

Prof. Frank Wallau, IfM Bonn/Jörn Fieseler, IfM Bonn /
Robert Kröber, Rambøll Management

Kosten der Prozesse öffentlicher Auftragsvergabe

Einleitung

Die Vergabe von öffentlichen Aufträgen erfordert auf Grund einer komplexen Rechtslage zum Teil lang andauernde, aufwändige und komplizierte Vergabeverfahren. Um jährliche öffentliche Ausgaben von etwa 300 Mrd. Euro zu beschleunigen, beschloss die Bundesregierung im Koalitionsvertrag von 2006 das Vergaberecht im bestehenden System zu verschlanken und zu vereinheitlichen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beauftragte die Unternehmensberatung Rambøll Management GmbH, das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) und die Anwaltskanzlei Leinemann und Partner, sämtliche ablaufenden Prozesse und die dadurch entstehenden Kosten bei der Vergabe öffentlicher Aufträge zu ermitteln. Neben der Berechnung der Verfahrenskosten für die Wirtschaft standen auch, als eines der ersten Projekte überhaupt, die Kosten auf Seiten der Vergabestellen im Fokus der Untersuchung. Außerdem sollten Vereinfachungsvorschläge aus Sicht der Betroffenen eruiert sowie die Auswirkungen von Novellierungsvorschlägen erfasst werden.

Die Studie basiert auf dem international zur Messung von Bürokratiekosten genutzten Standardkosten-Modell (SKM). Mit diesem Modell werden die Kostenfaktoren für die Befolgung gesetzlicher Pflichten zur Erhebung, Dokumentation und Übermittlung von Informationen (Informationspflichten) erhoben. Entgegen der Beschränkung des Modells auf gesetzlich vorgeschriebene Informationspflichten wurden im Rahmen dieser Studie die vollständigen Verfahrensschritte bei der Vergabe öffentlicher Aufträge betrachtet. Somit wurden auch die Prozessschritte erfasst, die keiner gesetzlichen Informationspflicht entsprechen, wie bspw. die Recherche nach Ausschreibungen. Im Gegenzug wurde auf eine detaillierte Aufschlüsselung der im SKM angewendeten sogenannten Standardaktivitäten¹ verzichtet. Nach der Identifikation der gesetzlichen Informations- und Vollzugspflichten wurde eine Prozessanalyse durchgeführt, um den gesamten Verfahrensverlauf abbilden zu können. Am Ende dieser Untersuchung standen zwei Basisprozesse für Bewerber und Auftraggeber, anhand derer der Verfahrensverlauf für jede Vergabeart dargestellt werden kann. Der Prozess auf Seiten der Vergabestellen ist in folgender Grafik beispielhaft aufgeführt.

