

Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung

Ihre Bedeutung, ihr Einsatz
und ihr Ablauf für einen
strategischen Einkauf



Impressum

Herausgeber

Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39,
85577 Neubiberg

Kompetenzzentrum innovative Beschaffung, Frankfurter Straße 27,
65760 Eschborn

Stand

November 2024

Diese Publikation wird ausschließlich als Download angeboten.

Bildnachweis

Titel: ipopba / iStock

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
1 Weshalb ist die Markterkundung so wichtig?	1
2 Was ist die Markterkundung?	2
3 Wie läuft die Markterkundung ab?	11
4 Fazit	16
Exkurs: Umfrage zur Markterkundungspraxis	20
Literaturverzeichnis	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung der Markterkundung.....	4
Abbildung 2: Gegenstand der Markterkundung.....	7
Abbildung 3: Instrumente der Markterkundung	10
Abbildung 4: Prozess der reaktiven Markterkundung.....	11
Abbildung 5: Prozess der initiativen Markterkundung	14
Abbildung 6: Verknüpfung der Markterkundung mit der Bedarfsermittlung.....	15
Abbildung 7: Beschaffungssituation vor der Markterkundung	20
Abbildung 8: Ziele der Markterkundung	21
Abbildung 9: Durchführung der Markterkundung	22
Abbildung 10: Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung	23
Abbildung 11: Ergebnis der Markterkundung	24
Abbildung 12: Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Markterkundung im Vergaberecht	5
---	---

Vorwort

Vorliegender Leitfaden zur Markterkundung richtet sich gleichermaßen an alle Akteure, die zentrale Rollen im Beschaffungsprozess einnehmen. Bedarfsträger und Fachabteilungen, die maßgeblich in die Planung und Durchführung von Markterkundungen involviert sind, werden ebenso angesprochen wie die Beschaffungsabteilungen und Vergabestellen, die die Umsetzung von Beschaffungen in regulierten Umgebungen verantworten. Ziel dieser Zusammenfassung ist es, allen beteiligten Akteuren die notwendigen Informationen zu vermitteln, um fundierte Entscheidungen im Markterkundungsprozess zu treffen und sich dabei an den Anforderungen und Entwicklungen der Beschaffungsmärkte zu orientieren. Diese Management-Summary stellt eine Synthese des Arbeitspapiers „Markterkundung im Fokus – Orientierung an Beschaffungsmärkten in regulierten Beschaffungsumgebungen“ dar. Für weiterführende Informationen und vertiefte Einblicke finden Sie das vollständige Arbeitspapier unter dem folgenden Link: <https://www.unibw.de/beschaffung/publikationen>

Der Inhalt dieses Arbeitspapiers basiert auf drei Teiluntersuchungen:

- einer systematischen Literaturanalyse zur Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung,
- einer Umfrage zum aktuellen Stand der Markterkundung in Deutschland
- sowie Fokusgruppeninterviews mit Expertinnen und Experten im Bereich der Markterkundung.

Die Markterkundung ist ein wichtiges Instrument für einen strategischen öffentlichen Einkauf. Das Vergaberecht lässt die Markterkundung ausdrücklich zu (§ 28 Abs. 1 VgV und § 20 UVgO). Gleichwohl ist für viele öffentliche Auftraggeber die Markterkundung noch mit Unsicherheiten behaftet und kommt – wenn überhaupt – nur auf Basis einer Internetrecherche zum Einsatz. Vorliegendes Dokument soll dabei helfen, diese Unsicherheiten zu reduzieren und beantwortet daher drei Fragen:

- Weshalb ist die Markterkundung so wichtig? In Abschnitt 1 wird an konkreten Beispielen verdeutlicht, wie Markterkundung dazu beitragen kann, den Beschaffungsprozess zu verbessern.
- Was ist die Markterkundung? In Abschnitt 2 wird geklärt, was man unter Markterkundung genau versteht und welche Formen der Markterkundung es gibt.
- Wie läuft die Markterkundung ab? In Abschnitt 3 wird ein idealtypischer Prozessablauf vorgestellt, an dem sich öffentliche Auftraggeber bei der Durchführung der Markterkundung orientieren können.

In einem abschließenden Exkurs werden die Ergebnisse einer Befragung öffentlicher Auftraggeber zum Einsatz der Markterkundung in der Praxis vorgestellt.

1 Weshalb ist die Markterkundung so wichtig?

Gerade in Zeiten rückläufiger Angebote auf öffentliche Auftragsbekanntmachungen kommt der Markterkundung eine (noch) bedeutendere Rolle zu.¹ Aus dem „Competition Indicator Dashboard“ des Europäischen Rechnungshofs lässt sich ablesen, dass der Wettbewerb um Vergaben in der EU seit 2011 deutlich zurückgegangen ist. Im Jahr 2021 lag der Anteil der Verfahren mit nur einem Bieter bei knapp 42 % (24 % im Jahr 2011).² Besonders in den Bereichen Konstruktion, Gesundheitswesen, Transportdienstleistungen sowie Dienstleistungen im Bereich Abfall und Umwelt ist ein starker Rückgang der Angebote zu verzeichnen. Transportequipment sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen zeigen einen moderaten Rückgang, während der Energiesektor bei durchschnittlich drei Bietern pro Vergabe stagniert. Keine der dargestellten Branchen weist eine positive Entwicklung der Bieterzahlen auf. In Deutschland ist die Entwicklung der Angebote zwar volatiler, dennoch sank die durchschnittliche Anzahl der Angebote über alle Branchen hinweg von 6,0 im Jahr 2011 auf 3,9 im Jahr 2021.³

Markterkundungen bieten eine Lösung, indem sie es ermöglichen, den Markt zu verstehen und potentielle Lieferanten aktiv und frühzeitig anzusprechen. Wie vergangene und aktuelle Krisen (z.B. COVID-19, Krieg in der Ukraine) gezeigt haben, spielt Markterkundung eine erhebliche Rolle um Risiken in der Lieferkette (frühzeitig) zu identifizieren und zu mitigieren, um wichtige (öffentliche) Dienstleistungen (trotz widriger Bedingungen) aufrechtzuerhalten.⁴ Öffentliche Auftraggeber haben zudem eine Vorbildfunktion in Bezug auf ethisches, nachhaltiges und sozial verantwortliches Handeln.⁵ Dies fördert nicht nur die Transformation hin zu einer

¹ Vgl. European Court of Auditors (2023) - Der Europäische Rechnungshof konstatiert in einer Analyse des öffentlichen Auftragswesens in der EU von 2023, dass ein Rückgang des Wettbewerbs um öffentliche Aufträge in den letzten 10 Jahren zu verzeichnen ist.

² European Court of Auditors (2023)

³ Vgl. European Court of Auditors (2023)

⁴ Vgl. Alhola et al. (2017); Eadie/Graham (2014); Farrell/Sunindijo (2020); Foerstl et al. (2020); Guida et al. (2023), S. 387; Malvik et al. (2021), S. 1164 - Rahman/Alhassan (2012) geben im Kontext des early contractor involvement eine Übersicht über Artikel die den Vorteil der reduzierten Risikoexposition inkludieren.

⁵ Vgl. Edquist (2019), S. 871

nachhaltigeren Wirtschaft, sondern soll auch positive Impulse für den privaten Sektor setzen.⁶ Das Verständnis der Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten versetzt öffentliche Auftraggeber in die Lage, **innovative Lösungen und Technologien zu identifizieren**, um Verwaltungsaktivitäten an modernen Standards auszurichten.⁷ Letztlich spielt die Markterkundung eine ganz wesentliche Rolle bei der Sicherstellung, dass öffentliche Mittel effizient und im besten Interesse der Allgemeinheit eingesetzt werden.⁸

INFO

Ein Beispiel einer Markterkundung listet die Europäische Kommission (2021) in ihrem „Leitfaden für eine innovationsfördernde öffentliche Auftragsvergabe“: Anstelle der traditionellen Vorgehensweise, spezifische Produkte oder Dienstleistungen direkt auszuschreiben, wählte das Krankenhaus in der polnischen Stadt Sucha Beskidzka beispielsweise eine vorgeschaltete Markterkundung, um innovative Lösungen zu identifizieren. Das Krankenhaus war dabei auf der Suche nach nachhaltigen und innovativen Kühlmöglichkeiten von Räumen.

Das Ergebnis der Markterkundung war die Installation von Solarpaneelen an der Gebäudefassade, zur Kühlung der Räume und zur simultanen Deckung eines Teils des Stromverbrauchs.

Auch im Rahmen der Markterkundung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz zum Projekt *H2Global*, wurden Produkte, Mengen und Kriterien für den Import von grünem Wasserstoff und dessen Derivaten nach Deutschland diskutiert, um ein präzises Verständnis für die kurzfristig verfügbaren Mengen und die Nachfrage zu entwickeln.

Diese Markterkundung fand als virtuelles Event statt, bei dem interessierte Stakeholder eingeladen waren, sich zu beteiligen und Feedback zu geben. Durch die Markterkundung konnte ein besseres Lagebild zur Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff in der EU zu wettbewerbsfähigen Preisen ermittelt werden.

2 Was ist die Markterkundung?

Der Begriff Markterkundung wird speziell in der öffentlichen Beschaffung verwendet, da er dort vergaberechtlich verankert ist. Die Informationssammlung in der Markterkundung konzentriert sich auf spezifische, für die Beschaffungsentscheidungen relevante Daten und Marktinformationen.⁹ Zunächst wird die Beschaffungsstrategie festgelegt, die als Grundlage für alle weiteren Schritte dient. Dazu gehört auch die Entscheidung über Make-or-Buy, also ob bestimmte Leistungen oder Produkte intern erbracht oder extern bezogen werden sollen. Danach erfolgt die Ansprache des Marktes, um potenzielle Lieferanten zu identifizieren und wichtige Informationen wie Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Kostenstrukturen, Preistrends, Lieferantenkapazitäten, Qualitätsspezifikationen, technologische Entwicklungen, Lieferkettenrisiken sowie regulatorische Anforderungen zu sammeln.¹⁰ Diese Informationen helfen bei der Auswahl der Lieferanten, indem sie Einblicke in die Marktbedingungen, die Lieferantenleistung sowie potenzielle Risiken bieten. Zudem hilft die Informationsbeschaffung bei der Vorbereitung der

⁶ Vgl. Rolfstam (2012)

Quellen Infobox 1: Vgl. Europäische Kommission (2021), S. 16 f.; vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022)

⁷ Vgl. Arentsen et al. (2022); Boonstra/van Offenbeek (2018) - Edler und Yeow (2016) heben vier entscheidende Herausforderungen bei der öffentlichen Beschaffung von Innovationen hervor. Neben drei Herausforderungen der intraorganisatorischen Koordination nennen sie die Herausforderung den Markt und seine Potenziale zu verstehen und zu bewerten. Dies bezieht sich sowohl auf das bereits Vorhandene als auch auf das, was der Markt bieten könnte, wenn öffentliche Auftraggeber den entsprechenden Bedarf stellen.

⁸ Vgl. Holma et al. (2022)

⁹ Vgl. Handfield (2010); Lorentz et al. (2020)

¹⁰ Vgl. Foerstl et al. (2020); Guida et al. (2023); Handfield (2010); Lorentz et al. (2020); Song et al. (2009); Riihimäki/Pekkola (2021); Wondimu et al. (2018); Wondimu et al. (2016); Farrell/Sunindijo (2020); Harland et al. (2019); Glas et al. (2017); Egdell (2000); Eadie/Graham (2014); Moe/Päiväranta (2013); Voda/Jobse (2016)

Vergabeunterlagen und bei der Entscheidung, welche Ausschreibungsart am besten geeignet ist. Auf dieser Basis können letztlich fundierte Entscheidungen im Beschaffungsmanagement getroffen werden, was zur Optimierung der Kosten, Qualität, Risikomanagement und Effizienz in der Lieferkette beiträgt.¹¹

INFO

Im Kontext der Beschaffungsmarktforschung lässt sich die *Markterkundung* als Prozess des systematischen Sammelns, Analysierens und Verbreitens von Informationen über Beschaffungsmärkte und deren Entwicklung einordnen.

