



Outcome-Based Procurement:

Ausschreiben statt vorschreiben

Internationale Beschaffer kaufen immer öfter nicht mehr den Bauprozess, sondern die Leistung eines Bauwerks ein. Das schafft Freiraum für Innovation und rückt die Lebenszyklusperformance in den Mittelpunkt. Der Bau & Immobilien Report hat mit heimischen Experten gesprochen, welche Rolle Outcome-Based Procurement in Österreich spielen könnte.

TEXT | Bernd Affenzeller

Während in Österreich weiterhin intensiv darüber diskutiert wird, wie Projekte effizienter, partnerschaftlicher und risikoärmer abgewickelt werden können, wird in Großbritannien und Australien bereits die nächste Debatte geführt: Was wäre, wenn Auftraggeber künftig nicht mehr vorgeben würden, wie gebaut werden soll, sondern nur noch das Ergebnis definieren.

Die Idee dahinter trägt den Namen Outcome-Based Procurement oder Outcome-Based Contracting und könnte die Art, wie Infrastruktur und Gebäude beschafft werden, grundlegend verändern.

Nicht die Errichtung zählt, sondern die Verfügbarkeit

Der Unterschied zum klassischen Beschaffungsmodell klingt zunächst unspektakulär, ist in der Praxis aber enorm. Traditionell beschreibt ein Auftraggeber sehr detailliert, welche Leistung erbracht werden soll: Materialien, technische Spezifikationen, Bauabläufe und Qualitätsstandards werden vorgegeben und ausgeschrieben. Der Auftragnehmer liefert die vereinbarte Leistung, anschließend erfolgt die Abnahme. Beim Outcome-Based Procurement verschiebt sich der Fokus dagegen vom Bauwerk auf dessen Funktion. Die Ausschreibung beinhaltet

dann nicht mehr die technischen Vorgaben, sondern das gewünschte Ergebnis, etwa eine »Brücke mit einer Verfügbarkeit von 99,5 Prozent über 30 Jahre mit optimierten Lebenszykluskosten«. Vergütet wird nicht mehr ausschließlich die Erstellung eines Bauwerks, sondern die tatsächlich erreichte Leistung über dessen gesamten Lebenszyklus.

Großbritannien spricht von »Procuring for Value«

Besonders intensiv wird diese Diskussion derzeit in Großbritannien geführt. Bereits 2018 veröffentlichte das britische Branchenforum des Construction Lea-

Foto: iStock



Internationale Trends

Was auf Österreich zukommt. Teil 1

International

dership Council gemeinsam mit der Beratungsgesellschaft Rider Levett Bucknall den Bericht »Procuring for Value«. Darin kritisieren die Autoren die traditionelle Fokussierung auf Investitionskosten und fordern einen Wechsel hin zu einer Beschaffung, die den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerks berücksichtigt. Der Bericht bezeichnet Outcome-Based Procurement ausdrücklich als einen der zentralen Hebel für eine höhere Produktivität und bessere langfristige Ergebnisse. Die Autoren argumentieren, dass sich der Wert eines Gebäudes oder einer Infrastruktur nicht in den Errichtungskosten erschöpft, sondern vielmehr in Faktoren wie Verfügbarkeit, Energieverbrauch, Nutzerzufriedenheit, Wartungsaufwand oder Klimawirkung über Jahrzehnte hinweg ausdrückt. Oder anders formuliert: Die billigste Schule ist nicht zwangsläufig die wirtschaftlichste Schule.

