserung aller Erst- und Folgeangebote, d.h., diese jeweils bestmöglich und individuell zu verhandeln. Welches der finalen Angebote den Zuschlag erhält, bleibt demnach während der Verhandlungen vollständig offen. Eine etwaige Vorfestlegung - bspw. in Form einer produktspezifischen (d.h. nicht herstellernerutralen) Ausschreibung - wäre infolge der Einschränkung des Wettbewerbs gesondert zu legitimieren (vgl. § 31 Abs. 6 VgV).

3.3. Keine Weitergabe wettbewerbssensibler Informationen und vertraulicher Angebotsinhalte

Um eine Wettbewerbsverzerrung und Diskriminierung einzelner Bieter zu vermeiden, dürfen im Rahmen der Verhandlungen bestimmte Informationen nicht an die Bieter herausgegeben werden. Dies umfasst die Bereitstellung wettbewerbssensibler Informationen (bspw. kalkulationsrelevante Aspekte), die zu einem Wettbewerbsvorteil resp. einem Wissensvorsprung - und somit zu einer Erhöhung der Zuschlagschance einzelner Bieter - führen können. Auch dürfen keine vertraulichen Angebotsinhalte der Bieter untereinander zugänglich gemacht werden. Der öffentliche Auftraggeber kann in den Verfahrensbedingungen regeln, dass Bieter vertrauliche Informationen ihrer Angebote entsprechend kennzeichnen. Solche Informationen dürfen nur mit Zustimmung des Bieters hinsichtlich der konkreten zur Mitteilung bestimmten Informationen an andere Teilnehmer weitergegeben werden. Sollte die Weitergabe von entsprechenden Informationen zu einer Wettbewerbsverzerrung geführt haben, ist im Einzelfall zu prüfen, ob und wie ein Ausgleich unter Einhaltung vergaberechtlicher Maßstäbe möglich und zulässig ist.

Zur Vermeidung von Diskriminierungen sollte der öffentliche Auftraggeber auf Vergleiche der bieterseitig eingereichten Angebote und / oder der Bieter untereinander verzichten und Informationen anonymisieren respektive abstrahieren. Sofern es diesbezüglich zu Nachfragen von Bieter kommt, kann der öffentliche Auftraggeber die Herausgabe von Informationen unter freundlichem Verweis auf die Einhaltung der vergaberechtlich gebotenen Grundsätze ablehnen. Die Angabe, dass weitere Wettbewerber

am Verfahren teilnehmen, ist - sofern ein Diskriminierungspotential im Einzelfall ausgeschlossen ist - unter Aussparung der Offenlegung der Bieteridentitäten möglich.

3.4. Nachvollziehbare Dokumentation der Verhandlungsgespräche

Sollte ein Bieter die Verletzung der Gleichbehandlung in Verhandlungen – bspw. in Zwischenverfahren durch Einreichung einer Rüge und/oder im Rahmen einer Nachprüfung vor den zuständigen Vergabeinstanzen – monieren, kommt es maßgeblich darauf an, dass eine für die Instanzen nachvollziehbare Dokumentation der Verhandlungsgespräche vorliegt. Dies kann bspw. durch Protokollführung während der Gespräche erfolgen.

4. Verhandlungsprotokoll als wichtige Grundlage

Die Verhandlungen können grundsätzlich **verschiedene Formen** annehmen. Aufgrund der den öffentlichen Auftraggeber während des gesamten Vergabeverfahrens treffenden **Dokumentationspflicht**, sind **Verhandlungsprotokolle** vom öffentlichen Auftraggeber anzufertigen und der Vergabeakte beizulegen. Im Übrigen ist der öffentliche Auftraggeber bei der Entscheidung über Gestaltung und Ablauf der Verhandlungsgespräche sowie deren Protokollierung weitgehend frei.

