



**Markterkundung im Fokus:
Orientierung an Beschaffungsmärkten in regu-
lierten Beschaffungsumgebungen**

Arbeitspapier Nr. 34

Autoren: Hendrik H. Bangert
Christian von Deimling
Michael Eßig

Neubiberg, Mai 2024

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	6
1 Markterkundung als entscheidender Zugang zu Beschaffungsmärkten	10
2 Forschungsstand zur Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung	16
2.1 Vorgehensweise zur Literaturanalyse	16
2.2 Auswahl und Beschreibung des initialen Analyserasters	19
2.3 Befunde entlang des initialen Analyserasters	21
2.3.1 Befunde zum begrifflichen Verständnis zur Markterkundung	21
2.3.2 Befunde zum Einsatz von Theorien bei der Markterkundung.....	23
2.3.3 Befunde zum Untersuchungskontext für den Einsatz von Markterkundung	27
2.3.4 Befunde zu den wesentlichen Charakteristika der Markterkundung.....	31
2.3.5 Befunde zum Methodenspektrum bisheriger Untersuchungen.....	35
2.4 Diskussion der Befunde und Entwicklung eines inhaltlichen Bezugsrahmens	38
2.5 Fazit und Limitationen der systematischen Literaturanalyse	43
3 Markterkundung in regulierten Beschaffungsumgebungen	46
3.1 Merkmale einer regulierten Beschaffungsumgebung	46
3.2 Regulierende Bezüge aus dem europäischen und deutschen Vergaberecht.....	47
3.3 Konsequenzen der regulierenden Bezüge für die Markterkundungspraxis	50
4 Umfrage zur Markterkundungspraxis in der öffentlichen Beschaffung.....	51
4.1 Vorgehensweise zur Umfrage zur Ermittlung der Markterkundungspraxis	51
4.2 Befunde aus der Umfrage zur Ermittlung der Markterkundungspraxis	52
4.2.1 Beschaffungssituation vor der Markterkundung	54
4.2.2 Ziele der Markterkundung	55
4.2.3 Durchführung der Markterkundung	56
4.2.4 Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung.....	57
4.2.5 Ergebnis der Markterkundung.....	58
4.2.6 Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben	59
4.3 Diskussion und Einordnung der Befunde	60
4.4 Fazit und Limitationen aus der Umfrage	63
5 Vertiefende Interviews zur Markterkundungspraxis	65
5.1 Vorgehensweise zur vertiefenden Interviewserie zur Markterkundungspraxis	65
5.2 Befunde aus der vertiefenden Interviewserie zur Markterkundungspraxis	65
5.2.1 Beschaffungssituation vor der Markterkundung	65

5.2.2	Ziele der Markterkundung	66
5.2.3	Durchführung der Markterkundung	66
5.2.4	Ergebnis der Markterkundung.....	67
5.3	Diskussion und Einordnung der Befunde	68
5.4	Fazit und Limitationen.....	69
6	Synthese der Erkenntnisse aus den einzelnen Teiluntersuchungen	70
7	Fazit	70
8	Ausblick.....	72
	Literaturverzeichnis	75
	Appendix.....	LXXXVII

Abkürzungsverzeichnis

DTCCM	Definition (D), Theorie (T), Kontext (C), Charakteristika (C) und Methodik (M)
ECI	Early contractor involvement
EU	Europäische Union
FF	Forschungsfrage
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HHJ	Haushaltsjahr
Kap.	Kapitel
KOINNO	Kompetenzzentrum Innovative Beschaffung
S.	Seite
TCCM	Theorie (T), Kontext (C), Charakteristika (C) und Methodik (M)
UniBw M	Universität der Bundeswehr München
UVgO	Unterschwelvenvergabeverordnung
Vgl.	Vergleiche
VgV	Vergabeverordnung
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick zum Forschungsdesign und zu den einzelnen Teiluntersuchungen..	15
Abbildung 2: Vorgehen zur Erschließung der Literaturstichprobe	18
Abbildung 3: Anzahl an Beiträgen pro Jahr und je Journal.....	18
Abbildung 4: Initiales Analyseraster - DTCCM Framework.....	20
Abbildung 5: Anzahl an Beiträgen je Land/ Region	27
Abbildung 6: Anzahl an Beiträgen je Branche	28
Abbildung 7: Matrix der Beschaffungssituationen in der innovativen öffentlichen Beschaffung	30
Abbildung 8: Anzahl an Beiträgen je Methodik.....	35
Abbildung 9: Analyserahmen der abgeleiteten Propositionen entlang der Item-Batterien der Umfrage	38
Abbildung 10: Gegenstand der Markterkundung.....	40
Abbildung 11: Begriffliche Einordnung und Abgrenzung	41
Abbildung 12: Prozess der reaktiven Markterkundung	42
Abbildung 13: Prozess der initiativen Markterkundung.....	43
Abbildung 14: Analyseraster in Bezug auf die regulierte Beschaffungsumgebung.....	50
Abbildung 15: Aufbau des Fragebogens	52
Abbildung 16: Verwaltungsebene der Organisationen der Umfrageteilnehmer	52
Abbildung 17: Überwiegender Beschaffungsbereich der Umfrageteilnehmer.....	53
Abbildung 18: Kompetenzniveau der Teilnehmer.....	54
Abbildung 19: Beschaffungssituation vor der Markterkundung.....	55
Abbildung 20: Ziele der Markterkundung.....	56
Abbildung 21: Durchführung der Markterkundung.....	57
Abbildung 22: Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung	58
Abbildung 23: Ergebnis der Markterkundung	59
Abbildung 24: Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben.....	60
Abbildung 25: Analyseraster in Bezug auf die Erkenntnisse aus der Umfrage zur Markterkundungspraxis.....	61
Abbildung 26: Verknüpfung der Markterkundung mit der Bedarfsermittlung	65
Abbildung 27: Analyseraster in Bezug auf die Erkenntnisse aus Fokusgruppeninterviews ...	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen in der Literatur	22
Tabelle 2: Theorien in der Literatur	24
Tabelle 3: Analyse der Theorien in der Literatur	26
Tabelle 4: Komplexität der Beschaffungsprojekte in der Literatur	29
Tabelle 5: Befunde zu den Charakteristika der Markterkundung in der Literatur	33
Tabelle 6: Methodiken in der Literatur	36
Tabelle 7: Markterkundung im Vergaberecht	49

Zusammenfassung

Die Markterkundung spielt eine zentrale Rolle im Beschaffungsmanagement, indem sie durch das systematische Sammeln, Analysieren und Verbreiten von Marktinformationen fundierte Entscheidungsgrundlagen für die Ausgestaltung von Beschaffungsvorhaben liefert. Im Detail liefert sie Daten und Informationen über die Anzahl von Lieferanten, deren Leistungsfähigkeit, zu möglichen Substituten oder alternativen Beschaffungsgegenständen sowie zu aktuellen Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten. Mit dieser Informationsgrundlage lassen sich Entscheidungen zu Kosten, Qualität, Innovation, Zeit und zu Risiken für das Beschaffungsvorhaben bewusster treffen. Dieses Arbeitspapier verfolgt das Ziel, entlang von drei Forschungsfragen, tiefergehende Einblicke in die Anwendung der Markterkundung, insbesondere in der öffentlichen Beschaffung, zu gewinnen:

Forschungsfrage 1: Wie ist der aktuelle Forschungsstand zur Markterkundung insgesamt und speziell in der öffentlichen Beschaffung?

- **Methodik:** Literaturanalyse von 17 Quellen mit Fokus auf Markterkundungen in der öffentlichen Beschaffung sowie Analyse vergaberechtlicher Grundlagen
- **Begriffliche Vielfalt:** In der wissenschaftlichen Literatur werden unterschiedlichste Begriffe verwendet, um die Analyse von Beschaffungsmärkten zu adressieren. Es wird beispielsweise von Marktanalysen, Marktconsultationen, technischen Dialogen und Marktsondierungen gesprochen. Die initiative Markterkundung im Sinne einer kontinuierlichen Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung wird bisher aufgrund einer Fokussierung auf spezifische, komplexe Beschaffungsprojekte nicht betrachtet. Die begriffliche Unterscheidung lässt eine spezifische Ausrichtung der Tätigkeiten je Art der Markterkundung erkennen. Eine Einordnung und Typologie der unterschiedlichen Formen und Erfordernisse von Markterkundungen scheint somit erforderlich.
 - **Bedeutung für das Erreichen strategischer Zielsetzungen:** In der wissenschaftlichen Literatur wird diskutiert, dass die Analyse von Beschaffungsmärkten eine zentrale Rolle bei der Erreichung von verschiedensten strategischen Zielen haben kann. Beispielsweise können Anforderungen an Risikomanagement und Innovation bereits frühzeitig ermittelt und kommuniziert werden. Die Untersuchungen legen unter anderem empirische Zusammenhänge zwischen der Durchführung von Markterkundungen und innovativeren Beschaffungsvorhaben nahe. Die Robustheit dieser Zusammenhänge ist allerdings durch methodische Einschränkungen begrenzt, weil die Studien sich hauptsächlich auf Fallstudien im Bereich Infrastruktur und Bauwesen in Europa konzentrieren.
 - **Vorgehensweise, Erfolgsfaktoren und Inhalte der Markterkundung sind heterogen dargestellt:** Die wissenschaftliche Literatur hebt insbesondere die Bedeutung der frühzeitigen und umfassenden Einbindung von Lieferanten zur Steigerung der Markterkundungseffektivität in komplexen Beschaffungsvorhaben hervor. Trotzdem ist der Prozess der Markterkundung in der Literatur nicht strukturiert dargestellt und es fehlt eine klare Übersicht der relevanten Faktoren, die Inhalt der Markterkundung sein können. Nur ein Artikel aus der Literaturanalyse bietet eine systematische Darstellung des Prozesses der frühen Einbindung von Auftragnehmern. Eine detaillierte Beschreibung der spezifischen Schritte, die eine Markterkundung konkret umfasst, scheint somit erforderlich.

- **Regulierte Beschaffungsumgebung als wesentliche Rahmenbedingung zur Durchführung von Markterkundungen:** Die Markterkundung in einer regulierten Beschaffungsumgebung weist spezifische Merkmale auf, die sie deutlich von ähnlichen Prozessen in weniger regulierten oder freien Märkten abheben. Das Vergaberecht verankert Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe, die im Rahmen öffentlicher Beschaffungsvorhaben zu berücksichtigen sind. Diese umfassen das Prinzip der Nichtdiskriminierung, das Gleichbehandlungsprinzip, den Grundsatz der Transparenz sowie den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Hinzu kommen die Gebote zu Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb, wobei die ökonomische Effizienz, im Sinne des besten Preis-Leistungs-Verhältnisses bei der Zuschlagserteilung, durch eine größtmögliche Ausschöpfung von Wettbewerbskräften erreicht werden soll. Durch die Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird die Markterkundung zu einem entscheidenden Instrument, um die strategische Bedeutung und die umfangreichen Handlungsspielräume in der Planungsphase der Vergabe zu nutzen.
- **Vergaberechtliche Voraussetzungen für die Durchführung von Markterkundungen sind weit gefasst:** Die deutschen Vergabevorschriften lassen explizite Methodenvorgaben offen und ermöglichen damit die Anwendung aller denkbaren Methoden zur Markterkundung. Es fällt auf, dass die Begriffe Marktkonsultation und Markterkundung in den verschiedenen Regelwerken (2014/24/EU, VOB, VgV und UVgO) nicht einheitlich verwendet werden. Der begriffliche Unterschied deutet darauf hin, dass die Marktkonsultation als eine spezifischere Tätigkeit innerhalb der umfassenderen und kontinuierlichen Prozesse der Markterkundung aufgefasst werden kann.
- **Missbrauch von Markterkundungen muss vermieden werden:** Das nationale Vergaberecht präzisiert, dass Vergabeverfahren nicht ausschließlich zur Markterkundung oder zur Kosten- und Preiserhebung durchgeführt werden dürfen. Die Markterkundung kann entweder die Vorbereitung einer Vergabe unterstützen oder unabhängig von einer konkreten Vergabe initiativ erfolgen. Zudem muss gewährleistet sein, dass alle Marktteilnehmer (bzw. Unternehmen) gleichen Zugang zu Informationen über die beabsichtigte Durchführung der Markterkundung haben und in der Lage sind, innerhalb der festgelegten Fristen zu reagieren. Diese Annahme ist fundamental, um Fairness und Transparenz für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung zu gewährleisten.

Auf Basis der Literaturanalyse konnten die nachfolgend dargestellten empirischen Untersuchungen inhaltlich modelliert werden. Die Untersuchungen gliedern sich daher thematisch in mehrere Bereiche: die Beschaffungssituation vor der Markterkundung, die Ziele der Markterkundung, die Durchführung der Markterkundung, die Herausforderungen bei der Durchführung, das Ergebnis der Markterkundung sowie die Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben. Anschließend werden entlang dieser Bereiche die zentralen Erkenntnisse erörtert.

Forschungsfrage 2: Inwiefern wird die Markterkundung heute in der öffentlichen Beschaffung eingesetzt?

→ **Methodik:** Onlineumfrage mit n=148 Antworten von Beschaffungsexperten

- *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 vor allem 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.

- *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.
- *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 vor allem 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.
- *Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung:* Insgesamt scheinen öffentliche Auftraggeber vor allem 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.
- *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.
- *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.

Forschungsfrage 3: Welche Maßnahmen werden für eine verbesserte Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung in Betracht gezogen?

→ **Methodik:** Fokusgruppeninterviews mit 19 Teilnehmern verteilt auf zwei Termine

- *Beschaffungssituation vor der Markterkundung:* Laut den Teilnehmern wird empfohlen, die Bedarfsermittlung für das kommende Haushalts- oder Geschäftsjahr eng mit der Planung von Markterkundungsaktivitäten zu verknüpfen. Dies ermöglicht eine prozessuale Parallelisierung von Bedarfsplanung und Markterkundung, wodurch öffentliche Auftraggeber frühzeitig auf relevante Marktinformationen zurückgreifen und diese in die Planung integrieren können.
- *Ziele der Markterkundung:* Die Hauptziele der Markterkundung umfassen laut den Teilnehmern 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.
- *Durchführung der Markterkundung:* 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.
- *Ergebnis der Markterkundung:* Die Beschäftigung mit und das Überwinden von Herausforderungen bilden, laut den Teilnehmenden, 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.

1 Markterkundung als entscheidender Zugang zu Beschaffungsmärkten

Im Kontext des Beschaffungsmanagements lässt sich die *Markterkundung* als Prozess des systematischen Sammelns, Analysierens und Verbreitens von Informationen über Beschaffungsmärkte und deren Entwicklung einordnen.¹ Beschaffungsmärkte können als spezifisch eingegrenzte Märkte bzw. Marktsegmente verstanden werden, auf denen Unternehmen und gleichermaßen öffentliche Auftraggeber Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen erwerben können, die sie zur Herstellung ihrer Produkte oder zur Erbringung ihrer Dienstleistungen benötigen.² Die Informationssammlung konzentriert sich auf spezifische, für die Beschaffungsentscheidungen relevante Daten und Marktinformationen.³ Dazu gehören beispielsweise auch Informationen zur Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Kostenstrukturen der Lieferanten, Preistrends, Lieferantenkapazitäten, Qualitätsspezifikationen, technologische Entwicklungen, Lieferkettenrisiken, potenziell zukünftige Lieferanten und Regulierungen.⁴ Die gesammelten Daten werden analysiert, um Einblicke in die Marktbedingungen, Lieferantenleistung und potenzielle Risiken zu gewinnen.⁵ Auf dieser Basis können fundierte Entscheidungen im Beschaffungsmanagement getroffen werden, was letztendlich zur Optimierung der Kosten, Qualität, Risikomanagement und Effizienz in der Lieferkette beiträgt.⁶ Beispielsweise ermöglicht die Markterkundung durch gesammelte Informationen und im Sinne einer Bekanntmachungsstrategie die Identifikation potenzieller Lieferanten und deren Lösungen.⁷ In diesem Zusammenhang kann auch die Identifikation innovativer Technologien oder nachhaltiger und ethischer Praktiken der Lieferanten auf den Beschaffungsmärkten eine bedeutende Rolle zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovation auftraggebender Institutionen spielen.⁸ Insgesamt betrachtet ist das Verständnis von Beschaffungsmärkten eine wesentliche Voraussetzung für eine effiziente und effektive Beschaffungsstrategie, die direkt zur Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit auftraggebender Institutionen beiträgt.⁹

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 nachhaltige und innovative Ergebnis der Markterkundung war die Installation von Solarpaneelen an der Gebäudefassade, zur Kühlung der Räume und zur simultanen Deckung eines Teils des Stromverbrauchs.¹⁰ Die Informationen aus der Markterkundung haben dabei gezeigt, dass die Installation der Paneele vorteilhafter als die traditionelle Lösung mittels Klimaanlage-technik war. Im Rahmen der Markterkundung des Bundesministeriums

¹ Vgl. Foerstl et al. (2020); Lorentz et al. (2020)

² Vgl. Koppelman (2013), S. 204 ff.; Lorentz et al. (2020) definieren Beschaffungsmärkte als die aktive Lieferantenbasis eines Unternehmens sowie den Beschaffungsmarkt im weiteren Sinne, der alle Akteure und potenzielle Lieferanten umfasst, die derzeit nicht Teil der Lieferantenbasis sind.

³ Vgl. Handfield (2010); Lorentz et al. (2020)

⁴ 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/Päivärinta (2013); Voda/Jobse (2016)

⁵ Vgl. Foerstl et al. (2020); Handfield (2010); Holma et al. (2022); Riihimäki/Pekkola (2021)

⁶ Vgl. Wondimu et al. (2016); Gray/Meister (2006); Rahman/Alhassan (2012); Antonsson et al. (2022); Lenferink et al. (2012); Eadie/Graham (2014); Moe/Päivärinta (2013); Egdell (2000); Song et al. (2009)

⁷ Vgl. Kural/Alsac (2006); Patrucco et al. (2017), S. 252 - Lenferink et al. (2012), S. 14 sprechen von „market scan“, zur Identifizierung von Marktteilnehmern und deren Eigenschaften.

⁸ Vgl. Uttam/Rees (2015)

⁹ Vgl. Guida et al. (2023)

¹⁰ Vgl. Europäische Kommission (2021), S. 16 f.

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.¹¹

Bei öffentlichen Auftraggebern ist die Markterkundung in strikte gesetzliche Vergabevorschriften eingebettet. Öffentliche Aufträge sollen dabei nach den Grundsätzen einer fairen, transparenten, gleichbehandelnden, diskriminierungsfreien und wettbewerblichen Zuschlagserteilung vergeben werden.¹² Ein tiefgreifendes Verständnis von Beschaffungsmärkten trägt zu eben diesen Zielen bei, indem beispielsweise die Identifikation von geeigneten Lieferanten nicht ausschließlich durch bestehende Beziehungen zu einem (bevorzugten) Lieferanten entscheidend sind, sondern durch Kenntnis des Beschaffungsmarktes auch andere leistungsfähige Lieferanten angesprochen werden können, damit eine wettbewerbliche Vergabe gewährleistet werden kann.¹³ Gerade in Zeiten rückläufiger Angebote auf öffentliche Auftragsbekanntmachungen kommt der Markterkundung eine (noch) bedeutendere Rolle zu.¹⁴ In Anlehnung an Farrell/Sunindijo (2020) und Lenferink et al. (2012) kann die Markterkundung dabei nicht nur als einmaliges Ereignis für einen bestimmten Beschaffungsvorgang verstanden werden, sondern ist in der Regel ein fortlaufender Prozess, der auch initiativ zur kontinuierlichen Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung eingesetzt werden kann. 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.¹⁵ Öffentliche Auftraggeber haben zudem eine Vorbildfunktion in Bezug auf ethisches, nachhaltiges und sozial verantwortliches Handeln.¹⁶ Dies fördert nicht nur die Transformation hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft, sondern soll auch positive Impulse für den privaten Sektor setzen.¹⁷ Das Verständnis zu den Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten versetzt öffentliche Auftraggeber in die Lage innovative Lösungen und Technologien zu identifizieren, um Verwaltungsaktivitäten an modernen Standards auszurichten.¹⁸ Letztlich spielt die Markterkundung eine ganz wesentliche Rolle bei der Sicherstellung, dass öffentliche Mittel effizient und im besten Interesse der Allgemeinheit eingesetzt werden.¹⁹

¹¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022)

¹² Vgl. § 97 GWB; Glas (2012), S. 73; van Weele/Eßig (2017), S. 560 – Durch das Wettbewerbs- und Wirtschaftlichkeitsgebot soll in der öffentlichen Beschaffung die ökonomische Effizienz durch eine größtmögliche Ausschöpfung von Wettbewerbskräften erreicht werden.

¹³ Vgl. Edler et al. (2005), S. III&68; Lenferink et al. (2012), S. 9 & 14 f.; Riihimäki/Pekkola (2021), S. 4

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ Vgl. Edquist (2019), S. 871

¹⁷ Vgl. Rolfstam (2012)

¹⁸ 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.