Eine Systematisierung der Orientierung am Beschaffungsmarkt ergibt verschiedene Dimensionen:¹²

- **Aktivitäten:** Die Marktorientierung umfasst drei Aktivitäten. Verschiedene Bereiche wie Fachabteilung und Vergabestelle arbeiten gemeinsam daran, Informationen über den Markt zu **generieren (1)** und innerhalb der Organisation zu **verteilen/ diskutieren (2)**, um diese angemessen **nutzen (3)** zu können.¹³
- **Informationsquelle:** Das sog. „*Market Information Processing*“ bezieht neben externen Informationen über Lieferanten und (Nachfrage-)Wettbewerber auch organisationsinterne Datenquellen wie Datenbanken oder zukünftige Bedarfsplanungen mit ein.
- **Regelmäßigkeit der Durchführung:** Die Marktforschung bezieht sich eher auf **anlassbezogene** systematische Marktforschungsprojekte, während die Marktorientierung **kontinuierlich** und auch unsystematisch erfolgen kann.
- **Zeitlicher Horizont (der Daten/ der Betrachtung):** *Industry foresight*, als Teilbereich der Marktorientierung, der den Markt als Ganzes betrachtet, fokussiert sich spezifisch auf die **Antizipation von Marktveränderungen** und auf die Gestaltung der Marktentwicklung – wie wird sich bspw. die Versorgung mit Halbleitern in den nächsten Jahren entwickeln, welche ganz grundsätzlich für die Digitalisierung von Relevanz ist?

Zur Markterkundung im öffentlichen Sektor liegen nur wenige Befunde vor (eine ausführliche Analyse enthält die Gesamtversion des Arbeitspapiers).¹⁴ Die Markterkundung wird dabei primär **anlassbezogen** betrachtet und bezieht sich auf Informationen der **Vergangenheit und Gegenwart** für ein spezifisches Beschaffungsprojekt. Dabei wird insbesondere die **Generierung (1)** der Informationen fokussiert, weniger deren Verteilung (2) und Nutzung (3) in der Organisation. Initiative Markterkundungen zur kontinuierlichen Innovationsfrüherkennung oder strategischen Ausrichtung der Beschaffungsstrategie werden nicht genannt. Insbesondere ein Widerspruch fällt dabei auf. Es liegt ein starker Fokus zur Generierung von Informationen über

¹¹ Vgl. Wondimu et al. (2016); Gray/Meister (2006); Rahman/Alhassan (2012); Antonsson et al. (2022); Lenferink et al. (2012); Eadie/Graham (2014); Moe/Päiväranta (2013); Egdell (2000); Song et al. (2009)

¹² Vgl. Jaworski/Kohli (1996)

¹³ Vgl. Jaworski & Kohli (1993) – ersteres umfasst hierbei insbesondere den Begriff market intelligence.

Quellen Infobox 2: Vgl. Lorentz et al. (2020); Foerstl et al. (2020)

¹⁴ Wondimu et al. (2020); Wondimu et al. (2018); Wondimu et al. (2016); Voda/Jobse (2016); Song et al. (2009); Riihimäki/Pekkola (2021); Rahman/Alhassan (2012); Plantinga et al. (2019); Malvik et al. (2021); Lenferink et al. (2012); Farrell/Sunindijo (2020); Eriksson (2017); Eadie/Graham (2014); Boonstra/van Offenbeek (2018); Arentsen et al. (2022); Antonsson et al. (2022)

Quellen Infobox 3: Vgl. Foerstl et al. (2020) – „SMO (supply market orientation; der Verf.) refers to the capability of a firm to exploit supply market intelligence to assess, integrate and reconfigure the heterogeneously dispersed resources in purchasing and supply management in a way that best reflects the peculiarities of the firm's supply environment.“

einzelne Lieferanten vor. Dem Narrativ der Marktorientierung folgend müsste jedoch das Verständnis über den Beschaffungsmarkt in der Markterkundung im Mittelpunkt stehen. **Informationen von einzelnen Lieferanten sind zwar bedeutend für die Entscheidungsfindung in einem spezifischen Beschaffungsprojekt, jedoch sollte ein umfassendes Verständnis der zugrunde liegenden Marktstrukturen, -trends und -dynamiken nicht vernachlässigt werden.** Ein solcher umfassender Ansatz würde öffentlichen Institutionen nicht nur helfen, die „besten“ Lieferanten auszuwählen, sondern auch strategische Entscheidungen zu treffen, die ihre Position im Beschaffungsmarkt stärken.

In Abbildung 1 ist das bisherige Verständnis der Markterkundung, basierend auf einer Literaturanalyse, unten links dargestellt. Dieses Verständnis ist überwiegend auf konkrete Vergaben oder spezifische Anlässe fokussiert und stark vergangenheitsorientiert. Neben dieser Fokussierung auf die Vergangenheit und Gegenwart umfasst die Systematisierung jedoch auch die Prognose zukünftiger Entwicklungen (Marktprognose I und II), um strategische Entscheidungen in der Beschaffungsstrategie proaktiv und langfristig treffen zu können. Die Marktbeobachtung bezieht sich auf die Analyse bestehender Daten und Informationen, unabhängig von einem konkreten Vergabeverfahren, um etwa eine Technologiefrüherkennung zu ermöglichen. Vergaberechtlich gesehen sind jedoch alle dargestellten Herangehensweisen erlaubt, wie im Folgenden näher beschrieben wird.

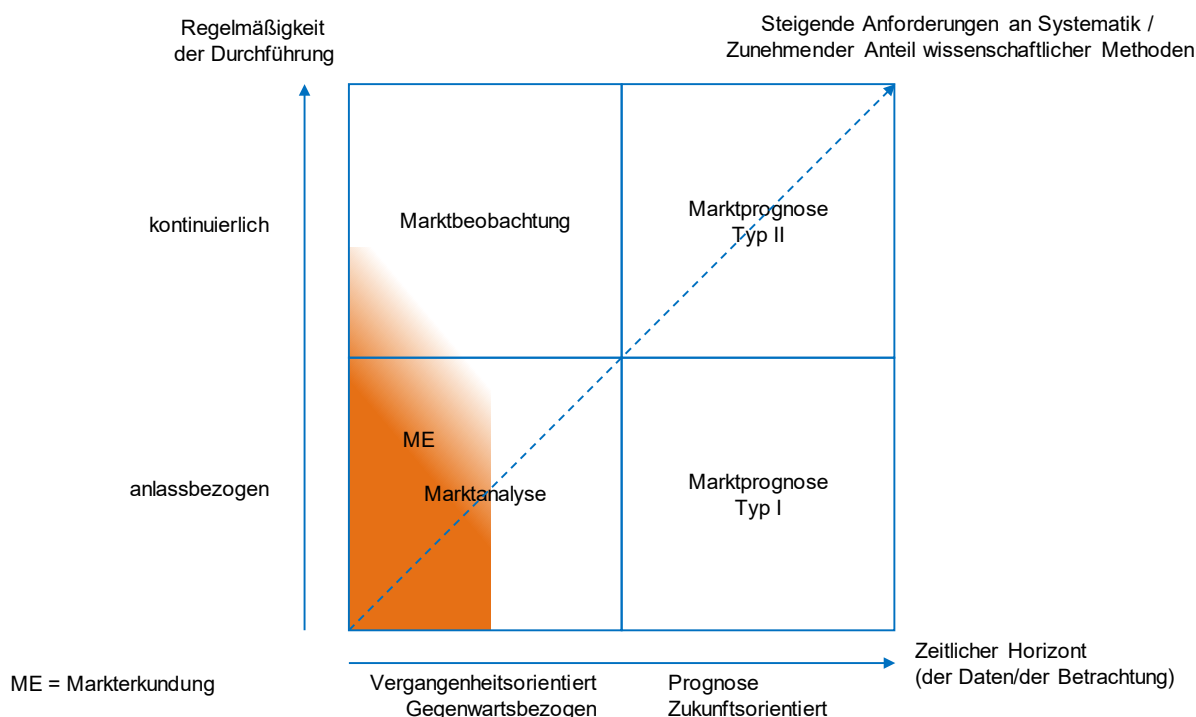


Abbildung 1: Systematisierung der Markterkundung

Um die Markterkundung im spezifischen Kontext der öffentlichen Beschaffung einordnen zu können, wird im Folgenden auf die vergaberechtlichen gesetzlichen Grundlagen des Instruments der Markterkundung eingegangen. Die prägenden Rahmenbedingungen zur Markterkundung stammen aus verschiedenen Quellen, darunter die mittelbar geltenden Direktiven der Europäischen Union aus dem Jahr 2014 (2014/24/EU). Zwar ist die nationale Umsetzung in GWB, VgV und VOB alleinig relevant, zur Markterkundung enthielt die Richtlinie jedoch etwas mehr Informationen, die sich in den nationalen Regelungen nicht wiederfinden. In der

nachfolgenden Tabelle sind die geltenden Regelungen exemplarisch erfasst und gegenübergestellt. Die Gegenüberstellung zeigt, dass die Richtlinie insbesondere zu den Methoden wichtige Informationen enthält, die bei der Anwendung der Markterkundung konkret weiterhelfen können.

	Art. 40 & 41 (2014/24/EU) sowie Art. 58 & 59 (2014/25/EU)	§§28, 7, 8 VgV sowie §124 GWB	§20 UVgO	§2, Abs.5,6 u. 7 VOB/A-EU sowie §124 GWB
Begriff	Marktkonsultation	Markterkundung	Markterkundung	Marktkonsultation
Zeitpunkt	Vor der Einleitung eines Vergabeverf.	Vor der Einleitung eines Vergabeverf.	Vor der Einleitung eines Vergabeverf.	Vor der Einleitung eines Vergabeverf.
Ziele	(1) Vorbereitung der Auftragsvergabe	(1) Vorbereitung der Auftragsvergabe	(1) Vorbereitung der Auftragsvergabe	(1) Vorbereitung der Auftragsvergabe
	(2) Unterrichtung der Wirtschaftsteilnehmer	(2) Unterrichtung der Unternehmen	(2) Unterrichtung der Unternehmen	(2) Unterrichtung der Unternehmer
Methode	(1) Rat von unabh. Sachverständigen	-	-	-
	(2) Andere Behörden	-	-	-
	(3) Andere Marktteilnehmer	-	-	-
Rolle Dritter	Beteiligung eines Dritten bei der Vorbereitung und Durchführung der Marktkonsultation → angemessene Maßnahmen des Auftraggebers um Wettbewerbsverzerrung auszuschließen → Ausschluss des Dritten vom weiteren Verlauf möglich.	Beteiligung eines Dritten bei der Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung (vorbehaftetes Unternehmen) → angemessene Maßnahmen des Auftraggebers um Wettbewerbsverzerrung auszuschließen → Ausschluss des vorbehafteten Unternehmens vom weiteren Verlauf möglich.	Beteiligung eines Dritten bei der Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung (vorbehaftetes Unternehmen) → angemessene Maßnahmen des Auftraggebers um Wettbewerbsverzerrung auszuschließen → Ausschluss des vorbehafteten Unternehmens vom weiteren Verlauf möglich.	Beteiligung eines Dritten bei der Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung (vorbehaftetes Unternehmen) → angemessene Maßnahmen des Auftraggebers um Wettbewerbsverzerrung auszuschließen → Ausschluss des vorbehafteten Unternehmens vom weiteren Verlauf möglich.
Weitere Bedingungen	Der Rat [von Dritten] kann für die Planung und Durchführung des Vergabeverfahrens genutzt werden, sofern dieser Rat nicht wettbewerbsverzerrend ist und nicht zu einem Verstoß gegen die Grundsätze der Nichtdiskriminierung und der Transparenz führt.	Die Durchführung von Vergabeverfahren lediglich zur Markterkundung und zum Zwecke der Kosten- oder Preisermittlung ist unzulässig	Die Durchführung von Vergabeverfahren lediglich zur Markterkundung und zum Zwecke der Kosten- oder Preisermittlung ist unzulässig.	Die Durchführung von Vergabeverfahren zum Zwecke der Markterkundung ist unzulässig Der Auftraggeber soll erst dann ausschreiben, wenn alle Vergabeunterlagen fertiggestellt sind und wenn innerhalb der angegebenen Fristen mit der Ausführung begonnen werden kann.

