



Public Venture Clienting



Whitepaper

Venture Clienting Austria

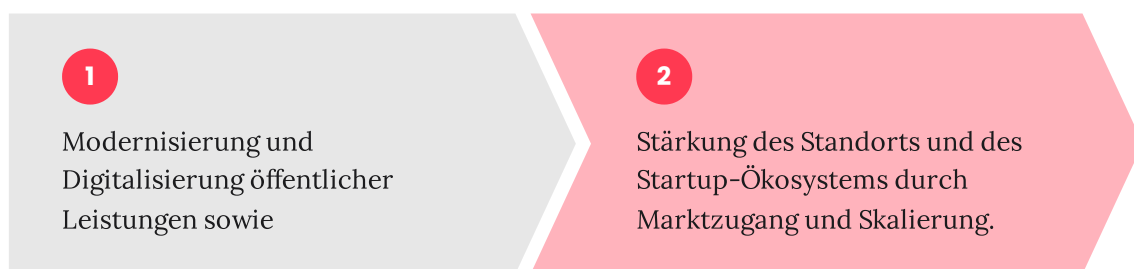


Executive Summary

Die öffentliche Verwaltung und Unternehmen der öffentlichen Hand stehen vor der gleichzeitigen Aufgabe, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Effizienzsteigerung voranzutreiben – häufig unter Ressourcenknappheit und steigenden Erwartungen von Bürger:innen und Stakeholdern. Startups können hier einen konkreten Beitrag leisten: Sie bringen agile, technologiegetriebene und nutzerzentrierte Lösungen, die bestehende Lücken schneller schließen können als klassische Eigenentwicklungen oder rein förderlogikbasierte Ansätze.

Österreich hat dabei einen besonders starken Hebel: Der öffentliche Sektor (inkl. ausgliederter öffentlicher Unternehmen) verfügt über ein durchschnittliches Beschaffungsvolumen von rund **67 Mrd. €** pro Jahr (Durchschnittswert 2015-2020), was etwa **18%** des BIP entspricht.¹ Öffentliche Beschaffung ist damit ein relevanter Markt- und Innovationsmotor.

Public Venture Clienting bietet hier eine pragmatische und zielgerichtete Antwort. Es beschreibt ein Kooperationsmodell, bei dem öffentliche Organisationen als frühe, zahlende Kund:innen auftreten und Startup-Lösungen gezielt für reale Problemstellungen testen, adaptieren und – bei Erfolg – skalieren. Dadurch können Innovationen im öffentlichen Sektor schneller erprobt und in die Anwendung gebracht werden. Gleichzeitig entstehen für Startups frühe Marktzugänge, Referenzen und Umsätze. Die Wirkung ist doppelt:



Public Venture Clienting wirkt dabei auch als wichtige flankierende Maßnahme zu bestehenden Finanzierungsinstrumenten wie dem österreichischen Dachfonds. Während der Dachfonds die Kapitalbasis für Wachstum und Internationalisierung stärkt, adressiert Public Venture Clienting eine zentrale Lücke im Innovationssystem: den frühen Marktzugang. Öffentliche Organisationen übernehmen die Rolle strategischer

¹ Friesenbichler, K.S. et al. (WIFO/ASCI): Struktur- und wirtschaftspolitische Hebel der öffentlichen Beschaffung in Österreich (2023-2025), Wien 2026. Die 67 Mrd. € beziehen sich auf den Durchschnitt der Jahre 2015-2020. <https://www.wifo.ac.at/publication/452313/>

Erstkund:innen und schaffen damit reale Anwendungsfälle, Referenzen und planbare Umsätze. Die Verbindung von Kapitalverfügbarkeit und strukturiertem Marktzugang kann Startups auf dem Weg zur Skalierung unterstützen und bestehende Instrumente der Innovations- und Standortpolitik um eine nachfrageseitige Perspektive ergänzen.

Das vorliegende Whitepaper basiert auf 20 anonymen Interviews und einem Workshop mit einem kleinen Expert:innenkreis. Die Analyse zeigt: Die größten Hürden liegen nicht in einem einzelnen Instrument, sondern an den Schnittstellen zwischen Bedarfsträger:innen, Einkauf, Recht und Innovation, in fehlenden Zuständigkeiten, unterschiedlichen Risiko- und Budgetlogiken sowie in Unsicherheiten beim Übergang vom Pilot zur Skalierung. Daraus konnten wir als Ergebnis wichtige Handlungsfelder ableiten, die in Kapitel 7 des Whitepapers strukturiert erfasst werden.

Österreich verfügt mit bestehenden Strukturen wie der IÖB, erfahrenen öffentlichen Unternehmen und einer starken Startup- und Förderlandschaft über wichtige Voraussetzungen. Der nächste Schritt ist, diese Elemente stärker zu verbinden und öffentliche Beschaffung gezielt auch als Instrument für Innovation, Modernisierung und Marktzugang zu nutzen. Dabei geht es auch um Wahlfreiheit und digitale Souveränität: Wer europäische Startups früh erprobt, verringert Abhängigkeiten von wenigen großen Anbietern. Auch europäisch gewinnen Programme rund um GovTech und innovative Beschaffung an Bedeutung – etwa EU-Initiativen wie GovTech Connect und GovTech4All, die den systematischen Einsatz von Startups für die Modernisierung öffentlicher Leistungen fördern.

Venture Clienting Austria

Venture Clienting Austria (VCA) ist ein gemeinnütziger Verein, der den Austausch rund um Venture Clienting in Österreich fördert. Die Plattform bringt Unternehmen, öffentliche Organisationen, Startups sowie Expert:innen zusammen, um Erfahrungen zu teilen, voneinander zu lernen und die Zusammenarbeit zwischen etablierten Organisationen und Startups zu verbessern. Ziel von VCA ist es, Wissen und Best Practices sichtbar zu machen, den Dialog zwischen den unterschiedlichen Akteur:innen zu stärken und damit zur Weiterentwicklung des Innovations-Ökosystems in Österreich beizutragen.



Viktoria Ilger

Co-Founderin und
Vorstandsmitglied
Venture Clienting
Austria



Jakob Bacher

Co-Founder und
Vorstandsmitglied
Venture Clienting
Austria



Dominik Hütter

Co-Founder und
Vorstandsmitglied
Venture Clienting
Austria



Mario Fraiß- Kollmanitsch

Co-Founder und
Vorstandsmitglied
Venture Clienting
Austria

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Was ist Venture Clienting?	6
2.1	Wieso braucht es dieses Modell?	6
2.2	Venture Clienting Prozess	7
3	Warum Public Venture Clienting jetzt?	9
	Für die öffentliche Hand	9
	Für Startups	10
	Für das Ökosystem	10
4	Herausforderungen in der Umsetzung in öffentlichen Organisationen	11
4.1	Kulturelle Unterschiede	11
4.2	Unterschiedliche Budgethorizonte	11
4.3	Unterschiedliche Sicherheits- und Risikoperspektiven	12
4.4	Fehlende Anlaufstellen und Verantwortlichkeiten	12
4.5	Fragmentierte interne Entscheidungsprozesse	12
4.6	Rechtliche Unsicherheit	13
4.7	Offenlegung der IP	13
5	Vergaberecht österreichische Perspektive	14
6	Lösungsansätze	17
6.1	Kulturelle Brücken bauen	17
6.2	Interne Strukturen professionalisieren	18
6.3	Vergaberecht strategisch nutzen	19
6.4	Schutz des geistigen Eigentums und fairer Wettbewerb	20
6.5	Einführung innovativer Vergabekriterien	21
6.6	Sichtbarkeit und Zugang verbessern	21
6.7	Unterstützung durch gezielte Schulung und Vernetzung	22
7	Handlungsempfehlungen	23
8	Best Practices	27

1 Einleitung

Die öffentliche Verwaltung und staatsnahe Unternehmen stehen derzeit unter immensem Druck: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Effizienzsteigerung müssen zugleich vorangetrieben werden – oft bei begrenzten Ressourcen und hohen Erwartungen der Bürger:innen. Gleichzeitig entstehen in Bereichen wie Verwaltung, Mobilität, Energie, Bildung oder Gesundheit komplexe Herausforderungen, die klassische Lösungswege häufig überfordern. Startups bieten hier eine Chance: Mit agilen, technologiegetriebenen und praxisnahen Lösungen können sie bestehende Kompetenzen ergänzen und Lösungen für konkrete Bedarfe bereitstellen, insbesondere wenn entsprechende Technologien bereits am Markt verfügbar sind.