¹⁹ Vgl. Holma et al. (2022)

Das Thema „Markterkundung“ wird durch die wirtschaftswissenschaftliche Forschung schon seit geraumer Zeit aus unterschiedlichen wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplinen behandelt. Dabei lassen sich Schwerpunkte im Bereich Marketingmanagement,²⁰ zum Innovationsmanagement²¹ und zum Beschaffungsmanagement²² feststellen. In der Marketingforschung konzentriert sich die Markterkundung auf das Verständnis der Kundenbedürfnisse, Präferenzen und Verhaltensweisen.²³ Der Fokus liegt auf der Analyse von Markttrends, Wettbewerbern, Konsumentenverhalten und Marktdynamiken auf Absatzmärkten.²⁴ Ziel ist es, effektive Marketingstrategien zu entwickeln, um den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen zu optimieren.²⁵ Im Innovationsmanagement (und Technologie-) richtet sich die Markterkundung darauf, neue Technologien, Produkte und Prozesse zu identifizieren, die Innovationen vorantreiben können.²⁶ Der Schwerpunkt liegt auf der Erkennung von technologischen Entwicklungen, der Analyse von Innovationspotenzialen und der Einschätzung von Marktmöglichkeiten für neue Produkte.²⁷ In der Beschaffungsforschung fokussiert sich die Markterkundung auf die Analyse von Lieferantenmärkten und Beschaffungsquellen sowie Einbindung und Interaktion mit Lieferanten.²⁸ Ziel ist es, die besten Lieferanten und Lösungen, die effizientesten Beschaffungskanäle und die optimalen Konditionen zu identifizieren.²⁹ Hier liegt der Schwerpunkt auf Aspekten wie Kosten, Qualität, Liefertreue und Risikomanagement.³⁰ Die unterschiedlichen Disziplinen konzentrieren sich dabei auf unterschiedliche Märkte und setzen zur systematischen Erschließung der Märkte auch unterschiedliche Praktiken und Instrumente ein. Im Marketingmanagement sind Instrumente wie Marktsegmentierung, Zielgruppenanalyse und Wettbewerbsanalyse gängig.³¹ Das Innovationsmanagement nutzt häufig Instrumente wie Technologie-Scouting, Patentanalysen und Trendanalysen ein.³² Im Beschaffungsmanagement sind Instrumente wie Benchmarking, Lieferantenauswahl und -bewertung, Kosten-Nutzen-Analyse und Risikoanalyse typisch.³³

Die bisherige Forschung zur Markterkundung ist stark fragmentiert und bietet bisher trotz ihrer herausragenden Bedeutung für die Ausgestaltung von Beschaffungsvorhaben nur vereinzelte Befunde.³⁴ Es liegen dabei deutlich mehr Befunde für das Beschaffungsmanagement und die Markterkundung im erwerbswirtschaftlichen Kontext vor als im Fall der öffentlichen Beschaffung und der dort geltenden Besonderheiten.³⁵ Beispielsweise unterstreicht die Forschung im erwerbswirtschaftlichen Kontext die Bedeutung aktueller Marktinformationen im Kontext

²⁰ Vgl. Jaworski/Kohli (1993); Kohli/Jaworski (1990); Liao et al. (2011); Narver/Slater (1990)

²¹ Vgl. Abraham/Moitra (2001); Glück (2022); Hurley/Hult (1998); Wang/Quan (2021)

²² Vgl. Foerstl et al. (2020); Holma et al. (2022); Min et al. (2007)

²³ Vgl. Jaworski/Kohli (1993); Kohli/Jaworski (1990); Liao et al. (2011); Narver/Slater (1990); Shapiro (1988)

²⁴ Vgl. Jaworski/Kohli (1993); Kohli/Jaworski (1990); Liao et al. (2011); Narver/Slater (1990); Shapiro (1988)

²⁵ Vgl. Narver/Slater (1990)

²⁶ Vgl. Wang/Quan (2021); West/Bogers (2014), S. 814

²⁷ Vgl. Glück (2022), S. 42 ff.; Hurley/Hult (1998); Wang/Quan (2021)

²⁸ Vgl. Foerstl et al. (2020); Frohlich/Westbrook (2001); Goldberg/Schiele (2018); Morash/Clinton (1998); Riihimäki/Pekkola (2021); Song et al. (2009); Swink/Schoenherr (2015); Xian et al. (2018)

²⁹ Vgl. Frohlich/Westbrook (2001); Goldberg/Schiele (2018); Morash/Clinton (1998); Swink/Schoenherr (2015); Xian et al. (2018)

³⁰ Vgl. Frohlich/Westbrook (2001); Goldberg/Schiele (2018); Morash/Clinton (1998); Song et al. (2009); Swink/Schoenherr (2015); Xian et al. (2018)

³¹ Vgl. Assael/Roscoe (1976); Day (1981); Liao et al. (2011)

³² Vgl. Abraham/Moitra (2001); Glück (2022), S. 45 & 62; Wang/Quan (2021)

³³ Vgl. Foerstl et al. (2020), S. 70; Koppelman (2013), S. 204 ff.

³⁴ Vgl. Foerstl et al. (2020); Holma et al. (2022); Lorentz et al. (2020); Voda/Jobse (2016); Wondimu et al. (2020)

³⁵ Unter Stichworten wie supplier management, integration, selection, new product development, collaboration, interaction, relationship, development finden sich zahlreiche Reviews mit erwerbswirtschaftlichem Fokus - Colicchia et al. (2019); Singh et al. (2018); Tangpong et al. (2015); Tiwari (2020).

Industrie 4.0 für effektive Beschaffungsentscheidungen.³⁶ Ein Beispiel hierfür ist die Studie von Lorentz et al. (2020), die betont, wie entscheidend genaue Marktinformationen für die Risikominderung, Technologieerkennung und Kostenkontrolle in der Beschaffung sind.³⁷ Die Forschung in diesem Bereich hat zudem gezeigt, dass der Einsatz moderner Technologien wie Big Data und künstlicher Intelligenz die Effizienz und Genauigkeit der Markterkundung erheblich verbessern kann.³⁸ Ein Beispiel dafür ist die Arbeit von Cui et al. (2022), die die Potenziale künstlicher Intelligenz in Angebotsanfragen und der Fähigkeit zur Sammlung und Analyse von Beschaffungsmarktinformationen hervorhebt.³⁹ Zudem zeigen bisherige Forschungsergebnisse, dass die Markterkundung eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit in Lieferketten spielt.⁴⁰

Speziell für die öffentliche Beschaffung liegen nur wenige Studien und Befunde vor.⁴¹ Die bestehende wissenschaftliche Literatur konzentriert sich vorwiegend auf die kritischen Erfolgsfaktoren,⁴² Ziele, Vorteile und Herausforderungen im Markterkundungsprozess⁴³ sowie die eingesetzten Instrumente.⁴⁴ Der Schwerpunkt der identifizierten Studien liegt auf der frühzeitigen Einbindung von Lieferanten in ausgewählten Einzelfallbeispielen, hauptsächlich in den Bereichen Infrastruktur und Bauprojekte in europäischen Ländern.⁴⁵ Holma et al. (2022) konstatieren jedoch, dass die Interaktion zwischen Lieferanten und Käufern in der Planungsphase der öffentlichen Beschaffung bisher aufgrund einer allgemeinen Perspektive mit Fokus auf den Vergabeprozess öffentlicher Aufträge in der Forschung weitgehend vernachlässigt wurde.⁴⁶ Diese Lücke in der Forschung weist auf die Notwendigkeit hin, die Bedeutung und die Dynamiken der frühen Interaktionsphasen zwischen Käufern und Lieferanten im Rahmen öffentlicher Beschaffungsprozesse stärker zu berücksichtigen und zu untersuchen. Insbesondere, da verschiedene Forschungsbeiträge im erwerbswirtschaftlichen Kontext zeigen, dass die Interaktion mit Lieferanten und die Nutzung akkumulierten externen Wissens wesentliche Faktoren für die Innovationsfähigkeit von Organisationen darstellen.⁴⁷ In der wissenschaftlichen Literatur zur öffentlichen Beschaffung wird außerdem mehrfach angedeutet, dass dem Thema der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung zukünftig mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden sollte. So betont unter anderem Rainville (2016) die Notwendigkeit empirischer Untersuchungen zur Analyse der Auswirkungen der Markterkundung auf den öffentlichen Beschaffungsprozess. Dabei sollen Erkenntnisse gewonnen werden, wann im Kontext der öffentlichen

³⁶ Vgl. Tiwari (2020)

³⁷ Vgl. Lorentz et al. (2020)

³⁸ Vgl. Cui et al. (2022); Guida et al. (2023); Paajanen et al. (2017)

³⁹ Vgl. Cui et al. (2022)

⁴⁰ Vgl. Alhola et al. (2017); Cheng (2020); Rainville (2021); Uttam/Rees (2015)

⁴¹ Siehe Appendix 1 für die identifizierten Artikel und deren Auswertung entlang eines Analyserasters.

⁴² Vgl. Wondimu et al. (2016); Farrell/Sunindijo (2020); Gray/Meister (2006); Voda/Jobse (2016); §28 VgV

⁴³ Vgl. Antonsson et al. (2022); Boonstra/van Offenbeek (2018); Eadie/Graham (2014); Eriksson (2017); Glas et al. (2017); Harland et al. (2019); Rahman/Alhassan (2012); Plantinga et al. (2019); Riihimäki/Pekkola (2021); Song et al. (2009); Wondimu et al. (2018)

⁴⁴ Vgl. McKeivitt et al. (2012); Wondimu et al. (2016); Holma et al. (2022); Torvatn/de Boer (2017); Pelkonen/Valovirta (2015); Roodhooft/Van den Abbeele (2006)

⁴⁵ Vgl. Antonsson et al. (2022); Eadie/Graham (2014); Eriksson (2017); Lenferink et al. (2012); Malvik et al. (2021); Plantinga et al. (2019); Rahman/Alhassan (2012); Wondimu et al. (2016); Wondimu et al. (2018); Wondimu et al. (2020)

⁴⁶ Vgl. Holma et al. (2022), S. 51 f.

⁴⁷ Vgl. Cohen/Levinthal (1990); Gemünden et al. (1996); Håkansson/Waluszewski (2013); Harryson (1997); Lammington et al. (2002); Lincoln et al. (1998); Liu et al. (2017); Pittaway et al. (2004); Ragatz et al. (1997); Rosell/Lakemond (2012) - Diese Argumentation korrespondiert auch mit Lundvalls (1992) Verständnis von Innovation als einem interaktiven Lernprozess.

Beschaffung von einer erfolgreichen Markterkundung gesprochen werden kann (bzw. inwiefern die Markterkundung einen Beitrag zum Beschaffungserfolg liefern kann) und inwiefern die Markterkundung den öffentlichen Beschaffungsprozess beeinflusst und verändert.⁴⁸ Es besteht daher ein klares Erfordernis, verstärkte Forschungsbemühungen auf dem Gebiet der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung anzustreben. Das zeigen auch die umfassenden Literaturanalysen zum Stand der Forschung in der öffentlichen Beschaffung.⁴⁹ In einer systematischen Literatanalyse von Kundu et al. (2020) über das Feld der öffentlichen Beschaffung als Instrument der Innovationspolitik, zeigt sich, dass seit dem Jahr 2008 die Anzahl der Veröffentlichungen in diesem Bereich nahezu exponentiell zugenommen hat. Trotz ihrer Bedeutung für die innovationsfördernde Auftragsvergabe wird die Markterkundung in diesem Artikel jedoch nicht betrachtet. Auch in der Auswertung fünf weiterer Literaturanalysen konnten lediglich zwei Artikel identifiziert werden, die Markterkundungen oder Marktdialoge inhaltlich aufgreifen, diese aber nicht fokussieren.⁵⁰ Dabei wird die Markterkundung als Planungsinstrument vor dem Hintergrund der Beschaffung von speziell angefertigten innovativen Lösungen⁵¹ sowie nachhaltigen Lösungen⁵² betrachtet.

Obwohl Forschung zum Einsatz der Markterkundung auch in der öffentlichen Beschaffung nicht neu ist, lassen sich dennoch Forschungslücken identifizieren. Eine Forschungslücke manifestiert sich in einem Mangel an umfassenden Bestandsaufnahmen und detaillierten Analysen darüber, wie öffentliche Auftraggeber Markterkundungen durchführen und (erfolgreich) in ihre Beschaffungsstrategien integrieren. Die Schließung dieser Lücke ist von entscheidender Bedeutung, da sie ein präziseres Verständnis der realen Beschaffungsprozesse ermöglichen würde. Ein solches Verständnis ist deshalb von Interesse, um effektive Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen im öffentlichen Sektor zugeschnitten sind. Ferner könnte eine fundierte Analyse der bestehenden Praktiken helfen, die Effizienz und Effektivität öffentlicher Beschaffungsvorhaben zu steigern. Erkenntnisse in diesem Bereich könnten daher bedeutende Implikationen für die Politikgestaltung und die Verbesserung öffentlicher Beschaffungssysteme haben. Deshalb geht das hier vorliegende Arbeitspapier drei Forschungsfragen (FF) nach:

FF1: Wie ist der aktuelle Forschungsstand zur Markterkundung insgesamt und speziell in der öffentlichen Beschaffung?

FF2: Inwiefern wird die Markterkundung heute in der öffentlichen Beschaffung eingesetzt?

FF3: Welche Maßnahmen werden für eine verbesserte Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung in Betracht gezogen?

Das hier vorliegende Arbeitspapier zielt darauf ab, ein umfassendes Verständnis der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung speziell für den Anwendungsraum Deutschland zu entwickeln. Deutschland zählt zu den größten Volkswirtschaften in Europa und der Welt. Die öffentliche Beschaffung spielt daher eine bedeutende Rolle im nationalen

⁴⁸ Vgl. Holma et al. (2022); Plantinga et al. (2019)

⁴⁹ Vgl. Guarnieri/Gomes (2019); Kundu et al. (2020); Patrucco et al. (2017); Sönnichsen/Clement (2020); Trammell et al. (2020); Wesseling/Edquist (2018)

⁵⁰ Vgl. Uttam/Roos (2015); Vecchiato/Roveda (2014) – Auswertung siehe Appendix 2.

⁵¹ Vgl. Vecchiato/Roveda (2014)

⁵² Vgl. Uttam/Roos (2015) – hier liegt der Fokus auf dem wettbewerblichen Dialog als Vergabeverfahren.

Wirtschaftsgeschehen.⁵³ Zudem gelten für Deutschland, angelehnt an die Europäischen Vergaberichtlinien einzigartige rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen in Bezug auf die öffentliche Beschaffung.⁵⁴ Eine auf Deutschland zugeschnittene Forschung kann helfen, maßgeschneiderte Strategien und Lösungen zu entwickeln, die den lokalen Anforderungen entsprechen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird zunächst der aktuelle Forschungsstand zur Beschaffungsmarktforschung insgesamt und speziell in der öffentlichen Beschaffung durch eine systematische Literaturanalyse erörtert. Dann wird der rechtliche Rahmen zur Markterkundung speziell für Deutschland als Kontext für die nachfolgenden Teiluntersuchungen skizziert. Im nächsten Schritt wird die tatsächliche Anwendung der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung mittels einer großzahligen Online-Umfrage unter öffentlichen Einkäufern untersucht. Abschließend werden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Markterkundung mittels Fokusgruppeninterviews mit Experten aus dem Bereich der öffentlichen Beschaffung diskutiert. Die Ergebnisse dieser vier Teiluntersuchungen werden im vorliegenden Arbeitspapier dann zusammengeführt, um ein detailliertes und umfassendes Bild der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung in Deutschland zu liefern. In der nachfolgenden Abbildung ist das gewählte Forschungsdesign in einer Übersicht zusammenfassend dargestellt.

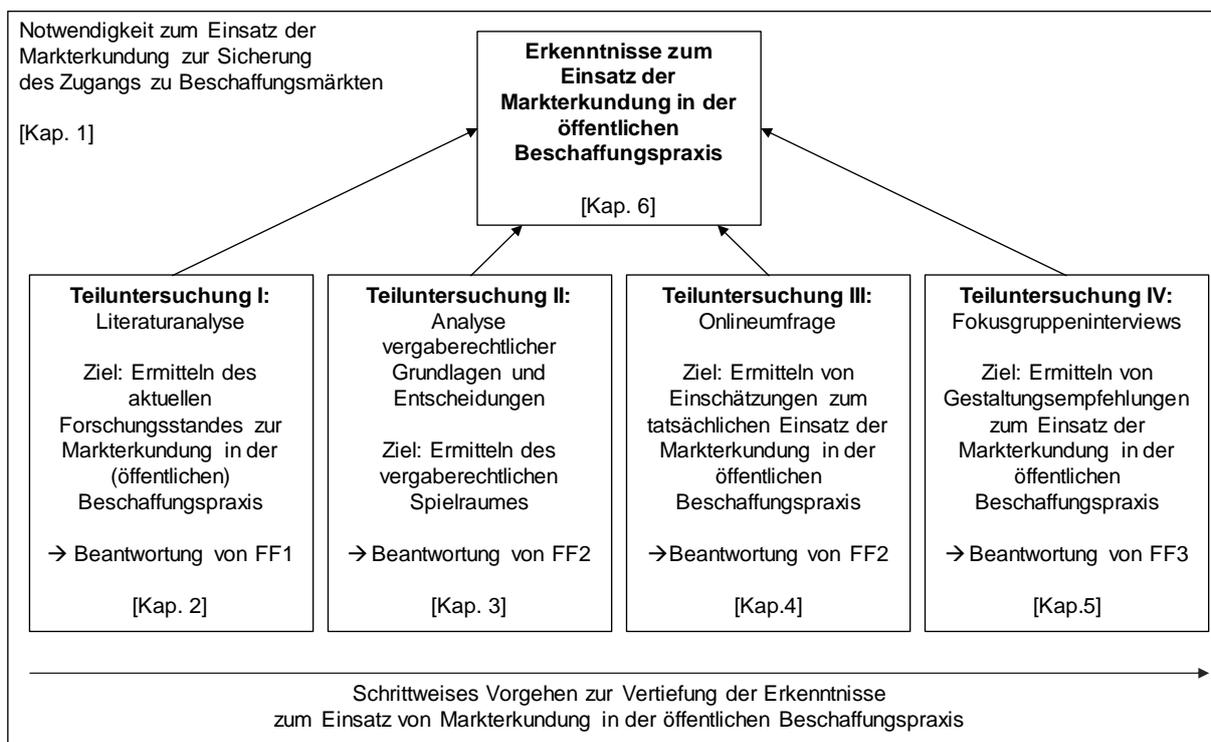


Abbildung 1: Überblick zum Forschungsdesign und zu den einzelnen Teiluntersuchungen

⁵³ Vgl. Eßig/Schaupp (2016a); OECD (2021) - das öffentliche Beschaffungswesen stellt in den OECD-Ländern einen erheblichen Anteil am Bruttoinlandsprodukt dar, wobei es im Jahr 2019 12,6 % des BIP ausmachte und allein in Deutschland jährlich nahezu 350 Mrd. Euro erreicht.

⁵⁴ Für eine detaillierte Ausarbeitung der relevanten Rechtsnormen und Zusammenhänge im Vergaberecht siehe Fabry et al. (2013), S. 1 ff.; Schaupp (2022), S. 56 f.; Vgl. van Weele/Eßig (2017), S. 558 f. – konkret handelt es sich bei den EU-weiten Richtlinien um die Allgemeine Vergaberichtlinie (RL 2014/24/EU), die Sektorenrichtlinie (RL 2014/24/EU), die Konzessionsrichtlinie (RL 2014/23/EU) sowie die Richtlinie für Vergaben im Bereich Verteidigung und Sicherheit (RL 2009/81/EG). Diese Richtlinien wurden von den jeweiligen Mitgliedsstaaten in nationales Recht überführt. Das nationale Recht und die angesprochenen Richtlinien setzen demnach den rechtlichen Rahmen für öffentliche Auftraggeber. Zusätzlich haben sich öffentliche Auftraggeber innerhalb der EU an die Regeln des Government Procurement Agreements zu halten.

2 Forschungsstand zur Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung

2.1 Vorgehensweise zur Literaturanalyse

Um die Frage nach dem aktuellen Forschungsstand zur Markterkundung insgesamt und speziell in der öffentlichen Beschaffung (FF1) beantworten zu können, wurde eine problematisierende Literaturanalyse nach Alvesson/Sandberg (2020) durchgeführt. Die problematisierende Literaturanalyse beruht dabei auf vier Grundprinzipien, (1) dem Ideal der Reflexivität, (2) dem breiteren, aber selektiven Lesen, (3) dem nicht akkumulierenden, sondern problematisierenden Lesen und (4) dem Konzept „weniger ist mehr“.⁵⁵ Der Grund für die Anwendung der problematisierenden Literaturanalyse liegt demnach darin, das bestehende Verständnis eines Phänomens neu zu bewerten und damit die aktuelle Denkweise herauszufordern und neu zu denken. Dieser Ansatz ermöglicht es, Forschungslücken gezielt zu identifizieren und anzugehen, indem er die Notwendigkeit betont, etablierte Wissensbestände kritisch zu reflektieren und Perspektiven zu erweitern. Dies wird auch durch die Inbezugnahme auf verwandte Forschungsbereiche gewährleistet.⁵⁶ In problematisierenden Literaturanalysen werden häufig breite Einschlusskriterien angewandt, um eine Vielzahl von Studientypen und Quellen einzu beziehen.⁵⁷

Ausgehend vom eingangs erwähnten Grundverständnis einer Markterkundung basiert die Suche nach relevanten Beiträgen in der Literatur auf einer Kombination von Suchbegriffen zur Markterkundung. Für die spezifische Fokussierung auf den Bereich der Markterkundung wurden neben den initialen Kombinationen wie „Market AND Consultation“ und „Market AND Dialog“ gezielt weitere Suchbegriffe herangezogen. Die alleinige Verwendung von „procurement“ als Suchbegriff, im Gegensatz zur Integration von Synonymen wie „supply“ oder „purchasing“, basiert auf der Intention, eine präzise und thematisch eng gefasste Sammlung von Literatur zu generieren. Diese Entscheidung ermöglicht eine fokussierte Analyse innerhalb des spezifischen Kontextes der öffentlichen Beschaffung, wobei „procurement“ als der am meisten inklusive und repräsentative Begriff für diesen Sektor angesehen wird.⁵⁸ Die Erweiterung der Suchbegriffe um „public“ diente dazu, die Suche weiter zu spezifizieren und sicherzustellen, dass die ermittelten Publikationen sich explizit auf den öffentlichen Sektor beziehen. Diese methodische Herangehensweise unterstützt das Ziel, eine umfassende und gleichzeitig präzise Übersicht über das Forschungsfeld zu erhalten.

Die Auswahl der Datenbanken für die Literatursuche basiert auf einer gezielten Strategie, die sich an den für die Markterkundung relevanten Forschungsdisziplinen Marketing, Innovation und Beschaffung orientiert, wie sie in der Einleitung dargelegt wurden. Die Entscheidung für Scopus, ScienceDirect und Emerald Insights reflektiert die Notwendigkeit, eine umfassende und disziplinübergreifende Abdeckung der Literatur zu gewährleisten. Scopus wird aufgrund seiner breiten Abdeckung akademischer Zeitschriften, Konferenzbeiträge und Buchkapitel in einer Vielzahl von Disziplinen geschätzt, was für die Erfassung der interdisziplinären Natur von Beschaffung und Beschaffungsmanagement unerlässlich ist.⁵⁹ ScienceDirect, bekannt für

⁵⁵ Vgl. Alvesson/Sandberg (2020)

⁵⁶ Vgl. Alvesson/Sandberg (2020); Knight et al. (2022)

⁵⁷ Alvesson/Sandberg (2020)

⁵⁸ Vgl. Kundu et al. (2020); Sönnichsen/Clement (2020) suchen ausschließlich nach dem Suchbegriff *procurement* für ihre reviews zur öffentlichen Beschaffung.

⁵⁹ Vgl. Scopus (2023)

seinen umfangreichen Bestand an wissenschaftlichen Publikationen, bietet unter anderem Zugang zu Quellen in den Bereichen Betriebswirtschaft und Ingenieurwissenschaften, was die Untersuchung von Innovationen und technologischen Entwicklungen im Beschaffungswesen unterstützt. Emerald Insights, spezialisiert auf Publikationen im Management- und Betriebswirtschaftsbereich, wurde ausgewählt, um tiefgehende Einblicke in spezifische Aspekte von Marketing und strategischer Beschaffung zu erhalten. Diese sorgfältige Auswahl der Datenbanken ermöglicht es, ein breites Spektrum an relevanten Publikationen zu erfassen und gleichzeitig die thematische Tiefe in den Bereichen Marketing, Innovation und Beschaffung zu gewährleisten, die für das Forschungsvorhaben von zentraler Bedeutung sind.

Die Festlegung von Ein- und Ausschlusskriterien für die Literatursauswahl ist ein kritischer Schritt, um die Relevanz und Qualität der für die Forschung herangezogenen Beiträge zu sichern.⁶⁰ Diese Kriterien wurden sorgfältig ausgewählt, um sicherzustellen, dass die erfassten Studien aktuelle, relevante und wissenschaftlich fundierte Informationen zum Thema Beschaffung, Marketing und Innovation bieten. Die Beschränkung auf Publikationen nach dem Jahr 2000 dient dem Ziel, die Untersuchung auf zeitgemäße Daten und Entwicklungen innerhalb des dynamischen Feldes der Beschaffung und des Supply Chain Managements zu konzentrieren. Die Entscheidung, ausschließlich englischsprachige Quellen einzubeziehen, basiert auf der Annahme, dass diese ein breites internationales Forschungsspektrum abdecken. Nicht-peer-reviewed Quellen, wie Blogs oder nicht-wissenschaftliche Magazine, wurden ausgeschlossen, um eine hohe wissenschaftliche Güte und Verlässlichkeit der Daten zu gewährleisten. Studien, die nicht direkt Markterkundungen in der öffentlichen Beschaffung behandeln, wurden ebenfalls ausgeschlossen, um die thematische Fokussierung und Effizienz der Literaturdurchsicht zu maximieren.