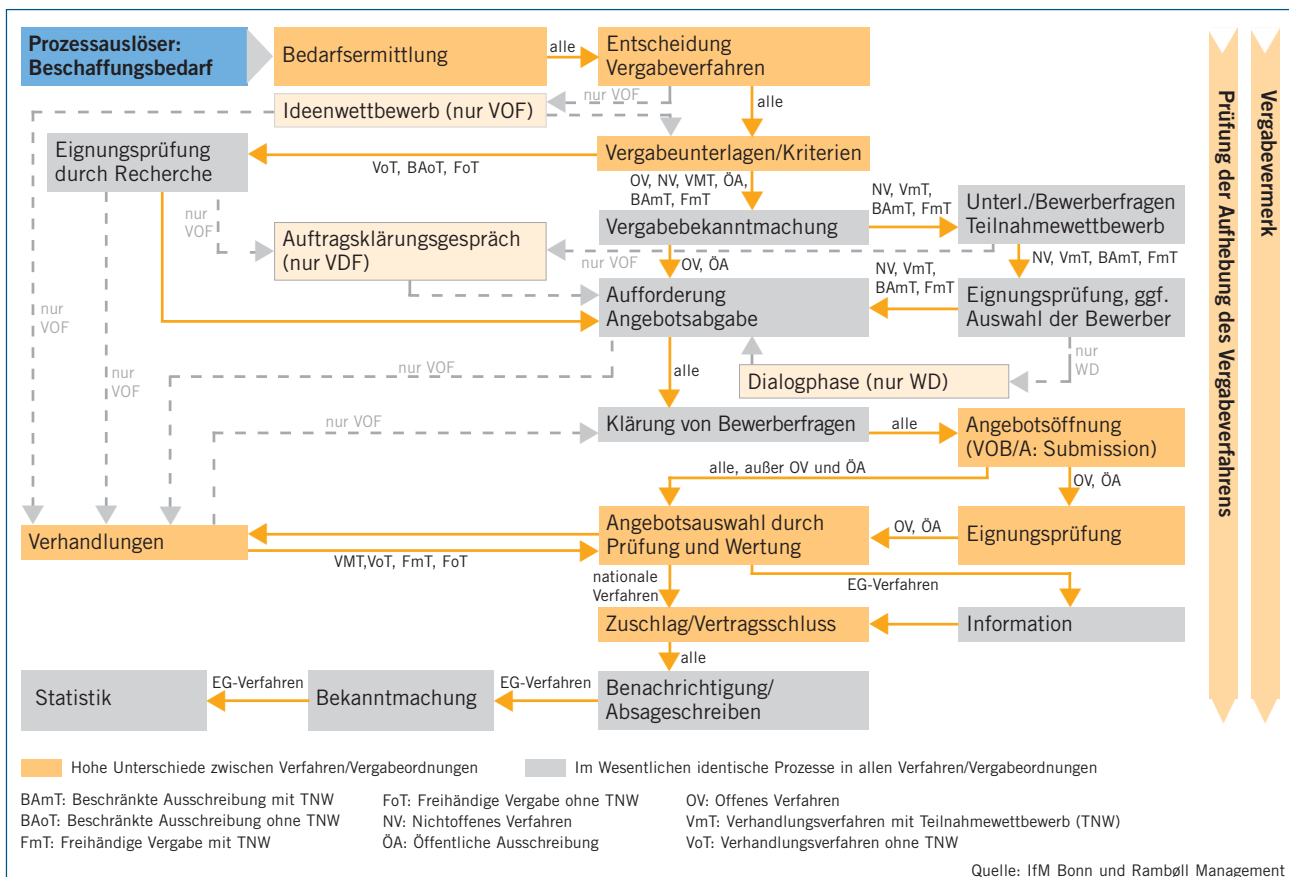


Abb. 1: Verfahrensverlauf im Vergabeverfahren – Basisprozess für Vergabestellen.

¹ Standardaktivitäten sind eindeutig definierte Verwaltungstätigkeiten zur Erfüllung von gesetzlichen Informationspflichten, bspw. das Ausfüllen eines Formblattes oder das Kopieren von Unterlagen.

Darauf aufbauend wurden sämtliche Kostenfaktoren, Personalkosten und zusätzliche Kosten (bspw. Gebühren oder Porto), mit über 100 Experten in Workshops, persönlichen und telefonischen Interviews erhoben und für jeden Verfahrensschritt multipliziert. Zur Ermittlung der gesamtvolkswirtschaftlichen Kosten wurden die Kosten je Verfahrensschritt mit der Fallzahl pro Jahr hochgerechnet.

Gleichzeitig wurden in diesen Interviews Problemfelder identifiziert und Vereinfachungsvorschläge gesammelt, mit deren Hilfe 30 Reformvorschläge entwickelt werden konnten. Zur Ermittlung der Kostenveränderungen dieser Vorschläge wurde ähnlich verfahren wie bei der Berechnung der tatsächlichen Verfahrenskosten. Darüber hinaus wurden die Auswirkungen dieser Vorschläge auf verschiedene Dimensionen wie etwa die Wirtschaftlichkeit oder die Rechtssicherheit bewertet.