Public Venture Clienting verbindet diese beiden Welten auf strategische Weise. Öffentliche Organisationen treten nicht nur als Fördergeber, sondern als frühe, zahlende Kund:innen für innovative Startup-Lösungen auf. Dadurch können digitale Innovationen schneller getestet, effizient implementiert und gezielt skaliert werden – mit unmittelbarem Nutzen für Verwaltung, Gesellschaft und Wirtschaft.

Dieses Whitepaper beleuchtet die Chancen, Herausforderungen und Handlungsfelder für die erfolgreiche Implementierung von Public Venture Clienting. Es zeigt praxisnahe Wege auf, wie kulturelle, strukturelle und rechtliche Barrieren überwunden werden können, und liefert konkrete Handlungsempfehlungen für öffentliche Organisationen, um Innovationspotenziale systematisch zu heben. Interviews mit Fachkräften aus Verwaltung und staatsnahen Unternehmen sowie Expert:innen aus der Praxis bieten zusätzliche Einblicke und unterstreichen, dass Public Venture Clienting kein theoretisches Konzept, sondern ein wirkungsvolles Instrument für nachhaltige Innovation ist.

Zum Sprachgebrauch: Unter Public Venture Clienting betrachtet dieses Whitepaper unterschiedliche öffentliche Auftraggeber sowie öffentliche und staatsnahe Unternehmen. Ihre rechtlichen Rahmenbedingungen – etwa für Verwaltung, Sektorenauftraggeber oder öffentliche Unternehmen – können im Einzelfall variieren.

Methodik

20

anonyme
Interviews

1

Expert:innen-
Workshop

Die Interviews dienten dazu, zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze für Public Venture Clienting aus der Praxis zu identifizieren. Die Erkenntnisse wurden anschließend mit einem kleinen Expert:innenkreis diskutiert und reflektiert. Die Ergebnisse sind qualitativ und nicht repräsentativ.

2 Was ist Venture Clienting?

Venture Clienting ist ein strategisches Modell, bei dem Organisationen – typischerweise Großunternehmen oder öffentliche Einrichtungen – als frühe Kund:innen von Startups auftreten. Im Gegensatz zu klassischen Accelerator- oder Beteiligungsmodellen geht es nicht um Finanzierung, sondern um die Nutzung bestehender Lösungen zur Lösung konkreter Probleme. Der Fokus liegt auf der schnellen Integration innovativer Technologien in bestehende Prozesse.

Ein prägendes Praxisbeispiel ist die BMW Startup Garage, die den Venture-Clienting-Ansatz früh systematisch etabliert hat. BMW identifiziert Startups mit relevanten Technologien und integriert deren Lösungen direkt in eigene Prozesse, ohne Beteiligungen einzugehen. Dies ermöglichte eine schnelle und kosteneffiziente Nutzung innovativer Technologien.

“Public Venture Clienting kann ein entscheidender Faktor für den Erfolg junger Startups sein. Durch Schaffung von Rahmenbedingungen in den öffentlichen Institutionen, bei denen Startups Aufträge erhalten können, fördern wir die Chancen von Startups, sich am Markt zu beweisen und geben Ihnen die Möglichkeit, die Entwicklung ihrer Produkte schneller voranzutreiben. Durch die Anwendung neuer Technologien ist es für öffentliche Beschaffer möglich, ihren Auftrag effizienter und effektiver zu erfüllen, was schlussendlich zu einer Symbiose zwischen Startups und öffentlicher Hand führt.

Elisabeth Zehetner

Staatssekretärin für Energie, Startups und Tourismus im Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus

2.1 Wieso braucht es dieses Modell?

Venture Clienting ist mehr als nur eine Möglichkeit zur Kooperation mit Startups. Es ist eine Strategie, die es Organisationen ermöglicht, gezielt und effizient Innovationen zu integrieren, ohne langwierige Entwicklungsprozesse. Doch der Erfolg von Venture Clienting hängt nicht nur von der Bereitschaft ab, mit Startups zu arbeiten, sondern vielmehr von der strategischen Verankerung dieses Modells innerhalb der Organisation.

2.2 Venture Clienting Prozess

Ein zentrales Problem in der Zusammenarbeit zwischen Startups und großen Organisationen ist die fehlende Priorisierung von Innovationsprojekten. Oftmals bestehen in Fachabteilungen zwar Interesse und Bewusstsein für neue Lösungen, jedoch fehlen klare Entscheidungswege, Budgets und Kapazitäten. In vielen Fällen werden innovative Ansätze zwar nicht aktiv abgelehnt, aber allzu oft ausgesessen – ein Effekt, der Innovationsprojekte stark verzögert oder gar blockiert.

Für ein erfolgreiches Venture Clienting ist daher von Anfang an die Unterstützung der Führungsebene entscheidend. Dazu gehören ein klares Commitment, gesicherte Budgets und ausreichend Kapazitäten, um Innovationsprozesse aktiv voranzutreiben. Ohne diese Grundlagen bleiben viele Pilotprojekte ungenutzt, wertvolle Potenziale gehen verloren und Startups stoßen an ihre personellen und finanziellen Grenzen.

Weitere häufige Hindernisse sind lange Abstimmungs- und Freigabeprozesse, zähe Risikoanalysen und unflexible Vertragsbedingungen. Ein strategisch aufgesetzter Venture Clienting-Prozess adressiert genau das – nicht, indem er Anforderungen generell abschafft, sondern indem er sie phasengerecht staffelt.

In der Pilotphase gelten bewusst erleichterte Bedingungen: vereinfachte Vertragsbedingungen, niedrighschwellige Einstiegshürden und schnelle Entscheidungswege. Das ist kein Freifahrtschein, sondern ein kontrollierter Testrahmen. Hier werden konkrete Hypothesen überprüft: Löst die Technologie das Problem? Ist die Integration in bestehende Prozesse realistisch? Liefert die Zusammenarbeit für beide Seiten einen nachweisbaren Mehrwert? Die Bedingungen sind erleichtert, weil das Risiko bewusst begrenzt ist – auf einen definierten Anwendungsfall, ein klares Budget und einen eingegrenzten Zeitraum.

Werden die Hypothesen bestätigt, folgt die Entscheidung zur Skalierung und damit kehren höhere Anforderungen zurück. Der entscheidende Unterschied zum klassischen Vergabeprozess liegt jedoch darin, dass beide Seiten besser vorbereitet in diesen Schritt gehen. Das Startup weiß bereits, dass hier ein realer Auftrag entsteht, und wurde von der Organisation idealerweise schon während des Piloten auf die kommenden Anforderungen vorbereitet. Die Organisation wiederum hat den Vorteil, kostbare interne Ressourcen erst dann einzusetzen, wenn feststeht, dass die Lösung tatsächlich Mehrwert liefert. So entsteht ein Modell, das Innovation ermöglicht ohne Sorgfalt aufzugeben.

Der Venture Clienting Prozess lässt sich in fünf aufeinanderfolgende Phasen unterteilen:

1

Erfassen der Potenziale

In dieser Phase werden konkrete Problemstellungen oder Anwendungsfälle innerhalb der Organisation identifiziert, z. B. ineffiziente Prozesse, digitale Schnittstellen oder Energieverbrauchsprobleme. Entscheidend ist, dass Themen aus den Fachabteilungen kommen, um Akzeptanz und Engagement für externe Lösungen zu schaffen und das „Not Invented Here“-Syndrom zu überwinden.

2

Scouting nach Startups

Hier geht es darum, passende Startups mit marktfähigen oder nahezu marktfähigen Lösungen zu identifizieren.

3

Evaluation und Auswahl

Die Evaluation erfolgt strukturiert unter Einbeziehung der relevanten Fachabteilungen. Kriterien sind neben der Passgenauigkeit der Lösung auch Commitment, technische Machbarkeit, Skalierbarkeit und rechtliche Rahmenbedingungen. Ziel ist es, einen Partner auszuwählen, dessen Lösung den Mindestanforderungen entspricht um einen Piloten zu starten.

4

Beauftragung eines Pilotprojekts

In dieser Phase wird eine erste Anwendung oder ein Proof of Concept (PoC) unter realen Bedingungen implementiert. Hypothesen, KPIs und Evaluierungskriterien werden von Anfang an definiert, um den Erfolg messbar und transparent zu gestalten. Der Pilot überprüft wenige zentrale Annahmen unter realen Bedingungen; Erfolgskriterien und Entscheidungsschwellen werden vor Beginn definiert.