Oxford untersucht die neue Vertragswelt

Wissenschaftlich begleitet wird die Entwicklung unter anderem vom Government Outcomes Lab an der University of Oxford. Das Forschungszentrum beschäftigt sich seit Jahren mit ergebnisorientierten Beschaffungs- und Vertragsmodellen. Laut den Forscher*innen eröffnen diese insbesondere bei komplexen Projekten neue Spielräume für Innovationen, weil die Auftragnehmer nicht mehr



an starre Lösungswege gebunden sind, sondern selbst entscheiden können, wie die gewünschten Ergebnisse am effizientesten erreicht werden. Auch in Australien gewinnt der Ansatz zunehmend an Bedeutung. Die Regierung des australischen Bundesstaates Queensland veröffentlichte 2025 einen eigenen Leitfaden zur ergebnisorientierten Beschaffung. Darin wird Behörden ausdrücklich empfohlen, gewünschte Ergebnisse zu beschreiben, anstatt technische Lösungen vorzugeben. Ziel sei es, Innovationen der Anbieter bewusst zu ermöglichen und alternative Lösungsansätze zu fördern. Heuer wurden öffentliche Auftraggeber explizit dazu auffordert, stärker mit outcome-basierten Spezifikationen zu arbeiten und innovative Angebote aktiv zuzulassen.

Auswirkungen auf Österreich

Noch ist Outcome-Based Procurement in Österreich kaum Teil der wirtschaftlichen Diskussion. Elemente davon sind allerdings bereits vorhanden.



»Outcome-Based Procurement funktioniert nur dann gut, wenn das Ergebnis messbar, prüfbar und vergaberechtlich belastbar definiert ist. Es reicht nicht, »möglichst gute Qualität« zu verlangen, sondern es braucht konkrete Kennzahlen, Verfügbarkeiten, Reaktionszeiten, Energiekennwerte oder Nutzungsparameter«, sagt Vergaberechterspezerte Stephan Heid.

Andreas Fromm, Geschäftsführer der Asfinag Baumanagement, berichtet etwa, dass sich die Asfinag intensiv mit ergebnis- und lebenszyklusorientierten Beschaffungsansätzen beschäftigt und einzelne Elemente gezielt einsetzt. Bei elektro- und maschinentechnischer Ausrüstung sowie Tunnelausrüstung werde bereits weitgehend funktional ausgeschrieben. Bei klassischen Straßen- und Brückenbauarbeiten wiederum werden verbindliche Qualitätsstandards mit Innovationsanreizen, Alternativangeboten und Value Engineering kombiniert. »Vollfunktionale Langzeit-Verfügbarkeitsmodelle sind aber die absolute Ausnahme«, sagt Fromm. Ein Grund dafür ist die notwendige Steuerung des gesamten Straßennetzes: Werden einzelne Abschnitte langfristig einem Auftragnehmer übertragen, verliert der Infrastrukturbetreiber einen Teil seiner direkten Steuerungsmöglichkeiten. »Das erschwert die übergreifende Netzkoordination«, so Fromm. Viele Auftragnehmer sehen den Ansatz grundsätzlich posi-



DELTA. Beyond Building.



- **Architektur**
- **Baumanagement**
- **Consulting**



www.delta.at

Outcome-Based Procurement auf einen Blick

GRUNDPRINZIP	Der Auftraggeber definiert primär das gewünschte Ergebnis bzw. die Performance, nicht den konkreten technischen Lösungsweg. Der Auftragnehmer erhält dadurch größere Freiheit bei Planung, Technologie und Umsetzung.
TYPISCHE ZIELGRÖSSEN	Verfügbarkeit eines Bauwerks, Energieeffizienz, Nutzungsqualität, Lebensdauer, Wartungsaufwand, Reaktionszeiten, Betriebskosten oder andere klar messbare Performance-Kriterien.
ZEITHORIZONT	Der Blick kann über die Errichtung hinaus auf Betrieb und den gesamten Lebenszyklus reichen. Damit können Lebenszykluskosten gegenüber den reinen Investitionskosten stärker in den Vordergrund treten.
VORTEILE	▶ Mehr Freiraum für Innovation und das Know-how der Auftragnehmer ▶ Stärkerer Fokus auf Lebenszykluskosten und langfristige Performance ▶ Anreize für robuste und langlebige Lösungen ▶ Bessere Abstimmung von Planung, Bau und gegebenenfalls Betrieb ▶ Möglichkeit, technische Lösungen hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu optimieren
HERAUSFORDERUNGEN	▶ Ergebnisse müssen eindeutig messbar und überprüfbar definiert werden. ▶ Ausschreibung und Vertragsgestaltung werden komplexer. ▶ Qualitätskontrolle kann über lange Vertragszeiträume erheblichen Aufwand verursachen. ▶ Verantwortung und Risiken verschieben sich stärker zum Auftragnehmer. ▶ Langfristige Modelle können die unmittelbare Steuerungsmöglichkeit des Auftraggebers einschränken.