Aus den qualifizierten Studien wurden Daten zu Autoren, Jahr der Veröffentlichung, Forschungsmethodik, Theorien und Ergebnissen extrahiert. Diese Informationen wurden in einem Analyseraster zusammengefasst, um eine vergleichende Analyse zu erleichtern und die Identifizierung von Mustern, Trends und Forschungslücken zu unterstützen. Dieses Analyseraster diente auch als Rahmen für die systematische Überprüfung der Qualität der einbezogenen Studien, indem es eine strukturierte Analyse der Theorie, des Kontexts, der Charakteristika und der Methodik jeder Studie ermöglichte. Durch die Einbeziehung mehrerer Forscher in den Bewertungsprozess wurde eine umfassende und vielschichtige Prüfung der Relevanz jeder Publikation sichergestellt. Diese kollaborative Herangehensweise förderte die Objektivität und minimierte die Möglichkeit von Voreingenommenheit bei der Auswahl der Literatur.⁶¹ Durch das Vorgehen des breiten, aber selektiven Lesens konnten 17 zentrale Artikel als finales Sample identifiziert werden.⁶² Das gesamte Vorgehen ist in der nachfolgenden Abbildung visuell dargestellt.

⁶⁰ Vgl. Durach et al. (2017)

⁶¹ Vgl. Durach et al. (2017) – das Einbeziehen mehrerer Forscher soll bei der subjektiven Einbeziehung von Studien Abhilfe schaffen, die durch die Wahrnehmung der Autoren beeinflusst werden (selector bias).

⁶² Vgl. Alvesson/Sandberg (2020)

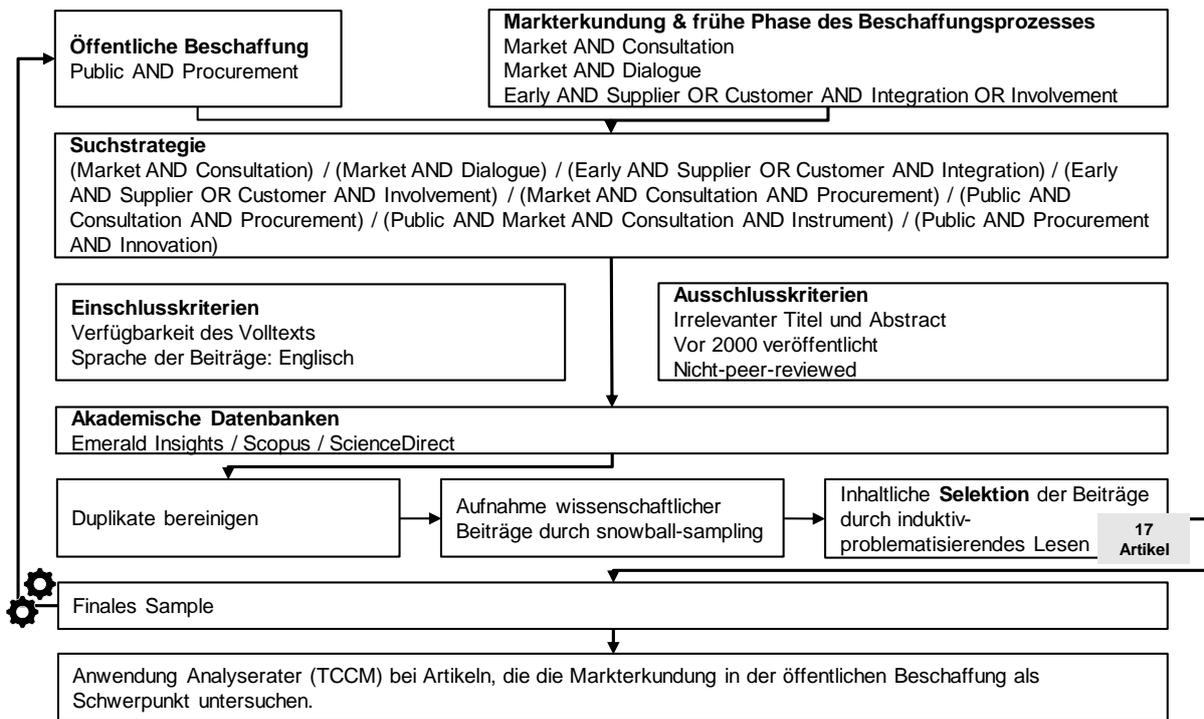


Abbildung 2: Vorgehen zur Erschließung der Literaturstichprobe

In den folgenden Teilkapiteln wird die deskriptiv-statistische Auswertung der identifizierten Artikel entlang des Bezugsrahmens dargestellt. Hinsichtlich der zeitlichen Einordnung lässt sich erkennen, dass die meisten der relevanten Artikel nach der Novellierung des europäischen Vergaberechts 2014 publiziert wurden.⁶³ Daraus folgt, dass das gegenständliche Themenfeld grundsätzlich nicht neu ist. Die wachsende Integration normativ-inhaltlich geprägter Politiziele, wie beispielsweise die Förderung von Innovationen, in den Bereich der öffentlichen Beschaffung sowie das steigende Bewusstsein und die Akzeptanz für die Potenziale der Markterkundung könnten ein Grund dafür sein, dass der Diskurs vermehrt in den Fokus der Beschaffungsliteratur gerückt ist. Diese Einsicht leistet bereits einen Beitrag zu **FF1** und verdeutlicht, dass das Forschungsfeld der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung, trotz einer begrenzten Anzahl von Beiträgen, in den letzten Jahren zunehmend an Dynamik gewinnt.

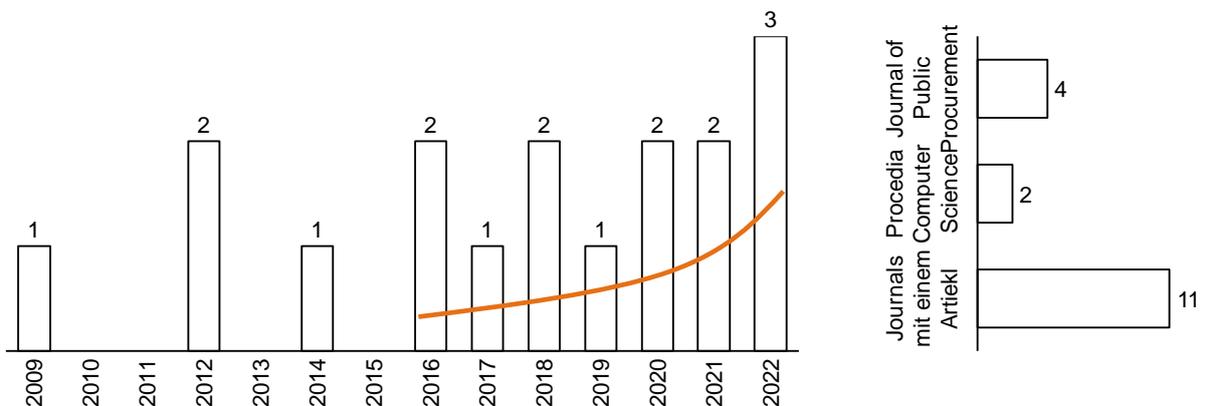


Abbildung 3: Anzahl an Beiträgen pro Jahr und je Journal

⁶³ Vgl. Direktive 2014/24/EU

2.2 Auswahl und Beschreibung des initialen Analyserasters

Eine sorgfältige Aufarbeitung der aktuellen Literatur zu Markterkundungen kann den Beitrag empirischer Untersuchungen zur wissenschaftlichen Forschung im Bereich der öffentlichen Beschaffung verstärken. Hierbei kommt das TCCM (theory-context-characteristics-methodology) Framework zum Einsatz.⁶⁴ Das Framework bietet einen strukturierten Ansatz zur Analyse und Synthese der Literatur, wobei die Kriterien Theorie (T), Kontext (C), Charakteristika (C) und Methodik (M) herangezogen werden.⁶⁵ Das ausgewählte Framework zielt darauf ab, einen umfassenden Überblick über die Markterkundungsprozesse zu bieten und das aufgebaute Wissen in diesem Bereich zu charakterisieren, entdecken, ordnen und erklären.⁶⁶ Durch den Einsatz dieses Rahmens wird eine tiefgreifende Analyse des Forschungsstandes zur Markterkundung angestrebt, mit einem besonderen Fokus auf den Bereich der öffentlichen Beschaffung. Die Anwendung eines Bezugsrahmens strebt demnach maßgeblich der Beantwortung der **FF1** entgegen.

Es liegen zahlreiche Alternativen vor, Frameworks anzuwenden oder zu erstellen.⁶⁷ Eisenhart (1991) unterteilt in diesem Zusammenhang theoretische, praxisorientierte oder konzeptionelle Frameworks. Erstere beziehen sich auf eine etablierte Theorie, auf deren Basis sich Hypothesen für kausale Zusammenhänge ableiten lassen. Praxisorientierte Frameworks beziehen sich dagegen auf Lösungsansätze realer Sachverhalte, die auf Erfahrungen von Fachexperten beruhen. Ein konzeptioneller Bezugsrahmen, lässt sich als ein vorläufiges Konzept auffassen, das auf einer Mischung aus konzeptionellen Inhalten, theoretischen Grundlagen und Empirie basiert. Dieses Modell wird entwickelt, um als provisorischer Leitfaden zu dienen, der die Strukturierung und Ausrichtung der Forschungsaktivitäten unterstützt.⁶⁸ Neben anderen bereits in der Literatur angewendeten Alternativen wurde konkret auch das Antecedents, Decisions and Outcomes (ADO) Framework näher in Betracht gezogen. Die Relevanz dieses Frameworks wird durch die Bedeutung der Verbindungen zwischen den Dimensionen unterstrichen, da diese Verknüpfungen für die Generierung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse genauso entscheidend sein können wie die individuellen Dimensionen.⁶⁹ Die Komplexität dieser Wechselbeziehungen könnte jedoch eine Herausforderung darstellen, insbesondere wenn es darum geht, klare kausale Zusammenhänge in der Literatur zu identifizieren.⁷⁰

Die Verwendung des TCCM-Frameworks ermöglicht durch seine Dimensionen – Theorie (T), Kontext (C), Charakteristika (C) und Methodik (M) – eine geordnete und fundierte Bewertung sowie Kategorisierung der vorliegenden Forschungsergebnisse. Dieser Ansatz gewährleistet nicht nur eine detaillierte Untersuchung und Vergleichbarkeit der identifizierten Studien, sondern trägt auch wesentlich zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen bei, indem er eine klare Strukturierung und Einordnung der Forschungsliteratur ermöglicht. Angesichts der zu Beginn festgestellten terminologischen Fragmentierung im Bereich der Markterkundung wird der Bezugsrahmen in dieser Untersuchung um die Dimension "Definitionen" ergänzt – im

⁶⁴ Vgl. Paul/Menzies (2023) – zusätzlich wird das Analyseraster von Hart (2018) berücksichtigt, um Daten wie Autoren, Jahr, Titel etc. zu inkludieren.

⁶⁵ Vgl. Paul/Rosado-Serrano (2019); Jebarajakirthy et al. (2021)

⁶⁶ Vgl. Van Maanen et al. (2007), S. 1145

⁶⁷ Vgl. Eisenhart (1991); Van Maanen et al. (2007)

⁶⁸ Vgl. Eisenhart (1991)

⁶⁹ Vgl. Södergren (2021); Paul/Benito (2018); Paul/Menzies (2023)

⁷⁰ Vgl. Södergren (2021); Paul/Benito (2018); Paul/Menzies (2023)

weiteren Verlauf wird daher die Abkürzung DTCCM verwendet. Die Präzisierung von Definitionen schafft daher ein solides Fundament für eine kohärente theoretische und praktische Erörterung des Themas. Sie erleichtert die Zusammenführung vorhandener Forschungsergebnisse und die Entwicklung neuer Forschungsfragen. Überdies ermöglicht eine sorgfältige Analyse der Definitionen die Erarbeitung einer eigenen Definition (in Kapitel 2.4), die als essenzieller Ausgangspunkt für die weiterführende Forschung dient.

Die Dimensionen, die Kontexte und Charakteristika umfassen, wurden durch eine iterative Analyse der gesammelten Daten abgeleitet. Die spezifische Betrachtung verschiedener Studien im Hinblick auf Länder, Branchen und Komplexität der Beschaffungsprojekte eröffnet wertvolle Perspektiven sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die praktische Anwendung. Diese differenzierte Untersuchung ermöglicht es, die Übertragbarkeit und Nutzbarkeit von Forschungsergebnissen zu beurteilen, indem sie die Bedingungen berücksichtigt, die in verschiedenen Ländern, Branchen und Projekten vorherrschen. Ferner sind die gewonnenen Erkenntnisse über die Charakteristika auf den angestrebten Wissenszuwachs aus der Umfrage abgestimmt. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Einblick in die verschiedenen Dimensionen, die, basierend auf dem DTCCM Framework in der Literatur untersucht wurden. Die Ergebnisse finden sich in den anschließenden Teilkapiteln wieder.

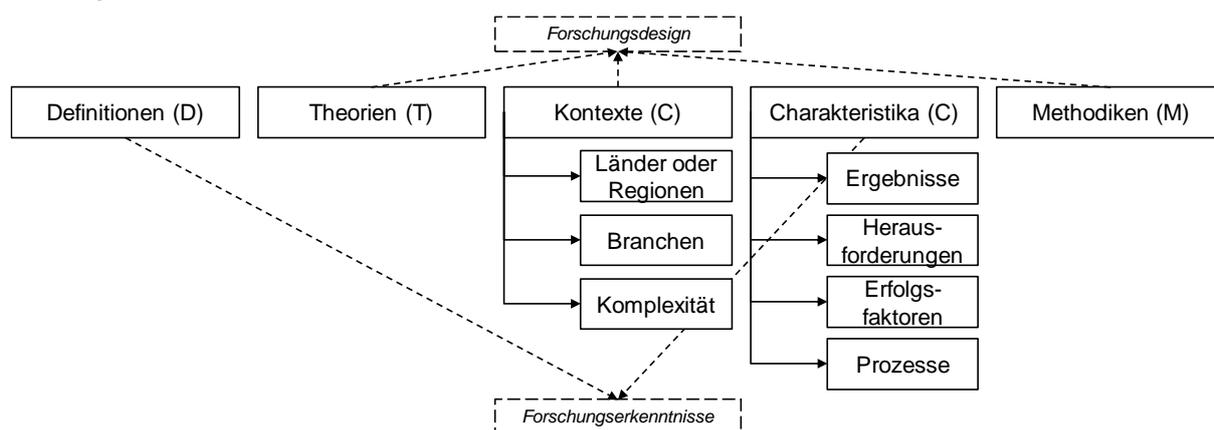


Abbildung 4: Initiales Analyseraster - DTCCM Framework⁷¹

Das DTCCM Framework wurde schon in verschiedenen Kontexten zur Literaturanalyse genutzt und unterstützte dabei insbesondere die Ziele eines Überblicks über die Literatur, die Erkennung von Forschungslücken und das Ableiten zukünftiger Forschungsrichtungen.⁷² Der erwartete Nutzen der Literaturanalyse umfasst daher eine fundierte Grundlage für die Entwicklung der Umfrage- und Interviewfragen, die gezielt auf identifizierte Muster, Forschungslücken und theoretisch untermauerte Konzepte abgestimmt sind. Dies ermöglicht eine tiefere Einsicht in die Anwendung der Markterkundung, indem etwa Herausforderungen, Strategien und Erfolgsfaktoren erfasst werden, die in der Literatur hervorgehoben wurden. Des Weiteren zielt die Einbindung der Literaturanalyse darauf ab, ein umfassendes Verständnis für die Dynamik und Komplexität der Markterkundung zu entwickeln, wenn in der Literatur sowohl die Perspektiven von Beschaffenden als auch von Lieferanten berücksichtigt werden. Basierend auf den Befunden der Literaturanalyse soll das Verständnis zur Markterkundung durch die Entwicklung eigener Erklärungs- und Prozessmodelle erweitert werden.

⁷¹ In Anlehnung an Jebarajakirthy et al. (2021)

⁷² Vgl. Paul/Rosado-Serrano (2019); Jebarajakirthy et al. (2021); Hassan et al. (2022); Basu et al. (2022)

2.3 Befunde entlang des initialen Analyserasters

2.3.1 Befunde zum begrifflichen Verständnis zur Markterkundung

Die Auswertung von Definitionen zur Markterkundung und der frühen Einbeziehung von Auftragnehmern in der öffentlichen Beschaffung ist von zentraler Bedeutung für die präzise Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Die Auswertung ermöglicht eine Aussage darüber, ob die bestehenden Definitionen konsistente Inhalte aufweisen oder ob eine Entwicklung einer eigenen Definition vonnöten ist. Die detaillierte Betrachtung verschiedener Definitionen hilft auch dabei, ein Verständnis der Vielfalt der Ansätze und Methoden der Markterkundung aufzubauen und deren Relevanz für den Beschaffungsprozess initial einzuschätzen. Durch die Gegenüberstellung von Autoren, den von ihnen verwendeten Begriffen und den zugehörigen Definitionen illustriert die folgende Tabelle die Bandbreite an Terminologien, Perspektiven und Interpretationen, die in der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema existieren. Die Vielfalt der Definitionen reflektiert die Komplexität der Markterkundung als ein Instrument der öffentlichen Beschaffung und die unterschiedlichen Schwerpunkte, die Forscher in ihrer Analyse setzen.

Autoren	Begriff	Definition
Antonsson et al. (2022)	Early contractor involvement	"Early contractor involvement (ECI) is a project delivery method where the goal is to include construction <u>knowledge</u> into the <u>design phase</u> . This is done by procuring the contractor during the design phase of a project."
Arentsen et al. (2022)	Market research	" <u>At first</u> , buyers conduct market research and <u>may engage</u> with potential sources of supply <u>without the limitations</u> of public procurement regulations during the <u>pre-tender stage</u> ."
Boonstra/van Offenbeek (2018)	Market exploration	" <u>Early</u> in the process, during the market exploration phase <u>before the tender</u> was announced, potential suppliers were <u>identified</u> ."
Eadie/Graham (2014)	Early contractor involvement	"Early Contractor Involvement (ECI) is a new system of <u>contracting structure</u> that ensures the client gains <u>greater certainty on project price and risk outcomes</u> [...]"
Eriksson (2017)	-	-
Farrell/Sunindijo (2020)	Early contractor involvement	„Early Contractor Involvement (ECI) is a <u>relationship-based procurement model</u> that allows the client, the designer, and the contractor to work <u>collaboratively</u> , which results in <u>improved performance</u> ."
Farrell/Sunindijo (2020)	Market sounding/ market dialogue	"Market dialogue can consist of <u>different interaction episodes</u> , such as <u>market sounding</u> , bidder <u>conferences</u> [...], "Meet the Buyer" conferences [...], annual supplier days, supplier conferences [...], and <u>technical dialogues</u> [...]. Through market dialogue, a public buyer can <u>communicate</u> their unmet needs [...], and suppliers can <u>provide feedback</u> and <u>influence</u> the buyer in <u>developing tender specifications</u> [...]"
Lenferink et al. (2012)	-	-
Malvik et al. (2021)	Early contractor involvement	"With early contractor involvement (ECI), <u>knowledge and experience</u> related to constructability are provided as an important input to the client before the preferred solution is decided [...]"
Plantinga et al. (2019)	Market consultation	"This market consultation can be described as a <u>non-committal process of consulting suppliers</u> , often with the intention to <u>prepare a future tender procedure</u> . In general, this process is sometimes also referred to as a 'request for information'."
Rahman/Alhassan (2012)	Early contractor involvement	"ECI refers to the involvement of a contractor at an <u>early stage</u> of project development, to <u>work together</u> with the client and/or consultant, mainly to <u>assist in planning and buildability</u> ."
Riihimäki/Pekkola (2021)	Market consultation	"(Directive 2014/24/EU; der Verf.) regulates the procurement process and <u>suggests, but not defines</u> , preliminary market consultation <u>before</u> starting a procurement procedure."
Song et al. (2009)	Early contractor involvement	Early contractor involvement in design is defined here as a <u>relationship</u> between a contractor and an owner or a designer that <u>engages</u> the contractor from the <u>early design stage</u> and allows the contractor to <u>contribute</u> its construction <u>knowledge</u> and experience to design.

Autoren	Begriff	Definition
Voda/Jobse (2016)	Market consultation	„Market consultation is argued to be a powerful tool that helps bridging the <u>communication</u> gap between the supply and the demand sectors <u>before</u> the public procurer initiates a public procurement process conducted based on a one-sided approach and vision.“
Wondimu et al. (2016)	Early contractor involvement	„ECI is all about <u>involving</u> the contractor in the <u>early stage</u> of project development to get <u>assistant</u> in planning and buildability by <u>working together</u> as a team with owner and consultant.“
Wondimu et al. (2018)	Early contractor involvement	„The main idea of ECI consists of <u>involving</u> the <u>competence</u> of a contractor in the <u>early stage</u> of a project. Through <u>teamwork</u> with owners and consultants, the contractors contribute construction <u>knowledge</u> to the early processes [...]“
Wondimu et al. (2020)	Early contractor involvement	„ECI facilitates implementation of <u>innovative, efficient and value-adding</u> solutions through building trust-based <u>cooperation</u> between clients and contractors [...]“

Tabelle 1: Definitionen in der Literatur

Neben der Vielfalt an verwendeten Begriffen finden sich auch eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen zur Markterkundung. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass gewisse Aspekte der Markterkundung konsistent in den Definitionen aufgegriffen werden und damit essenzielle Charakteristika der Markterkundung zu sein scheinen. Ein zentrales Charakteristikum ist das frühzeitige Einsetzen der Markterkundung im Vorfeld der Vergabe. Weiterhin ist die Markterkundung charakterisiert durch die Identifizierung und Interaktion mit aktuellen oder potenziellen Lieferanten bzw. Auftragnehmern. Ein abgrenzendes Merkmal vieler Definitionen ist die Einbeziehung von Lieferantenkompetenzen, Wissen, Rückmeldungen oder Erfahrungen als integraler Bestandteil des Prozesses. Dies soll nicht nur die Vorbereitung der Vergabe und Ausschreibung unterstützen, sondern auch Verbesserungen in Bezug auf Preisgestaltung, Planung und Design des Projekts ermöglichen. In der wissenschaftlichen Literatur werden neben dem Begriff der Markterkundung somit weitere als Synonyme anzusehende Begriffe verwendet. In Artikeln, die die Markterkundung nur sekundär aufgreifen, gehören dazu des Weiteren der technische Dialog bzw. „technical dialogue“ und die Marktanalyse bzw. „market analysis“.⁷³

Zudem kristallisiert sich durch die Analyse in Tabelle 1 die Unterscheidung zwischen ECI und Markterkundung heraus. ECI ist eine projektorientierte Beschaffungsmethode, die darauf abzielt, das Wissen und die Erfahrung von externen Organisationen bereits in der Planungs- und Entwurfsphase eines Projekts einzubeziehen. ECI fördert eine kollaborative Beziehung zwischen Auftraggebern und externen Organisationen, was zu verbesserter Leistung, größerer Kosten- und Risikosicherheit sowie der Implementierung innovativer Lösungen führt. Es handelt sich um eine beziehungsorientierte Beschaffungsform, die durch Teamarbeit eine frühzeitige Integration der Kompetenzen in den Projektentwicklungsprozess sicherstellt.