Ergebnisse der Kostenmessung

Der maßgebliche Kostentreiber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge liegt in der angenommenen Anzahl von rund 2,4 Mio. Vergabeverfahren in Deutschland pro Jahr. Insgesamt gibt es zehn verschiedene Verfahrensarten. Wann welche Verfahrensart zur Anwendung kommt, ist in den sogenannten Verdingungsordnungen für Bauleistungen (VOB/A), für Liefer- und Dienstleistungen (VOL/A) und für freiberufliche Leistungen (VOF) geregelt. Dabei wird zwischen nationalen und europaweiten Verfahren unterschieden. Wann ein Verfahren national oder europaweit veröffentlicht werden muss, hängt von definierten Schwellenwerten ab. Im Bereich der VOL/A beträgt dieser Schwellenwert aktuell 206.000 Euro. Vorrangig hat die öffentliche Beschaffung über eine öffentliche Ausschreibung bzw. ein offenes Verfahren zu erfolgen. Nur wenn bestimmte Ausnahmetatbestände vorliegen, darf von dieser Verfahrensart abgewichen werden. Tabelle 1 (s. oben) gibt einen vereinfachten Überblick der möglichen Vergabeverfahren und die durchschnittlichen Verfahrenskosten.

Die durchschnittlichen Verfahrenskosten belaufen sich auf 7.870 Euro für alle Beteiligten. Das teuerste Verfahren ist dabei das Verhandlungsverfahren nach vorheriger öffentlicher Bekanntmachung mit insgesamt

nationale Verfahren		EU-weite Verfahren	
Grundsatz			
öffentliche Ausschreibung 8.447 €		offene Verfahren 8.447 €	
Ausnahme			
beschränkte Ausschreibung		nicht offene Verfahren	
mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb 7.739 €	ohne öffentlichen Teilnahmewettbewerb 4.877 €	stets mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb 7.739 €	
Ausnahme der Ausnahme			
freihändige Vergabe		Verhandlungsverfahren	
mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb 7.418 €	ohne öffentlichen Teilnahmewettbewerb 4.651 €	nach vorheriger öffentlicher Bekanntmachung 9.347 €	ohne öffentliche Bekanntmachung 6.544 €

Quelle: Berechnungen IfM Bonn und Ramböll Management. Darstellung anhand einer Grafik von Leinemann und Partner

Tabelle 1: Übersicht der möglichen Vergabeverfahren.

9.347 Euro. Das günstigste Verfahren ist die freihändige Vergabe ohne Teilnahmewettbewerb mit 4.651 Euro für Unternehmen und Vergabestellen. Die unterschiedlich hohen Kosten für beide Verfahren, die jeweils als Ausnahme der Ausnahme gelten, liegen in der rechtlichen Ausgestaltung der Verfahren begründet. Während die freihändige Vergabe ohne förmliches Verfahren durchgeführt werden kann, bestehen für das Verhandlungsverfahren detailliertere Vorgaben. Bei der öffentlichen Ausschreibung, dem offenen Verfahren, entstehen durchschnittliche Kosten von 8.447 Euro. Diese Kosten ergeben sich vor allem durch die Anzahl der beteiligten Bieter, da bei diesem Verfahren jeder Interessierte ein Angebot abgeben kann. Im Schnitt gehen, nach der Untersuchung, bei einer öffentlichen Ausschreibung acht Angebote ein. Bei freihändigen Vergaben werden durchschnittlich vier bis fünf Unternehmen zur Angebotsabgabe aufgefordert.

Trotz des Vorrangs der öffentlichen Ausschreibung kommt dieses Verfahren in der Praxis nur in neun Prozent der Fälle zur Anwendung. Der Hauptteil der Beschaffungen, 65 Prozent aller Verfahren, erfolgt durch freihändige Vergaben. Dieser hohe Prozentsatz ergibt sich zum einen durch die bereits genannten Ausnahmetatbestände, wie bspw. die Geheimhaltung bei der Beschaffung von Rüstungsgütern. Zum anderen bestehen auf Landesebene Vergabegesetze, in denen für die Anwendung der freihändigen Vergabe feste Wertgrenzen definiert sind. Aufträge unterhalb dieser Wertgrenzen, die von 7.500 Euro bis zu 30.000 Euro reichen, können freihändig vergeben werden. Insgesamt belaufen sich die Verfahrenskosten für die Vergabe öffentlicher Aufträge pro Jahr auf insgesamt 19 Mrd. Euro. Der maßgebliche Kostenanteil entfällt auf den Regelungsbereich der VOL/A (s. Tab. 2, S. 11).

