

Bietergemeinschaft: Gemeinsame Angebotsabgabe als strategisches Beschaffungsinstrument

Eine Bietergemeinschaft ist der Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen, die gemeinsam und mit einheitlicher Erklärung ein Angebot für eine Ausschreibung abgeben. Ziel ist es, Leistungen gemeinsam zu erbringen, die ein einzelnes Unternehmen allein oder wirtschaftlich sinnvoll nicht anbieten kann. Für Einkäufer bedeutet die Bietergemeinschaft eine besondere Konstellation bei der Angebotsbewertung und Vertragsgestaltung, die klare Regeln über Haftung, Führung und Leistungsverteilung erfordert.

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Bietergemeinschaft ist ein nicht rechtsfähiger Zusammenschluss mehrerer Anbieter zur gemeinsamen Abgabe eines Angebots.
- Typische Erscheinungsformen sind Arbeitsgemeinschaften (ARGE) für Projektaufträge und Konsortien für größere Liefer- oder Investitionsvorhaben.
- Für die Vergabestelle haften Bietergemeinschaften in der Regel gesamtschuldnerisch, sodass Qualität und Stabilität jedes Mitglieds zu prüfen sind.
- Der Zusammenschluss bedarf einer klaren internen Regelung (Bietergemeinschafts-, Konzortial- oder Arbeitsgemeinschaftsvertrag) über Führung, Rechte und Pflichten.
- Bei öffentlichen Ausschreibungen ist die Bezeichnung eines bevollmächtigten Vertreters und die Vorlage einheitlicher Erklärungen üblich.
- Ein Mitglied kann in der Praxis auch ein Nachunternehmer zur Ergänzung fehlender Empfehlungen sein, sofern die Vergabebedingungen dies zulassen.

Definition: Bietergemeinschaft

Unter einer Bietergemeinschaft versteht man den freiwilligen Zusammenschluss von zwei oder mehr Anbietern, die ein Ausschreibungsangebot gemeinsam abgeben und die vertragliche Leistung im Verbund erbringen wollen. Der Zusammenschluss ist typischerweise nicht rechtsfähig und existiert nur für den Zweck der Ausschreibung und der anschließenden Auftragsabwicklung.

Abgrenzung zu Nachunternehmerschaft und Lieferkette

Die Bietergemeinschaft unterscheidet sich grundlegend von der Nachunternehmerschaft: Während ein Nachunternehmer vom Hauptauftragnehmer einseitig und ohne eigene Angebotsrolle einbezogen wird, treten Mitglieder einer Bietergemeinschaft gegenüber der Vergabestelle als gemeinschaftliche Auftragnehmer auf und tragen die Verantwortung gemeinsam. Auch reine Beschaffungsbündnisse von Abnehmern sind abzugrenzen: Dort schließen sich Einkäufer zur Bündelung von Volumina zusammen, während die Bietergemeinschaft auf der Anbieterseite entsteht. Für Einkäufer ist die Unterscheidung deshalb wichtig, weil sie die Anzahl direkter Vertragspartner, die Haftungssituation und die

Gestaltungsmöglichkeiten bei Änderungen im Laufe des Projekts beeinflusst. Einschlägig ist der Begriff zudem im Rahmen der Pre-Qualification, wenn mehrere Anbieter ihre Eignung gemeinsam nachweisen müssen, und im Bieterregister, in dem Zusammenschlüsse häufig gesondert erfasst werden.

Rechtliche Grundstrukturen

Rechtlich ist die Bietergemeinschaft in erster Linie ein schuldrechtlicher Zusammenschluss, der durch den Bietergemeinschaftsvertrag (auch Konzorsortialvertrag oder ARGE-Vertrag genannt) geregelt wird. In diesem Vertrag legen die Mitglieder fest, wer bevollmächtigter Vertreter ist, wie Entscheidungen getroffen werden, wie die Aufträge intern verteilt werden und wer gegenüber Dritten haftet. Gegenüber dem Auftraggeber haften die Mitglieder typischerweise gesamtschuldnerisch, sodass jeder einzelne Beteiligte für die vollständige Vertragserfüllung einstehen kann. Ob und in welchem Umfang die Haftungsfreizeichnung einzelner Mitglieder wirksam ist, ist im Einzelfall zu prüfen, insbesondere wenn öffentliches Recht oder branchenspezifische Vorschriften greifen. Einkäufer sollten die Vereinbarung der Bietergemeinschaft daher rechtzeitig einsehen oder anfordern lassen.