Im Gegensatz dazu bezieht sich die Markterkundung auf die Phase vor der Ausschreibung, in der öffentliche Auftraggeber Marktforschung betreiben und potenzielle Lieferquellen identifizieren, ohne durch öffentliche Beschaffungsvorschriften eingeschränkt zu sein. Die Markterkundung umfasst verschiedene Interaktionsformen wie Marktsondierungen, Bieterkonferenzen und technische Dialoge. Sie dient dazu, ungedeckte Bedürfnisse der öffentlichen Auftraggeber zu kommunizieren und Lieferanten die Möglichkeit zu geben, Feedback zu geben und die Entwicklung der Ausschreibungsspezifikationen zu beeinflussen. Die Markterkundung ist ein nicht verpflichtender Prozess, der oft darauf abzielt, zukünftige Ausschreibungsverfahren

⁷³ Vgl. Keränen (2017); Pelkonen/Valovirta (2015); Bleda/Chicot (2020)

vorzubereiten und eine Brücke zwischen Angebot und Nachfrage zu schlagen, bevor der öffentliche Beschaffungsprozess beginnt.

Während ECI also auf die Projektentwicklung und -ausführung ausgerichtet ist, zielt die Markterkundung auf die Informationsgewinnung und -austausch ab, bevor ein Projekt ausgeschrieben wird. Beide Themen sind aufgrund der Fokussierung auf die Interaktion zwischen Auftraggebern und externen Organisationen jedoch inhaltlich sehr nah verwandt.

Im Kontext der **FF1** offenbart die inhaltliche Analyse der Definitionen die kritische Bedeutung der Markterkundung und des ECI als Schlüsselemente zur Erreichung der Ziele der öffentlichen Beschaffung. Die Hervorhebung eines vertieften Verständnisses für die vorvertraglichen Interaktionen zwischen öffentlichen Auftraggebern und Anbietern sowie die Notwendigkeit der frühzeitigen Integration von Auftragnehmern in den Entwicklungsprozess von Projekten unterstreicht, dass laut der Definitionen beide Ansätze entscheidend zur Förderung von Innovationen und zur Effizienzsteigerung beitragen. Die Untersuchung offenbart eine erhebliche Fragmentierung in der Verwendung von Terminologien. Ein weiterer zentraler Befund ist, dass vorhandene Definitionen die Durchführung einer initiativen Markterkundung außer Acht lassen, sofern diese nicht auf ein konkretes Vergabe- oder Beschaffungsvorhaben abzielt. Dies deutet auf eine Lücke in der konzeptionellen Fassung von Markterkundungsaktivitäten hin, welche die explorative Sammlung von Marktinformationen unabhängig von spezifischen Beschaffungsprojekten umfasst. Dies mündet in der Verfassung zweier eigener Definitionen (in Kapitel 2.4).

2.3.2 Befunde zum Einsatz von Theorien bei der Markterkundung

Theorien sind Aussagensysteme, die aus Definitionen von Konstrukten, einem Anwendungsbereich, Beziehungen zwischen Konstrukten und spezifischen Vorhersagen besteht. Diese Komponenten ermöglichen es, innerhalb eines bestimmten Bereichs zu erklären, warum und wie Beziehungen logisch miteinander verbunden sind.⁷⁴ Die Betrachtung von Theorien ermöglicht es zudem, die Breite und Tiefe der konzeptuellen Ansätze, die über einzelne Fälle hinausgehen, innerhalb eines Forschungsfeldes zu erfassen und die Vielfalt an Erklärungsansätzen zu erkennen.⁷⁵ Aus der Perspektive der Anwender der Markterkundung sind Theorien daher relevant, da sie ein strukturiertes Verständnis komplexer Zusammenhänge ermöglichen und über die bloße Beschreibung hinaus tiefere Ursachen und Beziehungen aufdecken.⁷⁶

Die nachfolgende Tabelle, die die in den Artikeln verwendeten Theorien darstellt, zeigt auf, welche Theorien herangezogen werden, um bestimmte Phänomene zu erklären oder Konstrukte zu operationalisieren. Theorien und deren Analyse können helfen, die wesentlichen Elemente und Ziele der Markterkundung zu identifizieren, was wiederum die Strukturierung eines systematischen und Prozesses zur Markterkundung unterstützen kann. Die Berücksichtigung theoretischer Perspektiven ermöglicht es, kritische Faktoren wie die Einbindung von Stakeholdern, die Bewertung und Verarbeitung von Marktinformationen sowie die Anpassung an Unsicherheiten in den Prozess zu integrieren. Für die Konzeption einer Umfrage zur Markterkundungspraxis erlaubt die Theorieanalyse die Ableitung relevanter Dimensionen, die

⁷⁴ Vgl. von Nordenflycht (2023); Wacker (1998)

⁷⁵ Vgl. Boer et al. (2015)

⁷⁶ Vgl. Pflueger et al. (2024)

eine umfassende Erfassung der Praktiken und Herausforderungen bei der Markterkundung gewährleisten.

Autoren	Keine Theorie	Early contractor involvement als theoretische Grundlage	Organizational ambidexterity theory (exploitation / exploration)	Buyer-supplier interfaces	Resource dependency theory	Transaction cost economics
Antonsson et al. (2022)	-	X	-	-	-	-
Arentsen et al. (2022)	-	-	-	-	X	X
Boonstra/van Offenbeek (2018)	X	-	-	-	-	-
Eadie/Graham (2014)	X	-	-	-	-	-
Eriksson (2017)	-	-	X	-	-	-
Farrell/Sunindijo (2020)	X	-	-	-	-	-
Holma et al. (2022)	-	-	-	X	-	-
Lenferink et al. (2012)	X	-	-	-	-	-
Malvik et al. (2021)	X	-	-	-	-	-
Plantinga et al. (2019)	-	-	X	-	-	-
Rahman/Alhassan (2012)	X	-	-	-	-	-
Riihimäki/Pekkola (2021)	X	-	-	-	-	-
Song et al. (2009)	X	-	-	-	-	-
Voda/Jobse (2016)	X	-	-	-	-	-
Wondimu et al. (2016)	-	X	-	-	-	-
Wondimu et al. (2018)	-	X	-	-	-	-
Wondimu et al. (2020)	X	-	-	-	-	-
Summe der Nennungen	10	3	2	1	1	1

Tabelle 2: Theorien in der Literatur

Die Betrachtung der theoretischen Grundlagen in der Forschung zur Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung offenbart, dass nur eine begrenzte Anzahl von Studien auf etablierte Theorien zurückgreift.⁷⁷ Das Fehlen einer soliden theoretischen Basis in einem Forschungsfeld kann die Entwicklung des Fachgebiets behindern, da ein strukturierter Analyserahmen fehlt. Dies erschwert nicht nur die effiziente Weiterentwicklung des Fachbereichs, sondern auch die praktische Anwendung der Forschungsergebnisse auf reale Probleme. Theoriebildende Forschung ist entscheidend, da sie darauf abzielt, durch das Erkennen von Ähnlichkeiten über diverse Domänen hinweg, das Abstraktionsniveau und damit die Relevanz der Theorien zu steigern.⁷⁸ Allerdings kann eine mangelnde Berücksichtigung praktischer Belange auch dazu führen, dass die Ergebnisse für Anwender weniger zugänglich oder umsetzbar sind.⁷⁹

Die Mehrheit der untersuchten Arbeiten tendiert dazu, den generellen theoretischen Bezugsrahmen des "Early Contractor Involvement" oder keine theoretischen Grundlagen

⁷⁷ Vgl. Arentsen et al. (2022); Eriksson (2017); Holma et al. (2022); Plantinga et al. (2019)

⁷⁸ Vgl. Wacker (1998)

⁷⁹ Vgl. Dwivedi et al. (2024)

heranzuziehen.⁸⁰ Die Theorien, die in der Literatur Anwendung fanden, um Ursache-Wirkungsbeziehungen bei der Markterkundung zu erklären, werden im Folgenden näher beleuchtet. Tabelle 3 gibt vorerst einen Überblick über die Theorien, bevor die Erkenntnisse aus den Studien näher erklärt werden.

Theorie	Ziel und Zweck der Theorie	Relevanz der Theorie	Übertrag auf die Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung	Weiterführende zentrale Quellen zur Theorie
Transaktionskostentheorie	Analyse und Minimierung von Kosten bei Transaktionen.	Identifikation kosteneffizienter Beschaffungsstrategien. Transaktionskostenfaktoren umfassen den benötigten Einsatz für die Beziehungsentwicklung, das Monitoring der Leistung des Lieferanten, das Adressieren von Problemen, die in der Beziehung auftreten können, und das Risiko, dass ein Lieferant opportunistisch handelt.	Entgegen den Erwartungen, die auf der Transaktionskostentheorie basieren, zeigen Arentsen et al. (2022) statistisch signifikante Ergebnisse, dass der Aufwand und die Durchführung von geschlossenen Markterkundungen in einem negativen Zusammenhang stehen, was den Einbezug von Lieferanten nicht erschwert, sondern möglicherweise sogar erleichtert. Für die weiteren Transaktionskosten konnte kein negativer Einfluss festgestellt werden.	Geyskens et al. (2006); Arentsen et al. (2022)
Resource-Dependency-Theory	Erklärung der Kontrolle externer Ressourcen, um Umweltunsicherheit als auch Abhängigkeiten zu verringern, indem inter-organisatorische Beziehungen aufgebaut werden.	Alle Organisationen sind von anderen Organisationen und deren Ressourcen abhängig und diese Abhängigkeit ist oft wechselseitig.	Die Resource-Dependency Theory befasst sich mit der Abhängigkeit von Organisationen von ihrer externen Umgebung und argumentiert, dass Unsicherheiten (Technologieunsicherheit, Wettbewerbsintensität, Versorgungsrisiken, ...) im Umfeld durch interorganisatorische Beziehungen verringert werden können. Die Markterkundung und Einbeziehung von Lieferanten ergibt sich somit als Möglichkeit zur inter-organisationalen Interaktion.	Drees/Heugens (2013); Hillman et al. (2009); Arentsen et al. (2022)
Organizational ambidexterity (exploration & exploitation)	Ambidextrie bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, zwei Dinge gleich gut zu tun → Erklärung zwei unterschiedlicher Arten des Lernens als Teil der Organisationsentwicklung. <i>Exploitation</i> - schnelles Lernen und kurzfristige Effizienz. <i>Exploration</i> - langsames Lernen, Flexibilität, Kreativität, Risikobereitschaft sowie	Gleichgewicht zwischen <i>Exploitation</i> und <i>Exploration</i> ist ein wichtiger Faktor für das Überleben und den Erfolg einer Organisation.	Markterkundung erlaubt durch Interaktion mit Lieferanten beide Arten des Lernens, wobei Plantinga et al. (2019) zeigen, dass die Wiederverwendung von Ansätzen in der Markterkundung Raum für explorative Tätigkeiten lässt. Eriksson (2017) konstatieren, dass die Herausforderungen komplexer Bauprojekte eine kooperative	Birkinshaw/Gupta (2013); Gibson/Birkinshaw (2004); March (1991); Plantinga et al. (2019); Eriksson (2017)

⁸⁰ Vgl. Antonsson et al. (2022); Boonstra/van Offenbeek (2018); Eadie/Graham (2014); Farrell/Sunindijo (2020); Lenferink et al. (2012); Malvik et al. (2021); Rahman/Alhassan (2012); Riihimäki/Pekkola (2021); Voda/Jobse (2016); Wondimu et al. (2016); Wondimu et al. (2018); Wondimu et al. (2020)

Theorie	Ziel und Zweck der Theorie	Relevanz der Theorie	Übertrag auf die Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung	Weiterführende zentrale Quellen zur Theorie
	langfristige Innovation und Anpassungsfähigkeit.		Entwicklung erfordern, bei der Schlüsselakteure gemeinsam <i>explorative</i> und <i>exploitative</i> Tätigkeiten ausführen.	
Buyer-supplier interfaces	Schnittstellen werden als Ressourcenkontaktpunkte verstanden, die in der Käufer-Lieferanten-Interaktion entstehen und auch zur Beschreibung der Koordination und Beteiligung über Unternehmensgrenzen hinweg verwendet werden.	Betont Vorteile, die durch kollaborative Beziehungen (relationaler Ansatz) zwischen Einkäufer und Lieferant erzielt werden können.	Markterkundung als interaktive Schnittstelle ermöglicht einen offenen Dialog zwischen Einkäufer und Lieferant. Holma et al. (2022) heben die Bedeutung der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre hervor und betonen, dass prozedurale Fähigkeiten durch Organisationsfähigkeiten ergänzt werden müssen, um einen relationalen Austausch zu ermöglichen.	Andersen/Gadde (2019); Araujo et al. (1999); Holma et al. (2022)

Tabelle 3: Analyse der Theorien in der Literatur

Arentsen et al. (2022) leisten einen Beitrag zur Theoriebildung, indem sie auf die Resource Dependency Theory und die Transaktionskostentheorie zurückgreifen.⁸¹ Die Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass Wettbewerbsintensität und Marktdynamik die Einbindung von Lieferanten fördern, entsprechend der Resource Dependency Theory, die interorganisationale Beziehungen zur Ressourcensicherung hervorhebt. Die Transaktionskostentheorie wird durch die Erkenntnis gestützt, dass die strategische Bedeutung des Beschaffungsobjekts die Lieferantenbeteiligung erhöht, während die Vermutung negativer Einflüsse von Transaktionskostenfaktoren auf die Lieferantenbeteiligung nicht gänzlich statistisch gestützt werden konnten. Eriksson (2017) verwendet in seiner Forschung den Ansatz der Exploration und Exploitation im organisationalen Lernen. Der Autor nutzt diese Unterscheidung, um die Hypothese aufzustellen, dass eine gemeinsame Spezifikation, basierend auf der frühzeitigen Einbindung von Auftragnehmern, sowohl die Exploration als auch die Exploitation in großen komplexen Bauprojekten fördert.⁸² Plantinga et al. (2019) nutzt die Theorie der organisationalen Ambidextrie als Erklärungsmodell im Kontext der Integration von Innovationsprozessen in Beschaffungsvorhaben. Organisatorische Ambidextrie, definiert als die Fähigkeit einer Organisation, zwei unterschiedliche Dinge gleichzeitig effektiv zu bewältigen, wird hier auf die Dualität von Exploitation (Ausnutzung bestehender Fähigkeiten und Ressourcen für Effizienz) und Exploration (Erforschung neuer Möglichkeiten für Innovation) bezogen. Holma et al. (2022) nutzt Käufer-Lieferanten-Schnittstellen und Beziehungsfähigkeit als theoretische Fundierung, die zur Erklärung eines analytischen Bezugsrahmens herangezogen wird.⁸³

Insgesamt zeigt sich, dass die Theorien insbesondere auf die Vorteile der Interaktion zwischen Auftraggebern und externen Organisationen (insb. potenzielle Lieferanten) abzielen, die sich aus der Markterkundung ergeben können. Die aus der Analyse der angewandten Theorien

⁸¹ Vgl. Arentsen et al. (2022)

⁸² Vgl. Eriksson (2017)

⁸³ Vgl. Holma et al. (2022); Plantinga et al. (2019)

gewonnenen Einsichten spiegeln sich auch im Aufbau der Umfrage zur Markterkundung wider. Diese zielt demnach darauf ab, ein tieferes Verständnis darüber zu erlangen, welche spezifischen Ziele Organisationen mit Markterkundungsaktivitäten verfolgen, welche Herausforderungen und Unsicherheiten dabei auftreten und in welchen spezifischen Kontexten unterschiedliche Arten der Markterkundung bevorzugt werden.

Bezüglich der **FF1** wird deutlich, dass die theoretische Fundierung im Bereich der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung noch unzureichend ausgearbeitet ist. Diese Lücke begrenzt das Verständnis für die strategische Relevanz der Markterkundung und deren Einfluss auf die Effizienz und Innovationskraft öffentlicher Beschaffungsvorgänge. Um die Implikationen und den Nutzen der Markterkundung umfassender zu erfassen, ist zukünftig eine intensivere Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen und Konzepten unabdingbar. Eine solche theoretische Vertiefung würde nicht nur die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse verbessern, sondern auch ein differenziertes Verständnis für die Mechanismen ermöglichen, durch die Markterkundungsaktivitäten Innovationen stimulieren und die Wettbewerbsfähigkeit stärken können.

2.3.3 Befunde zum Untersuchungskontext für den Einsatz von Markterkundung

Unter Kontext versteht man die spezifischen Rahmenbedingungen, die die Durchführung und die Ergebnisse von Studien beeinflussen, wie beispielsweise die geografische Lage und die Branche (siehe Abbildung 5 und 6). Im Rahmen der Beantwortung der **FF1** und des TCCM-Frameworks ist die Analyse der Kontexte entscheidend, um die Übertragbarkeit und Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse zu beurteilen. Sie ermöglicht es, Muster zu identifizieren, die aufzeigen, unter welchen Umständen Markterkundungen durchgeführt oder untersucht werden.

Die Verteilung der analysierten Beiträge nach Land oder Region offenbart interessante Muster und Trends in der globalen Forschungslandschaft. Diese geografische Analyse bietet Einblicke in die Schwerpunkte und die Diversität der wissenschaftlichen Beiträge im untersuchten Forschungsfeld.

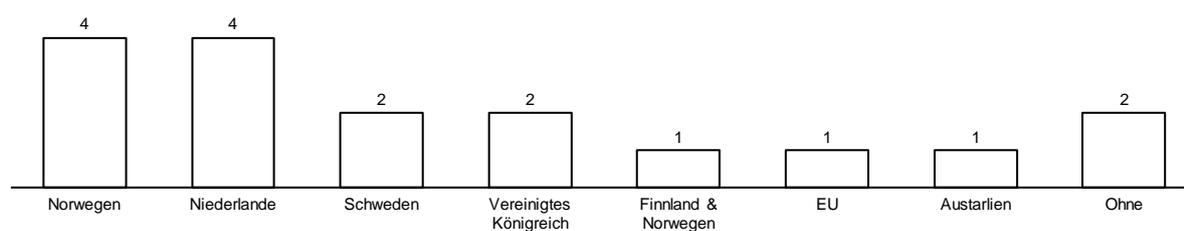


Abbildung 5: Anzahl an Beiträgen je Land/ Region

Bezüglich der **FF1** lässt sich feststellen, dass sich die identifizierte Literatur zur Markterkundung und frühen Einbeziehung von Lieferanten in der öffentlichen Beschaffung vorwiegend auf Quellen mit Bezug zu Europa, mit der Ausnahme Australiens (siehe Abbildung 5) bezieht. Diese Dominanz europäischer Quellen könnte auf die spezifischen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in Europa zurückzuführen sein.⁸⁴ Das europäische bzw. deutsche Vergaberecht, welches die Durchführung von Markterkundungen ermöglicht, ohne dabei weitere Vorgaben zu machen, spielt hierbei eine wesentliche Rolle. Diese rechtliche Flexibilität

⁸⁴ Siehe Kapitel 2.3.

könnte den Rahmen für verstärkte wissenschaftliche Untersuchungen zu effizienten und transparenten Beschaffungspraktiken bieten, insbesondere in Bezug auf die Phasen vor der eigentlichen Vergabeentscheidung. Diese Erkenntnisse gewinnen besonders an Bedeutung, weil die Mehrheit der Studien mit ihrem Fokus auf Europa rechtliche Rahmenbedingungen aufweist, die denen in Deutschland ähneln, was die Anwendbarkeit der Literaturanalyse-Ergebnisse auf die gegenwärtige Untersuchung ermöglicht.

Die Klärung der **FF1**, wird durch die Analyse der thematischen Verteilung der ausgewählten Beiträge nach Branchen unterstützt. Diese methodische Herangehensweise bietet einen tiefgreifenden Einblick in die thematische Breite und die spezifischen Schwerpunkte des Forschungsfeldes. Durch die Branchenverteilung der Studien lässt sich erkennen, in welchen Sektoren die Markterkundung besonders intensiv erforscht wird und welche Aspekte oder Herausforderungen dabei im Vordergrund stehen. Diese Erkenntnisse tragen dazu bei, ein differenziertes Bild des Forschungsstandes zu zeichnen, indem sie Aufschluss darüber geben, wie und in welchem Umfang Markterkundung in verschiedenen Branchen thematisiert wird.

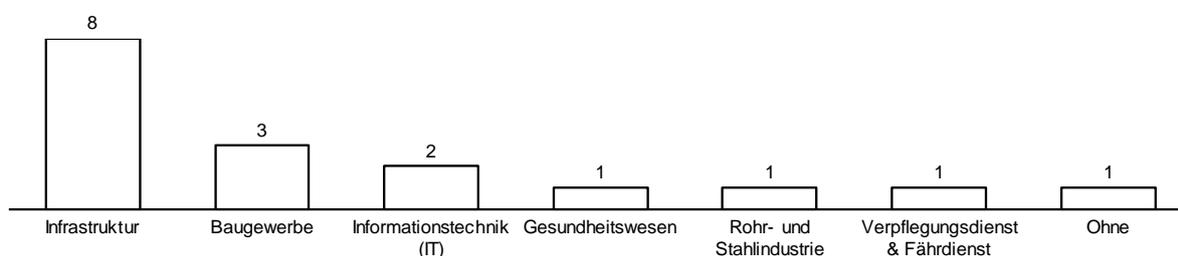


Abbildung 6: Anzahl an Beiträgen je Branche

Primär in der Infrastrukturbranche und im Baugewerbe befassen sich verschiedene Studien mit der frühen Phase von öffentlichen Beschaffungsprojekten.⁸⁵ Diese frühzeitige Einbindung von Auftragnehmern fördert nicht nur Innovationen und Risikoteilung, sondern ermöglicht auch ein besseres Verständnis der Projektanforderungen und -ziele.⁸⁶ Im IT-Sektor ist die frühe Lieferantenbeteiligung und Markterkundung ebenfalls von strategischer Bedeutung, beispielsweise um sicherzustellen, dass Lieferanten wirklich für das Beschaffungsprojekt geeignet sind.⁸⁷ Die rasante Entwicklung der Technologie und die Notwendigkeit, innovative Lösungen zu integrieren, erfordern eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten.⁸⁸ In Bezug auf die Softwarebeschaffung im Gesundheitswesen zeigt die Studie von Boonstra/van Offenbeek (2018) die Wichtigkeit einer ausgiebigen Markterkundung und einer frühzeitigen Einbeziehung von Experten und Lieferanten, um eine fundierte Auswahl der Lieferanten und deren Lösungen zu gewährleisten.⁸⁹ Der Fokus auf Infrastrukturbranchen in der Betrachtung der Markterkundung kann jedoch dazu führen, dass die spezifischen Bedürfnisse und Potenziale anderer Sektoren, die möglicherweise durch weniger Komplexität und andere Arten von Beschaffungsrisiken gekennzeichnet sind, nicht ausreichend adressiert werden. Zudem könnte die Annahme, dass bestimmte Markterkundungsstrategien, die in Infrastrukturbranchen erfolgreich sind, direkt auf

⁸⁵ Vgl. Antonsson et al. (2022); Eadie/Graham (2014); Eriksson (2017); Farrell/Sunindijo (2020); Lenferink et al. (2012); Malvik et al. (2021); Rahman/Alhassan (2012); Wondimu et al. (2016); Wondimu et al. (2018); Wondimu et al. (2020)

⁸⁶ Vgl. Antonsson et al. (2022); Eriksson (2017); Lenferink et al. (2012); Malvik et al. (2021)

⁸⁷ Vgl. Arentsen et al. (2022); Riihimäki/Pekkola (2021)

⁸⁸ Vgl. Arentsen et al. (2022)

⁸⁹ Vgl. Boonstra/van Offenbeek (2018)

andere Sektoren übertragbar sind, zu suboptimalen Entscheidungen führen. Die Analyse der Branchen verdeutlicht zudem, dass die Markterkundung vorrangig in Kontexten besonders komplexer Beschaffungssituationen in der Literatur betrachtet wird.