Tabelle 1: Markterkundung im Vergaberecht

Auffällig ist, dass die Begriffe Marktkonsultation (2014/24/EU und VOB) und Markterkundung nicht einheitlich genutzt werden (VgV und UVgO). Während die Marktkonsultation darauf abzielt, spezifische Informationen vom Markt für die Vorbereitung eines Beschaffungsverfahrens zu sammeln, ist die Markterkundung umfassender. Sie beinhaltet neben gezielten Anfragen auch die Analyse von Markttrends, Preisentwicklungen und Anbieterstrukturen, um ein tieferes Verständnis des Marktes zu gewinnen. Die Markterkundung kann kontinuierlich erfolgen und ist nicht zwingend an eine konkrete Ausschreibung gebunden.

Zudem zeigt sich auch beim Einsatz der Begriffe „Wirtschaftsteilnehmer“ und „Unternehmen“, dass unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Der Begriff "Wirtschaftsteilnehmer" ist umfassender und bezieht sich auf alle Arten von Akteuren, die auf dem Markt tätig sind, unabhängig von ihrer rechtlichen Form oder der Art der bereitgestellten Güter oder Dienstleistungen. Dies umfasst nicht nur Unternehmen im klassischen Sinne, sondern auch Freiberufler, Genossenschaften, öffentliche Einrichtungen, die kommerziell tätig sind, und andere Organisationen, die ein Interesse an den Markterkundungstätigkeiten haben könnten. Im Gegensatz dazu ist der Begriff "Unternehmen" enger gefasst.

Die Methoden, welche im Rahmen der europäischen Richtlinie 2014/24/EU zur Anwendung kommen können, beinhalten die Konsultation von unabhängigen Sachverständigen, die Kooperation mit anderen Behörden sowie den Austausch mit Marktteilnehmern. Die Nennung der einzusetzenden Methoden gibt Orientierung, kann aber auch als Einschränkung auf ebendiese Methoden verstanden werden. In der Umsetzung in nationales Vergaberecht ging diese Detaillierung in Teilen verloren – dieses lässt explizite Methodenvorgaben offen und ermöglicht damit die Anwendung aller denkbaren Methoden zur Markterkundung.

INFO

In den verschiedenen Regelwerken werden für die Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung Schwerpunkte bei den weiteren Bedingungen gesetzt. Die EU-Richtlinie 2014/24/EU legt besonderen Wert auf Transparenz und Gleichbehandlung im Vergabeverfahren.

Ratschläge Dritter dürfen nur genutzt werden, wenn dadurch keine Wettbewerbsverzerrung entsteht. Diese Grundsätze werden in Deutschland (§ 124 GWB) übernommen, mit Fokus auf Gleichbehandlung und Wettbewerb. Vergabeverfahren dürfen nicht ausschließlich zur Markterkundung oder zur Ermittlung von Kosten/Preisen genutzt werden.

In der VOB/A-EU wird die Grenze zwischen Markterkundung und Vergabeverfahren derart spezifiziert, dass erst dann ausgeschrieben werden darf, wenn alle Vergabeunterlagen fertiggestellt sind und wenn innerhalb der angegebenen Fristen mit der Ausführung begonnen werden kann.

Der Einbezug Dritter bei der Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung ist möglich, es müssen aber angemessene Maßnahmen durch den Auftraggeber ergriffen werden, um Wettbewerbsverzerrung auszuschließen. Beispielsweise muss den Unternehmen, die nicht in die Vorbereitung und Durchführung eingebunden gewesen sind, ausreichend Zeit eingeräumt werden, um die Informationsvorsprünge dieser Unternehmen aufholen zu können. Zudem besteht auch die Möglichkeit eines Ausschlusses des Dritten (auch als vorbefasstes Unternehmen bezeichnet) vom weiteren Verlauf des Beschaffungsvorhabens, um einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten.

Aus den vergaberechtlichen Voraussetzungen können verschiedene Annahmen zu den „Rahmenbedingungen“ für die Praxis der Markterkundung in eine **Checkliste** abgeleitet werden:



Öffentliche Auftraggeber sind frei für den Einsatz unterschiedlicher Methoden und haben Alternativen, um eine umfassende Markterkundung zu gewährleisten.



Es ist darauf zu achten, dass keine wettbewerbsverzerrenden Effekte durch die Einbeziehung Dritter entstehen.



Alle Marktteilnehmer haben gleichen Zugang zu Informationen über die Markterkundung und können innerhalb der festgelegten Fristen reagieren. Diese Annahme ist fundamental, um Fairness und Transparenz für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung zu gewährleisten.



Ergebnisse der Markterkundung werden dokumentiert und allen Marktteilnehmern zur Verfügung gestellt, unter Wahrung des Schutzes sensibler Daten - nicht nur den direkt an der Markterkundung beteiligten Unternehmen.

Folgende Faktoren können Gegenstand der Markterkundung sein:

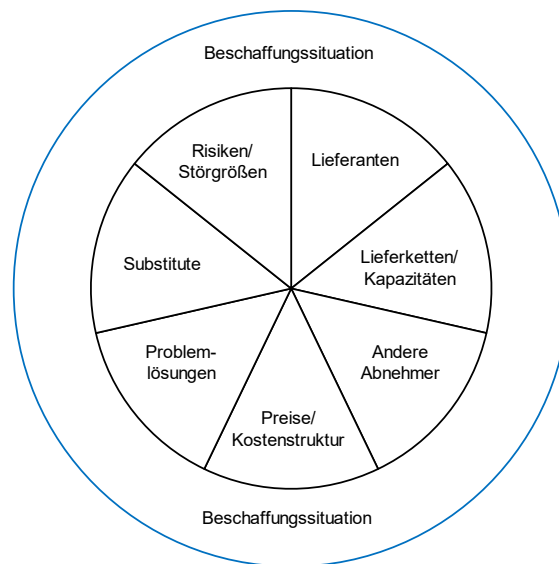


Abbildung 2: Gegenstand der Markterkundung¹⁵

Lieferanten:

- Welche Lieferanten sind auf dem Markt vorhanden?
- Wie stark ist der Wettbewerb zwischen den Lieferanten?
- Welche Marktanteile haben die wichtigsten Anbieter?
- Gibt es neue Anbieter, die den Markt verändern könnten?

Lieferketten/Kapazitäten:

- Wie stabil sind die Lieferketten im betrachteten Markt?
- Welche Entwicklungen oder Trends in der Lieferkette sind absehbar?

¹⁵ Vgl. Europäische Kommission (2020); Porter (1989)

- Gibt es Engpässe oder Kapazitätsprobleme, die sich auf die Verfügbarkeit von Produkten oder Dienstleistungen auswirken könnten?
- Wie flexibel sind die Lieferanten in der Anpassung an wechselnde Nachfragestrukturen?

Andere Abnehmer:

- Welche öffentlichen Auftraggeber haben bereits ähnliche Lösungen beschafft?
- Gibt es Hinweise auf Best Practices oder typische Herausforderungen bei der Beschaffung ähnlicher Produkte oder Dienstleistungen?
- Besteht ein Wettbewerb mit anderen Abnehmern, die das Produkt/ die Dienstleistung auch beschaffen?

Preise/Kostenstruktur:

- Was sind die ungefähren Preise für die benötigten Produkte oder Dienstleistungen (siehe auch Preisabfrage)?
- Sind die Produkte für erhöhte Lebenszykluskosten bekannt (siehe auch Kostentreiber)?

Problemlösungen:

- Welche Lösungen existieren auf dem Markt zur Deckung des spezifischen Bedarfs?
- Wie innovativ und zukunftsicher sind die angebotenen Lösungen?
- In welchem Maße erfüllen die angebotenen Lösungen die spezifischen Anforderungen?
- Gibt es alternative Ansätze zur Problemlösung, die bislang nicht berücksichtigt wurden?

Substitute:

- Welche alternativen Technologien, Produkte oder Dienstleistungen existieren, um den Bedarf zu decken?
- Wie weit sind diese Substitute in ihrer Entwicklung und Marktreife?
- Sind die Substitute kostengünstiger oder effizienter als herkömmliche Lösungen?
- Gibt es Risiken bei der Umstellung auf alternative Lösungen?

Risiken/Störgrößen:

- Welche potenziellen Risiken bestehen im Markt und in der Lieferkette?
- Wie anfällig ist die Lieferkette für externe Einflüsse wie geopolitische Ereignisse, Naturkatastrophen oder wirtschaftliche Schwankungen?
- Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um diese Risiken zu minimieren?

Je **Beschaffungssituation (Standardkäufe, modifizierte Käufe, Neu-Käufe)** ergeben sich verschiedene Handlungsmöglichkeiten für den Beschaffer, insbesondere in Hinblick auf die Intensität der Markterkundung und die Interaktion mit Lieferanten. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Markterkundung in der wissenschaftlichen Literatur vorrangig in **besonders komplexen Beschaffungssituationen** thematisiert wird, da diese Situationen durch eine erhöhte Unsicherheit und Spezifität gekennzeichnet sind, die eine detaillierte Analyse des Marktes und der Lieferanten erfordern.

Die Eigenschaften von **Standardkäufen** könnten den Bedarf an tiefgehenden Markterkundungen reduzieren, da Informationen leichter verfügbar sind. Zudem könnte die höhere Standardisierung von Produkten und Prozessen eine effizientere Nutzung von zuvor verwendeten Markterkundungsaktivitäten¹⁶ sowie Marktplätzen und elektronischen Beschaffungssystemen ermöglichen, die eine schnelle und kostengünstige Beschaffung unterstützen. Die Vernachlässigung von Markterkundungen bei Standardbeschaffungen (in der wissenschaftlichen Literatur) kann darauf hindeuten, dass die strategische Bedeutung und die möglichen Optimierungspotenziale unterschätzt werden – selbst bei weniger komplexen Beschaffungsvorgängen. **Das zeigt, dass Markterkundungen differenzierter betrachtet werden sollten und je nach Beschaffungsprojekt in Umfang und Aufwand flexibel gestaltet werden müssen.**

Je nach Komplexität des Beschaffungsvorhabens, beispielsweise im Hinblick auf die Bedeutung von Innovation und Nachhaltigkeit, die Höhe des geplanten Auftragsvolumens oder die Anzahl der beteiligten Akteure, sind unterschiedliche Herangehensweisen erforderlich. Ergänzend dazu liefert das Ergebnis der Bedarfsermittlung wichtige Hinweise darauf, wie viele zeitliche und personelle Ressourcen für die Markterkundung verfügbar sind, um deren Planbarkeit einschätzen zu können. Dabei sind zentrale Fragen zu klären: Wie viel Zeit steht bis zur Implementierung des Produkts oder der Dienstleistung zur Verfügung? Gibt es ausreichend Ressourcen wie Zeit, Personal und finanzielle Mittel für die Durchführung der Markterkundung? Wenn beide Fragen überwiegend mit "überhaupt keine" beantwortet werden, ist die Markterkundung nur schwer planbar und müsste „ad hoc“ erfolgen. Daher ist eine flexible Anpassung der Markterkundung an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Beschaffungsprojekts unabdingbar.

INFO

Hinweis: Das Ziel der internen Bedarfsermittlung in der öffentlichen Beschaffung besteht darin, den genauen Bedarf der Organisation zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten und abschließend festzulegen.

Dabei geht es darum, sicherzustellen, dass die geplanten Beschaffungen den tatsächlichen Anforderungen entsprechen und die Organisation optimal unterstützen. Dies umfasst die frühzeitige Identifizierung des Bedarfs sowie die Prüfung, ob dieser gerechtfertigt ist und mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann.