5

Lernschleifen und Skalierung

Nach erfolgreichem Abschluss des PoC erfolgt die Entscheidung, ob die Lösung skaliert oder weiterentwickelt wird. Gegebenenfalls werden noch Iterationen am Produkt vorgenommen, um die Lösung für eine breitere Einführung zu optimieren. Ziel ist eine fundierte Entscheidung über Skalierung, Iteration oder Stopp.

“Startups sind in vielen Zukunftsfeldern zentrale Innovationstreiber – von künstlicher Intelligenz über Energie bis hin zu Mobilität und Gesundheit. Genau in diesen Bereichen sucht auch der öffentliche Sektor dringend nach neuen Lösungen: für mehr Entbürokratisierung, den wirksamen Einsatz neuer Technologien und schnellere, bessere Services für Bürger:innen und Unternehmen. Der Startup-Rat hat innovative öffentliche Beschaffung deshalb als zentrales Handlungsfeld definiert. Denn der Hebel ist enorm und wird in Österreich, sowie Europa noch nicht ausreichend systematisch genutzt. Trotz eines durchschnittlichen jährlichen Beschaffungsvolumens von rund 67 Mrd. € (2015–2020) bleibt der Zugang zur öffentlichen Hand für viele Startups bislang die Ausnahme statt die Regel. Das ist kein Naturgesetz, sondern ein strukturelles Problem. Genau dafür braucht es strukturelle Lösungen.

Claudia Falkinger

Mitglied des Startup-Rats, Co-Founderin POINT&

3 Warum Public Venture Clienting jetzt?

Für die öffentliche Hand

Der Einsatz von Startup-Lösungen hilft, Digitalisierungsprojekte schneller umzusetzen, die Bürger:innenorientierung zu verbessern und neue Technologien risikoarm zu erproben. Die öffentliche Hand kann durch Startup-Innovationen Effizienzgewinne und Qualitätssteigerungen erzielen – sei es in der Verkehrssteuerung, der Energieversorgung oder der Digitalisierung von Bürgerdiensten. Junge Technologieunternehmen sind häufig Vorreiter neuer Technologien wie KI, IoT und Green Tech und bringen frische Lösungsansätze.

— Für Startups

Die öffentliche Hand stellt einen stabilen Markt dar. Ein öffentlicher Pilotkunde verschafft Sichtbarkeit, Referenzen und Cashflow. Dieser Vorteil ist für Startups von unschätzbarem Wert, um am Markt zu bestehen und Investoren zu gewinnen. Ein öffentlicher Pilotauftrag kann Umsatz, Referenzen und Marktnachweis schaffen und damit die weitere Kunden- und Investorengewinnung unterstützen. Die Verwaltung fungiert dabei als Venture Client, der Innovationen frühzeitig ermöglicht.

— Für das Ökosystem

Public Venture Clienting stärkt nicht nur die Innovationskraft eines Standortes, sondern auch das gesamte Startup-Ökosystem. Es signalisiert Offenheit und Förderung von Innovationskultur in der öffentlichen Verwaltung. Zudem ergeben sich gesamtwirtschaftliche Vorteile: Wenn mehr Startups öffentliche Aufträge erhalten, fließen Steuergelder zurück in die heimische Innovationslandschaft, schaffen Arbeitsplätze und stärken die Standortattraktivität. Public Venture Clienting kann bestehende angebotsseitige Förderinstrumente um eine nachfrageseitige Perspektive ergänzen: Die öffentliche Hand finanziert nicht die Entwicklung eines Unternehmens, sondern beschafft eine Lösung für einen konkreten Bedarf. Unter der genauen Betrachtung des öffentlichen Beschaffungsvolumens in Österreich, von durchschnittlich rund 67 Mrd. € pro Jahr (2015–2020)² für Güter, IT, Bau- und Dienstleistungen, wird schnell klar, dass hier ein wichtiger Hebel für das Startup-Ökosystem liegt. Dabei zählen IT & Digitalisierung zu den wachstumsstarken Segmenten. Besonders hohes Beschaffungswachstum in: - IT-Dienstleistungen, Digitalisierung öffentlicher Services, Verwaltungsmodernisierung, Datenplattformen & Energie/Umwelttechnologien.

Zusammengefasst

Wenn der öffentliche Bereich gezielt auch von Startups kauft, entsteht ein doppelter Effekt:

1

schnellere Innovationszyklen im öffentlichen Sektor, denn Startups liefern schnelle, digitale und nutzerzentrierte Lösungen, für Verwaltung, Mobilität, Klima, Energie, Bürgerdienste.

2

Stärkung des Standorts & Startup-Ökosystems, denn öffentliche Aufträge können Startups Sichtbarkeit, Referenzen und Umsatz verschaffen und die weitere Kunden- und Investorengewinnung unterstützen. Steuergelder fließen zurück in die heimische Innovationslandschaft, schaffen Arbeitsplätze und stärken die Standortattraktivität.

². Friesenbichler, K.S. et al. (WIFO/ASCI): Hebel der öffentlichen Beschaffung in Österreich (2023–2025), Wien 2026; Durchschnitt 2015–2020.

4

Herausforderungen in der Umsetzung in öffentlichen Organisationen

Aus 20 anonymen Interviews und einem Workshop mit einem kleinen Expert:innenkreis konnten wir besondere Herausforderungen für öffentliche Organisationen identifizieren und Clustern:

4.1 Kulturelle Unterschiede

4.2 Unterschiedliche Budgethorizonte

4.3 Unterschiedliche Sicherheits- und Risikoperspektiven

4.4 Fehlende Anlaufstellen und Verantwortlichkeiten

4.5 Fragmentierte interne Entscheidungsprozesse

4.6 Rechtliche Unsicherheit

4.7 Offenlegung der IP

4.1 Kulturelle Unterschiede

Ein zentrales Spannungsfeld zwischen Startups und öffentlichen Institutionen liegt in ihren unterschiedlichen Arbeitskulturen. Startups agieren schnell, iterativ und mit einer hohen Risikobereitschaft. Öffentliche Organisationen dagegen sind durch strenge Regulierungen, umfassende Absicherungen und formale Prozesse geprägt, die eine schnelle und flexible Zusammenarbeit erschweren können. Dieser Unterschied führt zu Reibungspunkten und oft auch zu Missverständnissen zwischen den beiden Parteien.

4.2 Unterschiedliche Budgethorizonte

Ein wesentlicher Aspekt ist die Budgetplanung: Startups arbeiten in der Regel in sehr kurzen Zeiträumen und sind auf rasche Entscheidungen sowie zeitnahe Zahlungen angewiesen, da sie häufig mit begrenzter Liquidität operieren. Öffentliche Organisationen hingegen planen in Jahres- oder mehrjährigen Haushaltszyklen, was Entscheidungsprozesse und Mittelzuweisungen deutlich verlangsamen kann.

Diese zeitliche Diskrepanz führt zu einem strukturellen Missverhältnis zwischen den operativen Bedürfnissen von Startups und den Budgetlogiken öffentlicher Organisationen und erschwert damit die Umsetzung von Innovationsprojekten.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, dass selbst kleine Beträge, die für erste Validierungen im Rahmen von Pilotprojekten erforderlich wären, häufig langen internen Freigabe- und Abstimmungsprozessen unterliegen. Die seit März 2026 geltenden Regelungen erweitern die Möglichkeiten der Direktvergabe. Je nach Auftraggebertyp und Auftragsgegenstand gelten unterschiedliche Schwellenwerte; für bestimmte Liefer- und Dienstleistungsaufträge liegen diese etwa bei 140.000 €, für Sektorenauftraggeber bei 150.000 € und für Bauaufträge bei 200.000 €. ³ Ab einem geschätzten Auftragswert von 50.000 € müssen sich Auftraggeber zudem in der Regel um mindestens drei Vergleichsangebote bemühen. Die neuen Spielräume können zwar punktuell Erleichterung schaffen, greifen jedoch zu kurz, da sie das eigentliche Problem nicht lösen: langsame Entscheidungsprozesse und komplexe interne Budgetabstimmungen bleiben weiterhin ein wesentliches Hemmnis für eine schnelle und systematische Zusammenarbeit mit Startups.