Markterkundung für komplexes Beschaffungsprojekt	Markterkundung für Standardbeschaffung	Kontinuierliche Markterkundung (ohne Bezug zu Beschaffungsprojekt)
Antonsson et al. (2022); Boonstra/van Offenbeek (2018); Eriksson (2017); Farrell/Sunindijo (2020); Holma et al. (2022); Lenferink et al. (2012); Malvik et al. (2021); Riihimäki/Pekkola (2021); Song et al. (2009); Wondimu et al. (2016); Wondimu et al. (2018); Wondimu et al. (2020); Plantinga et al. (2019); Arentsen et al. (2022); Eadie/Graham (2014); Rahman/Alhassan (2012)	-	-

Tabelle 4: Komplexität der Beschaffungsprojekte in der Literatur

Bezüglich **FF1** zeigt sich, dass sich diese komplexen Beschaffungssituationen durch einen ausgeprägten Planungs- und Interaktionsbedarf, signifikante Risikopotenziale, hohe Unsicherheiten und ihre organisatorische und lösungsbezogene Einzigartigkeit auszeichnen. Basierend auf der Klassifizierung von Beschaffungssituationen von Faris et al. (1967)⁹⁰, dem Beschaffungspotfoliomodell von Kraljic (1983) und dem „Supplier selection framework“ von De Boer (1998)⁹¹ können verschiedene Beschaffungssituationen identifiziert werden, in denen die öffentliche Beschaffungsfunktion unterschiedliche Ziele verfolgt und entsprechend unterschiedlich vorgeht. Uyarra/Flanagan (2010) unterscheiden in diesem Zusammenhang vier verschiedene Typen von Beschaffungssituationen (siehe Abbildung 7).

⁹⁰ Vgl. Robinson/Faris (1967) – die Autoren klassifizieren drei verschiedene Beschaffungssituationen:

- (1) Die neue Aufgabensituation – ein völlig neues Produkt bzw. ein völlig neuer Service wird beschafft, es gibt keinerlei vorherige Erfahrung und keine bekannten Lieferanten, dementsprechend herrscht ein hohes Level an Unsicherheit.
- (2) Der „modified rebuy“ – ein neues Produkt bzw. ein neuer Service werden von einem bekannten Lieferanten beschafft ODER ein existierendes, aber modifiziertes Produkt wird von einem neuen Lieferanten beschafft - moderates Level an Unsicherheit.
- (3) Der „straight rebuy“ – es liegen „perfekte“ Informationen über Spezifikationen und Lieferant vor, in diesem Fall wird eine Bestellung innerhalb bestehender Verträge oder Abmachungen aufgegeben.

⁹¹ Vgl. de Boer et al. (1998)

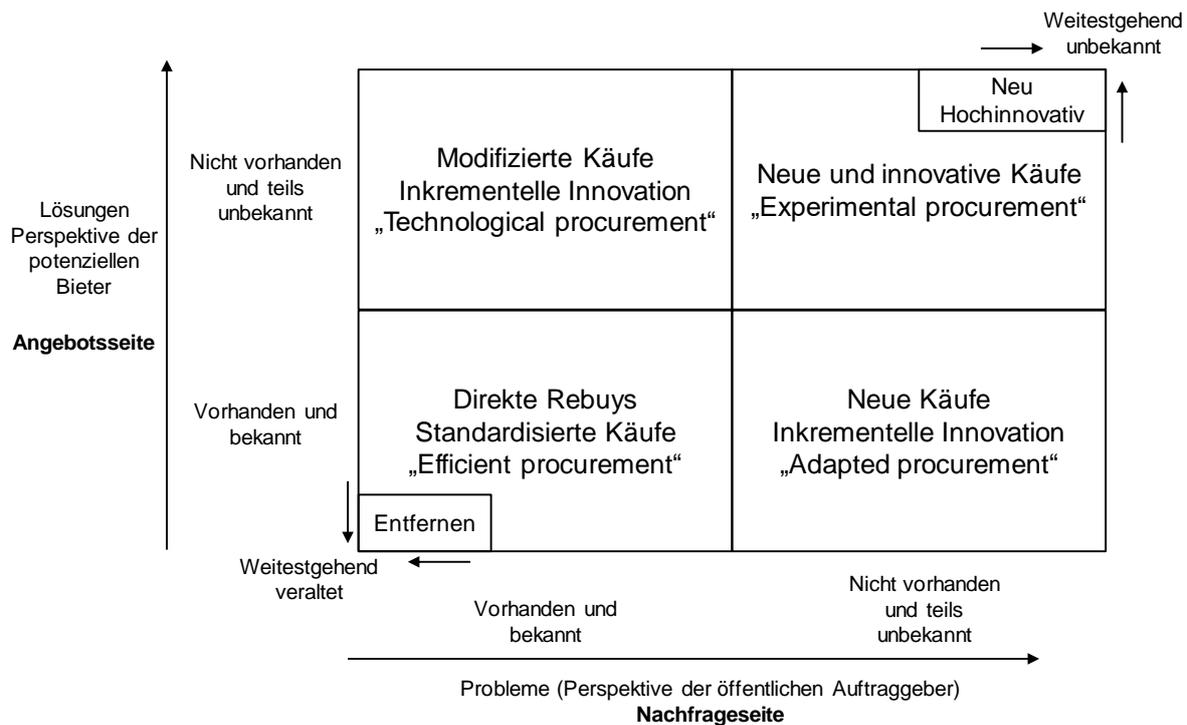


Abbildung 7: Matrix der Beschaffungssituationen in der innovativen öffentlichen Beschaffung⁹²

Die Beschaffungssituationen werden hierbei nach dem Grad der Neuartigkeit des Problems des öffentlichen Auftraggebers auf der Nachfrageseite und dem Grad der Neuartigkeit der Problemlösung auf Angebotsseite unterschieden. Ist das Problem auf Nachfrageseite bekannt und auch die Lösung auf Angebotsseite vorhanden und bekannt, handelt es sich um standardisierte Käufe bzw. direkte Rebuys. Bei diesen Standardprodukten beschränkt sich das Innovationspotenzial auf eine effiziente und innovative Ausgestaltung des Beschaffungsprozesses.⁹³ Die Beschaffungsobjekte im „technological procurement“ und im „adapted procurement“ bieten im Gegensatz dazu grundsätzlich ein Innovationspotenzial. Beim „adapted procurement“ handelt es sich dabei um neue und unbekannte Problemstellungen seitens des öffentlichen Auftraggebers, die die Modifikation bestehender Problemlösungen zur Folge haben. Im Gegensatz dazu betrifft das „technological procurement“ die Beschaffung neuartiger Lösungen für bekannte und vorhandene Problemstellungen auf Nachfragerseite. Das „experimental procurement“ schließt die Beschaffung radikaler Innovationen und damit Bedarfe ein, die neu für den öffentlichen Sektor sind und für die es auf Angebotsseite noch keine verfügbare Lösung gibt.⁹⁴

De Boer (1998) definiert, basierend auf Robinson/Faris (1967), vier verschiedene Situationen bei der Lieferantenauswahl:

- Die neue Aufgabe, bei der grundlegend entschieden wird, ob ein Lieferant benötigt wird oder nicht und wenig Wissen bezüglich des Beschaffungsmarkts vorliegt. Zusätzlich ist hier ein hohes Maß an Interaktion mit Lieferanten erforderlich, da eine geringe Anzahl an potenziellen Lieferanten vorliegt und ein Mangel an Erfahrungswerten bzw. Daten vorliegt.

⁹² Aufbauend auf: Robinson/Faris (1967); Kraljic (1983); Uyerra/Flanagan (2010), S. 135 f.; de Boer et al. (2001)

⁹³ Vgl. Schaupp (2022), S. 60; Uyerra/Flanagan (2010), S. 135 ff.

⁹⁴ Vgl. Uyerra/Flanagan (2010), S. 135 ff.

- Den „modified rebuy“ mit der Frage, ob mehr, weniger oder andere Lieferanten ausgewählt werden sollen. In diesem Fall liegt bereits ein gewisses Maß an Wissen bezüglich des Beschaffungsmarkts vor.
- Den „straight rebuy“ von Standardartikeln, bei denen sich die Frage stellt, ob der bisherige Lieferant ausgetauscht werden soll und eine hohe Markttransparenz mit vielen Alternativlieferanten vorliegt.
- Den „straight rebuy“ von strategischen Artikeln mit der Frage, wie mit dem Lieferanten umgegangen werden soll, basierend auf der Annahme, dass hier zumeist nur eine geringe Anzahl an Alternativlieferanten vorliegt.

Je Situation ergeben sich entsprechend verschiedene Handlungsmöglichkeiten für den Beschaffer, insbesondere in Hinblick auf die Intensität der Markterkundung und Interaktion mit Lieferanten. In diesem Zusammenhang zeigt sich bezüglich **FF1**, dass die Markterkundung in der 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 „modified rebuys“ und insbesondere „straight rebuys“ 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 Markterkundungsaktivitäten⁹⁵ sowie Marktplätzen und elektronischen Beschaffungssystemen ermöglichen, die eine schnelle und kostengünstige Beschaffung unterstützen. Das Spannungsfeld, das durch die unzureichende Betrachtung von Markterkundungen bei Standardbeschaffungen entsteht, kann dennoch auf eine mögliche Unterschätzung der strategischen Relevanz und der Optimierungspotenziale, die auch bei scheinbar weniger komplexen Beschaffungssituationen vorliegen, hindeuten. Diese Annahme legt nahe, dass eine differenzierte Betrachtung von Markterkundungen erforderlich ist, welche in Umfang und Aufwand je Markterkundungsaktivität flexibel ist.

Eadie/Graham (2014) sowie Farrell/Sunindijo (2020) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass die Markterkundung je nach Umfang einen gewissen Aufwand mit sich bringt, der insbesondere in weniger komplexen Beschaffungssituationen kritisch berücksichtigt werden sollte.⁹⁶ Die bisherige wissenschaftliche Literatur lässt sich daher mitunter nur begrenzt auf weniger komplexe Beschaffungssituationen übertragen. Lediglich Wondimu (2018) zeigen als Ergänzung zur Literatur Ansätze auf, die bei weniger komplexen Projekten eingesetzt werden können, etwa den Einsatz von Beratern und eigener Erfahrung.⁹⁷ Die Aufnahme von Fragen, in welchen Beschaffungssituationen und welche Arten von Markterkundungen durchgeführt werden, erzielt demnach einen neuen Erkenntnisgewinn durch die Umfrageergebnisse.

2.3.4 Befunde zu den wesentlichen Charakteristika der Markterkundung

In Tabelle 5, die die Literatur zur Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung nach Vorteilen, Nachteilen, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Prozessen analysiert, werden systematisch die verschiedenen Aspekte der Markterkundung dargestellt. Sie bietet eine strukturierte und leicht zugängliche Übersicht über den aktuellen Forschungsstand und ermöglicht

⁹⁵ Vgl. de Boer et al. (2001); Plantinga et al. (2019)

⁹⁶ Vgl. Eadie/Graham (2014)

⁹⁷ Vgl. Wondimu et al. (2018); de Boer et al. (2001)

einen schnellen Vergleich verschiedener Studien hinsichtlich ihrer Erkenntnisse zu Markterkundungen. Zudem können Forschungslücken leichter identifiziert werden, was die Durchführung der eigenen Untersuchung vorbereitet.

Autoren	Ergebnisse der Markterkundung	Herausforderungen der Markterkundung	Erfolgsfaktoren der Markterkundung	Prozess
Antonsson et al. (2022)	Verantwortung, Verständnis, Innovation, Risikomanagement, Aufbau von Beziehungen, Umsetzung	Rechtlich, mehr Bürokratie und Kosten	Zusammenarbeit	-
Arentsen et al. (2022)	Erhöht Wirksamkeit der Ausschreibung, steigert künftige Beteiligung der Lieferanten und hat keinen (negativen) Einfluss auf die wahrgenommene Effizienz einer Ausschreibung.	Rechtlich	Technologische Unsicherheit, wettbewerbliche Intensität, vorherige Erfahrungen, Versorgungsrisiko	-
Boonstra/van Offenbeek (2018)	Vergabevorbereitung, Identifikation von Lieferanten	Rechtlich	Vertrauen	-
Eadie/Graham (2014)	Verbessertes Risiko- und Kostenmanagement, Förderung von Innovation, etc.	Rechtlich	Verschiedene	-
Eriksson (2017)	Explorative Entwicklung und Innovation	Kombination von kurzfristiger Effizienz und langfristiger Innovation	Zusammenarbeit	-
Farrell/Sunindijo (2020)	Kooperative Arbeitsbeziehungen, bessere Konstruierbarkeit, Innovation, Kostensicherheit, verbessertes Risikomanagement und Preis-Leistungs-Verhältnis.	Integrität, Entwicklung klarer grundsätzlicher Projektanforderungen, Entscheidung über den Umfang der Designentwicklung, Durchführung effektiver Workshops, Änderung von Standpunkten, Zeitaufwand im Vorfeld.	Organisatorische Fähigkeiten	-
Holma et al. (2022)	Vergabevorbereitung, Bekanntmachung, Risikomanagement	Organisatorische Fähigkeiten	Interaktions-Kapazität, Interaktions-Fähigkeit, Spezifikations- und Beschreibungsfähigkeit des Bedarfs, Organisationsfähigkeit, prozedurale Fähigkeit	-
Lenferink et al. (2012)	Zeitgewinn, verbesserte Projektkontrolle und innovativere Lösungen	Rechtlich	Zusammenarbeit	-
Malvik et al. (2021)	Positive Auswirkungen auf die Beziehung	Ressourcenaufwand	Zusammenarbeit, vorherige Erfahrungen	-
Plantinga et al. (2019)	Wiederverwendung von Instrumenten, wie der Markterkundung ist bedeutend.	Ressourcenaufwand, Ineffizienz in der Durchführung	Vorherige Erfahrungen	-
Rahman/Alhassan (2012)	Verbesserung von Beziehungen, die Effektivität des Auftragnehmerbeitrags zum Entwurf, verbessertes Risikomanagement, insgesamt gesteigerte Projektabwicklung, effiziente Ressourcennutzung, Qualitätsverbesserung und eine optimierte Vertragsverwaltung, verbesserte Möglichkeiten für Innovation, etc.	Ungleiches Engagement und das Fehlen einer Win-Win-Haltung zwischen den Parteien, Beziehungsprobleme, mangelndes Vertrauen und unzureichendes Engagement	Zusammenarbeit	-
Riihimäki/Pekkola (2021)	Lieferantenauswahl, Vertragsverwaltung, Gleichbehandlung	Verschiedene Bedenken seitens öffentlicher Auftraggeber	Angemessene Zeit und Ressourcen, Bedarf ausreichend spezifiziert,	-

Autoren	Ergebnisse der Markterkundung	Herausforderungen der Markterkundung	Erfolgsfaktoren der Markterkundung	Prozess
			Dokumente müssen spezifisch genug sein	
Song et al. (2009)	Verbesserten Qualität der Zeichnungen, der Materialversorgung, des Informationsflusses und Einhaltung des Bauzeitplans	Vertragsmanagement, Teamarbeit und Kulturwandel	Einhaltung des Bauzeitplans	-
Voda/Jobse (2016)	Vergabevorbereitung	Rechtlich	Bedarf offen und klar kommunizieren und genügend Zeit für Antworten einräumen.	-
Wondimu et al. (2016)	Projektsteuerung, Zeitgewinn und Innovation	Rechtlich, Vertragsmanagement, Teamarbeit und Kulturwandel	Zeitpunkt der Anwendung der ECI, eine angemessene Vergütung, Vertrauen, die Qualifikation der Auftragnehmer, die Kompetenz der Auftraggeber und die Risikoverteilung	-
Wondimu et al. (2018)	Projektsteuerung, Zeitgewinn, Innovation	Mangelnde Erfahrung, mangelndes Bewusstsein für die Bedeutung und mangelnde Vertrautheit mit early contractor involvement (ECI) Konzepten sind ebenso wichtige Barrieren	Zeitpunkt der Anwendung des ECI, die Risikoverteilung, die Kompetenz des Projektteilnehmers, eine angemessene Vergütung, die Qualifikation der Auftragnehmer und Vertrauen	-
Wondimu et al. (2020)	Umsetzung innovativer, effizienter und wertsteigernder Lösungen durch Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.	Rechtlich	-	Prozess der frühen Einbindung von Auftragnehmern, der sich als Rahmen verstehen lässt, der die Optionen für eine frühzeitige Einbeziehung von Auftragnehmern in öffentlichen Projekten veranschaulicht. Die dargestellten Optionen erstrecken sich von Workshops bis hin zu Vergabearten wie der Innovationspartnerschaft. Ein Ablauf der einzelnen Schritte, die eine Markterkundung konkret beinhalten kann, bleibt demnach aus.

Tabelle 5: Befunde zu den Charakteristika der Markterkundung in der Literatur

Die Analyse von Markterkundungsergebnissen offenbart eine Vielzahl von Vorteilen, wobei einige Aspekte besonders häufig hervorgehoben werden. Dazu zählt die Verbesserung der Wirksamkeit von Ausschreibungen und die Förderung der Beteiligung von Lieferanten an (zukünftigen) Ausschreibungen. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist das verbesserte Risiko- und Kostenmanagement, welches durch die Vergabevorbereitung und die sorgfältige Auswahl von Lieferanten unterstützt wird. Die Förderung von Innovation, die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen und die Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses werden ebenfalls mehrfach genannt. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung der Markterkundung als ein vielseitiges Instrument, das zur Verbesserung verschiedener Facetten der Ausschreibungs- und Projektabwicklungsprozesse beiträgt.

Die Herausforderungen der Markterkundung sind vielschichtig und betreffen verschiedene Aspekte, von rechtlichen Rahmenbedingungen bis hin zu organisatorischen und zwischenmenschlichen Faktoren. Rechtliche Herausforderungen werden besonders häufig genannt und beziehen sich auf die Notwendigkeit, im Einklang mit bestehenden Vorschriften und

Gesetzen zu agieren. Die Entwicklung organisatorischer Fähigkeiten, der Umgang mit dem Ressourcenaufwand und die Bewältigung von Ineffizienzen in der Durchführung der Markterkundung sind weitere kritische Punkte. Diese Herausforderungen verdeutlichen die Komplexität der Markterkundung und die Notwendigkeit einer sorgfältigen Planung und Durchführung, um potenzielle Hindernisse zu überwinden und die Vorteile voll auszuschöpfen.

Wondimu et al. (2016) erarbeiten in ihrer Arbeit zu Erfolgsfaktoren in der frühen Einbeziehung von Auftragnehmern die Erfolgsfaktoren: Einbindung der Auftragnehmer früh genug, überschaubare Risikoübertragung auf die Auftragnehmer, Kompetenzen des Projekteigentümers, angemessene Vergütung für den Beitrag der Auftragnehmer, Qualifizierung der Auftragnehmer, Vertrauen zwischen Projekteigentümer und Auftragnehmern. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten, gefördert durch vorherige Erfahrungen, ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, der häufig genannt wird.

Zudem lässt sich festhalten, dass sich neben Herausforderungen und Erfolgsfaktoren keine negativen Auswirkungen nach der Markterkundung in der Literatur feststellen lassen. Lediglich Boonstra/van Offenbeek (2018) beschreiben, dass in der Fallstudie eine weitreichende Markterkundung durchgeführt wurde, mit Einbeziehung verschiedener Lieferanten und Vertreter aus verschiedenen Bereichen der beschaffenden Organisation und der Lieferant letztlich bei der Implementierung der Software dennoch scheiterte.⁹⁸ Auch Rahman/Alhassan (2012) listen aus ihrer Literaturanalyse generelle Nachteile und Vorteile von Partnerschaften und der frühzeitigen Einbindung von Auftragnehmern. Um diese jedoch im direkten Bezug auf die Markterkundung zu verstehen, bildet die Befragung nach Herausforderungen der Markterkundung einen zentralen Teil der Umfrage ab.

Die Erkenntnisse aus der Prozessdarstellung von Wondimu et al. (2020) fließen in die Entwicklung eines eigenen Prozessablaufs ein, der sich speziell auf die Markterkundung bezieht. Dieser Prozessablauf ist in Kapitel 2.4 als Synthese der Ergebnisse der Literaturanalyse dargestellt. Auch die Umfrage ist dabei von zentraler Bedeutung, um ein konsolidiertes Verständnis der Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Vorteile und der spezifischen Bedingungen, unter denen Markterkundungen effektiv durchgeführt werden können, zu erlangen.

In Bezug auf die **FF1** zeigt sich, dass die aktuelle Forschung zur Markterkundung, insbesondere die zahlreichen Vorteile und Herausforderungen dieses Prozesses betont (siehe Tabelle 5). Es wird deutlich, dass Markterkundung zur Verbesserung der Effektivität von Ausschreibungen beiträgt, die Beteiligung von Lieferanten fördert und ein effektives Risiko- und Kostenmanagement ermöglicht. Diese Vorteile unterstützen nicht nur Beschaffungsprozesse, sondern verbessern auch das Preis-Leistungs-Verhältnis und fördern Innovationen sowie die Entwicklung kooperativer Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren. Die Forschung zeigt zudem, dass rechtliche, organisatorische und interpersonelle Herausforderungen eine sorgfältige Planung und Durchführung der Markterkundung erforderlich machen. Demnach ergibt sich auch hier wieder die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Markterkundung, um ein Gleichgewicht zwischen der Realisierung der potenziellen Vorteile der Markterkundung und der Überwindung der damit verbundenen Herausforderungen zu finden.

⁹⁸ Vgl. Boonstra/van Offenbeek (2018)

2.3.5 Befunde zum Methodenspektrum bisheriger Untersuchungen

Die Verteilung der Beiträge nach ihrer Methodik bietet einen aufschlussreichen Einblick in die methodologische Diversität innerhalb des Forschungsfeldes. Bezüglich **FF1** ermöglicht es diese Analyse, Trends und Schwerpunkte in den Forschungsansätzen zu identifizieren und zu verstehen. In der weiterführenden Analyse wird das Spektrum der Methoden erörtert, das zur Erforschung der Anwendung von Markterkundungen herangezogen wird. Die Durchführung dieser Analyse trägt dazu bei, die Forschungsarbeit effektiv vorzubereiten und ermöglicht es, wiederkehrende Muster innerhalb der angewendeten Methodiken zu identifizieren.