¹⁶ Vgl. de Boer et al. (2001); Plantinga et al. (2019)

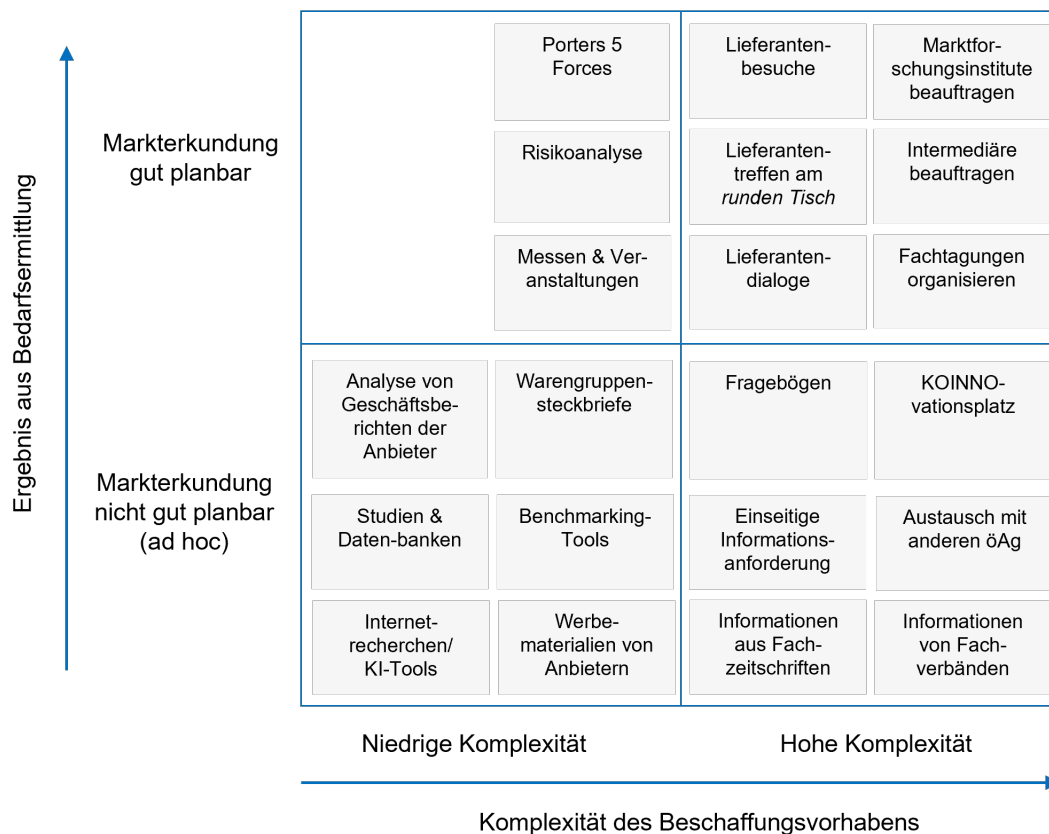


Abbildung 3: Instrumente der Markterkundung

INFO

1. Internetrecherchen/ KI-Tools:

Öffentliche Auftraggeber führen systematische Recherchen auf branchenspezifischen Websites, in Online-Marktplätzen oder durch das Lesen von Fachartikeln durch. Sie nutzen Suchmaschinen sowie zunehmend KI-gestützte Recherchewerkzeuge, um gezielt nach Anbietern, technischen Spezifikationen oder Innovationen zu suchen. Dabei werden Preisvergleiche, Produktbewertungen und Marktanalysen genutzt, um eine erste Einschätzung des Marktes und der verfügbaren Technologien zu erhalten. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Ergebnisse von der Wahl des Suchbegriffs bzw. Prompts abhängen und KI-Systeme fehlerhafte Informationen generieren können. Zudem erfasst diese Form der einseitigen Informationsbeschaffung Markt- und Innovationspotenziale in der Regel weniger umfassend als eine interaktive Markterkundung mit potenziellen Marktteilnehmern.

2. Lieferantendialoge:

Öffentliche Auftraggeber organisieren gezielte Gespräche oder Workshops mit potenziellen Lieferanten. Diese Treffen können formell als „Lieferantentage“ oder informell als Einzelgespräche stattfinden. In diesen Dialogen wird der Beschaffungsbedarf erläutert, und die Lieferanten stellen mögliche Lösungen vor. Dabei können auch technische Fragen und Optimierungsmöglichkeiten diskutiert werden. Beispiel: Ein Krankenhaus plant den Bau eines neuen Flügels und lädt Anbieter von Medizintechnik zu einem Dialog ein, um deren innovative Lösungen kennenzulernen und technische Anforderungen abzustimmen.

3. KOINNOvationsplatz:

Öffentliche Auftraggeber registrieren sich auf der KOINNO-Plattform und veröffentlichen dort ihre Beschaffungsanfragen oder Innovationsbedarfe. Lieferanten haben die Möglichkeit, über die Plattform innovative Lösungen oder Produkte vorzuschlagen. Gleichzeitig können Auftraggeber auf bereits veröffentlichte Best Practices und erfolgreiche Beschaffungsprojekte zugreifen, um eigene Ausschreibungen zu optimieren.

→ [Zum KOINNOvationsplatz](#)

3 Wie läuft die Markterkundung ab?

Bezieht sich die Markterkundung auf ein konkretes Beschaffungsprojekt, kann sie wie folgt ablaufen:

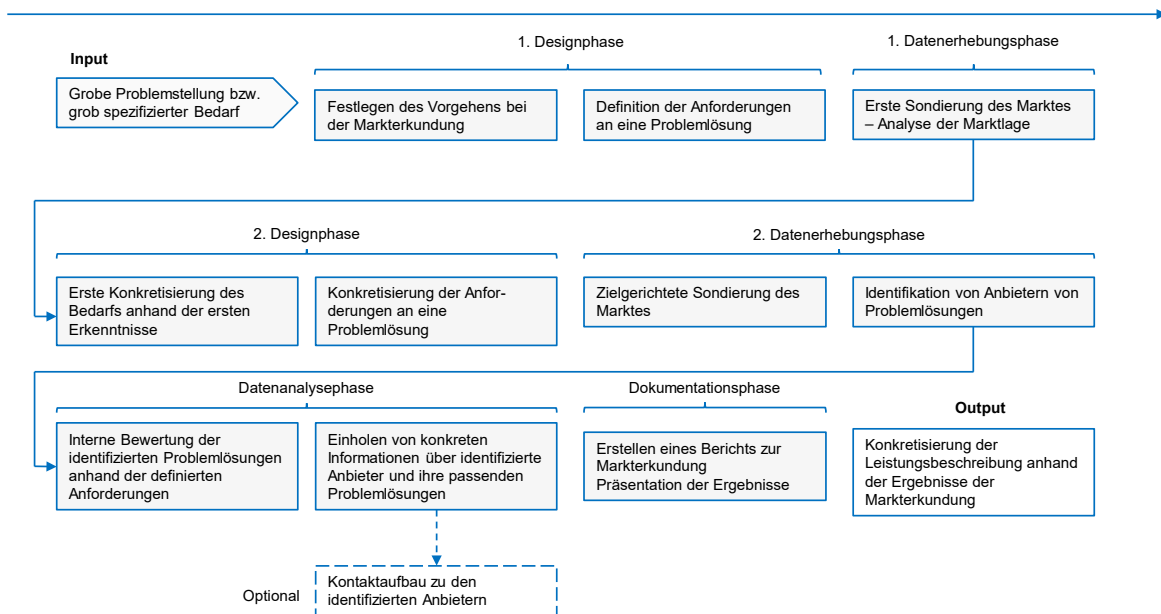


Abbildung 4: Prozess der reaktiven Markterkundung

Erste Designphase:

In dieser Phase liefert der Bedarfsträger einen groben Input in Form einer Problemstellung oder eines Bedarfs. Diese Problemstellung dient als Grundlage für die Gestaltung der Markterkundung. Es wird festgelegt, welche Instrumente genutzt werden, um den Markt zu erkunden, und welche grundlegenden Anforderungen an die Problemlösung gestellt werden. Diese Phase legt den Rahmen für die gesamte Markterkundung fest. Die Hauptziele der Markterkundung umfassen laut Experten (Fokusgruppeninterviews mit 19 Teilnehmern an zwei Terminen) die gründliche Bewertung des Auftragswerts, die Intensivierung des Wettbewerbs und das Gewinnen umfassender Markteinblicke, um eine effektive Beschaffungsstrategie zu entwickeln. Der Wettbewerbsaspekt kann entscheidend sein, um optimale Konditionen zu sichern und Innovationen zu fördern. Die Umsetzung dieser Ziele erfolgt, nach Empfehlung der Teilnehmenden, möglichst in enger Zusammenarbeit und Kollaboration mit verschiedenen Akteuren, darunter die Vergabestelle, die strategische Beschaffung, weitere Fachbereiche und Bedarfsträger. Ein interdisziplinärer und empathischer Austausch (intern und extern) ist, laut den Teilnehmenden, entscheidend, um die Bedürfnisse und Perspektiven aller Beteiligten zu erfassen und darauf zielgerichtet zu reagieren. Dies fördert nicht nur eine effektive Zusammenarbeit, sondern ermöglicht auch das Aufkommen kreativer und innovativer Lösungsansätze im Markterkundungsprozess. Diese Kompetenzen müssen laut den Teilnehmenden gefördert werden.

Hinweis: Die genaue Beschreibung der Problemstellung stellt häufig eine wesentliche Herausforderung dar. Die Frage, worin das Problem genau besteht und wie es gelöst werden kann, hat entscheidende Auswirkungen auf den gesamten Beschaffungsprozess.

Dies betrifft beispielsweise Make-or-Buy-Entscheidungen sowie den Umfang und die Ausrichtung der Markterkundung. Eine sorgfältige Analyse und Definition der Problemstellung ist daher von großer Bedeutung, da sie die nachfolgenden Schritte im Prozess maßgeblich beeinflusst. Daher sollte diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Erste Datenerhebungsphase:

In der ersten Datenerhebungsphase wird dann eine erste Marktsondierung durchgeführt. Dabei werden Methoden wie Internetrecherchen, Warengruppensteckbriefe oder der Austausch mit anderen öffentlichen Auftraggebern eingesetzt. Ziel dieser Phase ist es, erste Informationen über mögliche Lösungen, bestehende Anbieter und Marktentwicklungen zu sammeln. Diese Daten helfen, ein erstes Bild des Marktes zu zeichnen und bieten eine Grundlage für die weitere Verfeinerung der Anforderungen.

Zweite Designphase:

Auf Basis der in der ersten Datenerhebungsphase gesammelten Informationen wird der Bedarf weiter konkretisiert. In dieser zweiten Designphase werden spezifischere Anforderungen und Ziele festgelegt. Dies kann die Verfeinerung technischer Spezifikationen, Leistungsanforderungen oder die Festlegung von Qualifikationskriterien für Anbieter umfassen. Die Klarheit über die zu beschaffende Lösung wird in dieser Phase deutlich erhöht.

Zweite Datenerhebungsphase:

Nun folgt die zweite Datenerhebungsphase, in der gezielt Anbieter identifiziert werden, die den konkretisierten Anforderungen gerecht werden. Hier werden Instrumente wie Lieferantendialoge, formelle Informationsanforderungen oder auch der Einsatz von Plattformen wie dem KOINNOvationsplatz genutzt. In dieser Phase stehen die Ermittlung potenzieller Anbieter und deren spezifische Problemlösungen im Mittelpunkt. **Insbesondere bei komplexen Beschaffungen (bspw. bei Bedarf nach Innovationen) wird ein frühzeitiger und interaktiver Austausch mit Lieferanten dringend empfohlen.**

Datenanalysephase:

In dieser Phase werden die gesammelten Daten und identifizierten Lösungen analysiert. Die internen Fachabteilungen des Auftraggebers bewerten die eingegangenen Informationen nach Relevanz, Machbarkeit und Effizienz. Hierbei können konkrete Fragen zu technischen Aspekten, Kosten oder Lieferzeiten geklärt werden. Ziel ist es, eine fundierte Auswahl von Lösungsansätzen zu treffen und das Vorgehen der Vergabe zu konkretisieren.