4.3 Unterschiedliche Sicherheits- und Risikoperspektiven

Zudem ist das Sicherheitsbedürfnis unterschiedlich ausgeprägt: Während Startups auf schnelle Anpassungen und technologische Offenheit setzen, müssen öffentliche Organisationen jede Veränderung mit Blick auf Gemeinwohl, politische Legitimität und Rechtssicherheit verantworten. Dies erhöht die Anforderungen an Nachvollziehbarkeit, Datenschutz und Betriebssicherheit, was in vielen Fällen zu rechtlichen und bürokratischen Hürden führt, die eine zügige Umsetzung von innovativen Lösungen erschweren können.

4.4 Fehlende Anlaufstellen und Verantwortlichkeiten

Ein weiteres signifikantes Hindernis ist die Unklarheit bei Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung. Oft ist nicht klar definiert, wer innerhalb der Organisation für die Zusammenarbeit mit Startups verantwortlich ist. Diese Intransparenz erschwert es Startups erheblich, Zugang zu den relevanten Entscheidungsträgern und Ressourcen innerhalb öffentlicher Institutionen zu finden. Es fehlt an strukturellen und personellen Schnittstellen, um Innovation strategisch zu fördern und nachhaltig zu implementieren.

4.5 Fragmentierte interne Entscheidungsprozesse

Öffentliche Institutionen arbeiten häufig in Silostrukturen, bei denen Bedarfsträger:innen, Einkaufsabteilungen und Rechtsabteilungen isoliert agieren und unterschiedliche Zielsetzungen haben. Diese Fragmentierung führt zu Reibungsverlusten und erschwert die Schaffung effektiver Schnittstellen für die Zusammenarbeit. Ohne die institutionalisierte Verknüpfung dieser Abteilungen ist es schwierig, agile Kooperationen zu etablieren, die eine schnelle und flexible Umsetzung von Innovationsprojekten ermöglichen.

³. Bundesvergabegesetz 2018 idF Vergaberechtsgesetz 2026, BGBl. I Nr. 8/2026 (in Kraft seit 1. März 2026), insbesondere §§ 46 und 213. <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/i/2026/8>

4.6 Rechtliche Unsicherheit

Ein weiterer zentraler Stolperstein in der Umsetzung von Public Venture Clienting ist die rechtliche Unsicherheit im Umgang mit dem Vergaberecht. Insbesondere bei Direktvergaben und Einzelbeauftragungen nehmen viele öffentliche Organisationen rechtliche Graubereiche wahr, die potenziell haftungs- oder prüfungsrelevante Folgen nach sich ziehen könnten. In den Interviews wurde mehrfach beschrieben, dass diese Unsicherheit dazu führen kann, dass innovative Vorhaben verzögert, zusätzlich abgesichert oder teilweise nicht weiterverfolgt werden.

In den Diskussionen zeigte sich, dass eine saubere und nachvollziehbare Dokumentation von Pilotprojekten – von der Scouting- und Auswahlphase bis zur Entscheidungsfindung – als wesentlicher Faktor zur rechtlichen Absicherung wahrgenommen wird. Gleichzeitig werden Vergabeentscheidungen häufig zusätzlich „abgesichert“, etwa durch externe Expert:innen oder Gutachten. Dieses Vorgehen reduziert zwar individuelle Risiken, führt jedoch zu höheren Kosten und verlängerten Durchlaufzeiten und steht damit im Spannungsverhältnis zu den Anforderungen agiler Innovationsprojekte.

Besonders ausgeprägt ist die Unsicherheit im Umgang mit sogenannten Vorarbeiten im Rahmen von Pilotprojekten und der Frage, wie diese rechtssicher in eine spätere Ausschreibung oder Skalierung überführt werden können, ohne Wettbewerbsgrundsätze zu verletzen oder das geistige Eigentum der Startups unzureichend zu schützen. Erschwert wird dies zusätzlich durch fragmentierte Zuständigkeiten innerhalb der Organisationen: Vergaberecht, IP-Fragen und gesellschaftsrechtliche Aspekte sind häufig auf unterschiedliche Stellen verteilt und nicht entlang eines durchgängigen Venture-Clienting-Prozesses organisiert. Einkauf und Fachabteilungen verfolgen dabei teilweise unterschiedliche Zielsysteme, was die Umsetzung weiter verkompliziert.

4.7 Offenlegung der IP

Ein weiterer zentraler Aspekt in der Umsetzung von Public Venture Clienting ist der Schutz des geistigen Eigentums (IP) bei Pilotprojekten, in denen Startups ihre Technologien, Konzepte oder Lösungsansätze offenlegen. Gerade in frühen Entwicklungsphasen sehen Startups die Gefahr, dass Vorarbeiten nicht ausreichend geschützt sind und andere Marktteilnehmer – etwa größere Anbieter – bei einer nachgelagerten Ausschreibung von diesen Erkenntnissen profitieren könnten. Gleichzeitig stehen öffentliche Organisationen vor der Anforderung, bei einer späteren Skalierung wettbewerbliche Grundsätze einzuhalten. Diese Spannung zwischen Innovationsförderung und fairem Wettbewerb stellt sowohl rechtlich als auch strategisch eine der anspruchsvollsten Herausforderungen im Public Venture Clienting dar.

Aus Sicht der Startups wurde insbesondere die fehlende Transparenz in frühen Projektphasen als Problem benannt. Auf Seiten öffentlicher Organisationen wird häufig unterschätzt, dass Startups im Vergleich zu etablierten Anbietern über wenig bis keine

Erfahrung mit öffentlichen Ausschreibungen verfügen und damit potenzielle Risiken – etwa im Hinblick auf IP, Vorarbeiten oder Folgevergaben – nicht ausreichend einschätzen können. Unklare oder unvollständige Informationen zum weiteren Vorgehen erhöhen diese Unsicherheit zusätzlich und können dazu führen, dass Startups Risiken eingehen, deren Tragweite ihnen nicht bewusst ist. Die mangelnde Klarheit über Prozesslogiken, Pilotziele und mögliche Anschlussverfahren erschwert damit fundierte Entscheidungen auf Startupseite und wirkt sich hemmend auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit aus.

5

Vergaberecht österreichische Perspektive

“

Als staatliches Unternehmen agieren wir in einem klar definierten Rahmen: Vergaberecht, Rechnungshofprüfungen und stetig steigende regulatorische Anforderungen setzen enge Grenzen – Grenzen, die durch aktuelle und kommende Novellen nicht einfacher werden. Gerade deshalb ist es entscheidend, Public Venture Clienting strategisch und risikobewusst dort einzusetzen, wo der Anwendungsfall geeignet ist und einen nachweisbaren Mehrwert für das Kerngeschäft schafft.

Manuela Waldner

Mitglied des Vorstandes (CFO), Österreichische Bundesbahnen

Das vergaberechtliche Regelwerk verfolgt zentrale Zielsetzungen: Transparenz, Wettbewerb und Gleichbehandlung. Gleichzeitig stellt es – besonders für Startups – eine erhebliche strukturelle Hürde dar. Viele Vergabeverfahren verlangen Eignungsnachweise wie Mindestumsätze, Bonitätsnachweise oder Referenzprojekte, die für junge Unternehmen mit kurzer Geschäftshistorie und begrenzten Ressourcen schwer erfüllbar sind. Ein technisch relevantes und vielversprechendes Minimum Viable Product (MVP) reicht im Regelfall nicht aus, um die formalen Anforderungen einer klassischen öffentlichen Ausschreibung zu erfüllen. Daraus ergibt sich ein strukturelles Spannungsfeld zwischen Innovationsfähigkeit und vergaberechtlicher Absicherung – auf beiden Seiten.