Kostenkomponente	VOB/A	VOL/A	VOF
prozessbezogen in Tsd. €	1.895.265 €	12.298.393 €	66.719 €
verfahrensunabhängig in Tsd. €	689.392 €	4.063.323 €	16.801 €
Gesamt in Tsd. €	2.584.657 €	16.361.716 €	83.520 €

Quelle: Berechnungen IfM Bonn und Rambøll Management

Tabelle 2: Verteilung der Kosten auf die drei Verdingungsordnungen.

Auf die sich um öffentliche Aufträge bewerbenden Unternehmen entfallen 10,2 Mrd. Euro. Nach der Angebotslegung (4,4 Mrd. Euro) sind die Recherche nach Ausschreibungen (2 Mrd. Euro), die Auswertung der Vergabeunterlagen (1,7 Mrd. Euro) sowie die Prüfung und Sammlung von Eignungsnachweisen (1 Mrd. Euro) die kostenintensivsten Blöcke². Die Durchführung der Vergabeverfahren verursacht auf Seiten der öffentlichen Hand Kosten in Höhe von 8,8 Mrd. Euro. Hier sind die Erstellung der Vergabeunterlagen (1,7 Mrd. Euro), die Auswahl eines Angebotes durch Prüfung und Wertung (1,5 Mrd. Euro), die Aufforderung zur Angebotsabgabe (886 Mio. Euro), die Durchführung von Verhandlungen (659 Mio. Euro) sowie die Durchführung von Eignungsprüfungen (454 Mio. Euro) die teuersten Verfahrensschritte.

Einsparpotenziale von Novellierungsvorschlägen

Da ein Großteil der Verfahrenskosten auf den Regelungsbereich der VOL/A entfallen, wurden in der zweiten Phase des Projektes insgesamt 30 Reformvorschläge für diese Verdingungsordnung zusammen mit dem Auftraggeber entwickelt und in Hinblick auf Veränderungen in den prozessualen Kosten untersucht. Darüber hinaus wurden diese Vorschläge auch von den Betroffenen mit Blick auf die Vergaberechtsgrundsätze Wirtschaftlichkeit, Gleichbehandlung, Transparenz und Wettbewerb sowie auf die Wirkungsdimensionen Rechtssicherheit und Durchlaufzeiten bewertet. Damit wurden die Auswirkungen der Vorschläge transparenter und zusätzliche Informationen für weitere Diskussionen bereitgestellt.

19 Vorschläge wurden von den Befragten sowohl auf öffentlicher Seite als auch auf Seiten der Wirtschaft als positiv eingeschätzt. Lediglich bei drei Vereinfachungsvorschlägen wurden die Auswirkungen von beiden Seiten negativ beurteilt. Darüber hinaus beinhalten eine Vielzahl der untersuchten Maßnahmen ein Entlastungspotenzial sowohl für Unternehmen als auch für Vergabestellen. Sogenannte Verschiebebahnhöfe, bei denen der bürokratische Aufwand von einer Seite zur anderen verschoben wird, sind die Ausnahme. Tabelle 3 (S.12) verdeutlicht das Einsparpotenzial der Novellierungsvorschläge im Bereich der VOL/A.

Von den 19 positiv bewerteten Vorschlägen bieten vor allem organisatorische Maßnahmen, wie die Stärkung der e-Vergabe und die Nutzung von elektronischen Formularen oder eine zentrale Veröffentlichung aller Bekannt-

machungen das größte Reduktionspotenzial. Aber auch mit einer Begründungspflicht von behördlichen Nachweisen sowie der Einführung einer Bagatellgrenze für Direkteinkäufe lassen sich die Verfahrenskosten beträchtlich senken. Im Folgenden wird auf die vier Vorschläge mit dem größten Entlastungspotenzial genauer eingegangen.