Dokumentationsphase:

In der abschließenden Dokumentationsphase werden die Ergebnisse der Markterkundung zusammengefasst. Diese Dokumentation dient als Grundlage für die endgültige Leistungsbeschreibung und die Spezifikationen für das Vergabeverfahren. Die detaillierte Erfassung der Marktbedingungen und der Lösungsansätze sichert Transparenz und bildet die Basis für eine

wettbewerbsfähige Ausschreibung. Die Beschäftigung mit und das Überwinden von Herausforderungen bilden, laut den Teilnehmenden der Fokusgruppeninterviews, bereits einen bedeutenden Teil des angestrebten Mehrwerts, der aus der Durchführung von Markterkundungen resultieren soll. Ein exemplarisches Szenario, das dies verdeutlicht, ist die Identifikation potenzieller Lieferanten im Rahmen einer Markterkundung. Hierbei befasst man sich aktiv mit potenziell innovativen Lieferanten, die möglicherweise zuvor unentdeckt geblieben wären und gegebenenfalls auch nicht an geplanten Vergaben teilgenommen hätten.

Schritt 1: Verfahrenstransparenz zu anstehenden Vergabeverfahren

Bieter können sich über anstehende Verfahren vorab informieren (insbesondere zum geplanten Leistungsgegenstand, zum Ablauf inkl. geplanter Bekanntmachung, geplanter Zuschlagserteilung, dem geplanten Leistungsbeginn und zur geplanten Größenordnung des Auftrages).

Verfahrenstransparenz soll Bietern die Gelegenheit geben, sich „mittel- bis langfristig“ auf die anstehenden Vergaben vorbereiten zu können.

Die Verfahrenstransparenz generiert bereits eine gewisse Aufmerksamkeit (Awareness, Attention) zu den anstehenden Aufträgen und potenziell möglichen Markterkundungstätigkeiten.

Schritt 2: Veröffentlichung des Lieferantendialogs zu einem geplanten Verfahren

Veröffentlichung des geplanten Lieferantendialogs über unterschiedliche Medien (z.B. eigene Homepage, Pressemitteilung und/oder e-Vergabe-Portal).

Veröffentlichung enthält u.a. Datum der Veranstaltung, Angaben zur Durchführung inkl. Agenda, Angaben zum Gegenstand des Dialoges, Angaben zum Ziel und Zweck des Dialoges, Angaben zu den Teilnahmebedingungen und Angaben zur Anmeldung zur Teilnahme.

Hinweis: Nicht alle Interessenten müssen zwingend am Lieferantendialog teilnehmen dürfen (Absagegründe sollten transparent dargelegt werden und Hinweise zur Ergebnisdokumentation sollten enthalten sein).

Schritt 3: Durchführung des Lieferantendialogs

Schritt 4: Veröffentlichung des Ergebnisses des Lieferantendialogs zu einem geplanten Verfahren

Bspw. über „prior information notice“ – TED oder über „Landing-Page“ auf der eigenen Webseite.

Im Vergleich zur reaktiven Markterkundung läuft der Prozess der initiativen Markterkundung nicht geradlinig ab, sondern zyklisch:

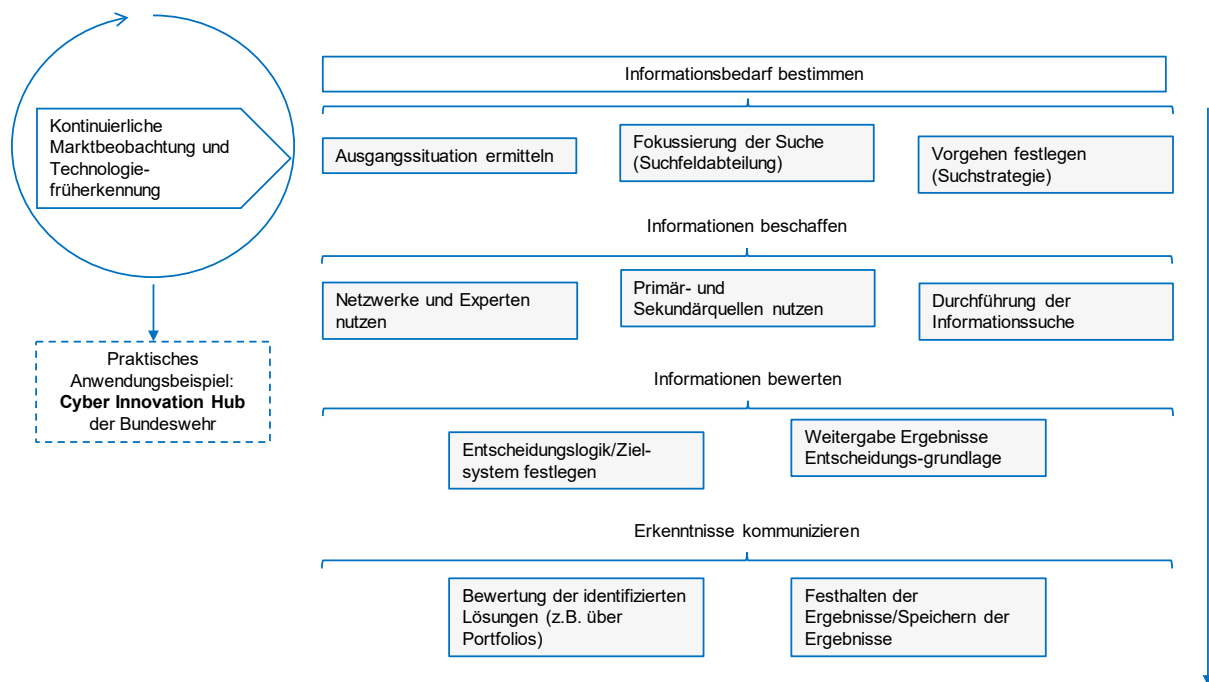


Abbildung 5: Prozess der initiativen Markterkundung

Die initiativen Markterkundung lässt sich auch als kontinuierliche Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung beschreiben.¹⁷

Informationsbedarf bestimmen:

In dieser Phase wird zunächst die Ausgangssituation analysiert, um klar zu definieren, welche Informationen für die Markterkundung benötigt werden. Es geht darum, die relevanten Markttrends, Technologien oder potenziellen Lösungen zu identifizieren, die für den öffentlichen Auftraggeber von Bedeutung sind. Basierend auf dieser Analyse wird eine gezielte Suchstrategie entwickelt. Dies kann die Festlegung spezifischer Produktkategorien, Technologien oder Anbietertypen umfassen, die im Markt beobachtet werden sollen.

Informationen beschaffen:

Nachdem der Informationsbedarf klar bestimmt ist, beginnt die aktive Beschaffung der notwendigen Daten. Hierbei werden verschiedene Quellen genutzt, darunter Primärquellen wie Lieferantendialoge oder Experteninterviews, und Sekundärquellen wie Branchenberichte oder wissenschaftliche Publikationen. Netzwerke und Partnerschaften, sowohl innerhalb des öffentlichen Sektors als auch in der Privatwirtschaft, spielen eine zentrale Rolle bei der Beschaffung aktueller Informationen. Die Nutzung von Online-Plattformen, Fachmessen und Marktforschungsdaten ist ebenso ein effektives Mittel, um den Markt systematisch zu durchleuchten.

Informationen bewerten:

Nach der Beschaffung der Informationen werden diese systematisch bewertet. Dabei wird eine Entscheidungslogik festgelegt, die auf den Zielen des öffentlichen Auftraggebers basiert. Diese Logik hilft dabei, die Relevanz und Qualität der gesammelten Informationen zu prüfen.

¹⁷ Vgl. Gerpott (2005); Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT (2024)

Es wird bewertet, inwieweit die erfassten Lösungen oder Technologien den festgelegten Anforderungen und Zielen entsprechen. Hierbei können Kriterien wie Kosten, Effizienz, Innovation und Umsetzbarkeit eine Rolle spielen. Am Ende dieser Phase wird eine fundierte Auswahl getroffen, welche Informationen weiterverfolgt werden sollen.

Erkenntnisse kommunizieren:

In der letzten Phase werden die gewonnenen Erkenntnisse aufbereitet und an die relevanten internen Stakeholder weitergegeben. Die identifizierten Lösungen und Marktentwicklungen werden dokumentiert, um Transparenz zu schaffen und die Ergebnisse für zukünftige Entscheidungen festzuhalten. Diese Kommunikation ermöglicht es, die gewonnenen Informationen strategisch zu nutzen, sei es für die Ausgestaltung von Ausschreibungen, die Anpassung von Beschaffungsstrategien oder die Integration neuer Technologien in laufende Projekte. Die klare Weitergabe der Erkenntnisse stellt sicher, dass alle relevanten Akteure im Beschaffungsprozess informiert sind und fundierte Entscheidungen treffen können.

Beide Arten der Markterkundung lassen sich laut Experten (Fokusgruppeninterviews mit 19 Teilnehmern an zwei Terminen) mit der Bedarfsermittlung für das kommende Haushalts- oder Geschäftsjahr (HHJ) verknüpfen. Dies ermöglicht öffentlichen Auftraggebern eine prozessuale Parallelisierung der Bedarfsplanung und der Markterkundung. Die Bedarfsplanung kann so frühzeitig auf relevante Marktinformationen zurückgreifen, während gleichzeitig potenzielle Anbieter und Marktdynamiken in die Planung einfließen. Dies schafft eine ganzheitliche Sichtweise, die es ermöglicht, Bedarfe präzise zu definieren und gleichzeitig die Anforderungen des Marktes zu verstehen (siehe nachfolgende Abbildung).

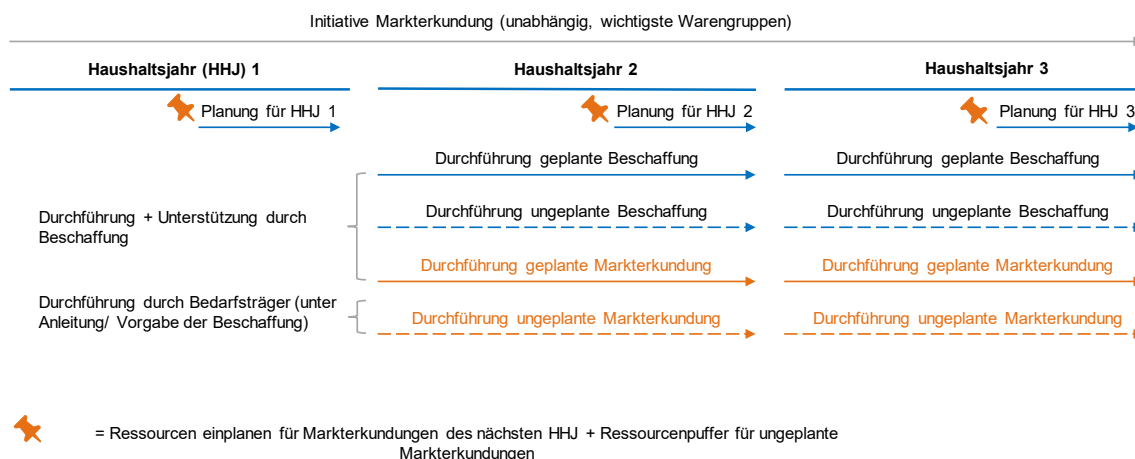


Abbildung 6: Verknüpfung der Markterkundung mit der Bedarfsermittlung

4 Fazit

Warum ist die Markterkundung so wichtig?

1. Förderung des Wettbewerbs: Angesichts des rückläufigen Wettbewerbs in vielen Branchen ermöglicht die Markterkundung, den Markt besser zu verstehen und potenzielle Lieferanten frühzeitig zu identifizieren und anzusprechen, was zu mehr Angeboten und besseren Konditionen führen kann.
2. Risikomanagement in Krisenzeiten: Markterkundungen helfen, Risiken in Lieferketten frühzeitig zu erkennen und zu mindern, insbesondere in Krisenzeiten wie der COVID-19-Pandemie oder geopolitischen Konflikten, um die Kontinuität öffentlicher Dienstleistungen sicherzustellen.
3. Nachhaltigkeit und Innovation: Öffentliche Auftraggeber können durch Markterkundungen innovative und nachhaltige Lösungen identifizieren, was nicht nur die eigene Beschaffung verbessert, sondern auch positive Impulse für den privaten Sektor und die Transformation zu einer nachhaltigeren Wirtschaft setzt.