Der öffentliche Auftraggeber ist nicht verpflichtet, das von ihm erstellte Protokoll an den Bieter zu verteilen. Das Protokoll kann somit auch ausschließlich für den öffentlichen Auftraggeber (operative Nachbereitung und Vergabeakte) geführt werden. In diesem Fall sollte spätestens

mit Beginn der Verhandlungsgespräche (ggf. bereits im Einladungsschreiben) ein expliziter Hinweis erteilt werden, der klarstellt, dass der öffentliche Auftraggeber das Gespräch ausschließlich für die interne Verwendung protokolliert und das Protokoll im Nachgang dem Bieter nicht übermittelt wird. Sollte das Protokoll mit den eventuell vermerkten Aufgaben für beide Seiten ausschließlich für den internen Gebrauch angefertigt werden, hat es sich als zielführend erwiesen, alle Punkte, die die jeweilige Verhandlungspartei ggf. nachliefern will, noch einmal zusammenfassend einschließlich der Fristen zu nennen bzw. in einem Schreiben im Nachgang an den Bieter zu übermitteln, um Missverständnisse präventiv zu vermeiden und eine ggf. langwierige Kommunikation über die Vergabeplattform im Anschluss vorwegzunehmen.

Soweit der öffentliche Auftraggeber sich dafür entscheidet, das Protokoll bzw. Auszüge aus dem Protokoll (bspw. in Form eines Ergebnis- oder Kurzprotokolls) dem Bieter entweder unmittelbar nach der Verhandlung zu übergeben oder zuzusenden, sollte auch hierauf rechtzeitig vor dem Verhandlungsbeginn – ggf. bereits im Einladungsschreiben – hingewiesen werden. Gleiches gilt, soweit der öffentliche Auftraggeber beabsichtigt, das Protokoll im Anschluss an das Gespräch von beiden Seiten oder vom Bieter gegenzeichnen zu lassen.

Bei digital wie auch bei vor Ort geführten Verhandlungsgesprächen hat es sich in der Praxis bewährt, dass die verhandlungsleitende bzw. die protokollführende Person **das Protokoll am Bildschirm/auf der Leinwand teilt**, so dass die zu notierenden **Themen und Antworten direkt besprochen und im Protokoll angepasst werden können**. Auf diese Weise ergibt sich oft ein

B Durchführung der Verhandlungen

besseres gemeinsames Verständnis der einzelnen Punkte, weil direkt nachgefragt, klargestellt und ggf. gemeinsam neu formuliert werden kann.

Das Protokoll mit dem Bieter im Anschluss an die Verhandlungen zu teilen, hat den Vorteil, dass dann **beide Seiten über (dieselbe) Gedächtnisstütze verfügen**, insbesondere im Hinblick auf die etwaige Nachlieferung von Unterlagen, vertragsrelevante Anpassungen oder sonstige in der Verhandlung besprochene wesentliche Themen.

Aus **Bietersicht** ist es stets – auch wenn das auftraggeberseitig geführte Protokoll verteilt wird – empfehlenswert, **sich wichtige/offene Punkte selbst zu notieren**, um nachvollziehen zu können, ob alle wesentlichen Punkte im Protokoll enthalten sind, auch weil die ggf. nachträglich erfolgende Übersendung des Protokolls einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

5. Organisatorische Rahmenbedingungen für Verhandlungen

Die erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen erfordert auch in organisatorischer Hinsicht Aufmerksamkeit. In der Praxis zeigt sich sogar, dass eine schlechte oder unsaubere Organisation von Verhandlungen Auswirkungen auf die inhaltlichen Abstimmungen und Ergebnisse haben kann.

Zu wichtigsten organisatorischen Aspekten zählen insbesondere:

- **Die Festlegung von Pausen,**
- **Die Organisation der Räumlichkeiten (inkl. Rückzugsmöglichkeiten),**
- **Hinweise zur Verpflegungssituation**

Bei Vor-Ort-Verhandlungen muss zunächst der Verhandlungsraum selbst geeignet sein. Das erfordert die Buchung eines ausreichend großen und passend ausgestatteten Verhandlungsraumes und auch weiterer Räumlichkeiten (z.B. für kurze „Time Outs“). Zu Beginn des Verhandlungstages sollte ein Technik-Check-Up durchgeführt werden, um die Funktionsfähigkeit der Raumtechnik zu prüfen.

Auch die Verpflegung sollte rechtzeitig sichergestellt werden. Sollte eine Verpflegung nicht zur Verfügung gestellt werden können, sind die Teilnehmenden der Verhandlungsrunde darüber rechtzeitig zu informieren, damit diese selbst eine ausreichende Versorgung mit Getränken und/oder Essen sicherstellen können.