Elektronische Vergabe ermöglicht Entlastungen von einer Mrd. Euro

Das größte Entlastungspotenzial bietet die Nutzung von E-Government. Bisher wird dieses Medium hauptsächlich zur Informationsbereitstellung genutzt, eine elektronische Abwicklung eines Vergabeverfahrens (e-Vergabe) ist nur in etwa zehn Prozent der Fälle möglich. Durch die Einführung eines vollständigen Vergabemanagementsystems (Vorschlag 8a) in Verbindung mit elektronisch ausfüllbaren, einheitlichen Formularen (Vorschlag 9) können somit etwa zwei Mrd. Euro an Verfahrenskosten bei Auftragnehmern und -gebern eingespart werden. Während für Unternehmen vor allem Vorschlag 9 Einspareffekte von circa 650 Mio. Euro ermöglicht, beinhaltet die Einführung eines Vergabemanagementsystems (Vorschlag 8a) auf Unternehmensseite ein Einsparpotenzial von rund 316 Mio. Euro. Demgegenüber lassen sich mit der Nutzung einer solchen Software die Verfahrenskosten bei den Vergabestellen um etwa eine Mrd. Euro reduzieren. Allerdings wurden bei dieser Berechnung die dafür notwendigen Investitionskosten nicht weiter berücksichtigt. Diskussionsbedarf besteht bei der Frage, ob im Zuge der Nutzung einer Vergabesoftware Angebote weiterhin in Papierform abgegeben werden können. Bei einer Beibehaltung dieser Form der Angebotsabgabe (Vorschlag 8b) reduziert sich das Entlastungspotenzial für Auftraggeber und Bieter um etwa 350 Mio. Euro.

Verbindliche Veröffentlichung auf einer Plattform vereinfacht Suche nach Ausschreibungen

Ein weiterer Kostentreiber bei der Bewerbung um öffentliche Aufträge ist die Recherche nach Ausschreibungen. Die Veröffentlichung von Ausschreibungen kann in unterschiedlichen Medien wie Staatsanzeiger,

² Unterteilt nach den in der Prozessanalyse abgestimmten Verfahrenselementen.