Was ist die Markterkundung?

4. Gezielte Informationssammlung für Beschaffungsentscheidungen: Die Markterkundung liefert entscheidende Informationen, die für die Auswahl potenzieller Lieferanten, die Festlegung der Beschaffungsstrategie und die Definition spezifischer Anforderungen benötigt werden. Dies umfasst unter anderem Daten zu Preisen, Lieferketten, technologische Entwicklungen und Anbieterstrukturen.
5. Flexibilität und umfassende Marktanalyse: Markterkundungen können sowohl anlassbezogen für konkrete Beschaffungsprojekte als auch kontinuierlich als Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung durchgeführt werden. Sie zielen darauf ab, ein breites Verständnis von Marktgegebenheiten zu entwickeln.
6. Strategische Entscheidungsfindung: Die gesammelten Informationen ermöglichen es öffentlichen Auftraggebern, fundierte Entscheidungen zu treffen, Risiken frühzeitig zu erkennen und innovative, zukunftsichere Lösungen zu identifizieren, um Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern.

Wie läuft die Markterkundung ab?

7. Strukturierter Prozess in mehreren Phasen: Die Markterkundung beginnt mit einer Designphase, in der Problemstellungen und Anforderungen definiert werden. Darauf folgen Datenerhebungsphasen, in denen Informationen über den Markt und mögliche Anbieter gesammelt werden. Die Ergebnisse werden analysiert kommuniziert und dokumentiert, um eine fundierte Grundlage für die Ausschreibung und Beschaffungsstrategie zu schaffen.
8. Interaktiver Austausch und Datenanalyse: Besonders bei komplexen Beschaffungen ist der frühzeitige und interaktive Austausch mit Lieferanten entscheidend. Durch Lieferantendialoge und Marktplattformen wie den KOINNOVationsplatz werden innovative Lösungen identifiziert und Anbieter angesprochen, die sonst möglicherweise nicht in Betracht gezogen worden wären.
9. Zyklische Marktbeobachtung bei initiativer Markterkundung: Anders als die reaktive Markterkundung, die projektbezogen und linear verläuft, ist die initiativ Markterkundung ein kontinuierlicher Prozess zur fortlaufenden Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung.

Kontakt



Hendrik H. Bangert

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsgebiet Beschaffung
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management
Universität der Bundeswehr München

hendrik.bangert@unibw.de
+49 (0)89 6004 4288
www.unibw.de/beschaffung



Jun.-Prof. Dr. Christian von Deimling

Mitglied der Leitung im Arbeitsgebiet Beschaffung
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management
Universität der Bundeswehr München

c.von.deimling@unibw.de
+49 (0)89 6004 4246
www.unibw.de/beschaffung



Univ.-Prof. Dr. Michael Eßig

Leiter Arbeitsgebiet Beschaffung
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management
Universität der Bundeswehr München

michael.essig@unibw.de
+49 (0)89 6004 4221
www.unibw.de/beschaffung

Danksagung

Dank gilt besonders Herrn Ole Schmid und Maximilian Hammer für ihre wertvollen Beiträge zu dieser Studie. Herr Schmid führte eine Online-Umfrage im Rahmen seiner Abschlussarbeit durch, die eine wesentliche Grundlage für die Ergebnisse dieser Untersuchung bildete. Bei der Durchführung der Umfrage erhielten wir wertvolle Unterstützung durch das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) welches durch den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) betrieben und das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) verantwortet wird. Zusätzlich danken wir der Wegweiser Media & Conferences GmbH und der Reguvis Fachmedien GmbH für das Verteilen der Onlineumfrage. Maximilian Hammer leistete während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsgebiet Beschaffung einen entscheidenden Beitrag durch die Erstellung eines ersten Entwurfs dieses Arbeitspapiers. Dies umfasste insbesondere eine erste, eingehende Literaturanalyse sowie die Entwicklung zugrundeliegender Konzepte.

Über die Universität der Bundeswehr München – Arbeitsgebiet Beschaffung



Beschaffung ist eine zentrale Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie man „gut“ einkauft. Die Wertschöpfung von Unternehmen wie von Institutionen des öffentlichen Sektors wird heute zu großen Teilen von Zulieferern erbracht.

In der Industrie liegt der Fremdbezugsanteil bei weit über 50 % des Umsatzvolumens. Bund, Länder, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber verantworten ein Volumen von rund 350 Mrd. Euro, was über 15 % des deutschen Bruttoinlandsproduktes entspricht. Das Einkaufsvolumen der Bundeswehr liegt bei ca. 11 Milliarden Euro jährlich.

Mehr als genug Gründe, sich der strategischen Bedeutung der Beschaffung bewusst zu sein und Lehre wie Forschung an der Optimierung von Beschaffungsprozessen, -strukturen und -instrumenten auszurichten.

Das Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München gliedert sich entsprechend in die Felder industrielle Beschaffung, öffentliche Beschaffung und Verteidigungsbeschaffung und bietet mit seinen Einrichtungen (zwei Professuren und drei Forschungsgruppen) einen deutschlandweit einmaligen Forschungsschwerpunkt im Bereich des Beschaffungsmanagements.

Dieser Verbund stellt heute und zukünftig sicher, dass auch die Bundeswehr und ihr Rüstungsmanagement aktuell und modern wissenschaftlich in Beschaffungsfragen unterstützt wird.

Über das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung



Das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) wird im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) durchgeführt.

Ziel des Kompetenzzentrums ist es, die Innovationsorientierung der öffentlichen Beschaffung in Deutschland dauerhaft zu stärken und den Anteil der Beschaffung von Innovationen am Gesamtvolumen des öffentlichen Einkaufs in Deutschland zu erhöhen.

Mit seinen kostenfreien Angeboten und Services sollen Beschaffungsstellen sollen zum einen bei der organisatorischen Umstrukturierung (z.B. hin zu einem zentralen und strategischen Einkauf) beraten sowie zum anderen beim Erwerb von neuen Produkten, Dienstleistungen und Systemlösungen unterstützt werden.

Ein Fokus liegt dabei auf der Vermittlung von Kompetenzen im Vergaberecht und von modernen und innovativen Vergabeverfahren. Auch die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Auftraggebern und Startups bzw. kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist dabei ein Schwerpunkt.

Exkurs: Umfrage zur Markterkundungspraxis

Um empirisch zu untersuchen, wie die Markterkundung in Deutschland tatsächlich angewendet wird, wurde eine Onlineumfrage durchgeführt. Diese standardisierte Umfrage basierte auf den Erkenntnissen der vorherigen Teiluntersuchungen und erhob Daten von n=148 Beschaffungsexperten. Dabei wurden sechs Themenfelder bzw. Item-Batterien abgefragt, die den Ablauf des Markterkundungsprozesses im Beschaffungswesen widerspiegeln. Im Folgenden werden die einzelnen Item-Batterien vorgestellt und diskutiert.

- **Beschaffungssituation vor der Markterkundung:** Der Haupttreiber zur Durchführung der Markterkundung scheint der Auftragswert und nicht so sehr die Leistungsbeschreibung zu sein. Demnach wird die Markterkundung stärker vom Auftragswert bestimmt als von der Unklarheit hinsichtlich des zu beschaffenden „Produkts“. Ebenso wird eine Markterkundung von öffentlichen Auftraggebern scheinbar vorwiegend dann genutzt, wenn normativ-inhaltlich geprägte Politikziele, wie die Sicherstellung der Nachhaltigkeit, Innovationsförderung oder soziale Ziele, eine Rolle spielen. Es wird zudem deutlich, dass Markterkundungen insbesondere vor Beginn komplexer Beschaffungsvorhaben durchgeführt werden.

In welcher Beschaffungssituation würden Sie eine Markterkundung vornehmen/nehmen Sie eine Markterkundung vor?									
Item-Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala					Mittelwert	Gesamt	Missing Value	
Der Auftragswert der Problemlösung ist schwer einzuschätzen	2,8%	16,6%	21,4%	33,1%	26,2%	3,63	145	3	
Die Problemlösung erfordert die Berücksichtigung sekundärer Beschaffungsziele	6,8%	9,5%	22,4%	44,2%	17,0%	3,55	147	1	
Die Problemlösung wird das Leistungsangebot unserer Organisation wesentlich prägen	6,9%	13,2%	24,3%	36,1%	19,4%	3,48	144	4	
Die Problemlösung ist mit (zahlreichen) Risiken verbunden	6,1%	14,3%	24,5%	38,8%	16,3%	3,45	147	1	
Die Identifikation von Wissensträgern von Problemlösungen ist schwierig	6,2%	15,1%	29,5%	34,9%	14,4%	3,36	146	2	
Die Problemstellung (der Bedarf) ist für uns als Auftraggeber schwer zu beschreiben	6,2%	22,6%	26,7%	17,8%	26,7%	3,36	146	2	
Die Problemlösung erfordert bislang nicht vorhandene Ressourcen	7,5%	16,4%	28,8%	28,1%	19,2%	3,35	146	2	
Die Problemlösung erfordert einen Einblick in die Ausgestaltung der Lieferketten von Auftragnehmern	7,5%	20,4%	28,6%	23,8%	19,7%	3,28	147	1	
Die Problemlösung erfordert eine langfristige Zusammenarbeit mit mehreren Lieferanten	5,6%	19,6%	31,5%	28,7%	14,7%	3,27	143	5	
Von den Lieferanten sind spezifische Investitionen zur Problemlösung erforderlich	9,1%	18,2%	29,4%	29,4%	14,0%	3,21	143	5	
Die Problemlösung (der Beschaffungsprozess) ist für uns Auftraggeber schwer zu beschreiben	10,3%	24,0%	25,3%	24,0%	16,4%	3,12	146	2	
Von dem Auftraggeber sind spezifische Investitionen zur Problemlösung erforderlich	13,4%	20,4%	28,2%	23,2%	14,8%	3,06	142	6	

☐ Stimme überhaupt nicht zu
 ☐ Stimme eher nicht zu
 ☐ Stimme teils zu
 ☐ Stimme eher zu
 ☐ Stimme voll und ganz zu

Abbildung 7: Beschaffungssituation vor der Markterkundung

- **Ziele der Markterkundung:** Öffentliche Auftraggeber verfolgen mit der Durchführung der Markterkundung vorwiegend das Ziel der Konkretisierung des Bedarfs und ihrer Leistungsbeschreibung für ein spezifisches Beschaffungsvorhaben. Dennoch kann ebenso konstatiert werden, dass generell eine Reihe an Zielen bei der Durchführung der Markterkundung

eine wichtige Rolle spielen. Dazu gehören u.a. die Identifikation von Kosten- und Lieferrisiken sowie Konfliktpunkten des Beschaffungsobjekts, die Möglichkeit einer spezifischeren Erstellung von Eignungs- und Zuschlagskriterien oder die Entdeckung von Trends und zukünftigen Entwicklungen. Die im Vergaberecht explizit erwähnte Unterrichtung des Marktes über ein geplantes Beschaffungsvorhaben spielt allerdings eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Durchführung einer Markterkundung						
Item-Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala				Mittelwert	Gesamt Missing Value
Die Leistungsbeschreibung soll konkretisiert werden	2,7%	9,5%	44,6%	40,5%	4,18	148 0
Die Problemstellung (der Bedarf) soll so konkret wie möglich erfasst werden	4,8%	6,8%	13,7%	34,2%	40,4%	3,99 146 2
Potentielle Kosten-, Lieferrisiken und Konfliktpunkte des Beschaffungsobjekts sollen frühzeitig identifiziert werden	2,8%	7,7%	15,5%	38,7%	35,2%	3,96 142 6
Die funktionalen Spezifikationen und Leistungsanforderungen der gesuchten Lösung zu präzisieren, die potentielle Bieter bei der Ausarbeitung ihrer Angebote berücksichtigen sollten	2,1%	6,2%	17,9%	46,2%	27,6%	3,91 145 3
Es sollen Informationen hinsichtlich der inhaltlichen Realisierung der Beschaffungsaufgabe gewonnen werden	2,7%	6,8%	19,0%	42,2%	29,3%	3,88 147 1
Die Eignungs- und Zuschlagskriterien sollen beschaffungsobjektspezifischer erstellt werden	3,4%	7,4%	20,3%	40,5%	28,4%	3,83 148 0
Informationen erhalten, ob funktional oder technisch spezifiziert werden sollte	4,1%	9,5%	23,1%	40,1%	23,1%	3,69 147 1
Die Entdeckung von Trends und zukünftigen Entwicklungen	6,2%	10,3%	21,9%	32,9%	29,8%	3,68 146 2
Die Innovationen sollen gefördert werden	6,8%	17,0%	18,4%	32,0%	25,9%	3,53 147 1
Die Kosten der Problemlösung sollen gesenkt werden	3,4%	15,9%	35,2%	21,4%	24,1%	3,40 145 3
Der Bedarf soll schneller gedeckt werden	6,2%	20,0%	24,1%	24,1%	25,5%	3,36 145 3
Es sollten Lernprozesse initiiert werden, um für kommende Markterkundungen zu "lernen"	6,2%	22,1%	23,4%	26,2%	22,1%	3,36 145 3
Der Markt soll über das öffentliche Beschaffungsvorhaben informiert werden	13,8%	15,2%	20,7%	26,2%	24,1%	3,32 145 3
Es sollte der Nutzen einer Markterkundung für potenzielle Auftragnehmer kommuniziert werden	9,7%	17,2%	27,6%	29,0%	16,6%	3,26 145 3