Methoden und Vorgehen bei der Bewertung von Bietergemeinschaften

Die Bewertung einer Bietergemeinschaft erfordert eine angepasste Vorgehensweise gegenüber klassischen Einzelangeboten. Einkäufer müssen die Eignung, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit jedes einzelnen Mitglieds prüfen und zugleich sicherstellen, dass der Verbund als Ganzes funktionieren kann.

Pre-Qualification und Eignungsprüfung aller Mitglieder

Ausgangspunkt ist eine Pre-Qualification, bei der die Eignung jedes einzelnen Mitglieds geprüft wird. In der Praxis fordern Vergabestellen von allen Beteiligten die gleichen Nachweise wie bei Einzelbieter: Referenzen, Finanzkennzahlen, Zertifizierungen und Nachweise zur Qualitätssicherung. Bestehen einzelne Mitglieder die Prüfung nicht, ist in der Regel zu klären, ob sie austauschbar sind oder ob das gesamte Angebot ausscheidet. Besonders wichtig ist die gemeinschaftliche Absicherung von Risikobereichen, etwa wenn ein Mitglied die fertigungstechnische Kerntätigkeit und ein anderes die technische Dokumentation erbringt. Hilfreich ist die Bereitschaft der Vergabestelle, klare Bewertungskriterien vorzugeben, die auf Bietergemeinschaften zugeschnitten sind.

Struktur des Zusammenschlusses analysieren

Vor der Angebotsbewertung sollte die interne Struktur der Bietergemeinschaft verstanden werden: Wer führt? Wer übernimmt welche Leistungsteile? Wie sind Schnittstellen und Übergabepunkte definiert? Ein Blick in den Bietergemeinschaftsvertrag klärt, ob eine erkennbare Führungsstruktur besteht oder ob der Verbund locker organisiert ist. Für die spätere Vertragsgestaltung relevant sind insbesondere Regelungen zur Entscheidungskompetenz bei Änderungen, zur Kündigung einzelner Mitglieder und zur Nachbesetzung im Fehlerfall. Einkäufer sollten diese Fragen bestenfalls bereits vor der Zuschlagerteilung klären und die Ergebnisse im Vergabeakte dokumentieren. Dazu gehört auch die Frage, ob mehrere Mitglieder beteiligt werden sollen, spurzudumentiale Fähigkeiten im gleichen Bereich vorweisen können, oder ob eine klare arbeitsteilige Konfiguration gewünscht ist.

Vertrags- und Vergabedesign

In der Vertragsgestaltung hat der Einkäufer mehrere Hebel: Er kann mit allen Mitgliedern einen

gemeinsamen Vertrag schließen, einzelne Mitgliedsverträge kombinieren oder die Auftragsabwicklung über einen federführenden Beauftragten organisieren. Eine klare Selektionsentscheidung über die Vertragsform sollte bereits in der Anfragephase fallen, damit Bieter ihre Angebote entsprechend strukturieren. Hilfreich ist weiterhin ein einheitliches NDA-Regime über alle Mitglieder hinweg, um Know-how-Schutz einheitlich zu regeln. Bei wiederkehrenden Leistungen über mehrere Jahre empfiehlt sich eine sorgfältige Rahmenvertragspflege, in der Wechsel einzelner Mitglieder, neue Teilprojekte und Anpassungen des Zusammenschlusses vertraglich definiert sind. Kurzfristige Justierungen nach Ausschreibungsende sind in der Praxis häufig Konflikt- und Verzögerungsquelle.

Wichtige KPIs für die Steuerung von Bietergemeinschaften

Zwar gibt es keine Kennzahlen, die exklusiv für Bietergemeinschaften gelten, jedoch lassen sich klassische Liefer- und Qualitäts-KPIs auf den Verbund übertragen. Entscheidend ist dabei, dass die KPIs für die Bietergemeinschaft als einheitliche Einheit gemessen und mit jedem einzelnen Mitglied im Rahmen der Gesamtverantwortung verknüpft werden.