Hinzu kommt der hohe formale und administrative Aufwand öffentlicher Vergabeverfahren. Die Erstellung von Angebotsunterlagen, Nachweisen und Eigenerklärungen bindet erhebliche Ressourcen und belastet Startups überproportional stark. Auch auf Seiten öffentlicher Organisationen entstehen durch Dokumentations- und

Prüfpflichten erhebliche Transaktionskosten, die die Geschwindigkeit von Verfahren bremsen – besonders bei innovationsgetriebenen Projekten. Es ist daher wenig überraschend, dass laut Austrian Startup Monitor 2023 lediglich rund 5 % der Startups Umsätze mit öffentlichen Organisationen erzielen.⁴

Vor diesem Hintergrund prüfen öffentliche Auftraggeber verstärkt den Einsatz von Direktvergaben, insbesondere für Pilot- und Testprojekte. Mit der Schwellenwerteverordnung 2025 und 2026 wurden die Direktvergabeschwellen angehoben, wodurch ein relevanter Handlungsspielraum entstanden ist. Direktvergaben können es ermöglichen, innovative Lösungsansätze rasch zu erproben und Risiken in einem begrenzten Rahmen zu steuern. Zugleich besteht die strukturelle Herausforderung, dass bei erfolgreichem Projektverlauf und angestrebter Skalierung rasch die Schwelle zur regulären Ausschreibung überschritten wird. In diesen Fällen ist sorgfältig sicherzustellen, dass die im Pilotprojekt gewonnenen Erkenntnisse vergaberechtskonform genutzt werden, ohne den Wettbewerb unzulässig einzuschränken. Die zentrale Gestaltungsfrage lautet daher nicht ob, sondern wie Anschlussiausschreibungen so konzipiert werden können, dass sie einerseits fair und offen bleiben und andererseits die Vorarbeiten aus Pilotprojekten sachlich und rechtlich vertretbar berücksichtigen.

Das Bundesvergabegesetz 2018 eröffnet grundsätzlich Instrumente zur innovationsfreundlicheren Beschaffung: Funktionale Leistungsbeschreibungen ermöglichen es, Ziele statt Lösungen vorzugeben und so technologische Offenheit zu schaffen. Innovationspartnerschaften erlauben die gemeinsame Entwicklung neuer Leistungen, wenn am Markt noch keine passende Lösung verfügbar ist. Die Aufteilung von Leistungen in Lose kann kleineren Marktteilnehmern den Einstieg erleichtern. Gleichzeitig zeigen diese Instrumente in der Anwendung eine hohe Komplexität und stellen erhöhte Anforderungen an Planung, Dokumentation und rechtliche Begründung. Innovationspartnerschaften insbesondere sind mit spezifischen rechtlichen und organisatorischen Risiken verbunden und eignen sich nicht für jede Problemstellung.

Ein bislang noch zu wenig genutztes Instrument im Vorfeld formaler Vergabeverfahren ist die IÖB-Challenge: Als strukturiertes Format der vorherigen Markterkundung (§ 24 BVergG 2018) ermöglicht sie es, einen funktional beschriebenen Bedarf offen in den Markt zu geben, einen Überblick über potenzielle Lösungsansätze und Anbieter zu gewinnen und eine spätere Ausschreibung inhaltlich deutlich besser vorzubereiten. Die im Rahmen einer IÖB-Challenge gewonnenen Erkenntnisse dürfen für Planung und Durchführung eines Vergabeverfahrens genutzt werden, solange der Wettbewerb dadurch nicht verzerrt wird. Eine IÖB-Challenge ersetzt kein Vergabeverfahren und kann nicht unmittelbar zur Beschaffung einer Lösung genutzt werden – sie stellt aber einen strategisch sinnvollen ersten Schritt dar, der sowohl den Markt stimulieren als auch die Treffsicherheit späterer Ausschreibungen erhöhen kann. Für Startups bedeutet das: frühzeitige Sichtbarkeit, ohne bereits alle Hürden eines formalen Vergabeverfahrens nehmen zu müssen.

⁴. Leitner, K.-H. et al.: Austrian Startup Monitor 2023, AIT Austrian Institute of Technology / AustrianStartups / WU Entrepreneurship Center, Wien 2024, Kap. 4.1, S. 56 (PDF-Seite 57). www.austrianstartupmonitor.at

Aus Sicht öffentlicher Organisationen ist die Nutzung vergaberechtlicher Spielräume weniger eine Frage des formalen Erlaubtseins als der Prüf- und Revisionssicherheit. Vergabeentscheidungen müssen ex post klar nachvollziehbar sowie gegenüber Kontroll- und Prüfstellen – insbesondere dem Rechnungshof – tragfähig begründet werden können. Diese Prüfrealität prägt das tatsächliche Entscheidungshandeln vielfach stärker als der gesetzliche Gestaltungsspielraum selbst. Gleichzeitig steigt in Teilbereichen durch laufende Novellierungen der Dokumentations- und Absicherungsaufwand, was die Umsetzung innovativer Beschaffungsansätze weiter verkompliziert.

In der Praxis führt dies dazu, dass innovative Vergabeverfahren vor allem dann eingesetzt werden, wenn sie in klar strukturierte, standardisierte und intern abgestimmte Prozesse eingebettet sind. Einkaufs-, Rechts- und Fachabteilungen verfolgen dabei unterschiedliche gesetzliche Aufträge und Zielsysteme. Eine übergreifende Verantwortung für Innovationsprojekte muss daher bewusst hergestellt werden – um vergaberechtliche Sicherheit, wirtschaftliche Zweckmäßigkeit und fachliche Innovationsziele miteinander in Einklang zu bringen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bieten somit punktuell Ansatzpunkte für Public Venture Clienting. Ihr tatsächliches Innovationspotenzial entfaltet sich jedoch nur dort, wo rechtliche, organisatorische und prüfseitige Anforderungen gemeinsam gedacht werden. Der zentrale Hebel liegt weniger in einzelnen Verfahren, sondern in der professionellen, risikobewussten Ausgestaltung innovationsorientierter Beschaffungsprozesse insgesamt – und in der Bereitschaft beider Seiten, die vorhandenen Spielräume aktiv zu nutzen.

Welche Instrumente im Einzelfall geeignet sind, hängt unter anderem von Auftraggebertyp, Auftragswert, Marktverfügbarkeit und Beschaffungsgegenstand ab.

6 Lösungsansätze

Die Herausforderungen, die in Kapitel 4 und 5 angesprochen wurden, erfordern umfassende strukturelle, organisatorische und kulturelle Anpassungen. Es geht nicht um isolierte Maßnahmen, sondern um einen strategischen Wandel, der sowohl das Verständnis der Verwaltung für Startups als auch die Gestaltung von Vergabeverfahren betrifft. Nur so kann ein langfristiger Erfolg und eine nachhaltige Kooperation sichergestellt werden.

“ Venture Clienting ist für uns als Wiener Stadtwerke-Gruppe ein zentraler und systematischer Baustein unserer Innovationsarbeit, in dem wir unser internes Innovationsökosystem für Impulse und schlaue Lösungen von außen öffnen. Wir verfolgen damit das Ziel, Lösungen und Technologien von Startups zu konkreten Bedarfen und Problemstellungen aus unserer Konzerngruppe zu pilotieren und mit den Startups zusammenzuarbeiten. Dadurch entsteht echter Nutzen und eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Für Startups bietet diese Form der Kollaboration den entscheidenden Schritt vom Prototyp zur Anwendung. Sie profitieren von unserer Infrastruktur, unserem Praxiswissen und der möglichen Erprobung und Reifung ihrer Lösung im realen Umfeld. Für uns als Konzern eröffnet Venture Clienting die Möglichkeit, schneller auf neue Technologien zuzugreifen, unsere Innovationszyklen zu verkürzen und Wettbewerbsvorteile aktiv auszubauen. Für Österreich bedeutet es, den Innovationsstandort nachhaltig zu stärken, heimische Startups bei Wachstum und Skalierung zu unterstützen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft gezielt auszubauen.

Monika Unterholzner

Stellvertretende Generaldirektorin, Wiener Stadtwerke

6.1 Kulturelle Brücken bauen

Ein entscheidender Schritt, um kulturelle Barrieren zwischen Startups und öffentlichen Institutionen zu überwinden, ist die Schaffung von klar definierten Rollen und Prozessen, die als „Brückenbauer“ fungieren. Venture Client Manager:innen sind hier der Schlüssel: Sie verstehen sowohl die Bedürfnisse der Verwaltung als auch die Arbeitsweise von Startups und können als Vermittler zwischen beiden Seiten agieren. Wichtig ist es, dass

Dialogformate wie Reverse Pitches, Startup-Tage in Ministerien oder gemeinsame Innovationssprints regelmäßig stattfinden, um Missverständnisse zu reduzieren und die Erwartungen beider Parteien offen zu kommunizieren.

Für Startups ist es entscheidend, klare Informationen über Fristen, Ansprechpartner:innen, Evaluierungskriterien und Entscheidungskompetenzen zu erhalten. Auf der anderen Seite muss die öffentliche Hand lernen, mit den flexiblen und iterativen Prozessen von Startups besser umzugehen und die Risiken innovativer, agiler Ansätze angemessen zu bewerten.