☐ Stimme überhaupt nicht zu
 ☐ Stimme eher nicht zu
 ☐ Stimme teils zu
 ☐ Stimme eher zu
 ☐ Stimme voll und ganz zu

Abbildung 8: Ziele der Markterkundung

- Durchführung der Markterkundung:** Besonders auffällig ist, dass die Markterkundung zum größten Teil eher passiv, also ohne Kontakt zu den Lieferanten und damit zu potenziellen Bietern abläuft. Öffentliche Auftraggeber nutzen hierbei vorrangig die Internetrecherche, welche durch eigene Erfahrungen geleitet wird. Circa 60 % der Befragten geben sogar explizit an, dass die Markterkundung bewusst nicht interaktiv durchgeführt wird. Im Vergleich der Ergebnisse je Kompetenzniveau wird allerdings deutlich, dass vor allem diejenigen öffentlichen Auftraggeber, die sich selbst als Experten einschätzen, einen Schwerpunkt hin zum direkten Lieferantenkontakt setzen.

Welche der nachfolgenden Arten der Markterkundung führt Ihre Beschaffungsorganisation durch bzw. wurden bereits durchgeführt?								
Item-Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala					Mittelwert	Gesamt	Missing Value
Markterkundung mittels eigener Internetrecherche	19,6% 39,2% 37,2% 3,4% 0,7%					4,06	148	0
Die Markterkundung wird durch Erfahrungen vorheriger Erkundungen geleitet und beeinflusst	4,8% 28,1% 45,9% 17,8% 3,4%					3,70	146	2
Besuch von Messen und Ausstellungen	20,8% 16,7% 29,2% 19,4% 13,9%					2,89	144	4
Bewusst nicht-interaktive Markterkundung. Einseitige Informationsanforderung	23,8% 17,5% 26,6% 18,9% 13,3%					2,80	143	5
Die Markterkundung führen wir mittels der Informationen anderer Dienststellen/anderer öffentlicher Auftraggeber durch	22,1% 16,6% 33,1% 20,0% 8,3%					2,76	145	3
Analyse von Informationen der Fachverbände und Handels- bzw. Handwerkskammern	19,9% 28,1% 28,1% 16,4% 7,5%					2,64	146	2
Analyse von Werbematerial und Broschüren der Bieter	17,8% 28,1% 35,6% 11,6% 6,8%					2,62	146	2
Analyse von Informationen aus Fachzeitschriften	16,4% 32,2% 33,6% 10,3% 7,5%					2,60	146	2
Analyse von Firmenverzeichnissen und Firmendatenbanken	18,5% 30,8% 28,8% 16,4% 5,5%					2,60	146	2
Auswertungen des eigenen Lieferantenmanagementsystems	26,9% 24,8% 21,4% 15,9% 11,0%					2,59	145	3
Bewusst interaktive Markterkundung mit mehreren Lieferanten	33,8% 17,6% 21,8% 14,1% 12,7%					2,54	142	6
Gezielte Lieferantenbesuche	30,6% 27,1% 23,6% 11,1% 7,6%					2,38	144	4
Sequenziell aufeinanderfolgende individuelle Lieferantentreffen	45,1% 21,5% 14,6% 9,7% 9,0%					2,16	144	4
Analyse von Geschäftsberichten der potenziellen Bieter	34,5% 34,5% 17,2% 9,0% 4,8%					2,15	145	3
Extra organisierte Fachtagungen mit potentiellen Lieferanten	50,7% 22,2% 15,3% 6,3% 5,6%					1,94	144	4
Lieferantentreffen am "runden Tisch"	60,4% 22,2% 11,1% 3,5% 2,8%					1,67	144	4
Die Markterkundung über intermediäre Organisationen durch (Outsourcing der Markterkundung)	64,6% 17,4% 11,1% 4,2% 2,8%					1,65	144	4
Informationen von extra beauftragten Marktforschungsinstituten	66,4% 24,5% 6,3% 2,1% 0,7%					1,48	143	5

Abbildung 9: Durchführung der Markterkundung

- Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung:** Insgesamt scheinen öffentliche Auftraggeber primär die rechtlichen Rahmenbedingungen (Beachtung der Grundsätze der Vergabe, rechtliche Belange der Markterkundung, usw.) als große Herausforderungen bei der Durchführung einer Markterkundung anzusehen. Ebenso scheinen organisationsintern bedeutende Herausforderungen aufzutreten, deren Überwindung als wichtig angesehen wird. Dazu gehört etwa die Zieldefinition des Beschaffungsprozesses, die Bereitschaft zur Anpassung der Vergabe oder das Herstellen einer transparenten Dokumentation. Zudem wird die Identifikation relevanter Wissensträger als entscheidende Herausforderung betrachtet.



Abbildung 10: Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung

- Ergebnis der Markterkundung:** Die Markterkundung scheint grundsätzlich in vielerlei Hinsicht zu einem besseren Verständnis der Beschaffungsmärkte zu führen. Hierbei reicht dieses bessere Verständnis von einem besseren Verständnis für Problemlösungen, über ein besseres Verständnis von Lieferanten bis hin zu einem besseren Verständnis für Markterkundungen selbst. Somit kann konstatiert werden, dass öffentliche Auftraggeber angeben, durch die Durchführung einer Markterkundung ein besseres Verständnis von Lieferanten im Markt und ihrem Leistungsangebot zu haben. Politisch untermauerte strategische Ziele – d.h. soziale, ökologische oder ökonomische Ziele – sowie weiterführende Ziele, wie das Verständnis von Lieferketten, nehmen in Relation eine eher untergeordnete Rolle ein.

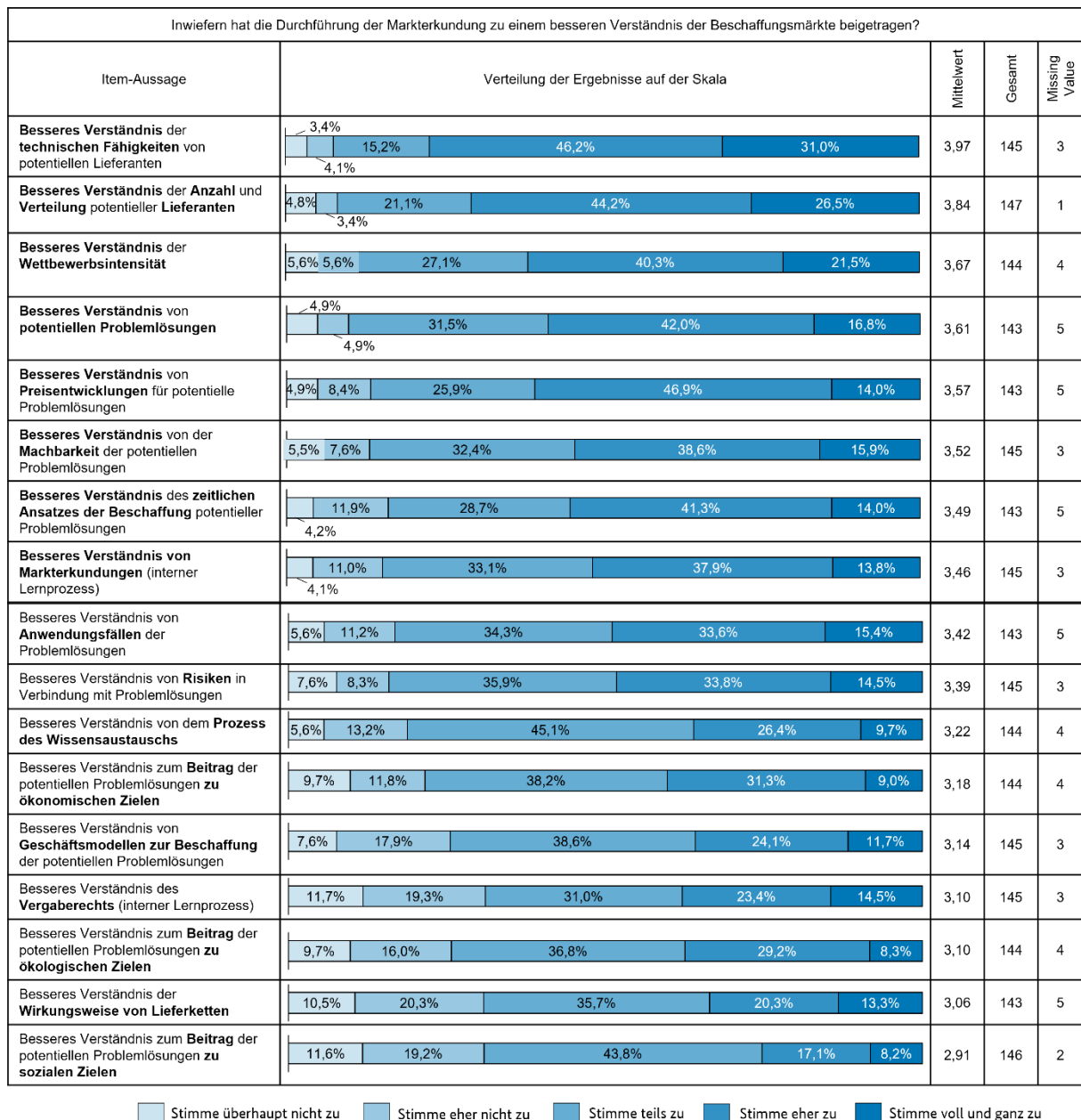


Abbildung 11: Ergebnis der Markterkundung

- Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben:** Insgesamt geben die Befragten an, dass die Markterkundung zu Klarheit hinsichtlich der Ausgestaltung eines konkreten Beschaffungsvorhabens führt. Dazu gehört u.a. die Klarheit bei der Ausgestaltung der Leistungsbeschreibung, Klarheit bei der weiteren zeitlichen Ausplanung des Beschaffungsvorhabens oder Klarheit bei der Auswahl der passenden Vergabeverfahrensart. Zudem können Lehren für eine nächste Markterkundung gezogen werden. Allerdings wird die Markterkundung nicht oder nur kaum als Instrument zur Beeinflussung des Kostendesigns des Beschaffungsvorhabens angesehen und genutzt.