Liefer- und Projektkennzahlen

Zentrale operative Kennzahlen sind die Termintreue gemessen durch On-Time Delivery (OTD), die Materialverfügbarkeitsprüfung (ATP) bei Verbundlieferungen sowie die Einhaltung von Meilensteinen in Projekten. Bei Bietergemeinschaften mit mehreren Fertigungsstandorten ist es sinnvoll, die Kennzahlen zunächst je Mitglied zu erfassen und dann zu einem gemeinsamen Ergebnis zusammenzuführen. Auf diese Weise lassen sich Schwachstellen schnell identifizieren, bevor die Gesamtleistung beeinträchtigt wird. Ebenso sinnvoll ist eine Servicelevel-Zielsetzung, die nicht nur die Gesamtleistung, sondern auch Schnittstellen zwischen den Mitgliedern adressiert. In der Praxis hat sich bewährt, solche Zielsetzungen von Beginn an vertraglich festzuhalten und in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

Qualitäts- und Risikokennzahlen

Auf der Qualitätsseite spielen Quote beanstandeter Lieferungen, Reklamationsquoten und die Einhaltung branchenspezifischer Nachweise wie dem Certificate of Analysis eine zentrale Rolle. Bei Bietergemeinschaften ist darüber hinaus die Stabilität des Zusammenschlusses selbst als Qualitätsaspekt zu begreifen: Der Ausschluss eines Mitglieds oder einlindernder Informationsfluss zwischen den Beteiligten zeigt sich häufig in steigenden Reklamations- oder Verzögerungswerten. Ergänzend können Indikatoren wie die Qualität des Lieferantenaudits bei einzelnen Mitgliedern sowie die Reaktion auf Änderungsmanagement-Anfragen herangezogen werden. Wichtig ist, dass die Bewertung nicht ausschließlich aufqli Gesamtdaten abhebt, sondern auch Rückschlüsse zulässt, welches Mitglied bei systematischen Abweichungen die Hauptverantwortung trägt. Nur so können Anpassungen gezielt statt pauschal erfolgen.

Risiken und Kontrollen bei Bietergemeinschaften

Bietergemeinschaften bieten erhebliche Vorteile in Bezug auf Kompetenz ergänzung und Risikoteilung, eröffnen aber auch spezifische Risiken, die kontrolliert werden müssen. Insbesondere die interne Koordination, die Haftungsumverteilung und die Austauschbarkeit einzelner Mitglieder verdeutlichen den besonderen Steuerungsbedarf.

Haftungs- und Koordinationsrisiken

Da die meisten Bietergemeinschaften gesamtschuldnerisch haften, kann theoretisch jedes Mitglied für

die gesamte Vertragserfüllung in Regress genommen werden. In der Praxis verteilen sich die haftungsrechtlichen Konsequenzen jedoch entsprechend der internen Vereinbarung, was Risiken birgt, wenn diese Vereinbarung unzureichend ist oder von der Vergabestelle nicht anerkannt wird. Weiterhin entsteht ein Koordinationsrisiko, wenn keine klare Führungsstruktur besteht oder wenn die Mitglieder unterschiedliche Interessen verfolgen. Besonders in kritischen Phasen, etwa bei Termin- oder Qualitätsproblemen, kann der Mangel an klarer Verantwortung zu Reibungsverlusten und Verzögerungen führen. Kontrollmaßnahmen umfassen regelmäßige Projektmeetings mit allen Beteiligten, dokumentierte Eskalationswege sowie ein Lieferantenaudit, das sich auf die Zusammenarbeit im Verbund und nicht nur auf isolierte Mitgliedereigenschaften bezieht.

Austausch von Mitgliedern und Nachunternehmern

Ein häufiges Risiko entsteht, wenn ein Mitglied die Bietergemeinschaft verlässt, austauschbar gemacht wird oder selbst in einer Krise steckt. Die Vergabestelle sollte bereits im Vergabevertrag klare Regelungen zum Austausch treffen: Unter welchen Bedingungen darf ein Mitglied ersetzt werden? Muss die Vergabestelle zustimmen? Müssen Ersatzmitglieder die gleichen Pre-Qualification-Kriterien erfüllen? Ähnliche Fragen ergeben sich, wenn Nachunternehmer nachträglich einbezogen werden. In der Praxis sind hier klare Zustimmungs- und Nachweispflichten sinnvoll, die eng an die ursprünglichen Bewertungskriterien anknüpfen. Ohne solche Regelungen kann sich der Auftraggeber einer Leistung ausgesetzt sehen, die von einem anderen Unternehmen erbracht wird, als dies ursprünglich ausgeschrieben und bewertet wurde.