6.2 Interne Strukturen professionalisieren

Um Public Venture Clienting wirksam umzusetzen, ist die klare organisatorische Verankerung innerhalb öffentlicher Organisationen entscheidend. Zentrale Fragen sind dabei: Wer ist für die Zusammenarbeit mit Startups verantwortlich? Und wie wird der Übergang von einem Pilotprojekt in eine mögliche Skalierung strukturiert begleitet? Klare Zuständigkeiten und definierte Abläufe helfen nicht nur, unnötige Verzögerungen zu vermeiden, sondern stellen auch sicher, dass innovative Lösungen nicht an internen Schnittstellen oder bürokratischen Hürden scheitern.

Aus den Workshop-Diskussionen wurde deutlich, dass ein klar bekanntes Kontaktmodell – häufig als „One-Front-Door“-Ansatz beschrieben, also eine nach außen klar erkennbare Anlaufstelle, unabhängig davon, wie die Zuständigkeiten intern verteilt sind – die Zusammenarbeit erheblich erleichtert. Ob zentral organisiert oder als Netzwerk mehrerer Kontaktpersonen: Entscheidend ist, dass Startups und interne Bedarfsträger:innen wissen, wo sie andocken können. Dies reduziert Reibungsverluste und beschleunigt das Matching zwischen konkreten Problemstellungen und passenden Lösungsanbietern.

Darüber hinaus braucht es eine definierte Prozesslogik, die unterschiedliche Einstiegspunkte systematisch abbildet. Erfolgreiche Modelle kombinieren dabei Push- und Pull-Mechanismen: Einerseits melden sich Startups mit konkreten Lösungen (Push), andererseits identifizieren Fachabteilungen aktiv relevante Problemstellungen (Pull). Besonders wirksam erwies sich eine Kombination aus top-down definierten strategischen Schwerpunktthemen, einer strukturierten Problemsuche in den Fachabteilungen sowie darauf aufbauendem strategischem Scouting geeigneter Startups. Diese Vorgehensweise schafft Fokus, erhöht die Relevanz der Piloten und stärkt die Akzeptanz in den Fachbereichen.

Um Skalierung zu ermöglichen, sollten diese Prozesse nicht ausschließlich an eine zentrale Venture-Clienting-Einheit gebunden sein. Auch Fachabteilungen ohne eigene Innovations- oder Venture-Clienting-Strukturen müssen in der Lage sein, den Prozess zu nutzen. Eine koordinierende Stelle kann hierbei Standards, Templates und methodischen Support bereitstellen und so für Konsistenz, Qualität und Wiederholbarkeit sorgen.

Als ergänzendes Instrument können Challenges oder Problem-Calls dienen, um Bedarfe sichtbar zu machen und externe Lösungen gezielt anzusprechen. Ihre Wirkung entfalten sie jedoch nur dann, wenn sie klar an strategische Themen gekoppelt sind und in einen

strukturierten Pilot- und Entscheidungsprozess münden.

Voraussetzung für all dies sind interdisziplinäre Teams, in denen Bedarfsträger:innen, Technik, Einkauf und Recht frühzeitig und eng zusammenarbeiten. Dies verkürzt Entscheidungswege, reduziert Missverständnisse und erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Innovationsprojekten erheblich. Flankierend sollten öffentliche Organisationen gezielt Kompetenzen im Umgang mit Startups aufbauen – etwa durch Schulungen, Peer-Learning-Formate oder punktuelle externe Unterstützung –, um eine nachhaltige und innovationsfreundliche Zusammenarbeit zu etablieren.

6.3 Vergaberecht strategisch nutzen

Das Vergaberecht sollte im Kontext von Public Venture Clienting nicht primär als Restriktion, sondern als strategischer Ermöglichungsrahmen verstanden werden. Um bestehende Spielräume wirksam zu nutzen, braucht es neben juristischem Fachwissen vor allem organisatorische Klarheit, interne Rückendeckung und klare Verantwortlichkeiten. Instrumente wie funktionale Ausschreibungen, Innovationspartnerschaften oder der wettbewerbliche Dialog bieten rechtlich vorgesehene Möglichkeiten, innovative Lösungen frühzeitig einzubinden und insbesondere Startups den Zugang zu öffentlichen Aufträgen zu erleichtern.

In der praktischen Umsetzung wurde jedoch deutlich, dass Unsicherheiten weniger aus dem Vergaberecht selbst entstehen, sondern aus dessen Anwendung. Als zentrale Maßnahme zur Reduktion dieser Unsicherheit wurde eine durchgängige, auditierbare Dokumentation hervorgehoben, die den gesamten Prozess von der Bedarfserhebung und dem Scouting bis hin zur Pilotentscheidung nachvollziehbar abbildet. Eine solche Dokumentation erhöht Transparenz, erleichtert interne Abstimmungen und stärkt die rechtliche Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.

Statt einer fallweisen Absicherung einzelner Vergabeentscheidungen wurde der Aufbau wiederverwendbarer Schablonen und Guidelines als deutlich wirksamer eingeschätzt. Dazu zählen standardisierte Begründungstexte, Checklisten für Direktvergaben und funktionale Ausschreibungen sowie klare Pilotklauseln. Diese Standardisierung reduziert Komplexität, senkt Kosten und beschleunigt Entscheidungsprozesse, ohne die rechtliche Qualität zu beeinträchtigen.

Ein weiterer zentraler Hebel liegt im systematischen Kompetenzaufbau in Einkauf, Recht und Fachbereichen. Innovationsfreundliche Vergabepaxis erfordert nicht nur formales Wissen, sondern auch Erfahrung im Umgang mit iterativen Innovationsprozessen. Strukturierte Lernpfade – etwa durch Praxisfälle, Peer-Learning-Formate oder kurze, anwendungsnahe Trainings – wurden als notwendig erachtet, ebenso wie klare interne Rückendeckung und Anreizsysteme für die Nutzung innovativer Verfahren.

Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Gestaltung von Pilotprojekten mit absehbarer Skalierungsperspektive. Bereits zu Beginn sollte geklärt werden, wie Vorarbeiten und geistiges Eigentum geschützt werden und wie eine anschließende Vergabe funktional, fair

und rechtssicher gestaltet werden kann. Eine frühzeitige Abstimmung zwischen Fachbereichen, Einkauf und Recht reduziert spätere Reibungsverluste und erhöht die Anschlussfähigkeit erfolgreicher Piloten. Pilotdesign und möglicher Anschlussweg müssen gemeinsam gedacht werden; rechtliche Anschlussfähigkeit ist bereits vor Pilotstart zu prüfen.

In den Interviews wurden darüber hinaus mögliche Risikoteilungsmechanismen, die individuelle Entscheidungsrisiken reduzieren könnten genannt. Solche Mechanismen können den Mut fördern, vorhandene vergaberechtliche Spielräume tatsächlich zu nutzen und innovative Beschaffungsansätze systematisch zu erproben.

6.4 Schutz des geistigen Eigentums und fairer Wettbewerb

Der Schutz des geistigen Eigentums (IP) stellt einen weiteren zentralen Aspekt in der Umsetzung von Public Venture Clienting dar, insbesondere bei Pilotprojekten, in denen Startups ihre Technologien, Konzepte oder Lösungsansätze offenlegen. Gerade in frühen Entwicklungsphasen sehen Startups die Gefahr nicht ausreichend geschützt zu sein und andere Marktteilnehmer – etwa größere Anbieter – aus diesen Erkenntnissen einen unlauteren Vorteil ziehen, wenn es zu einer nachgelagerten Ausschreibung kommt. Gleichzeitig müssen öffentliche Organisationen sicherstellen, dass bei einer späteren Skalierung wettbewerbliche Grundsätze eingehalten werden. Diese Balance zwischen Innovationsförderung und fairem Wettbewerb stellt sowohl rechtlich als auch strategisch eine der anspruchsvollsten Herausforderungen dar.

Als wesentlich wurde in den Diskussionen die frühzeitige Transparenz gegenüber Startups hervorgehoben. Öffentliche Organisationen sollten von Beginn an klar kommunizieren, wie der Gesamtprozess gestaltet ist, welche Ziele mit dem Pilotprojekt verfolgt werden und dass eine weiterführende Implementierung in der Regel eine wettbewerbliche Ausschreibung erfordert. Diese Klarheit schafft Vertrauen und ermöglicht es Startups, fundierte Entscheidungen über ihre Beteiligung zu treffen.