Abbildung 12: Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben

Als Fazit kann konstatiert werden, dass die Durchführung einer Markterkundung zu einer erfolgreicherer Leistungsbeschreibung führt. „Erfolgreich“ umfasst in diesem Zusammenhang, dass ein besseres Verständnis der vergaberechtlichen Belange besteht, sich die Leistungsbeschreibung konkretisieren lässt, die Problemlösung verstanden wird, Herausforderungen frühzeitig antizipiert werden und sich insbesondere die Kosten des Beschaffungsvorhabens senken lassen. Allerdings ist der Nutzen einer Markterkundung nur schwer quantifizierbar, vornehmlich wenn neue Impulse generiert werden konnten, die sich nur indirekt auswirken. Ein fundierter Vergleich von Beschaffungsergebnissen mit und ohne Durchführung einer Markterkundung scheitert an der fehlenden Messbarkeit. In dieser Hinsicht ist besonders auffällig, dass die Ergebnisse der Befragung darauf hinweisen, dass öffentliche Auftraggeber das Instrument der Markterkundung bislang rein reaktiv nutzen.

Die Möglichkeit einer kontinuierlichen Marktbeobachtung, welche die Markterkundung explizit bietet, scheint bislang kaum Anwendung zu finden. Besonders auffällig ist hierbei auch, dass die Markterkundung zum größten Teil eher passiv, also ohne Kontakt zu den Lieferanten und damit zu potenziellen Bietern abläuft. Öffentliche Auftraggeber nutzen hierbei vorrangig die Internetrecherche, welche durch eigene Erfahrungen geleitet wird. Circa 60 % der Befragten geben sogar explizit an, dass die Markterkundung bewusst nicht interaktiv durchgeführt wird. Gleichmaßen geben die Befragten in der Mehrheit an, dass Lieferanten oder andere Dritte, wie beispielsweise Intermediäre oder Marktforschungsinstitute, nicht in den Prozess involviert werden. Im Vergleich der Ergebnisse je Kompetenzniveau wird allerdings deutlich, dass vor allem diejenigen öffentlichen Auftraggeber, die sich selbst als Experten einschätzen, einen Schwerpunkt hin zum direkten Lieferantenkontakt setzen.

Literaturverzeichnis

Alhola et al. (2017): Alhola, K./Salo, M./Antikainen, R./Berg, A.: Promoting Public Procurement of Sustainable Innovations: Approaches for Effective Market Dialogue, in: Thai, K.V. (Hrsg.): Global Public Procurement Theories and Practices, Cham 2017, S. 59–82, DOI: 10.1007/978-3-319-49280-3_4

Antonsson et al. (2022): Antonsson, F./Lindvall, D./Lagerkvist, J./Rempling, R.: Optimal time for contractors to enter infrastructure projects, in: Procedia Computer Science, 196. Jg. (2022), S. 990–998, DOI: 10.1016/j.procs.2021.12.101

Arentsen et al. (2022): Arentsen, J./Vos, F. G. S./Suurmond, R./Delke, V.: Early Supplier Involvement in Public IT Procurement, in: IPSERA 2022: Building Bridges, Jg. (2022), <https://research.utwente.nl/en/publications/early-supplier-involvement-in-public-it-procurement> (06.09.2023)

de Boer et al. (2001): de Boer, L./Labro, E./Morlacchi, P.: A review of methods supporting supplier selection, in: European Journal of Purchasing & Supply Management, 7. Jg. (2001), Nr. 2, S. 75–89, DOI: 10.1016/S0969-7012(00)00028-9

Boonstra/van Offenbeek (2018): Boonstra, A./van Offenbeek, M. A. G.: Shaping a buyer's software selection process through tendering legislation, in: Information Systems Journal, 28. Jg. (2018), Nr. 5, S. 905–928, DOI: 10.1111/isj.12174

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: H2Global – Market Consultation: products, quantities, criteria, in: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/marktkonsultation-H2Global.html> (13. Februar 2024)

Eadie/Graham (2014): Eadie, R./Graham, M.: Analysing the advantages of early contractor involvement, in: International Journal of Procurement Management, 7. Jg. (2014), S. 661–676, DOI: 10.1504/IJPM.2014.064971

Edquist (2019): Edquist, C.: Towards a holistic innovation policy: Can the Swedish National Innovation Council (NIC) be a role model?, in: Research Policy, 48. Jg. (2019), Nr. 4, S. 869–879, DOI: 10.1016/j.respol.2018.10.008

Egdell (2000): Egdell, J.: Consultation on the countryside premium scheme: creating a 'market' for information, in: Journal of Rural Studies, 16. Jg. (2000), Nr. 3, S. 357–366, DOI: 10.1016/S0743-0167(99)00039-X

Eriksson (2017): Eriksson, P. E.: Procurement strategies for enhancing exploration and exploitation in construction projects, in: Journal of Financial Management of Property and Construction, 22. Jg. (2017), Nr. 2, S. 211–230, DOI: 10.1108/JFMPC-05-2016-0018

Europäische Kommission (2020): Europäische Kommission: ProcurCompEU – der Europäische Kompetenzrahmen für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens, 2020, https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_de (10.08.2023)

Europäische Kommission (2021): Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission. Leitfaden für eine innovationsfördernde öffentliche Auftragsvergabe, Brüssel 2021

European Court of Auditors (2023): European Court of Auditors: Special report 28/2023: Public procurement in the EU, 2023, <http://www.eca.europa.eu/en/publications/sr-2023-28> (05.12.2023)

Farrell/Sunindijo (2020): Farrell, A./Sunindijo, R. Y.: Overcoming challenges of early contractor involvement in local government projects, in: *International Journal of Construction Management*, 22. Jg. (2020), Nr. 10, S. 1902–1909, DOI: 10.1080/15623599.2020.1744216

Foerstl et al. (2020): Foerstl, K./Kähkönen, A.-K./Blome, C./Goellner, M.: Supply market orientation: a dynamic capability of the purchasing and supply management function, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, 26. Jg. (2020), Nr. 1, S. 65–83, DOI: 10.1108/SCM-06-2019-0233

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT (2024): Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT: Technologiefrüherkennung - Fraunhofer IPT, in: <https://www.ipt.fraunhofer.de/de/angebot/strategische-analyse/technologiefueherkennung.html> (13. April 2024)

Gerpott (2005): Gerpott, T. J.: *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*, 2. ed. Stuttgart 2005

Glas et al. (2017): Glas, A. H./Schaupp, M./Essig, M.: An organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement, in: *Journal of Public Procurement*, 17. Jg. (2017), Nr. 4, S. 572–605, DOI: 10.1108/JOPP-17-04-2017-B004

Gray/Meister (2006): Gray, P. H./Meister, D. B.: Knowledge sourcing methods, in: *Information & Management*, 43. Jg. (2006), Nr. 2, S. 142–156, DOI: 10.1016/j.im.2005.03.002

Guida et al. (2023): Guida, M./Caniato, F./Moretto, A./Ronchi, S.: Artificial intelligence for supplier scouting: an information processing theory approach, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53. Jg. (2023), Nr. 4, S. 387–423, DOI: 10.1108/IJPDLM-12-2021-0536

Handfield (2010): Handfield, R.: Supply market intelligence: think differently, gain an edge, 2010, S. 42–49

Harland et al. (2019): Harland, C./Telgen, J./Callender, G./Grimm, R./Patrucco, A.: Implementing Government Policy in Supply Chains: An International Coproduction Study of Public Procurement, in: *Journal of Supply Chain Management*, 55. Jg. (2019), Nr. 2, S. 6–25, DOI: 10.1111/jscm.12197

Holma et al. (2022): Holma, A.-M./Østensen, M. W./Holmen, E./de Boer, L.: Market dialogue in public procurement: Buyer-supplier interfaces and relational abilities, in: *Industrial Marketing Management*, 104. Jg. (2022), S. 51–67, DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.04.004

Jaworski/Kohli (1993): Jaworski, B. J./Kohli, A. K.: Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg. (1993), Nr. 3, S. 53–70, DOI: 10.2307/1251854

Jaworski/Kohli (1996): Jaworski, B. J./Kohli, A. K.: Market orientation: Review, refinement, and roadmap, in: *Journal of Market-Focused Management*, 1. Jg. (1996), Nr. 2, S. 119–135, DOI: 10.1007/BF00128686

Lenferink et al. (2012): Lenferink, S./Arts, J./Tillema, T./van Valkenburg, M./Nijsten, R.: Early contractor involvement in dutch infrastructure development: Initial experiences with parallel procedures for planning and procurement, in: *Journal of Public Procurement*, 12. Jg. (2012), Nr. 1, S. 4–42, DOI: 10.1108/JOPP-12-01-2012-B001

Lorentz et al. (2020): Lorentz, H./Aminoff, A./Kaipia, R./Pihlajamaa, M./Ehtamo, J./Tanskanen, K.: Acquisition of supply market intelligence – An information processing perspective, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26. Jg. (2020), Nr. 5, S. 1–16, DOI: 10.1016/j.pursup.2020.100649

Malvik et al. (2021): Malvik, T. O./Wondimu, P./Kalsaas, B. T./Johansen, A.: Various Approaches to Early Contractor Involvement in Relational Contracts, in: *Procedia Computer Science*, 181. Jg. (2021), S. 1162–1170, DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.313

Moe/Päivärinta (2013): Moe, C. E./Päivärinta, T.: Challenges In Information Systems Procurement in the Public Sector, in: *Electronic Journal of E-Government*, 11. Jg. (2013), Nr. 2, S. 308–323

Plantinga et al. (2019): Plantinga, H./Voordijk, H./Dorée, A.: Moving beyond one-off procurement innovation; an ambidexterity perspective, in: *Journal of Public Procurement*, 20. Jg. (2019), Nr. 1, S. 1–19, DOI: 10.1108/JOPP-08-2019-0052

Porter (1989): Porter, M. E.: How Competitive Forces Shape Strategy, in: Asch, C./Bowman, D.C. (Hrsg.): *Readings in Strategic Management*, Houndmills 1989, S. 133–143

Rahman/Alhassan (2012): Rahman, M./Alhassan, A.: A contractor's perception on early contractor involvement, in: *Built Environment Project and Asset Management*, 2. Jg. (2012), Nr. 2, S. 217–233, DOI: 10.1108/20441241211280855

Riihimäki/Pekkola (2021): Riihimäki, E./Pekkola, S.: Public buyer's concerns influencing the early phases of information system acquisition, in: *Government Information Quarterly*, 38. Jg. (2021), Nr. 4, S. 101595, DOI: 10.1016/j.giq.2021.101595

Rolfstam (2012): Rolfstam, M.: An institutional approach to research on public procurement of innovation, in: *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25. Jg. (2012), Nr. 3, S. 303–321, DOI: 10.1080/13511610.2012.717475

Song et al. (2009): Song, L./Mohamed, Y./AbouRizk, S. M.: Early Contractor Involvement in Design and Its Impact on Construction Schedule Performance, in: *Journal of Management in Engineering*, 25. Jg. (2009), Nr. 1, S. 12–20, DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2009)25:1(12)

Voda/Jobse (2016): Voda, O. P./Jobse, C.: Rules and Boundaries Surrounding Market Consultations in Innovation Procurement: Understanding and Addressing the Legal Risks, in: *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 11. Jg. (2016), Nr. 3, S. 179–193

Wondimu et al. (2016): Wondimu, P. A./Hailemichael, E./Hosseini, A./Lohne, J./Torp, O./Lædre, O.: Success Factors for Early Contractor Involvement (ECI) in Public Infrastructure Projects, in: *Energy Procedia, Sustainable Built Environment Tallinn and Helsinki Conference SBE16*, 96. Jg. (2016), S. 845–854, DOI: 10.1016/j.egypro.2016.09.146

Wondimu et al. (2018): Wondimu, P. A./Hosseini, A./Lohne, J./Lædre, O.: Early contractor involvement approaches in public project procurement, in: *Journal of Public Procurement*, 18. Jg. (2018), Nr. 4, S. 355–378, DOI: 10.1108/JOPP-11-2018-021

Wondimu et al. (2020): Wondimu, P. A./Klakegg, O. J./Lædre, O.: Early contractor involvement (ECI): ways to do it in public projects, in: *Journal of Public Procurement*, 20. Jg. (2020), Nr. 1, S. 62–87, DOI: 10.1108/JOPP-03-2019-0015