Verstoß gegen Kartell- und Vergaberecht

Zusammenschlüsse auf Anbieterseite können kartellrechtlich problematisch werden, wenn sie statt zur Leistungsergänzung zur Absprache über Preise oder Aufteilung von Märkten dienen. Einkäufer sollten daher auf Anzeichen achten, wie identische Angebotsmuster, verdächtige Abstimmungen vor Abgabefrist oder Zusammenhänge zwischen nominell unabhängigen Anbietern. Bei öffentlichen Vergaben müssen Bietergemeinschaften zudem formale Anforderungen erfüllen, etwa einheitliche Erklärungen und die Angabe des bevollmächtigten Vertreters. Verstöße gegen solche Anforderungen können zur Nichtberücksichtigung des Angebots führen. Im Zweifel sind rechtliche oder steuerliche Aspekte durch Fachkräfte im Einzelfall prüfen zu lassen, da diese Bereiche hochsensibel und stark einzelfallabhängig sind.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Unterstützung

Bietergemeinschaften werden durch die zunehmende Digitalisierung der Beschaffung sowie durch den wachsenden Druck auf Lieferkettensicherheit in industriellen Netzwerken neu bewertet. Einkäufer profitieren heute von digitalen Tools und Plattformen, die die Zusammenarbeit und die Transparenz über Lieferketten verbessern.

Digitale Plattformen und Pre-Qualification

Digitale Plattformen erleichtern die Pre-Qualification von Bietergemeinschaften erheblich, da Nachweise, Zertifikate und Referenzen zentral verwaltet werden können. Wichtig ist dabei, dass die Plattform die Bankfähigkeit einzelner Mitglieder sowie deren wechselseitige Abhängigkeiten abbildet. In der Praxis wählen Einkäufer häufig einen kombinierten Ansatz: Die technischen und qualitätssicherungsbezogenen Daten werden digital erfasst, während die kooperationsbezogenen Aspekte – Führungsstruktur, Entscheidungswege, Kommunikationsmodalitäten – in strukturierten Interviews geprüft werden. Hilfreich ist dabei auch ein Blick auf die Supply Base Optimization als

übergeordnete Strategie: Bietergemeinschaften können Teil einer gezielten Ausdifferenzierung der Lieferantenbasis sein, umengpasskompetenzen zu erschließen, die im eigenen Netzwerk fehlen.

Krisensicherheit, Compliance und Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund Lieferkettenunterbrechungen fragen Einkäufer heute häufiger nach einem Business Continuity Plan (BCP), den die Bietergemeinschaft als Verbund vorweisen kann. Relevant sind auch Compliance- und Nachhaltigkeitsaspekte: Zertifizierungen, Nachweise zur Rohstoffherkunft und Aspekte wie die Recyclingquote werden zunehmend zu Bewertungskriterien, die für jedes einzelne Mitglied erhoben und auf Verbundebene zusammengefasst werden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Dokumentation, etwa durch ein klar strukturiertes Vergabeakte, in dem die gesamte Kommunikation und Bewertung lückenlos nachvollziehbar ist. Bietergemeinschaften, die solche Nachweise strukturiert vorbereiten, verschaffen sich in der Praxis einen messbaren Wettbewerbsvorteil, da sie die Prüfkosten des Einkäufers reduzieren.

Typische Kennzahlen

On-Time Delivery (OTD): > 95 %

Typischer Richtwert für Release- und Projektlieferungen eines Verbunds

Reklamationsquote: < 2 %

Branchenüblicher Wert; bei Bietergemeinschaften je Mitglied und kumuliert messen

Meilensteintreue: > 90 %

Anteil pünktlich erreichter Projektmeilensteine im Verbund

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer schrieb einen Sondermaschinen-Auftrag aus, der sowohl komplexe Fräs- und Schweißkomponenten als auch eine spezialisierte Elektrifizierung umfasste. Kein einzelner Anbieter auf dem Markt konnte das gesamte Leistungsspektrum parametergerecht abdecken, sodass sich drei Anbieter zu einer Bietergemeinschaft zusammenschlossen. Der Einkäufer des Maschinenbauers prüfte jedes Mitglied einzeln per Lieferantenaudit, legte einheitliche Servicelevel-Zielsetzungen fest und verlangte die Vorlage des Bietergemeinschaftsvertrags vor der Zuschlagerteilung.