Ein zentraler Hebel zum IP-Schutz liegt im Design der Pilotprojekte selbst. Vorab sollte klar definiert werden, welche Hypothesen geprüft werden und welches Wissen, welche Daten oder welche Funktionalitäten dafür tatsächlich offengelegt werden müssen. Eine gezielte Begrenzung der Offenlegung auf das für den Pilotzweck notwendige Maß reduziert Risiken für Startups und erleichtert zugleich eine rechtssichere Abgrenzung gegenüber späteren Vergabeverfahren.

Darüber hinaus ist eine klare Differenzierung von IP-Kategorien erforderlich: Bei der Vertragsgestaltung sollte klar zwischen bestehendem geistigem Eigentum (Background IP) und im Projekt neu entstehendem geistigem Eigentum (Foreground IP) unterschieden werden. Bestehendes IP des Startups sollte grundsätzlich beim Startup verbleiben; Nutzungsrechte sowie der Umgang mit neu entstehendem IP sind transparent zu regeln. Unklare Regelungen in diesem Bereich erhöhen das Risiko von Konflikten und hemmen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auf beiden Seiten.

Abschließend wurde festgehalten, dass funktional gestaltete und fair durchgeführte Ausschreibungen einen wichtigen Beitrag zur Balance zwischen IP-Schutz und Wettbewerb leisten können. Ein erfolgreicher Pilot darf einen späteren fairen Wettbewerb nicht ausschließen; zugleich sollte die Folgeausschreibung funktional und verhältnismäßig gestaltet sein, sodass innovative Anbieter realistisch teilnehmen können.

6.5 Einführung innovativer Vergabekriterien

Um die Teilnahme von Startups zu fördern, könnten Formularanforderungen vereinfacht werden. Startups müssen die Chance bekommen, sich im Wettbewerb um öffentliche Aufträge zu behaupten. Dazu sollten Wirtschaftlichkeitskriterien angepasst und die Anforderungen an Projektreferenzen auf ein realistisches Maß reduziert werden. Neben einer startup-kompatiblen Gestaltung der Eignungsanforderungen könnten auch vermehrt Innovationsaspekte in den Zuschlagskriterien berücksichtigt werden. Die Stoßrichtung ist dabei dieselbe, die auch der Bundesverband Deutsche Startups in seiner Stellungnahme zur deutschen Vergaberechtsreform 2024 fordert: eine flexiblere Gestaltung der Eignungsprüfung durch Eigenerklärungen und angepasste Nachweispflichten – als entscheidenden Schritt zur Chancengerechtigkeit für Startups bei der öffentlichen Auftragsvergabe.⁵

6.6 Sichtbarkeit und Zugang verbessern

Damit Startups überhaupt in Kontakt mit öffentlichen Beschaffungsbedarfen kommen, müssen diese aktiv und transparent kommuniziert werden. Innovationsportale, thematische Challenges und zentralisierte Anlaufstellen können dabei helfen, Startups frühzeitig über öffentliche Bedarfslagen zu informieren und ein gezieltes Matching zu ermöglichen.

Ein Instrument, das hier bereits heute ansetzt, ist die IÖB-Challenge – ein strukturiertes Format der vorherigen Markterkundung im Sinne des § 24 BVergG 2018. Sie dient dazu, innovative Lösungen und potenzielle Anbieter für einen konkreten Bedarf sichtbar zu machen und eine spätere Ausschreibung inhaltlich besser vorzubereiten. Öffentliche Organisationen beschreiben dabei nicht eine spezifische Lösung, sondern das zu lösende Problem – Unternehmen können darauf reagieren und ihre Ansätze einbringen. Das verbessert die Qualität und Treffsicherheit späterer Ausschreibungen erheblich und stimuliert den Markt, sodass für eine spätere Vergabe ausreichend geeignete Lösungen und Teilnehmende vorhanden sind.

⁵. Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V.: Stellungnahme zu den Referentenentwürfen zur Reform des Vergaberechts (Vergabetransformationspaket), 31. Oktober 2024.
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/Politik/241031_Startup-Verband_Stellungnahme_Vergabetransformationspaket.pdf

Allerdings stößt dieses Instrument nach aktueller Rechtslage an eine klare Grenze: Die IÖB-Challenge ersetzt kein Vergabeverfahren und darf nicht direkt zur Beschaffung einer Lösung genutzt werden. Sie bereitet vor – entscheiden und beauftragen muss danach ein formales Vergabeverfahren. Für Startups bedeutet das: Sichtbarkeit ja, aber kein direkter Marktzugang. Für öffentliche Organisationen: bessere Vorbereitung, aber kein verkürzter Weg zur Innovation. Die IÖB-Challenge erfüllt damit eine wichtige Funktion in der frühen Marktansprache. Die anschließende Beschaffung bleibt jedoch ein eigener Prozessschritt. Aus Sicht von Public Venture Clienting stellt sich daher die Frage, wie der Übergang von Markterkundung zu Pilotierung und Beschaffung künftig noch durchgängiger gestaltet werden kann.

6.7 Unterstützung durch gezielte Schulung und Vernetzung

Um die Integration von Startups zu fördern, müssen Schulungen für Beschaffer und Startups angeboten werden. Diese Schulungen sollten Startups nicht nur in den rechtlichen Aspekten des Vergabeverfahrens schulen, sondern auch in der Sprache und den spezifischen Anforderungen des öffentlichen Sektors. Auch die Vernetzung von Startups mit der Verwaltung stellt eine wichtige Komponente dar um Veränderung herbeizuführen.

“ Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und Startups ist ein entscheidender Hebel für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Als Stadt Linz sehen wir es als unsere Aufgabe, nicht nur Rahmenbedingungen für Gründer:innen zu schaffen, sondern selbst als aktive Partnerin aufzutreten. Dabei spielt Public Venture Clienting eine wichtige Rolle: Indem wir als öffentliche Hand gezielt mit jungen, innovativen Unternehmen zusammenarbeiten, fördern wir nicht nur deren Entwicklung, sondern profitieren auch selbst von frischen Lösungen für städtische Herausforderungen. Das Whitepaper liefert wertvolle Impulse, die wir nutzen werden, um unsere Prozesse noch innovationsfreundlicher zu gestalten und unsere Rolle als starke Partnerin für Startups weiter zu verstärken.

Thomas Gegenhuber

Stadtrat für Wirtschaft, Innovation und Finanzen, Stadt Linz

7 Handlungsempfehlungen

1

Aufbau eines zentralen Public Venture Clienting Netzwerks

Österreich benötigt ein koordiniertes, bundesweites Public Venture Clienting Netzwerk, das Städte, Ministerien, öffentliche Unternehmen und Startups systematisch miteinander verbindet. Ziel ist es, fragmentierte Einzelinitiativen zu bündeln und einen gemeinsamen Lern- und Umsetzungsraum zu schaffen.

Dieses Netzwerk sollte:

- eine zentrale Anlaufstelle für Public Venture Clienting bieten,
- Bedarfe öffentlicher Organisationen transparent machen (z. B. über Challenges oder thematische Calls),
- Best Practices, Templates und Leitfäden für Pilotprojekte, Verträge und Vergabeprozesse bereitstellen,
- regelmäßige Dialog- und Austauschformate ermöglichen (z. B. Reverse Pitches, Innovationssprints, Workshops),
- an bestehende Strukturen – insbesondere IÖB und vorhandene Netzwerke – anschließen, statt Parallelstrukturen aufzubauen.

Damit wird Public Venture Clienting von Einzelprojekten zu einer skalierbaren, sichtbaren Struktur auf nationaler Ebene weiterentwickelt.

2

Klare Verantwortlichkeiten für Public Venture Clienting schaffen

Ein zentraler Hebel ist die klare Benennung von Verantwortlichkeiten innerhalb öffentlicher Organisationen. Die Einführung von Public Venture Clienting Verantwortlichen – etwa in Ministerien, Städten oder staatsnahen Unternehmen – schafft Orientierung, Verbindlichkeit und Geschwindigkeit. Die Rolle muss nicht zwingend eine neue Stelle sein; entscheidend sind Mandat, Sichtbarkeit, Prozessverantwortung und Zugang zu Einkauf, Recht und Fachbereichen.

Diese Rollen:

- fungieren als Schnittstelle zwischen Fachabteilungen, Einkauf, Recht und Startups,
- begleiten Pilotprojekte von der Bedarfserhebung bis zur Skalierung,
- bündeln vergaberechtliche, organisatorische und inhaltliche Expertise,
- treiben den kulturellen Wandel hin zu einer innovationsfreundlichen Verwaltung aktiv voran.