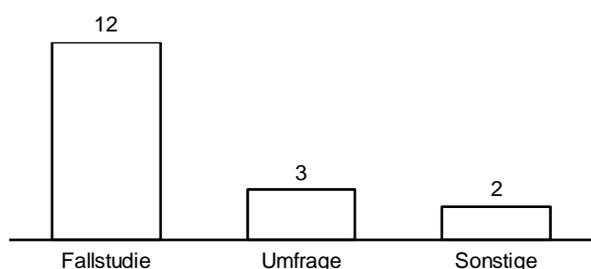


Abbildung 8: Anzahl an Beiträgen je Methodik

Fallstudien können helfen, komplexe Beschaffungsvorhaben in ihrer spezifischen Umgebung detailliert zu untersuchen. Diese Methode ermöglicht es, tiefgreifende Einblicke in die Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen, Stakeholder-Interessen und regulatorischen Rahmenbedingungen zu gewinnen. Fallstudien bieten somit wertvolle, kontextabhängige Erkenntnisse, bergen jedoch die Herausforderung einer begrenzten Generalisierbarkeit aufgrund ihrer Fokussierung auf einzelne, oft einzigartige Fälle.⁹⁹ Umfragen sind quantitative Forschungsinstrumente, die dazu dienen, Daten von einer relativ großen Anzahl von Respondenten zu sammeln, um Verhaltensweisen, Einstellungen, Meinungen und andere definierte Variablen zu messen. Juristische Auswertungen beziehen sich auf die systematische Analyse rechtlicher Texte, Gesetze, Urteile und Rechtsprinzipien. Sie zielen darauf ab, rechtliche Fragestellungen zu klären, die Interpretation und Anwendung von Rechtsnormen zu verstehen und deren Auswirkungen zu bewerten. Design Science zielt auf die Entwicklung neuartiger und innovativer Lösungen ab, deren systematische Evaluation ihren Beitrag zur Erweiterung der bestehenden Wissensbasis untermauert. Diese Forschungsrichtung findet vor allem in Disziplinen wie der Informatik und den Ingenieurwissenschaften Anwendung, wo die Gestaltung und Implementierung technologischer Lösungen eine zentrale Rolle spielen.¹⁰⁰ Plantinga et al. (2019) illustrieren die praktische Anwendung von Design Science durch die Konzeption und Umsetzung eines Integrationsmechanismus innerhalb der Beschaffungsabteilung eines öffentlichen Auftraggebers. In dem Projekt wird dieser Mechanismus als organisatorisches Verfahren entworfen, das speziell darauf abzielt, die nachhaltige Anwendung von einmalig erfolgreichen Innovationsinstrumenten in der Beschaffung zu fördern.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Easterby-Smith et al. (2018), S. 116 f.

¹⁰⁰ Vgl. Plantinga et al. (2019)

¹⁰¹ Vgl. Plantinga et al. (2019)

Autoren	Fallstudie	Juristische Auswertung	Design Science	Umfrage	n =
Antonsson et al. (2022)	X	-	-	-	1
Arentsen et al. (2022)		-	-	X	155
Boonstra/van Offenbeek (2018)	X	-	-	-	1
Eadie/Graham (2014)		-	-	X	26
Eriksson (2017)	X	-	-	-	1
Farrell/Sunindijo (2020)	X	-	-	-	2
Holma et al. (2022)	X	-	-	-	2
Lenferink et al. (2012)	X	-	-	-	4
Malvik et al. (2021)	X	-	-	-	3
Plantinga et al. (2019)	-	-	X	-	-
Rahman/Alhassan (2012)	-	-	-	X	57
Riihimäki/Pekkola (2021)	X	-	-	-	1
Song et al. (2009)	X	-	-	-	1
Voda/Jobse (2016)	-	X	-	-	-
Wondimu et al. (2016)	X	-	-	-	11
Wondimu et al. (2018)	X	-	-	-	11
Wondimu et al. (2020)	X	-	-	-	21
Summe der Nennungen	12	1	1	3	-

Tabelle 6: Methodiken in der Literatur

Die Analyse der aktuellen Forschungslandschaft in Bezug auf Markterkundung und frühe Einbeziehung von Lieferanten in der öffentlichen Beschaffung zeigt eine starke Tendenz zu Fallstudien, die sich auf spezifische und komplexe Beschaffungsvorhaben konzentrieren (siehe Tabelle 4). Sie zeigen auf, wie verschiedene Faktoren wie Organisationsstruktur, Stakeholder-Interessen, Beziehungen, Sorgen und regulatorische Rahmenbedingungen die Beschaffungspraktiken beeinflussen.¹⁰²

Nur wenige der analysierten Artikel wenden Umfragen als Methodik an. Eadie/Graham (2014) untersuchten in ihrer Umfrage (n=26) die Vorteile der frühen Einbeziehung von Auftragnehmern in Infrastrukturprojekten. Hierbei wurden Experten aus abgeschlossenen ECI Projekten nach den wahrgenommenen Vorteilen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass eine solche Einbeziehung und Kollaboration zu einem besseren Risikomanagement, Kostenmanagement, gesteigerter Innovation und effizienterer Projektdurchführung und generell zu einem tiefgreifenden Verständnis der Projektanforderungen beiträgt.¹⁰³

Rahman/ Alhassan (2012) zeigen in ihren Umfrageergebnissen (n=57), dass bessere Beziehungen, ein besseres Risikomanagement und der Input der Auftragnehmer zum Produktdesign die wichtigsten Vorteile der frühen Einbeziehung der Auftragnehmer sind.¹⁰⁴ Auch die Verbesserung der Möglichkeiten für Innovation kann festgestellt werden. Die Erkenntnisse

¹⁰² Vgl. Boonstra/van Offenbeek (2018); Holma et al. (2022); Lenferink et al. (2012); Malvik et al. (2021); Riihimäki/Pekkola (2021); Song et al. (2009)

¹⁰³ Vgl. Eadie/Graham (2014) – die Umfrageteilnehmer waren alle Angestellte eines einzelnen großen Bauunternehmens im Vereinigten Königreich.

¹⁰⁴ Vgl. Rahman/Alhassan (2012)

betonen aber auch, dass die Bedeutung des gegenseitigen Engagements und einer konstruktiven Einstellung für den Projekterfolg entscheidend ist.¹⁰⁵ Die durchgeführte Umfrage stützt sich auf die Expertise von Mitarbeitenden eines Bauunternehmens im Vereinigten Königreich. Den Teilnehmern wurden umfassende Listen vorgelegt, um die Relevanz von insgesamt 20 Vorteilen und 18 Nachteilen der frühen Einbeziehung von Auftragnehmern (EBI) zu evaluieren. Zudem wurden die Umfrageteilnehmer ermutigt, zusätzliche relevante Faktoren zu benennen und in die Bewertung einzubringen, sofern sie diese als relevant erachteten.

Arentsen et al. (2022) konzentrierten sich in der Umfrage (n=155) ihres Konferenzbeitrags auf die frühe Lieferantenintegration durch Markterkundungen in IT-Projekten des öffentlichen Sektors.¹⁰⁶ Die Umfrage basiert auf Antworten öffentlicher Beschaffer im Bereich IT in den Niederlanden. Dabei wurde abgefragt, welche Art der Markterkundung angewandt wurde, um die Beteiligung der Lieferanten an der IT-Ausschreibung zu erreichen. Darauf aufbauend wurden wahrgenommene Vorteile, und verschiedene Einflussfaktoren abgefragt. Dabei zeigt sich, dass eine frühe Einbindung von Lieferanten durch Markterkundungen zur Steigerung der Effektivität von Ausschreibungen beiträgt und deren Effizienz dabei nicht beeinflusst. Die technologische Unsicherheit, Lieferrisiken und die Intensität des Wettbewerbs bedingen zudem eine verstärkte Einbindung von Lieferanten in die öffentliche IT-Beschaffung.¹⁰⁷

Die begrenzte Nutzung von Umfragen in der analysierten Literatur könnte die Generalisierbarkeit der in der Literatur analysierten Befunde einschränken, da die Erkenntnisse primär auf den Erfahrungen und Einschätzungen einer spezifischen Gruppe von Befragten beruhen. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass selbst in den analysierten Umfragen eine Einschränkung auf bestimmte Unternehmen oder Branchen vorgenommen wurde, in denen komplexe Beschaffungssituationen betrachtet werden. Dies erfordert eine vorsichtige Interpretation der Ergebnisse und unterstreicht die Notwendigkeit weiterer Forschung, die verschiedene methodische Ansätze verfolgt, um die Robustheit und Übertragbarkeit der identifizierten Vorteile der frühen Einbeziehung von Auftragnehmern und Lieferanten zu überprüfen. Die Entscheidung, in dieser Untersuchung eine Umfrage durchzuführen, ist daher durch das Bestreben begründet, die Forschungslücke großzahliger empirischer Untersuchungen weiter zu schließen und nicht auf bestimmte Branchen einzuschränken. Dieser methodische Ansatz zielt darauf ab, die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse zu erhöhen und ein umfassenderes Verständnis der Praktiken der Markterkundung im öffentlichen Sektor zu ermöglichen. Umfragen erlauben es, Hypothesen über eine breitere Basis von Fällen zu testen und somit robustere Aussagen zu treffen.

In Bezug auf die **FF1** zeigt sich, dass eine deutliche Präferenz für Fallstudien vorliegt, die sich auf spezifische und komplexe Beschaffungssituationen konzentrieren. Diese Fallstudien beleuchten, wie verschiedene Faktoren – darunter Organisationsstrukturen, Stakeholder-Interessen, Beziehungen, Bedenken und regulatorische Rahmenbedingungen – die Beschaffungspraktiken beeinflussen. Sie verdeutlichen die Komplexität der Beschaffungsprozesse und die vielfältigen Aspekte, die bei der Markterkundung und der Lieferanteneinbindung zu berücksichtigen sind. Im Gegensatz dazu sind großzahlige empirische Untersuchungen, die Umfragemethoden verwenden, in der Forschungsliteratur weniger verbreitet. Ziel der Untersuchung

¹⁰⁵ Vgl. Rahman/Alhassan (2012)

¹⁰⁶ Vgl. Arentsen et al. (2022)

¹⁰⁷ Vgl. Arentsen et al. (2022)

ist es, darauf aufbauend zu verstehen, inwiefern sich die Befunde über verschiedene Branchen und Komplexitätslevel übertragen lassen.

2.4 Diskussion der Befunde und Entwicklung eines inhaltlichen Bezugsrahmens

Dieses Kapitel erweitert die in Kapitel 2.3 präsentierten Erkenntnisse, indem es diese in den Kontext des umfassenderen Forschungsbereiches stellt und diskutiert. Im Sinne der literaturbasierten Vorbereitung der empirischen Untersuchung dient dieses Vorgehen auch der inhaltlichen Modellierung der Umfrage und deren Item-Batterien. Inhaltlich lassen sich aus den analysierten wissenschaftlichen Beiträgen Propositionen zur Beantwortung der **FF2** ableiten. Die nachfolgende Abbildung stellt die sechs Item-Batterien der Umfrage und deren Zusammenhänge als Analyserahmen visuell dar.

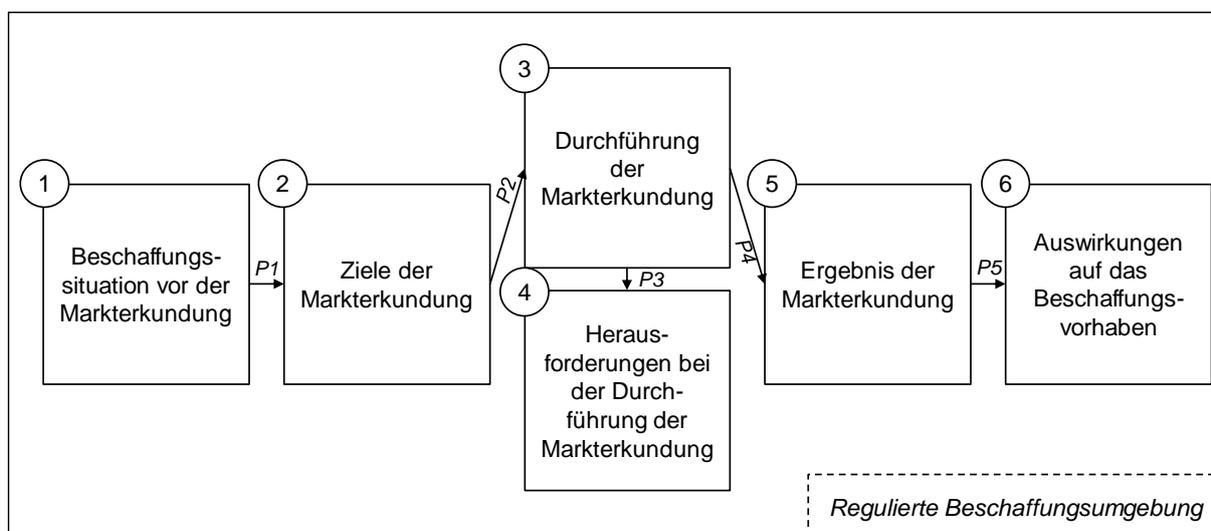


Abbildung 9: Analyserahmen der abgeleiteten Propositionen entlang der Item-Batterien der Umfrage

P1: Die Beschaffungssituation hat einen erheblichen Einfluss auf die Ziele der Markterkundung.

Die Zielsetzung einer Markterkundung variiert je nach Beschaffungssituation. Besonders komplexe Beschaffungssituationen erfordern die intensive Durchführung einer Markterkundung aufgrund hoher Unsicherheiten und einer hohen Informationsasymmetrie zwischen dem öffentlichen Auftraggeber und den Marktteilnehmern.¹⁰⁸

P2: Die Durchführung der Markterkundung kann eine Reihe an Zielsetzungen verfolgen.

Öffentliche Auftraggeber verfolgen mit der Durchführung einer Markterkundung vielfältige Ziele, wie beispielsweise die Konkretisierung der Leistungsbeschreibung, die Erfassung des Bedarfs, die Identifikation von Risiken oder die Information des Marktes über das geplante Beschaffungsvorhaben.¹⁰⁹

*P3: Im Verlauf einer Markterkundung können verschiedene Herausforderungen auftreten.*¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Farrell/Sunindijo (2020); Wondimu et al. (2016); Riihimäki/Pekkola (2021); Voda/Jobse (2016)

¹⁰⁹ Vgl. Song et al. (2009); Riihimäki/Pekkola (2021); Wondimu et al. (2016); Farrell/Sunindijo (2020); Harland et al. (2019); Glas et al. (2017); Egdell (2000); Eadie/Graham (2014); Moe/Päivärinta (2013); Voda/Jobse (2016)

¹¹⁰ Vgl. Rahman/Alhassan (2012); Malvik et al. (2021); Plantinga et al. (2019); Antonsson et al. (2022); Riihimäki/Pekkola (2021); Edler/Yeow (2016); Farrell/Sunindijo (2020); Flynn/Davis (2017); Uyarra et al. (2014)

P4: Markterkundungen können auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt werden und führen somit zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Die Markterkundung folgt nicht grundsätzlich einem stringenten Vorgehen. Vielmehr kann sie sich abhängig der Spezifität des Bedarfs oder der Höhe des Auftragsvolumens hinsichtlich der eingesetzten Instrumente unterscheiden. So können Markterkundungen zum Beispiel mithilfe von Internetrecherchen, durch die Einbindung Dritter, durch den Besuch von Messen oder durch die Analyse von Webseiten oder Broschüren durchgeführt werden.¹¹¹ Insbesondere die Unterschiede in der Intensität der Interaktion je Art der Markterkundung führen zu unterschiedlichen Ergebnissen.¹¹²

P5: Markterkundungen wirken sich direkt auf das Beschaffungsvorhaben, aber auch auf die öffentliche Beschaffung bzw. den öffentlichen Auftraggeber aus.

Die Markterkundung hilft dabei, Bedarfe schneller, kostengünstiger und zu einem geringeren Risiko zu decken. Sie führt zudem dazu, dass die Beziehung zwischen öffentlichem Auftraggeber und Marktteilnehmern gestärkt wird. Außerdem führt sie bei öffentlichen Auftraggebern bzw. öffentlichen Beschaffern zu einem besseren Verständnis der Beschaffungsmärkte.¹¹³

Die Literaturanalyse, die zur Beantwortung der **FF1** durchgeführt wurde, offenbart zudem Lücken in der vorhandenen Forschung. Diese Lücken sind besonders bemerkenswert, da sie grundlegende Aspekte der Markterkundung betreffen, die bislang nicht in der nötigen Tiefe erörtert wurden. Insbesondere mangelt es an einer zentralen Darstellung der Faktoren, die Gegenstand der Markterkundung sein können (siehe Tabelle 5). Ebenso fehlt eine einheitliche Definition der Markterkundung, die es ermöglichen würde, ihre Methoden und Ergebnisse konsistent zu vergleichen und zu interpretieren (siehe Tabelle 1). Zudem ist der Prozess der Markterkundung in der Literatur nicht klar strukturiert dargestellt, was die systematische Anwendung und das strukturelle Verständnis erschwert (siehe Tabelle 5). Eine detaillierte und klare Ausarbeitung dieser Lücken ist essenziell, um eine einheitliche Grundlage für zukünftige Forschungen und die praktische Anwendung in der öffentlichen Beschaffung zu schaffen. Dadurch könnte nicht nur die Konsistenz in der Durchführung und Bewertung der Markterkundung verbessert, sondern auch deren Effektivität in der Unterstützung öffentlicher Beschaffungsvorgänge signifikant gesteigert werden.

So geht aus der Literaturanalyse hervor, dass die Qualität der Interaktion mit identifizierten Lieferanten maßgeblich bestimmt, wie umfangreich der Zugang zu Informationen unterschiedlicher Dimensionen ist. Dies impliziert, dass auch die Intensität, mit der Markterkundungen durchgeführt werden, abhängig von der Komplexität der Beschaffungssituation, eine entscheidende Rolle spielt. Je nach Beschaffungssituation können zusammenfassend folgende Faktoren der Gegenstand der Markterkundung sein:

¹¹¹ Vgl. Voda/Jobse (2016); Wondimu et al. (2020); Farrell/Sunindijo (2020); Plantinga et al. (2019)

¹¹² Vgl. Abbildung 7 sowie Georghiou et al. (2014), S. 4; Melander/Arvidsson (2020); Uyarra et al. (2014), S. 637 – diese empirischen Befunde weisen, aus Sicht von Lieferanten, auf eine mangelnde Interaktionsbereitschaft öffentlicher Auftraggeber hin.

¹¹³ 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)

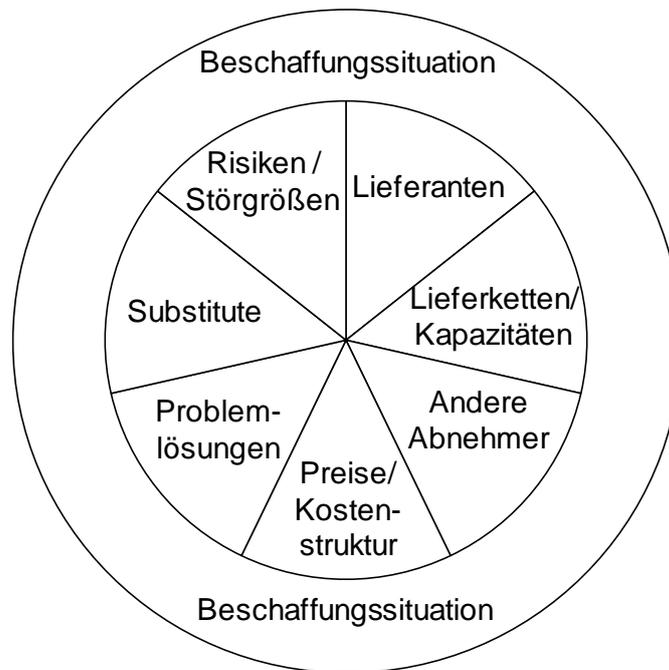


Abbildung 10: Gegenstand der Markterkundung

- Lieferanten – Welche Lieferanten existieren auf dem Markt? Wie stark ist der Wettbewerb unter ihnen?
- Lieferketten/Kapazitäten – Erkennen künftiger Entwicklungen in der Lieferkette, Verständnis über die Lieferkette auf dem jeweiligen Beschaffungsmarkt
- Andere Abnehmer – Welche anderen öffentlichen Auftraggeber haben bereits eine ähnliche Lösung beschafft bzw. einen ähnlichen Bedarf gedeckt?
- Preise/Kostenstruktur – Abschätzen der ungefähren Preise bzw. Kosten, die mit der Deckung des Bedarfs einhergehen
- Problemlösungen – Identifizieren von relevanten Problemlösungen zur Deckung eines Bedarfs auf dem Beschaffungsmarkt
- Substitute – Gibt es neue Technologien/Produkte/Dienstleistungen, die einen Bedarf, der anderweitig gedeckt wird, ebenfalls decken können?
- Risiken/Störgrößen – Erkennen potenzieller Risiken auf dem Markt und in der Lieferkette¹¹⁴

Basierend auf dem Konzept der Ambidextrie, das in Kapitel 2.3.2 als ein Erklärungsansatz für zwei unterschiedliche Lernformen im Rahmen der Organisationsentwicklung analysiert wurde, lässt sich nun eine Differenzierung hinsichtlich der Übertragbarkeit der Markterkundung auf zukünftige Entwicklungen vornehmen. Exploration, charakterisiert durch langsames Lernen, Flexibilität, Kreativität, Risikobereitschaft sowie durch das Streben nach langfristiger Innovation und Anpassungsfähigkeit, resultiert aus wiederholter oder initiativer Markterkundung.¹¹⁵ Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Konzepte in einer Matrix, die sowohl die Leistungsfähigkeit des Beschaffungsmarktes bzw. die von den Beschaffungsobjekten geforderte Leistungsfähigkeit als auch den Zeitfaktor in den Vordergrund stellt.