Nr.	Vorschlag	Übergreifende Bewertung durch Betroffene	Einsparungen in Mio. Euro		
			Unternehmen	Vergabestellen	Gesamt
Block I Verschlankung und Vereinheitlichung der rechtlichen Grundlagen					
1-3	Neustrukturierung der VOL/A (Abschaffung der Abschnitte)	+	ja (keine Ausweisung möglich)		
4	Integration der VOF in die VOL/A	+	ja (keine Ausweisung möglich)		
5	Einheitliche Begriffe in VOL/A und VOB/A	+	0,0	9,0	9,0
6	Erstellung eines einheitlichen Vergabehandbuchs (VOB, VOF, VOL)	+	ja (keine Ausweisung möglich)		
7	Angleichung der landesrechtlichen und kommunalen Vorschriften	+	8,2	4,6	12,8
Block II Stärkung der elektronischen Vergabe					
8a	Ausbau der e-Vergabe mit dem Ziel der Abschaffung der Papierform	++	316,7	1.019,0	1.335,7
8b	e-Vergabe stärken, aber Papierform beibehalten	+/-	249,9	734,6	984,5
9	Verwendung elektronisch ausfüllbarer und einheitlicher Formulare	++	651,4	163,3	814,7
Block III Änderung der Vorgaben zur Verfahrensanwendung					
10	Geltung der VOL/A erst ab einer Bagatellgrenze von 500 Euro	+/-	340,6	315,0	655,6
11a	Einführung von Vergabefreigrenzen für die Vergabeverfahren (10.000 Euro/ 50.000 Euro) auf Bundesebene	+/-	7,2	0,8	8,0
11b	Obligatorischer Teilnahmewettbewerb bei beschränkten Ausschreibungen und Beibehaltung der Hierarchie	+/-	-19,7	-8,4	-28,1
11c	Aufgabe der Hierarchie der Vergabearten und Einschränkung der beschränkten Ausschreibung ohne Teilnahmewettbewerb	+/-	38,0	5,0	43,0
Block IV Änderungen im Rahmen der Veröffentlichung/ Bekanntmachung und der Vergabeunterlagen					
12	Verbindliche zentrale Veröffentlichung der Vergabebekanntmachungen auf www.bund.de	++	799,8	8,4	808,2
13	Festschreibung der Kostenfreiheit des Vergabeverfahrens	++	40,0	0,0	40,0
14	Streichung der Mindestangabenkataloge über die Bekanntmachung in § 17 Nr. 1 Abs. 2 und Nr. 2 Abs. 2 VOL/A	-	-5,9	-26,8	-32,7
Block V Änderungen im Rahmen der Eignungs- und Angebotsprüfung sowie der Ausschlussstatbestände					
15a	Die VOL/A geht künftig grundsätzlich von der Eignung (Zuverlässigkeit und finanz. Leistungsfähigkeit) der Bewerber/Bieter aus, die Forderung behördlicher Nachweise ist zu begründen	++	59,7	132,6	192,3
15b	Ausschließliche Verwendung von Eigenerklärungen im Rahmen von Teilnahmewettbewerben.	+	31,4	40,8	72,2
15c	Weitere Etablierung von PQ-Verfahren.	+	9,3	16,1	25,4
16	Einführung einer Frist zur Nachreichung von Nachweisen und Unterschriften.	+/-	0,0	-17,0	-17,0
17	Verbindliche Nennung aller geforderten Nachweise in einer „Checkliste“.	++	57,0	0,0	57,0
18	Zusammenfassung der §§ 23 und 25 VOL/A	+	keine Ausweisung möglich		
19	Streichung des § 4 VOL/A: Erkundung des Bewerberkreises	+	keine Ausweisung möglich		
20	Streichung des § 6 VOL/A: Mitwirkung von Sachverständigen	-	keine Ausweisung möglich		
21	Streichung des § 7 (6) VOL/A: Wettbewerbsausschluss Jugendvollzugsanstalten, Jugendeinrichtungen, Aus- und Fortbildungsstätten	-	0,0	0,0	0,0
Block VI Änderungen spezifischer Umsetzungsvorgaben					
22a	Benachrichtigungsanträge gegen Benachrichtigungsverpflichtung ersetzen	+/-	21,5	-43,8	-22,3
22b	Einführung einer „schlanken“ Benachrichtigungspflicht im Sinne einer Ergebnismitteilung ohne Begründung	+	6,5	6,1	12,6
23	Reduzierung der Arten der Vertragsbedingungen sowie Streichung des Mindestangabenkataloges in § 9 Nr. 4 VOL/A.	+	ja (keine Ausweisung möglich)		
24	Streichung des § 11 VOL/A: Ausführungsfristen sind ausreichend zu bemessen.	+	keine Ausweisung möglich		

Quelle: Berechnungen IfM Bonn und Ramboll Management

Tabelle 3: Novellierungsvorschläge und ihr Einsparpotenzial im Bereich der VOL/A.

Tages- oder Fachzeitungen, im Internet bei Vergabeplattformen oder auf behördeneigenen Seiten erfolgen. Für sich um öffentliche Aufträge bemühen Unternehmen bedeutet allein die Sichtung der verschiedenen Medien einen nicht zu unterschätzenden Aufwand.

Aus diesem Grund beinhaltet Vorschlag 12, die Veröffentlichung von Ausschreibungen auf einer einheitlichen Plattform zu fördern, auszubauen und verbindlich zu machen. Damit ließen sich die Verfahrenskosten für Unternehmen um mehr als 800 Mio. Euro reduzieren.