Häufig wird vergessen, dass Verhandlungen für alle Parteien mit Aufwand und Anstrengungen verbunden sind. Daher sind – schon bei der Erstellung der Agenda – ausreichend Pausenzeiten zu planen. Im Rahmen der Durchführung der Verhandlungen ist sodann unbedingt darauf zu achten, dass die vorgesehenen Pausenzeiten auch eingehalten werden. Hier ist der Verhandlungsführer gefordert. Diskussionen müssen ggf. abgebrochen oder zumindest unterbrochen werden. In der Praxis wird immer wieder vorgebracht, es sei nicht der richtige Zeitpunkt für eine Unterbrechung. Das hat zur Konsequenz,

dass Pausen immer wieder verschoben werden. Natürlich sollten wichtige inhaltliche Ausführungen nicht mitten im Satz abgebrochen werden. Ein sauberes Pausenmanagement sollte aber eine Selbstverständlichkeit sein. Ein Verzicht auf Pausen ist keine Stärke, sondern eine Schwäche (nämlich in organisatorischer Hinsicht).

Zudem sollte die Möglichkeit gegeben werden, die Pausen außerhalb des Verhandlungsraumes durchzuführen. Zum einen können sich so die Verhandlungsparteien bei Bedarf zurückziehen und besprechen, zum anderen können Teilnehmende die Zeit und den Ortswechsel nutzen, um Ruhe zu bekommen.

C Nachbereitung der Verhandlungen

Der Abschluss von Verhandlungsgesprächen bildet einen wichtigen Meilenstein für die Verfahrensbeteiligten. Er ist aber nicht gleichzusetzen mit dem Abschluss des Verhandlungsverfahrens. Für die Beteiligten beider Seiten stellt sich vielmehr die Frage: „Wie geht es nun weiter?“.

1. Weiteres Verfahren festlegen – wie geht es weiter?

Nach dem Abschluss der Verhandlungsrunde muss der öffentliche Auftraggeber festlegen, wie das weitere Verfahren aussehen soll. Dazu wird er – so schnell wie möglich – die eigenen Beteiligten zu einer internen Besprechung verbinden.

Unter Umständen sind weitere Stakeholder zu beteiligen. Der genaue Kreis der Beteiligten orientiert sich an den verschiedenen Rollen (vgl. A. - Rollen und Verantwortlichkeiten auf Auftraggeberseite) und an den Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozessen in der jeweiligen Hierarchie.

Die Dokumentation aus den Verhandlungen ist in Vorbereitung dieser Besprechung umfassend zu sichten. Insbesondere ist eine Entscheidung darüber erforderlich, ob eine Annahme von Verhandlungsvorschlägen erfolgen soll, die während der Verhandlungen von den Bietern eingebracht und die auch dokumentiert wurden. Ist dies der Fall, wird eine Anpassung der Vergabeunterlagen erforderlich (vgl. C. - Anpassung der Vergabeunterlagen).

Zentral für das weitere Vorgehen ist die Beantwortung der Frage, ob die Durchführung einer weiteren Verhandlungsrunde erforderlich ist. Häufig stellt sich im unmittelbaren Anschluss

an die Verhandlungsrunde heraus, dass noch weitere Fragen zu klären sind. Dabei kann es sich um kleinere oder gar redaktionelle Fragestellungen handeln, die sich schnell klären und umsetzen lassen.

Gleichzeitig kann ein umfassender Klärungsbedarf auftreten, der – falls er nicht durch eine schriftliche Nachfrage über die Vergabeplattform behoben werden kann – eine weitere Verhandlungsrunde erforderlich macht. Ist dies der Fall, so ist diese erneut umfassend vorzubereiten. Sind weitere Verhandlungen hingegen nicht erforderlich, so fordert der Auftraggeber die Bieter zur Abgabe eines finalen Angebotes auf.

2. Soweit erforderlich: Anpassung der Vergabeunterlagen

Sind die Verhandlungsgespräche abgeschlossen, beginnt ein weiterer wichtiger Verfahrensschritt.

Die Inhalte, die mit den Bietern in den Gesprächen abgestimmt, erläutert und geklärt wurden, können Anpassungen an den Vergabeunterlagen notwendig machen.

Wichtig ist zum einen, dass auf Auftraggeberseite die Anpassungen von den fachlich jeweils Verantwortlichen rechtzeitig zugeliefert werden und zum anderen, dass die vergaberechtlichen Grenzen nicht „nachträglich“ überschritten werden.