¹¹⁴ Vgl. Europäische Kommission (2020); Porter (1989)

¹¹⁵ Vgl. Plantinga et al. (2019); Eriksson (2017)

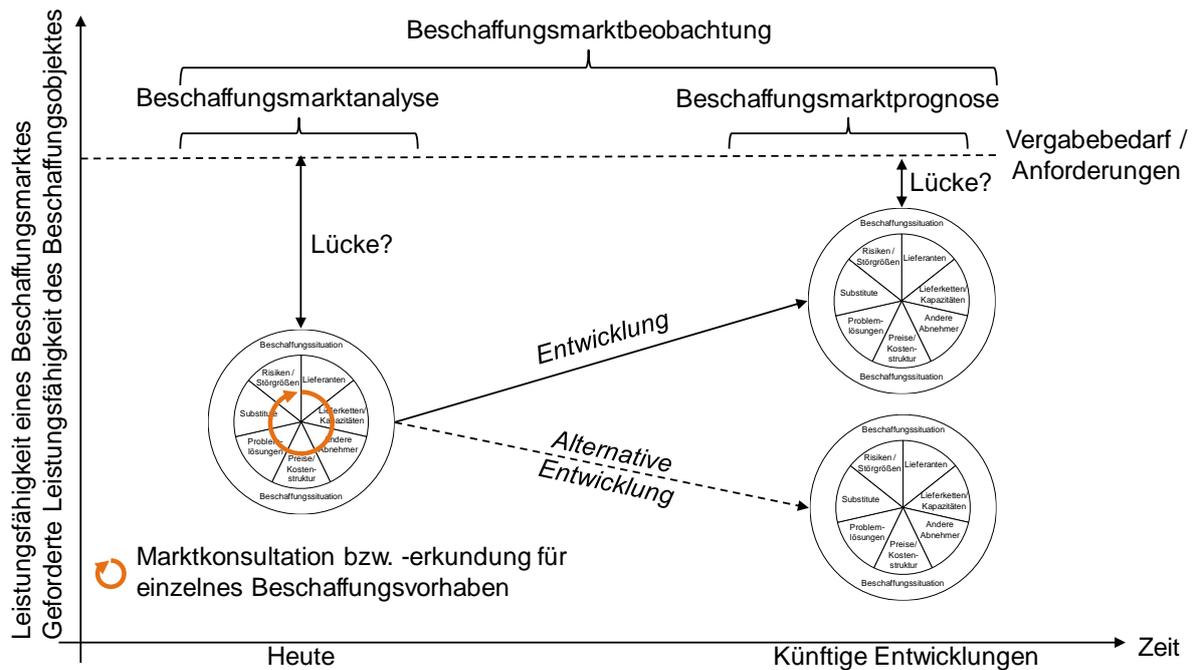


Abbildung 11: Begriffliche Einordnung und Abgrenzung

Nach der begrifflichen Einordnung der Markterkundung, wird nun der Prozess der beiden Typen der Markterkundung näher betrachtet. Hierzu lassen sich aus der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2.3.4) nur begrenzt Befunde ableiten. Der Prozess der Markterkundung wird hier, wenn überhaupt, weitestgehend nur indirekt aufgeführt. Durch die Ausweitung der Betrachtung auf Lehrbuchliteratur kann, in Anlehnung an Kotler et al. (2022), Homburg (2016), Wondimu et al. (2020) und Scharf et al. (2022), der Prozess der reaktiven Markterkundung in sechs Phasen eingeteilt werden.¹¹⁶ Zunächst wird ein Input in Form einer groben Problemstellung beziehungsweise eines grob spezifizierten Bedarfs seitens des öffentlichen Auftraggebers benötigt. Dies gibt den Ausschlag für die erste Designphase der Markterkundung, in der das Vorgehen festgelegt und die Anforderungen an eine Problemlösung definiert werden. Darauf folgt eine erste Sondierung des Marktes und demnach die erste Datenerhebungsphase. Mithilfe dieser Daten können nun in einer zweiten Designphase der Bedarf und die Anforderungen an die Problemlösung konkretisiert werden. Nach dieser Konkretisierung kommt es zu einer zweiten Datenerhebungsphase, in welcher darauf aufbauend Anbieter von Problemlösungen auf dem Markt identifiziert werden. Darauf folgt eine Analysephase, in der die identifizierten Problemlösungen intern bewertet und konkrete Informationen über die identifizierten Problemlösungen der Anbieter eingeholt werden. Nach einer Dokumentationsphase folgt als Output eine Konkretisierung der Leistungsbeschreibung anhand der Ergebnisse der Markterkundung (siehe Abbildung 12).

¹¹⁶ Vgl. Wondimu et al. (2020); Kotler et al. (2022); Homburg (2017); Scharf et al. (2022)

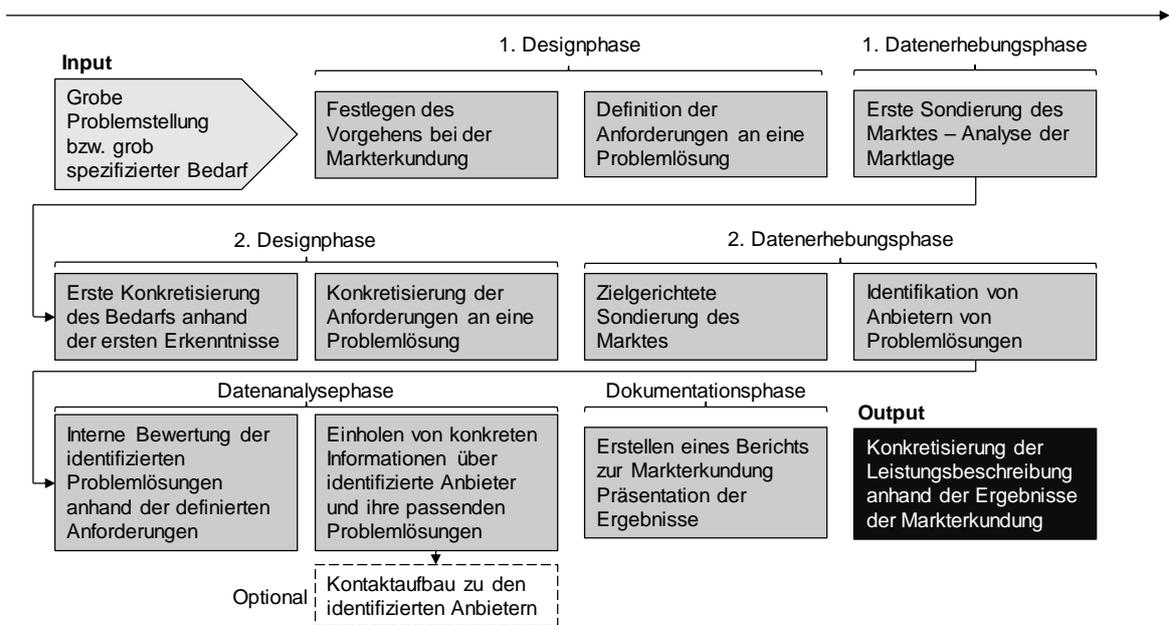


Abbildung 12: Prozess der reaktiven Markterkundung

Im Vergleich zur reaktiven Markterkundung läuft der Prozess der initiativen Markterkundung nicht geradlinig ab, sondern zyklisch. Die initiative Markterkundung lässt sich auch als kontinuierliche Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung beschreiben, die sich, in Anlehnung an Gerpott (2005) und das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie, in vier verschiedene Phasen eingeteilt werden kann.¹¹⁷ In der Phase der Bestimmung des Informationsbedarfs wird die Ausgangssituation ermittelt, die Suche fokussiert und eine Suchstrategie und damit ein Vorgehen für die Markterkundung festgelegt. Nach der Bestimmung des Informationsbedarfs folgt die Beschaffung der Informationen. In dieser Phase sollen Netzwerke und Experten, sowie Primär- und Sekundärquellen genutzt werden, um die Informationssuche durchzuführen. Anschließend werden die gesammelten Informationen bewertet, indem eine Entscheidungslogik bzw. ein Zielsystem festgelegt wird und die Ergebnisse final weitergegeben werden. Abschließend werden die identifizierten Lösungen bewertet und die Ergebnisse dokumentiert (siehe Abbildung 13).

¹¹⁷ Vgl. Gerpott (2005); Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT (2024)

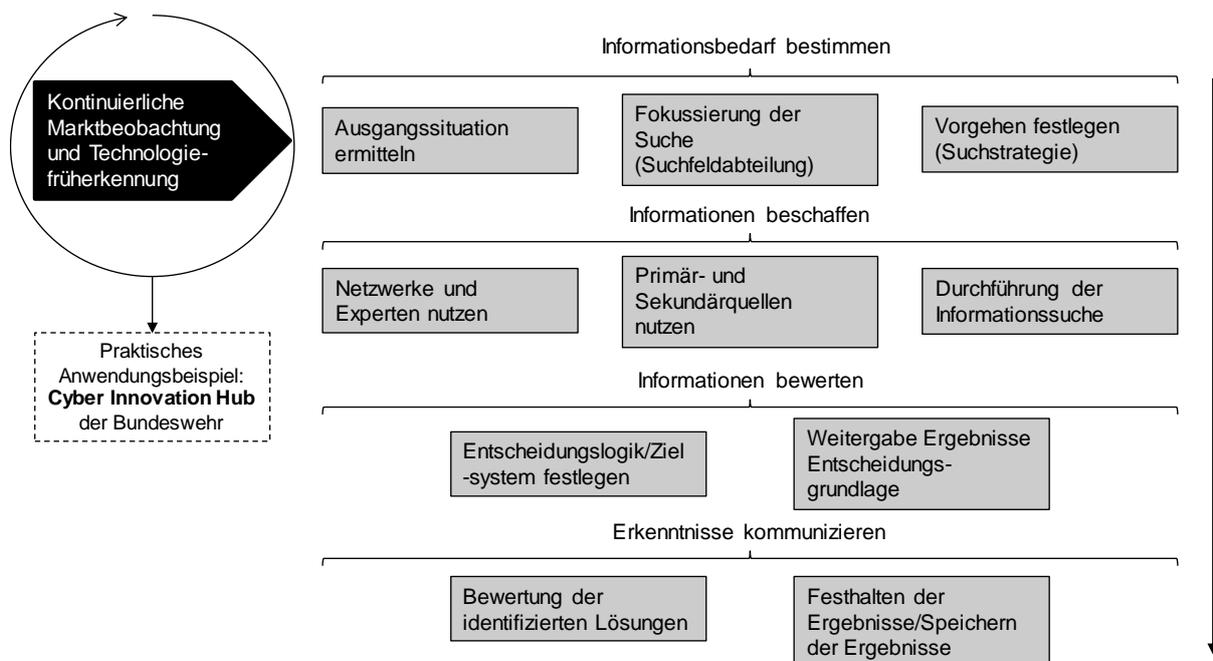


Abbildung 13: Prozess der initiativen Markterkundung

Die durchgeführte Literaturanalyse deckt eine Vielzahl von Vorteilen sowie Herausforderungen auf, die mit der Markterkundung verbunden sind (siehe Kapitel 2.3.4). Trotz der strategischen Bedeutung der Markterkundung und ihrer potenziellen Vorteile scheint unter öffentlichen Beschaffungsorganisationen teilweise eine gewisse Zurückhaltung zu existieren, wenn es um die Anwendung der Markterkundung geht.¹¹⁸ Ein möglicher Grund für diese Zurückhaltung könnte in Bedenken bezüglich Transparenz und Gleichbehandlung liegen.¹¹⁹ Dies zeigt sich auch in der Literaturanalyse zu Herausforderungen in der Markterkundung (siehe Tabelle 5). Speziell die Zurückhaltung, direkte Gespräche mit Lieferanten zu führen, kann sich als Hindernis erweisen, ebenso wie eine allgemeine Risikoaversion im Beschaffungsprozess.¹²⁰ Diese Erkenntnisse der Literaturanalyse spiegeln sich insbesondere in den durchgeführten Fokusgruppeninterviews wider, die darauf abzielten, konkrete Einblicke und Empfehlungen von Experten für die praktische Implementierung von Markterkundungsaktivitäten zu gewinnen.

2.5 Fazit und Limitationen der systematischen Literaturanalyse

Die problematisierende Literaturanalyse nach Alvesson/ Sandberg (2020) sowie der DTCCM-Bezugsrahmen basierend auf Paul/ Menzies (2023) bieten einen umfassenden Rahmen für die Untersuchung des aktuellen Forschungsstands im Bereich der Markterkundung und frühen Einbeziehung von Lieferanten in der öffentlichen Beschaffung. Die Untersuchung der vorhandenen Literatur mithilfe dieser Analyseinstrumente nimmt direkten Bezug zur **FF1**.

Bezüglich **FF1** lässt sich feststellen, dass die aktuelle Forschung zur Markterkundung ihre strategische Bedeutung im öffentlichen Beschaffungswesen unterstreicht. Die inhaltliche Analyse der Definitionen zeigt die kritische Rolle der Markterkundung und des ECI zur Erreichung strategischer Ziele in der öffentlichen Beschaffung auf. Die Notwendigkeit eines vertieften Verständnisses für vorvertragliche Interaktionen und die frühzeitige Einbindung von Lieferanten

¹¹⁸ Vgl. Georgiou et al. (2014); Melander/Arvidsson (2020); Mwesumo et al. (2021); Uyarra et al. (2014); Waluszewski/Wagrell (2013)

¹¹⁹ Vgl. Boonstra/van Offenbeek (2018)

¹²⁰ Vgl. Caldwell et al. (2005); Georgiou et al. (2014); Uyarra et al. (2014)

wird betont, was für die Förderung von strategischen Zielen wie Innovationen und Effizienzsteigerung entscheidend ist. Neben den Vorteilen der Markterkundung in der Erreichung strategischer Beschaffungsziele erfordern rechtliche, organisatorische und interpersonelle Herausforderungen eine sorgfältige Planung und Durchführung der Markterkundung, um ein Gleichgewicht zwischen der Realisierung potenzieller Vorteile und der Überwindung von Herausforderungen zu finden.

Die Forschung zeigt jedoch eine signifikante Fragmentierung in der Terminologie und eine Tendenz, initiativen Markterkundungen ohne direkten Bezug auf spezifische Beschaffungsvorhaben bisher keine Beachtung zu schenken. Dies weist auf eine konzeptionelle Lücke hin, die die Sammlung von Marktinformationen unabhängig von spezifischen Projekten umfasst. Die Untersuchung legt zudem dar, dass in der Literatur ein Mangel an theoretischer Fundierung im Bereich der Markterkundung besteht. Dies begrenzt das Verständnis für ihre strategische Relevanz und ihren Einfluss auf strategische Ziele wie Effizienz und Innovationskraft in öffentlichen Beschaffungen. Durch eine intensivere Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen könnten somit die Effekte von Markterkundungsstrategien präziser analysiert und verstanden werden.

Bezüglich der Methodik zeigt sich in der untersuchten Literatur eine ausgeprägte Präferenz für Fallstudien, die sich vornehmlich auf einzelne Beschaffungsvorhaben beziehen. Ferner wird eine deutliche Ausrichtung der Forschung auf europäische Regionen und auf Sektoren mit komplexen Beschaffungsszenarien, wie beispielsweise Infrastruktur und Informationstechnologie, sichtbar. Trotz der wertvollen Einblicke, die diese Methoden in individuelle Fälle und spezifische Kontexte bieten, ergibt sich eine Limitation hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse, welche in der vorliegenden Studie begegnet werden soll. Die vorliegende Studie zielt darauf ab, diese Einschränkung zu überwinden, indem sie eine breitere Perspektive mithilfe von großzahliger Empirie einnimmt. Zur Erweiterung der Wissensbasis wird bewusst auf eine Einschränkung hinsichtlich spezifischer Branchen und komplexer Beschaffungssituationen verzichtet. Angesichts der Erkenntnis, dass Markterkundungen eine differenzierte Betrachtung erfordern, ist die vorliegende Untersuchung darauf ausgerichtet, auf der Grundlage empirischer Daten ein detailliertes und umfassendes Verständnis der Beschaffungspraktiken im Kontext von Markterkundungen zu entwickeln.

Die Literaturlauswahl könnte durch eine inhärente Selektivität gekennzeichnet sein. Trotz des Ziels, eine umfassende und repräsentative Auswahl von Forschungsarbeiten einzubeziehen, besteht die Möglichkeit, dass gewisse Publikationen, Perspektiven oder theoretische Ansätze übersehen werden. Überdies könnten Vorannahmen und das Vorwissen der Forschenden die Interpretation und Analyse der Literatur beeinflussen.¹²¹ Um diesen Einschränkungen entgegenzuwirken, wurde das Snowball-Sampling angewendet (siehe Abbildung 2). Dieser Ansatz dient dazu, eine breitere und vielfältigere Literaturlauswahl zu erreichen. Darüber hinaus wurde bei der Auswahl der Literatur und Suchstrings darauf geachtet, verschiedene Strömungen einzubeziehen, um eine umfassendere Perspektive zu gewährleisten.

Eine Perspektive, die aufgrund der Fokussierung auf den öffentlichen Sektor nicht mit aufgegriffen wurde, ist der Begriff der Beschaffungsmarktforschung, der sich eher in

¹²¹ Vgl. Durach et al. (2017) – sampling bias (Stichprobe ist nicht repräsentativ für die verfügbare Literaturlauswahl) und selection bias (relevante Literatur ist nicht inkludiert).

Forschungsströmungen des (Beschaffungs-)Marketing auffinden lässt und ursprünglich aus der Betrachtung der Absatzmärkte entstand.¹²² Die Beschaffungsmarktforschung lässt sich zudem vorwiegend in der Forschung des erwerbswirtschaftlichen Sektors auffinden, weist jedoch inhaltlich kaum Unterscheidungen zu den Praktiken der Markterkundung auf. Im Kern geht es auch hier darum, auf Basis relevanter Informationen optimale Beschaffungsstrategien zu entwickeln.¹²³ Wobei nach Todtenhaupt (1963) vier Beschaffungsfaktoren zu erforschen sind, nämlich Lieferant, Produkt, Preis und Termin.¹²⁴ Alle vier Faktoren sind auch zentraler Bestandteil der Befunde der Literaturanalyse zur Markterkundung (siehe Abbildung 5 und Tabelle 10). Erstaunlich ist, dass die englische Übersetzung "supply market research" kaum auffindbar ist. Ein Grund hierfür könnte in der Notwendigkeit einer differenzierten Terminologie liegen, die die praktische Forschung von Organisationen über Beschaffungsmärkte von der wissenschaftlichen Untersuchung dieses Phänomens abgrenzt.

¹²² Vgl. Bichler et al. (2010); de Ruyter/Scholl (1998); Todtenhaupt (1963)

¹²³ Vgl. Todtenhaupt (1963); Bichler et al. (2010)

¹²⁴ Vgl. Todtenhaupt (1963)

3 Markterkundung in regulierten Beschaffungsumgebungen

3.1 Merkmale einer regulierten Beschaffungsumgebung

In einer regulierten Beschaffungsumgebung sind die wesentlichen Merkmale durch ein strenges Regelwerk und formale Verfahren gekennzeichnet, welche die Art und Weise bestimmen, in der Organisationen Produkte, Dienstleistungen oder Baumaßnahmen erwerben. Diese Merkmale sind insbesondere in öffentlichen Institutionen sowie in stark regulierten Industriezweigen wie dem Gesundheitswesen, der Verteidigung und der Energieversorgung vorherrschend.¹²⁵ Die folgende Auflistung umreißt die Hauptmerkmale einer solchen Umgebung:

- **Strikte Einhaltung gesetzlicher Vorschriften:** Regulierte Beschaffungsumgebungen unterliegen einer Vielzahl von Gesetzen und Vorschriften, die sicherstellen sollen, dass der Beschaffungsprozess transparent, gerecht und frei von Korruption ist. Diese Regelungen können sich auf nationaler, regionaler oder internationaler Ebene befinden.
- **Formale Beschaffungsprozesse:** Die Prozesse sind durch formalisierte Schritte gekennzeichnet, darunter Bedarfsanalyse, Marktforschung, Ausschreibungsverfahren, Bewertung von Angeboten, Vertragsverhandlung und -abschluss sowie Nachvertragsmanagement. Diese Schritte sind oft in Beschaffungsrichtlinien oder -handbüchern dokumentiert.
- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit:** Es gibt strenge Anforderungen an die Dokumentation und Archivierung aller Beschaffungsaktivitäten, um Transparenz zu gewährleisten und eine Überprüfung durch interne oder externe Prüfer zu ermöglichen.
- **Wettbewerbsorientierte Ausschreibungen:** Die meisten regulierten Beschaffungsumgebungen erfordern, dass Aufträge durch einen wettbewerbsorientierten Ausschreibungsprozess vergeben werden, um Fairness und das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten.
- **Berücksichtigung von Ethik und sozialer Verantwortung:** Neben finanziellen Überlegungen wird in regulierten Umgebungen auch Wert auf ethische Beschaffung und die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Auswirkungen gelegt.
- **Fokus auf Risikomanagement:** Es besteht ein ausgeprägter Fokus auf das Identifizieren und Managen von Risiken innerhalb der Lieferkette, um Störungen und potenzielle Rechtsstreitigkeiten zu minimieren.
- **Qualifizierung und Entwicklung von Lieferanten:** Die Entwicklung langfristiger Beziehungen zu Lieferanten und deren kontinuierliche Bewertung und Entwicklung sind weitere wichtige Merkmale.

Diese komplexen Anforderungen in regulierten Beschaffungsumgebungen spiegeln die Notwendigkeit wider, dass Organisationen ihre Beschaffungsstrategien umsichtig planen und umsetzen. Die Markterkundung in solchen Umgebungen weist spezifische Merkmale auf, die sie deutlich von ähnlichen Prozessen in weniger regulierten oder freien Märkten abheben. Das Vergaberecht verankert Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe, die im Rahmen öffentlicher Beschaffungsvorhaben zu berücksichtigen sind. Diese umfassen das Prinzip der Nichtdiskriminierung, das Gleichbehandlungsprinzip, den Grundsatz der Transparenz sowie den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.¹²⁶ Hinzu kommen die Gebote zu Wirtschaftlichkeit und

¹²⁵ Vgl. van Weele/Eßig (2017), S. 551 ff.

¹²⁶ Vgl. van Weele/Eßig (2017), S. 554 ff.

Wettbewerb, wobei die ökonomische Effizienz, im Sinne des besten Preis-Leistungs-Verhältnisses bei der Zuschlagserteilung¹²⁷, durch eine größtmögliche Ausschöpfung von Wettbewerbskräften erreicht werden soll.¹²⁸ Durch die Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird die Markterkundung zu einem entscheidenden Instrument, um die strategische Bedeutung und die umfangreichen Handlungsspielräume in der Planungsphase der Vergabe zu nutzen.¹²⁹ Die regulierenden Bezüge aus dem deutschen Vergaberecht in Bezug auf die Markterkundung sollen daher in den nachfolgenden Teilkapiteln inhaltlich vertieft werden.

3.2 Regulierende Bezüge aus dem europäischen und deutschen Vergaberecht

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). Diese Direktiven wurden im Jahr 2016 in Deutschland in nationales Vergaberecht umgesetzt und umfassen neben dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), u.a. die Vergabeverordnung (VgV), die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) und die Unterschwellenvergabeordnung (UVgO). In der nachfolgenden Tabelle sind die geltenden Regelungen exemplarisch erfasst und gegenübergestellt. Die Gegenüberstellung erlaubt eine klare Identifizierung der Parallelen und Differenzen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Markterkundung.

Primär verfolgen beide Regulierungsebenen (2014/24/EU und nationales Vergaberecht) mit der Markterkundung das Ziel, vor der Einleitung eines Vergabeverfahrens, eine fundierte Grundlage für die Auftragsvergabe zu schaffen und die relevanten Marktteilnehmer adäquat zu informieren. Hierbei wird der Stellenwert der frühzeitigen Marktanalyse betont, um die Bedürfnisse und Anforderungen des öffentlichen Sektors mit den am Markt verfügbaren Lösungen und Innovationspotenzialen in Einklang zu bringen.

Auffällig ist, dass die Begriffe Marktkonsultation (2014/24/EU und VOB) und Markterkundung nicht einheitlich genutzt werden (VgV und UVgO). Die Marktkonsultation ist ein Prozess, bei dem öffentliche Auftraggeber gezielt Informationen und Rückmeldungen vom Markt einholen, bevor sie ein Beschaffungsverfahren einleiten. Der Zweck einer Marktkonsultation besteht darin, einen tieferen Einblick in die Marktkapazitäten, die technologischen Entwicklungen, die potenziellen Lösungsansätze und die Angebotsvielfalt zu erlangen. Dabei kann es sich um eine formelle oder informelle Anfrage handeln, die dazu dient, die Beschaffungsstrategie zu informieren und zu optimieren, etwa durch Anpassung der Spezifikationen oder der Beschaffungsbedingungen, um eine größere Teilnahme und bessere Angebote zu ermöglichen. Die Markterkundung hingegen ist ein breiter gefasster Begriff, der nicht nur die Konsultationen mit Marktteilnehmern umfasst, sondern auch eine allgemeine Analyse des Marktes beinhaltet. Dies kann die Beobachtung von Markttrends, die Analyse von Preisentwicklungen, die Identifizierung von Schlüsselanbietern und die Bewertung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen einschließen. Markterkundung zielt darauf ab, ein umfassendes Verständnis des

¹²⁷ Vgl. VgV § 58; SektVO § 52; UVgO § 43

¹²⁸ Vgl. § 97 GWB; Glas (2012, S. 73); Van Weele & Eßig (2017, S. 560)

¹²⁹ Vgl. Torvatn/de Boer (2017); Eßig/Schaupp (2016b)

Marktumfeldes zu erlangen, in dem die Beschaffung stattfindet, und ist oft ein fortlaufender Prozess, der sich nicht nur auf bevorstehende Beschaffungen beschränkt.