Zahl der Vergabeverfahren durch Möglichkeit des Direkteinkaufes reduzieren

Prinzipiell ist das Vergaberecht ab dem ersten Euro anzuwenden. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob bei Beschaffungen mit einem recht geringen Auftragswert die Wirtschaftlichkeit des Einkaufes gegeben ist, wenn dafür ein Verfahren durchgeführt werden muss, dessen Kosten den Auftragswert um ein Vielfaches übersteigen. Im Rahmen der Fallzahlenerhebung wurde nicht nur ermittelt, wie häufig welche Verfahrensart zur Anwendung kommt, sondern es wurde auch gefragt, in wie vielen Fällen weniger als 500 Euro verausgabt wurden. Insgesamt werden bei circa 36 Prozent der öffentlichen Aufträge im Bereich der VOL/A Kleinstbeschaffungen mittels eines freihändigen Vergabeverfahrens unterhalb dieser Wertgrenze getätigt. Vorschlag 10 beinhaltet deshalb die Festschreibung einer Bagatellgrenze von 500 Euro in der VOL/A, die es ermöglicht, bei Beschaffungen unterhalb dieser Grenze auf die freihändige Vergabe zu verzichten und stattdessen den Direkteinkauf zu ermöglichen. Dadurch könnten die Verfahrenskosten um 655 Mio. Euro verringert werden. Durch diese Optimierung des öffentlichen Einkaufes, könnten die Vergabestellen um bis zu 315 Mio. Euro entlastet werden. Gleichzeitig könnten durch die Reduzierung der freihändigen Vergaben Verfahrenskosten in Höhe von bis zu 340 Mio. Euro auf Seiten der Wirtschaft eingespart werden.

Unternehmen generell als finanziell leistungsfähig und zuverlässig anerkennen

Einer der aufwendigsten Prozessschritte in einem Vergabeverfahren ist die Erbringung und Prüfung von Eignungsnachweisen. Hierzu zählen die Identifikation der geforderten Nachweise in den Bekanntmachungsunterlagen sowie die stetige Aktualisierung von zeitlich befristeten behördlichen Nachweisen und Referenzlisten seitens der Unternehmen. Das Fehlen eines Nachweises führt zum Ausschluss des Unternehmens, unabhängig vom Angebot. Auf Seiten der Vergabestellen ist zudem nicht nur die Eignung anhand der Nachweise zu überprüfen, sondern auch, ob formale Anforderungen erfüllt wurden, wie bspw. das Vorliegen eines Nachweises in Originalform und nicht in Kopie. Das Entscheidende ist jedoch die Vielzahl der Nachweise, die stellenweise aus einem erhöhten Sicherheitsdenken heraus gefordert werden. Eine Reduzierung der Menge von Eignungsnachweisen könnte erreicht wer-

den, indem von der finanziellen Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des bewerbenden Unternehmens grundsätzlich ausgegangen wird (Vorschlag 15a). Dadurch könnten die Verfahrenskosten um etwa 192 Mio. Euro reduziert werden. Dies käme in erster Linie den Vergabestellen zugute, deren Entlastungspotenzial mit 132 Mio. Euro doppelt so hoch ausfällt, wie das der Unternehmen mit 59,7 Mio. Euro.

Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen dieser Untersuchung konnten standardisierte Prozesskosten nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch auf Seiten der Vergabestellen ermittelt werden. Im Vergleich zum jährlichen Vergabevolumen von 300 Mrd. Euro sind die Verfahrenskosten für die Vergabe öffentlicher Aufträge von 19 Mrd. Euro (6 % des Vergabevolumens) zwar nicht unverhältnismäßig hoch, volkswirtschaftlich gesehen sind diese Kosten aber nicht unerheblich. Die Studie zeigt, dass diese Kosten durch die Umsetzung von organisatorischen Maßnahmen um etwa 20 Prozent weiter gesenkt werden können. Die in der Studie untersuchten Reformvorschläge sind zum Teil Gegenstand der Diskussionen im Deutschen Vergabeausschuss für Leistungen (DVAL). Innerhalb dieses Gremiums wird derzeit über eine Neufassung der VOL/A diskutiert. Geplant ist, mit Ende der laufenden Legislaturperiode das Reformvorhaben abzuschließen.

Die Studie steht unter den folgenden Links als Download bereit:

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/kostenmessung-der-prozesseoeffentlicher-liefer-dienstleistungs-und-baueauftraege,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-181.pdf>

Prof. Frank Wallau ist Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn.

Jörn Fieseler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Bürokratie und Bürokratieabbau sowie im Bereich Mittelstandsförderung, insbesondere dem öffentlichen Auftragswesen.

Robert Kröber ist Chief Consultant im Bereich Better Regulation bei der Unternehmensberatung Rambøll Management GmbH.