Sämtliche Vergabeunterlagen können im Rahmen der Überarbeitung konkretisiert werden (vgl. A. - Generelle Empfehlungen zur Vorbereitung der Verhandlungen). Die Grenze des Erlaubten ist beispielsweise dann überschritten, wenn durch die Änderungen Bieter, die aufgrund

der ersten Formulierung der Vergabeunterlagen / Anforderungen von einer Teilnahme an dem Vergabeverfahren abgesehen haben, nun doch in der Lage wären, wirtschaftliche Angebote einzureichen.

Sofern notwendig, sollten im Rahmen der Überarbeitung der Vergabeunterlagen auch etwaige Zeitpläne, die veröffentlicht worden sind, angepasst werden.

Wenn Änderungen an den Vergabeunterlagen vorgenommen werden, sind diese Änderungen den Bietern gegenüber transparent zu machen. Es empfiehlt sich, von den Dokumenten, in denen Passagen angepasst werden, zwei Versionen zu erstellen.

Zunächst sollte eine Version der angepassten Unterlagen erstellt werden, bei der die jeweiligen Anpassungen kenntlich gemacht werden. Dies kann durch Nutzung des Änderungsmodus umgesetzt werden. Aber auch farbliche Hervorhebungen können ausreichend sein. Die Nutzung des Änderungsmodus ist z.B. zu empfehlen, wenn vor allem Streichungen in den Unterlagen vorgenommen werden. Bei Excel-Tabellen empfehlen sich wiederum die farblichen Hervorhebungen, da ein Änderungsmodus nicht vorhanden ist. Im Ergebnis muss der Bieter erkennen können, was an den Unterlagen geändert worden ist. Dabei steht es dem Bearbeiter der Unterlagen frei, auf welche Art und Weise diese Transparenz umgesetzt wird.

Außerdem sollte eine „saubere Version“ der jeweiligen Unterlage erstellt werden, insbesondere vor Aufforderung zur Abgabe eines endgültigen Angebotes, da diese Unterlage nach Zuschlag Teil des Vertrages, bzw. der Vertrag

zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber sein wird. Diese Vertragsunterlagen sollten für etwaige operative Prozesse zweifelsfrei sein.

Zusätzlich empfiehlt sich eine Versionierung der Vergabeunterlagen, so dass die Bieter die neueste Version leicht erkennen können.

Wenn die Bieter zur Abgabe eines Folge- oder endgültigen Angebotes aufgefordert werden, sollte man in den jeweiligen Anschreiben darauf hinweisen und erklären, wie und in welchen Dokumenten Anpassungen vorgenommen wurden.

Und schließlich sollte man die Bieter bei Angebotsaufforderung bitten, in gleicher Weise bei der Erstellung der Angebote zu verfahren.

3. Dokumentation und Fristsetzung

Das Verfahren ist bis zum Zuschlag fortlaufend zu dokumentieren. Dieser Abschnitt erfasst die Dokumentationsschwerpunkte nach Abschluss der Verhandlungsrunden.

Wertungsrelevante Vorgänge (z.B. bewertete Fachaufgaben als Teil des Verhandlungstermins) müssen in einem angemessenen Umfang dokumentiert werden, der es im Falle eines Nachprüfungsverfahrens ermöglicht, eine nachvollziehbare Überprüfung des Wertungsvorgangs vorzunehmen. Eine unzureichende Dokumentation geht zu Lasten des Auftraggebers und wirkt sich womöglich zusätzlich auf die Wertungsentscheidung aus. Es ist daher anzuraten, dass jedes Verhandlungsgespräch zumindest bezüglich der Teilnehmenden, des Ablaufs und der wesentlichen Ergebnisse zu dokumentieren ist.

C Nachbereitung der Verhandlungen

Die Protokollierung sollte entweder direkt während der Verhandlung bzw. unmittelbar im Nachgang anhand von während der Verhandlung getätigten Notizen / Mitschriften erfolgen. Im Vorfeld jeder Verhandlung sollte der Auftraggeber daher festlegen, wer die Protokollführung übernimmt (vgl. B. - Verhandlungsprotokoll als wichtige Grundlage).

Wurden im Anschluss an das Verhandlungsgespräch die beidseitig vereinbarten Aktivitäten vermerkt oder im Nachhinein dem Bieter zugesandt, muss als Nächstes die Einhaltung und Nachlieferung der besprochenen Punkte sichergestellt werden. Dafür hat sich in der Praxis bewährt, dass die für das Vergabeverfahren zuständige Person auf Auftraggeberseite die einzelnen ausstehenden Aufgaben einerseits intern mit den zuständigen Fachabteilungen und andererseits extern mit dem Bieter koordiniert und jeweils durch Fristensetzung zur zeitnahen Zulieferung anhält.