»Im laufenden Regelbetrieb nutzen wir ein pragmatisches Hybridmodell, das Raum für Innovationen lässt, ohne die Steuerungshoheit des Konzerns abzugeben«, sagt Andreas Fromm, Geschäftsführer Asfinag Baumanagement.

tiv, erhalten sie damit doch deutlich mehr Freiheit, wie sie das vorgegebene Ziel erreichen. Die Porr etwa hat in Polen und Rumänien umfangreiche Erfahrungen mit funktionalen Ausschreibungen und Design-&-Build-Modellen gesammelt. »Als Bauunternehmen geben uns diese Modelle die Chance, unsere Expertise einzusetzen, um das bestmögliche Ergebnis auf die effizienteste Art und Weise zu erzielen«, sagt CEO Karl-Heinz Strauss. In Österreich und Deutschland seien solche Aufträge allerdings noch deutlich seltener. Outcome-Based Procurement gehe nochmals einen Schritt weiter, indem der gesamte Auftrag strategisch über messbare Resultate, Wirkung oder Performance definiert werde. Derzeit sieht Strauss bei den Auftraggebern allerdings nur geringe Bereitschaft, sich darauf einzulassen. Für den Vergaberechtersperten Stephan



Heid könnte Outcome-Based Procurement einen echten Paradigmenwechsel bringen. »Damit gewinnen Verfügbarkeit, Energieeffizienz, Nutzungsqualität, Robustheit und Wartungsaufwand gegenüber den reinen Errichtungskosten an Gewicht.« Allerdings sieht auch Heid Grenzen bei der Umsetzung und bezweifelt, dass sich solche Modelle zumindest bei rechnungshofkontrollierten öffentlichen Auftraggebern rasch etablieren werden.

Entscheidend ist für Heid zudem die Qualität der Ausschreibung. Die gewünschten Ergebnisse müssen messbar, überprüfbar und vergaberechtlich belastbar definiert werden. Statt abstrakter Vorgaben wie »möglichst hohe Qualität« braucht es konkrete Kennzahlen für Verfügbarkeit, Reaktionszeiten, Energiever-

brauch oder Nutzungsparameter. Schließlich müssen die vereinbarten Ergebnisse während der gesamten Vertragslaufzeit überprüft und gegebenenfalls auch mit Pönalen verknüpft werden können.

Die nächsten Schritte

Österreich gibt hinsichtlich Outcome-Based Procurement derzeit kein einheitliches Bild ab. Die Grundidee einer stärkeren Ergebnisorientierung ist keineswegs fremd: Funktionale Ausschreibungen, Lebenszykluskostenbetrachtungen, Bestbieterkriterien und Value Engineering enthalten bereits wesentliche Elemente. Der Schritt zu einem umfassenden Outcome-Based Procurement wäre dennoch ein großer. Auftraggeber müssten klarer definieren, welche langfristige Leistung sie benötigen, gleichzeitig aber mehr Freiheit bei der technischen Umsetzung zulassen. Auftragnehmer wiederum würden größere Verantwortung für das tatsächliche Ergebnis übernehmen. Voraussetzung wären eindeutig messbare Zielgrößen, geeignete Vertragsmodelle und Auftraggeber, die bereit sind, einen Teil der technischen Lösungsfindung anderen zu überlassen. ■