Public Venture Clienting darf nicht nebenbei passieren, sondern braucht klare Zuständigkeiten und Mandate.

3

Einführung eines „Startup-Kompatibilitäts-Checks“ für Ausschreibungen

Um Startups den Zugang zu öffentlichen Aufträgen realistisch zu ermöglichen, sollten Ausschreibungen systematisch auf ihre Startup-Tauglichkeit geprüft werden.

Ein solcher Check kann unter anderem umfassen:

- realistische Umsatz- und Referenzanforderungen,
- die Zulassung von Nebenangeboten,
- die explizite Bewertung des Innovationsgrades als Zuschlagskriterium,
- die Prüfung der Losbildung und der Verhältnismäßigkeit von Anforderungen,
- funktionale Leistungsbeschreibungen statt lösungsspezifischer Vorgaben,
- eine Abhängigkeits- und Exit-Prüfung bei digitalen Lösungen (Datenstandort, Rechtsraum, offene Schnittstellen, Wechselmöglichkeiten).

Der Startup-Kompatibilitäts-Check schafft Bewusstsein, reduziert ungewollte Ausschlussmechanismen und macht Vergabeverfahren innovationsfreundlicher, ohne Wettbewerbsgrundsätze zu unterlaufen.

4

Pilotprojekte als klar definierte Phase im Innovations- und Beschaffungsprozess verankern

Pilotprojekte sollten als klar definierte, eigenständige Phase im Beschaffungs- und Innovationsprozess verankert werden – mit eigenen Spielregeln, Budgets und Entscheidungskriterien.

Ein Pilot ist kein Selbstzweck. Vor Beginn werden 2–3 zentrale Annahmen, messbare Erfolgskriterien und Entscheidungsschwellen definiert. Ziel ist die fundierte Entscheidung über Skalierung, Iteration oder Stopp. Die Pilot-to-Scale-Rate sollte als Lern- und Wirkungskennzahl beobachtet werden.

Dazu gehört:

- eine klare Abgrenzung von Pilot und Skalierung,
- saubere Dokumentation von Vorarbeiten, Entscheidungen und Lernergebnissen,
- frühzeitige Klärung der Anschlussfähigkeit (Vergabe, IP, Wettbewerb),
- standardisierte Pilotverträge und IP-Regelungen.

So werden Pilotprojekte von risikobehafteten Einzelfällen zu einem legitimierten Instrument, um Innovation strukturiert zu testen und fundierte Skalierungsentscheidungen zu treffen.

5

Kompetenzaufbau und Lernschleifen institutionalisieren

Public Venture Clienting erfordert neue Kompetenzen in Verwaltung, Einkauf und Recht. Diese sollten systematisch aufgebaut und verankert werden.

Empfohlen werden:

- praxisnahe Lernpfade für Beschaffung, Recht und Fachabteilungen,
- Peer-Learning-Formate auf Organisationsebene und organisationsübergreifend,
- strukturierte Lessons-Learned-Schleifen nach Pilotprojekten,
- gemeinsames Lernen mit Einkauf, Recht und Bedarfsträger:innen statt nur innerhalb einzelner Innovationsabteilungen,
- klare interne Rückendeckung für innovationsfreundliche Entscheidungen.

Public Venture Clienting ist kein einmaliges Projekt, sondern ein lernender Prozess, der nur dann nachhaltig wirkt, wenn Erfahrungen systematisch reflektiert und weitergegeben werden.

6

Durchgängigen Pfad von Markterkundung zu Pilotierung und Beschaffung schaffen

Die IÖB-Challenge bietet bereits heute einen strukturierten Zugang zur Markterkundung. Als nächster Entwicklungsschritt sollte geprüft werden, wie für geeignete Fälle ein rechtssicherer, transparenter und möglichst durchgängiger Übergang von der Challenge zur Pilotierung und gegebenenfalls späteren Beschaffung geschaffen werden kann.

Denkbar sind standardisierte Anschlussverfahren oder ein klar definierter Pilotierungskorridor innerhalb des vergaberechtlichen Rahmens. Entscheidend ist, dass Pilotierung nicht als Endpunkt, sondern als vorbereiteter Entscheidungsschritt Richtung Skalierung gestaltet wird.

7

Verbindliche Ziel- und Messlogik für innovationsorientierte Beschaffung entwickeln

Damit nicht die bloße Zahl der Pilotprojekte zum Erfolgsmaß wird, braucht es eine Messlogik, die Wirkung statt Aktivität abbildet. Denkbar ist eine schrittweise Entwicklung:

- Phase 1: qualifizierte Bedarfe und strukturierte Piloten,
- Phase 2: Pilot-to-Scale-Rate und tatsächliches Beschaffungsvolumen aus innovativen Lösungen,
- Phase 3: organisationsbezogene Zielgrößen für innovationsorientierte Beschaffung.

Eine starre Startup-Quote wird dabei nicht empfohlen.

8

Best Practices

GovTechHH Best Practice der Stadt Hamburg

Kooperationen zwischen Verwaltung und Start-ups bieten großes Potenzial, werden jedoch durch verschiedene Hürden erschwert. Häufig fehlt es auf Verwaltungsseite an Bewusstsein für die Chancen und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit sowie an Kenntnissen über innovative Beschaffungswege. Start-ups wiederum sind oft mit den Abläufen und Bedarfen der öffentlichen Hand wenig vertraut. Zudem mangelt es an Schnittstellen und Anlaufstellen für eine erfolgreiche Kooperation.

Um diese Herausforderungen zu adressieren, hat Hamburg 2022 mit GovTechHH eine eigene Public-Venture-Client-Einheit gegründet.⁶ Ziel ist es, die Zusammenarbeit mit Start-ups systematisch auszubauen, Innovationspotenziale zu heben und die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben. GovTechHH fungiert als Schnittstelle zwischen Behörden und Start-ups: Gemeinsam mit den Fachbereichen identifiziert GovTechHH innovative Problemstellungen, sucht passende Lösungen und bewertet diese anhand klarer Kriterien. Die Fachbereiche erhalten eine Übersicht geeigneter Start-ups und lernen diese im Rahmen einer strategischen Markterkundung kennen. GovTechHH begleitet die Kooperationsgestaltung von der Bedarfshebung über die rechtssichere Beschaffung bis zur Pilotierung. In einem klar definierten Erprobungsrahmen werden Lösungen getestet und bei Erfolg verstetigt.

Seit 2022 erhöht sich die jährliche Zahl der Piloten. Inzwischen konnte GovTechHH mit der Herangehensweise zahlreiche Pilotprojekte mit Start-ups initiieren. Erfolgreiche Projektbeispiele sind:

Echtzeitübersetzung in leichte Sprache in der Pressestelle der Senatskanzlei

Das Ergebnis sind eine enorme Zeitersparnis und deutlich geringere Kosten – vom Erstgespräch mit dem Fachbereich bis zur erfolgten Implementierung in kurzer Zeit.

Intelligente Standortverteilung von Elektrofahrzeug-Ladestationen in der Behörde für Wirtschaft, Arbeit und Innovation

Die Ladesäuleninfrastruktur soll deutlich ausgebaut werden. Ein KI-basiertes Standortklassifizierungssystem soll eine effiziente und objektive Standortauswahl ermöglichen.

⁶. Freie und Hansestadt Hamburg: GovTechHH besteht seit April 2022 (Startup City Hamburg, startupcity.hamburg); das Pilotprojekt zur KI-basierten Übersetzung in Leichte Sprache läuft seit August 2022 (Senatskanzlei, Pressemitteilung vom 7. Juni 2026, hamburg.de > Senatskanzlei > Pressemeldungen).

Darüber hinaus setzt sich GovTecHH intern und extern für eine innovationsoffene Beschaffung in der Verwaltung ein. Klare Prozesse, erleichterte Erprobung neuer Technologien – wie bspw. mithilfe der Hamburger Experimentierklausel – sowie eine Kultur der Risikobereitschaft und Offenheit von der Führungsebene bis zur Sachbearbeitung. Nur so kann der Status Quo nachhaltig verändert werden.

—
Ansprechperson

Viktoria Ilger

Vorstandsmitglied Venture Clienting Austria
Gründerin Sustainable Transformers

viktoria@ilger.co.at
+43 6645205838

VCA
—