- Erstellung eines detaillierten Vergabeaktes mit allen Bewertungsschritten und Protokollen
- Verpflichtung aller Mitglieder zur Vorlage getrennter Nachweis- und Zertifikatspakete
- Festlegung eines bevollmächtigten Vertreters mit klarer Eskalations- und Änderungsmanagement-Kompetenz
- Regelmäßige gemeinsame Projektmeetings und gemeinsame BCP-Übungen zur Absicherung kritischer Phasen

Fazit

Bietergemeinschaften sind ein bewährtes Instrument, um komplexe oder leistungsspezifische Aufträge anzubieten, die einzelne Anbieter nicht allein abdecken können. Für Einkäufer ergeben sich daraus besondere Anforderungen an die Eignungsprüfung, die Vertragsgestaltung und die laufende Steuerung. Wer klare Regeln zu Führung, Haftung, Austausch und Kennzahlen definiert, kann die Vorteile des Verbunds nutzen und die typischen Reibungsverluste vermeiden. Entscheidend ist die frühzeitige und

systematische Prüfung bereits in der Anfragephase, nicht erst nach der Zuschlagerteilung. Wird dies konsequent umgesetzt, ist die Bietergemeinschaft eine vollwertige und ofterschwingliche Alternative zum Einzelbieter.

Häufige Fragen

Was ist eine Bietergemeinschaft?

Eine Bietergemeinschaft ist der freiwillige Zusammenschluss mehrerer selbstständiger Anbieter, die gemeinsam ein Angebot für eine Ausschreibung abgeben und die Leistung im Verbund erbringen. Intern regelt ein Bietergemeinschaftsvertrag Führung, Rechte, Pflichten und Haftung. Gegenüber der Vergabestelle haften die Mitglieder in der Regel gesamtschuldnerisch.

Was ist der Unterschied zwischen Bietergemeinschaft und ARGE?

Die Arbeitsgemeinschaft (ARGE) ist die in der Praxis am häufigsten anzutreffende Form der Bietergemeinschaft, insbesondere in der Bau- und Anlagenindustrie. Beide Begriffe werden häufig synonym verwendet. Die ARGE ist dabei die konkrete vertragliche Ausgestaltung des allgemeineren Begriffs Bietergemeinschaft.

Wie viele Mitglieder kann eine Bietergemeinschaft haben?

Es gibt in der Regel keine festgelegte Höchstzahl. In der Praxis umfasst eine Bietergemeinschaft häufig zwei bis fünf Mitglieder, wobei die Anzahl von der Komplexität des Auftrags abhängt. Mehrere Mitglieder erhöhen zwar die Kompetenzbreite, aber auch den Koordinations- und Prüfaufwand für die Vergabestelle.

Kann ein Mitglied einer Bietergemeinschaft nachträglich ausgetauscht werden?

Ja, das ist nach einer ordnungsgemäßen Regelung grundsätzlich möglich, unterliegt aber meistens der Zustimmungspflicht der Vergabestelle. Das Ersatzmitglied muss typischerweise die gleichen Eignungs- und Pre-Qualification-Kriterien erfüllen wie das ausscheidende Mitglied. Ohne explizite vertragliche Regelung ist der Wechsel in der Praxis ungeregelt und konfliktanfällig.

Sind Bietergemeinschaften rechtsfähig?

Die klassische Bietergemeinschaft ist in der Regel nicht rechtsfähig und dient ausschließlich dem Zweck der Ausschreibung und der Auftragsabwicklung. Sie entsteht durch Vertrag und endet nach Erfüllung oder Beendigung des Projekts. Ob im Einzelfall eine andere Rechtsform gewählt wird, hängt von Branche, Auftragsvolumen und Risikoeinschätzung ab.

Wann lohnt sich eine Bietergemeinschaft für Anbieter?

Eine Bietergemeinschaft lohnt sich, wenn einzelne Anbieter nicht über die gesamte Kompetenz, Kapazität oder Zulassung für eine Ausschreibung verfügen. Auch um wirtschaftliche Risiken bei großen Projekten zu teilen, wird sie häufig gewählt. Für Einkäufer resultiert daraus häufig eine größere Auswahl an qualifizierten Angeboten, die sonst nicht zustande gekommen wären.