Es gibt keine vorgegebene Maximallänge für die Dauer eines Verhandlungsverfahrens. Gleiches gilt für Nachlieferungen oder sonstige Zulieferungen. Die gesetzten Fristen müssen jedoch angemessen und verhältnismäßig sein. Auch wenn der Auftraggeber in der Regel schnellstmöglich den Zuschlag erteilen möchte und auch die Bieter Planungssicherheit hinsichtlich der Auftragsteilung benötigen, sind zu kurze Fristen möglichst zu vermeiden.

4. Von der finalen Verhandlung bis zum Zuschlag

Die Verhandlungsrunde ist abgeschlossen und wie geht es weiter? Was ist alles zu beachten? Wie informiere ich die Bieter über die weitere Vorgehensweise?

Der Auftraggeber meldet sich schnellstmöglich beim Bieter über die Vergabepattform mit den ggf. überarbeiteten Unterlagen inkl. Entscheidungen und der weiteren Vorgehensweise.

Im Rahmen der Verhandlung hat idealerweise die Abfrage aller Bieter, wie lange sie für eine Bearbeitung eines neuen Angebotes (BAFO) benötigen, stattgefunden und dieses Datum kann nun hier einfließen. Die Fristsetzung hat dementsprechend zu erfolgen. Dies ist vor allem zu empfehlen, wenn viele unterschiedliche und entscheidende Punkte verhandelt wurden. Zu den weiteren Schritten gehört ebenso die Information über die Stillhaltefrist bis zum Zuschlag.

Grundlage der gesamten Schritte nach einer Verhandlung – ebenso wie vor einer Verhandlung – ist eine aktive und umgehende Kommunikation mit den Bietern.

5. Lessons Learned

Alle Beteiligten profitieren erheblich von der Durchführung eines Lessons-Learned-Termins. In diesem Termin wird evaluiert, welche Verbesserungspotenziale sich für zukünftige Vergabeverfahren ergeben. Weitere, auch interne Formate, können den Lessons-Learned-Prozess abrunden. Dabei müssen auch die Fachbereiche eingebunden werden.

Fortbildungsangebote der DVNW Akademie

Vergaberecht aktuell und praxisnah

Präsenzseminar, Online-Schulung, Inhouse-Schulung oder Tagungen und Kongresse – die DVNW Akademie ist Ihre erste Adresse, wenn es um Fortbildungen im Bereich öffentliches Auftragswesen und Vergaberecht geht.

Die DVNW Akademie GmbH ist ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der DVNW Deutsches Vergabernetzwerk GmbH. Aufgrund dieser Verbindung sind wir stets auf dem neuesten Stand, haben Zugriff auf die besten Referent:innen aus Beschaffungspraxis, Rechtspflege und Rechtsprechung und erweitern unser Seminarportfolio regelmäßig.

Unser Angebot umfasst Präsenz- und Online-Seminare sowie auf Ihre Bedürfnisse maßgeschneiderte Inhouse-Seminare – sprechen Sie uns unverbindlich an!

Neben den Seminarunterlagen erhalten Sie nach erfolgreicher Teilnahme Ihr persönliches Teilnahmezertifikat (Fortbildungsnachweis nach § 15 FAO).

Ihre Vorteile im Überblick

- Hochkarätige Dozent:innen mit Schulungserfahrung
- Teilnahmezertifikat (Fortbildungsnachweis nach § 15 FAO)
- Ausführliche Seminarunterlagen
- Einsenden spezifischer Fragen und Probleme, die im Seminar geklärt werden

Bei Präsenzseminaren

- Rabatt bei der Anreise mit der Bahn
- Möglichkeit Ihre Fragen direkt mit den Dozent:innen zu besprechen
- Moderne und gut erreichbare Tagungshotels mit einem Kontingent an vergünstigten Zimmern
- Networking mit anderen Seminarteilnehmenden

Mehr Informationen: [dvnw-akademie.de](https://www.dvnw-akademie.de)

Kontakt: **Daniel Buschermöhle**
daniel.buschermoehle@dvnw.de
+49 (0) 30 20 63 32 36

DVNW Deutsches
Vergabernetzwerk

dvnw.de