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 und bezieht sich im Allgemeinen auf eine Einheit, die wirtschaftliche Aktivitäten ausführt, unabhängig von ihrer Rechtsform und der Art ihrer Finanzierung. Unternehmen sind in der Regel Akteure, die Güter produzieren, Handel treiben oder Dienstleistungen auf kommerzieller Basis anbieten.

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 den handelnden Personen Orientierung, kann aber auch als Einschränkung auf eben diese Methoden verstanden werden. Die deutschen Vorschriften lassen hingegen explizite Methodenvorgaben offen und ermöglichen damit die Anwendung aller denkbaren Methoden zur Markterkundung. Hier scheint sich auch der eben angedeutete begriffliche Unterschied zu materialisieren, bei dem die Marktkonsultation eine spezifischere Aktivität, die als Teil der umfassenderen und kontinuierlichen Bemühungen der Markterkundung verstanden werden kann.

Ein besonders kritischer Aspekt ist die Einbindung von Dritten in der Phase der Markterkundung. So wird in beiden Regulierungsebenen (EU und nationales Vergaberecht) angesprochen, dass die Möglichkeit eines Einbezugs Dritter bei der Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung möglich ist, aber angemessene Maßnahmen durch den Auftraggeber ergriffen werden müssen, 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.

In den verschiedenen Regelwerken werden für die Vorbereitung und Durchführung der Markterkundung Schwerpunkte bei den weiteren Bedingungen gesetzt. Die Europäische Richtlinie 2014/24/EU legt den Schwerpunkt auf die Transparenz und Gleichbehandlung in Vergabeverfahren. Sie erlaubt die Nutzung von Ratschlägen Dritter unter der Voraussetzung, dass diese keine Wettbewerbsverzerrungen verursachen und die Grundsätze der Nichtdiskriminierung und Transparenz gewahrt bleiben. Diese Grundsätze werden in Deutschland im § 124 GWB gespiegelt, insbesondere mit Bezügen auf die Gleichbehandlung und den Wettbewerb. Im nationalen Vergaberecht wird weiter spezifiziert, dass Vergabeverfahren nur zur Markterkundung und zum Zweck der Kosten- oder Preisermittlung unzulässig sind. 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.

	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 7: Markterkundung im Vergaberecht

Letztlich ermöglicht die Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung, basierend auf EU-Direktiven und deutschem Vergaberecht, eine differenzierte Marktanalyse vor Auftragsvergaben. Unterschieden wird zwischen Marktkonsultation, die gezielte Marktinformationen einholt, und Markterkundung, die eine breitere Marktanalyse darstellt. Flexibilität in den Methoden und der Umgang mit Drittinformationen sind entscheidend, um Transparenz und Chancengleichheit im Wettbewerb zu gewährleisten.

4 Umfrage zur Markterkundungspraxis in der öffentlichen Beschaffung

4.1 Vorgehensweise zur Umfrage zur Ermittlung der Markterkundungspraxis

Die aus der Literaturanalyse abgeleiteten theoretischen Hypothesen sollen im Rahmen des Untersuchungsdesigns mithilfe von empirischen Daten getestet werden. Dazu wurde eine standardisierte Online-Umfrage erstellt, welche in einem Zeitraum von 20 Tagen Daten erhob.

Dabei werden die sieben verschiedenen Schritte in Anlehnung an das vorgeschlagene Vorgehen von Döring et al. (2016) durchgeführt:

- (1) Präzisierung des theoretischen Hintergrunds (Qualitative Literaturanalyse)
- (2) Formung von wissenschaftlich fundierten Hypothesen
- (3) Formung des Untersuchungsdesigns
- (4) Operationalisierung des Fragebogens
- (5) Testung und Revision des Fragebogens
- (6) Datenerhebung
- (7) Datenanalyse und Ergebnispräsentation¹³⁰

Die Operationalisierung des Fragebogens erfolgte anhand der relevanten Merkmale und Aspekte der Hypothesen, die messbar im Fragebogen dargestellt werden müssen, um aussagekräftige quantitative Daten zu erhalten.¹³¹ Operationalisiert wurde der Fragebogen für die Umfrage sukzessive mithilfe der durchgeführten Literaturanalyse und der abgeleiteten Hypothesen. Während der Operationalisierung wurde außerdem das Skalenniveau der Variablen festgelegt. In der Umfrage wurde eine Likert-Skala angewandt, die sich von „1 – Stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 Stimme voll und ganz zu“ erstreckt. Grundsätzlich wurden die Fragen in zwei Kategorien aufgeteilt, Kontrollvariablen und inhaltliche Item-Batterien. Die Kontrollvariablen bestehen dabei aus offenen und geschlossenen Fragen, während bei den inhaltlichen Item-Batterien geschlossene Fragen gestellt werden, die mithilfe der angesprochenen Likert-Skala beantwortet werden sollen.

Um den Fragebogen vor der endgültigen Veröffentlichung zu schärfen, wurde ein Pretest mit verschiedenen Experten aus der öffentlichen Beschaffung durchgeführt. Ziel des Pretests war es, den Fragebogen in seinem Aufbau, aber auch inhaltlich zu bewerten und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Die Rückmeldungen aus dem Pretest wurden im Anschluss gesichtet, sortiert, nach Relevanz bewertet und im Zuge der Revision des Fragebogens selektiv umgesetzt. Aus diesem Vorgehen entstanden das Fragebogendesign und die zugehörigen inhaltlichen Fragen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.

¹³⁰ Vgl. Döring et al. (2016)

¹³¹ Vgl. Porst (2014)

Kategorie	Fragestellung	Skala	Anzahl Kern-Aussagen
Titelseite	Begrüßung, Anmerkungen zur anonymisierten Erhebung und zum Zeitansatz, Kontaktdaten	/	/
Kontrollvariablen I	Über wie viele Jahre Berufserfahrung verfügen Sie in Ihrer jetzigen Position?	offen	
	Wie viele Markterkundungen haben Sie bzw. Ihr Einkaufsteam bereits eigenhändig durchgeführt?	Offen	
	Das Wissen zur Planung und Durchführung einer Markterkundung habe ich mir im Wesentlichen angeeignet durch...	Geschlossen	3
	Wie würden Sie Ihr persönliches Kompetenzniveau mit dem Thema Markterkundung einstufen?	Geschlossen	4
	In welchen Beschaffungsbereich sind Sie bzw. Ihr Einkaufsteam überwiegend tätig?	Geschlossen	4
Inhaltliche Item-Batterien	In welcher Beschaffungssituation würden Sie eine Markterkundung vornehmen/nehmen Sie eine Markterkundung vor?	Geschlossen (Likert-Skala)	12
	Welche Ziele verfolgen Sie mit der Durchführung einer Markterkundung?	Geschlossen (Likert-Skala)	14
	Welche der nachfolgenden Arten der Markterkundung führt Ihre Beschaffungsorganisation durch bzw. wurden bereits durchgeführt?	Geschlossen (Likert-Skala)	18
	Inwiefern ist die Überwindung nachfolgend genannter Herausforderungen bei der Markterkundung für Sie besonders wichtig?	Geschlossen (Likert-Skala)	17
	Inwiefern hat die Durchführung der Markterkundung zu einem besseren Verständnis der Beschaffungsmärkte beigetragen?	Geschlossen (Likert-Skala)	17
	Inwiefern haben die Ergebnisse der Markterkundung aus Ihrer Sicht Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben (gehabt)?	Geschlossen (Likert-Skala)	19
Kontrollvariablen II	Welche Rolle nehmen Sie derzeit in der öffentlichen Beschaffung ein?	Geschlossen	7
	Welcher Verwaltungsebene ordnen Sie Ihre Organisation zu?	Geschlossen	4
	Schulen Sie Ihr Einkaufsteam zur Planung und Durchführung von Markterkundungen?	Geschlossen	2

Abbildung 15: Aufbau des Fragebogens

Um öffentliche Beschaffer als Experten für die Umfrage zu gewinnen, wurden drei E-Mail-Verteiler genutzt, um Einladungen zur Teilnahme an der Umfrage zu versenden. Im Zeitraum vom 23.05.2022 – 11.06.2022 nahmen insgesamt 148 Teilnehmer an der Umfrage teil.

4.2 Befunde aus der Umfrage zur Ermittlung der Markterkundungspraxis

Zunächst konnten die Teilnehmer der Umfrage den verschiedenen Verwaltungsebenen zugeteilt werden. Der Großteil der Teilnehmer ist in Kommunen tätig, knapp 20 % in Landeseinrichtungen und circa 17 % in Bundeseinrichtungen. Circa 22 % lassen sich sonstigen öffentlichen Organisationen, wie zum Beispiel Sektorenauftraggebern zuordnen, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

Frage/Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala				Gesamt
	Bund	Land	Kommune	Sonstige	
Welcher Verwaltungsebene ordnen Sie Ihre Organisation zu?	16,9%	19,6%	41,2%	22,3%	148

Abbildung 16: Verwaltungsebene der Organisationen der Umfrageteilnehmer

Um einschätzen zu können, wie viele der befragten Teilnehmer bereits Erfahrung mit der Durchführung von Markterkundungen haben, wurde außerdem das Kompetenzniveau der Teilnehmer abgefragt. Die Klassifizierung in die Kategorien „Grundkompetenzen“, „Mittleres Kompetenzniveau“ und „Fortgeschrittenes bzw. Expertenniveau“ erfolgt dabei in Anlehnung an den europäischen Kompetenzrahmen für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens (ProcurCompEU).

- Demnach umfassen Grundkompetenzen u.a. das Sammeln von Informationen aus verfügbaren Quellen, ohne potenzielle Lieferanten miteinzubeziehen. Dadurch soll eine verbesserte Markteinschätzung erreicht werden.
- Das mittlere Kompetenzniveau ist u.a. durch eine umfassendere Analyse der Ergebnisse der Markterkundungen – so zum Beispiel zur Schätzung von Kosten oder zur Bewertung der potenziellen Auswirkungen von Marktfaktoren – charakterisiert.
- Das fortgeschrittene bzw. Expertenniveau ist erreicht, wenn u.a. Marktchancen ermittelt und genutzt und zugehörige Risiken mitigiert werden können. Die Vergabestrategie wird dabei an die sich abzeichnenden Markttrends angepasst.¹³²

Insgesamt ordnen sich hierbei 38,5 % der Befragten dem Expertenniveau zu, 31,1 % dem mittleren Kompetenzniveau und 30,4 % geben an, dass sie Grundkompetenzen besitzen.

Auch bezüglich der Zuordnung zu den Beschaffungsbereichen Bau-, Liefer- und Dienstleistungen zeigt sich in der nachfolgenden Abbildung, dass alle Bereiche in der Umfrage abgedeckt sind.

Frage/Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala				Gesamt
	Bauleistungen	Lieferleistungen	Dienstleistungen	Missing Value	
In welchem Beschaffungsbereich sind Sie bzw. Ihr Einkaufsteam überwiegend tätig?	25,0%	50,0%	23,6%	1,4%	148

Abbildung 17: Überwiegender Beschaffungsbereich der Umfrageteilnehmer

In der Literaturanalyse zur Markterkundung konnte ein Schwerpunkt auf Bauleistungen festgestellt werden, da die meisten Studien im Kontext der Infrastrukturbranche und Baugewerbe stehen. Die Erweiterung der Betrachtung auf Liefer- und Dienstleistungen in der Umfrage ermöglicht ein vollständigeres Bild der Beschaffungspraktiken bezüglich Markterkundungen. Diese Herangehensweise kann dazu beitragen, bestehende Lücken in der Forschung zu schließen und ein ausgewogeneres Verständnis der Markterkundung zu fördern. Indem alle drei Bereiche abgedeckt werden, wird auch die Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse für ein breiteres Spektrum öffentlicher Beschaffungsprojekte erhöht. Die Einbeziehung verschiedener Beschaffungsbereiche unterstützt somit eine differenzierte Analyse der Beschaffungsmärkte und fördert eine gezieltere Entwicklung von Beschaffungsstrategien.

Zusätzlich zur Abfrage des generellen Kompetenzniveaus und der Verteilung auf Beschaffungsbereiche wurde ebenso erfasst, wie viele Markterkundungen die Befragten bereits durchgeführt haben. Betrachtet man die Angaben in Relation mit der Einordnung in die Kompetenzniveaus, wird deutlich, dass diejenigen Teilnehmer, die sich selbst dem Expertenniveau zuordnen, im Schnitt über 500 Markterkundungen durchgeführt haben. Damit weisen sie im Vergleich zu den restlichen Teilnehmern rein quantitative die deutlich höchste Anzahl an Markterkundungen vor. Diese Beobachtungen sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

¹³² Vgl. Europäische Kommission (2020)

Frage/Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala			Gesamt
Wie würden Sie Ihr persönliches Kompetenzniveau mit dem Thema Markterkundung einstufen?	Grundkompetenzen vorhanden	Mittleres Kompetenzniveau	Fortgeschrittenes- /Expertenniveau	148
	30,4%	31,1%	38,5%	

	Bund	Land	Kommune	Sonstige	
Grundkompetenzen	11	6	22	6	45
Mittleres Kompetenzniveau	3	12	21	10	46
Fortgeschritten/Expertenniveau	11	11	18	17	57
	25	29	61	33	148

Wie viele Markterkundungen führten die Teilnehmer je Kompetenzniveau im Schnitt bereits durch?

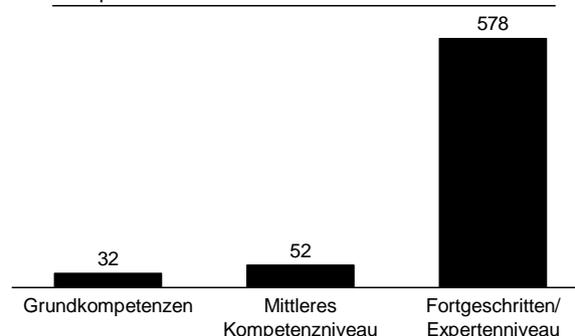


Abbildung 18: Kompetenzniveau der Teilnehmer

4.2.1 Beschaffungssituation vor der Markterkundung

Die erste inhaltliche Frage der durchgeführten Umfrage beschäftigt sich mit der Frage, in welcher Beschaffungssituation öffentliche Beschaffer eine Markterkundung vornehmen bzw. vornehmen würden. Ziel dieser inhaltlichen Frage ist es, abzufragen, ob die aus der Literatur identifizierten Beschaffungssituationen, in denen eine Markterkundung durchgeführt werden sollte, sich auch in der Praxis widerspiegeln. Die Betrachtung der Mittelwerte der 12 Item-Aussagen bewegt sich im Bereich zwischen 3,06 und 3,63. Damit zeigt sich, dass die Befragten den Aussagen generell zustimmen und sich somit in den Beschaffungssituationen wiederfinden können. Auffallend ist, dass der Haupttreiber zur Durchführung der Markterkundung der Auftragswert und nicht so sehr die Leistungsbeschreibung ist. 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 vor allem dann genutzt, wenn normativ-inhaltlich geprägte Politikziele, wie die Sicherstellung der Nachhaltigkeit, Innovationsförderung oder soziale Ziele, eine Rolle spielen. Es wird deutlich, dass Markterkundungen insbesondere vor Beginn komplexer Beschaffungsvorhaben durchgeführt werden. Dies geht einher mit Situationen, wie sie de Boer (1998) beschreibt, in denen nur begrenztes Wissen über den Beschaffungsmarkt vorhanden ist. Hinzu kommt hier die Herausforderung, dass nur wenige potenzielle Lieferanten verfügbar sind und ein Mangel an historischen Daten oder Erfahrungswerten besteht.

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 19: Beschaffungssituation vor der Markterkundung

4.2.2 Ziele der Markterkundung

Die zweite inhaltliche Frage beschäftigt sich mit den Zielen der Markterkundung und im Speziellen damit, welche die Ziele die öffentlichen Auftraggeber mit der Durchführung einer Markterkundung verfolgen. Auch bei dieser Frage stimmen die Befragten den 14 Item-Aussagen grundsätzlich zu. Die Mittelwerte bewegen sich im Bereich von 3,26 und 4,18. Damit zeigt sich, dass die Befragten diejenigen Ziele, die in der Literatur identifiziert werden können, zumindest teilweise verfolgen. Im Großen und Ganzen lässt sich aus den Ergebnissen zur zweiten Frage ableiten, dass öffentliche Auftraggeber durch die Durchführung der Markterkundung vorwiegend das Ziel der Konkretisierung des Bedarfs und ihrer Leistungsbeschreibung für ein spezifisches Beschaffungsvorhaben verfolgen. 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 Eigenschafts- und Zuschlagskriterien oder die Entdeckung von Trends und zukünftigen Entwicklungen. Die im Vergaberecht explizit erwähnte Information des Marktes über ein geplantes Beschaffungsvorhaben spielt allerdings eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

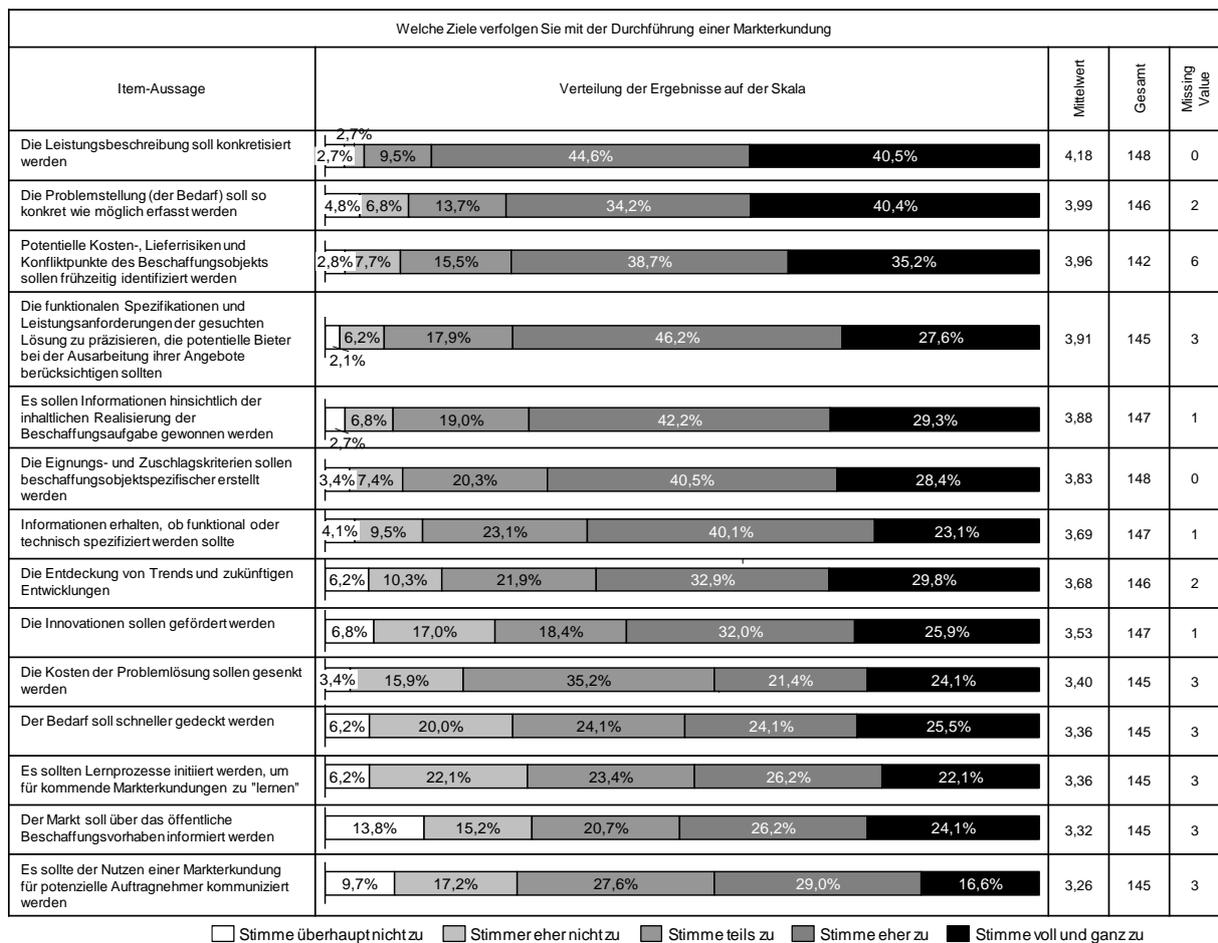


Abbildung 20: Ziele der Markterkundung

4.2.3 Durchführung der Markterkundung

Item-Batterie 3 geht der Frage nach, welche Arten der Markterkundung die Beschaffungsorganisationen durchführen bzw. bereits durchgeführt haben. Wie in den Propositionen dargestellt, können Markterkundungen gemäß den Informationen aus der wissenschaftlichen Literatur auf vielfältige Art und Weise durchgeführt werden. Allerdings wird diese Proposition nur bedingt von den Ergebnissen der Umfrage gestützt. Die Mittelwerte zu den 18 Item-Aussagen bewegen sich im Bereich zwischen 1,48 und 4,06. Damit tendieren die Befragten eher dazu, den Aussagen der Items nicht zuzustimmen, was andeutet, dass sie den Großteil der angegebenen Arten der Markterkundung eher nicht anwenden. Es wird deutlich, dass öffentliche Auftraggeber Markterkundungen vor allem reaktiv mittels einer Internetrecherche durchführen, wobei sie sich von vorherigen Erfahrungen leiten lassen. Dieses Berufen auf die eigenen Erfahrungen birgt dabei die Gefahr einer sehr subjektiven Herangehensweise an die Markterkundung und ihre Ergebnisse.

Die bevorzugte Nutzung von Internetrecherche und eigenen Erfahrungen bei der Markterkundung gegenüber anderen Methoden deutet auf eine ausgeprägte Unsicherheit bezüglich der verfügbaren Instrumente hin. Diese Unsicherheit könnte insbesondere durch vergaberechtliche Bedenken verstärkt werden, welche öffentliche Auftraggeber dazu veranlassen, gegenüber bestimmten Instrumenten, wie der Einbindung dritter Parteien – darunter Lieferanten, Marktforschungsinstitute oder Intermediäre – skeptisch zu sein. Die geringe Bereitschaft, diese Akteure in den Markterkundungsprozess einzubeziehen, ist besonders auffällig, da Markterkundungen häufig in komplexen Beschaffungssituationen eingesetzt werden (siehe Kapitel

4.2.1). Dies offenbart ein Spannungsfeld zwischen dem Bedarf an gründlicher und interaktiver Markterkundung bei komplexen Beschaffungsvorhaben und der Zurückhaltung bei der Nutzung umfassender Instrumente.

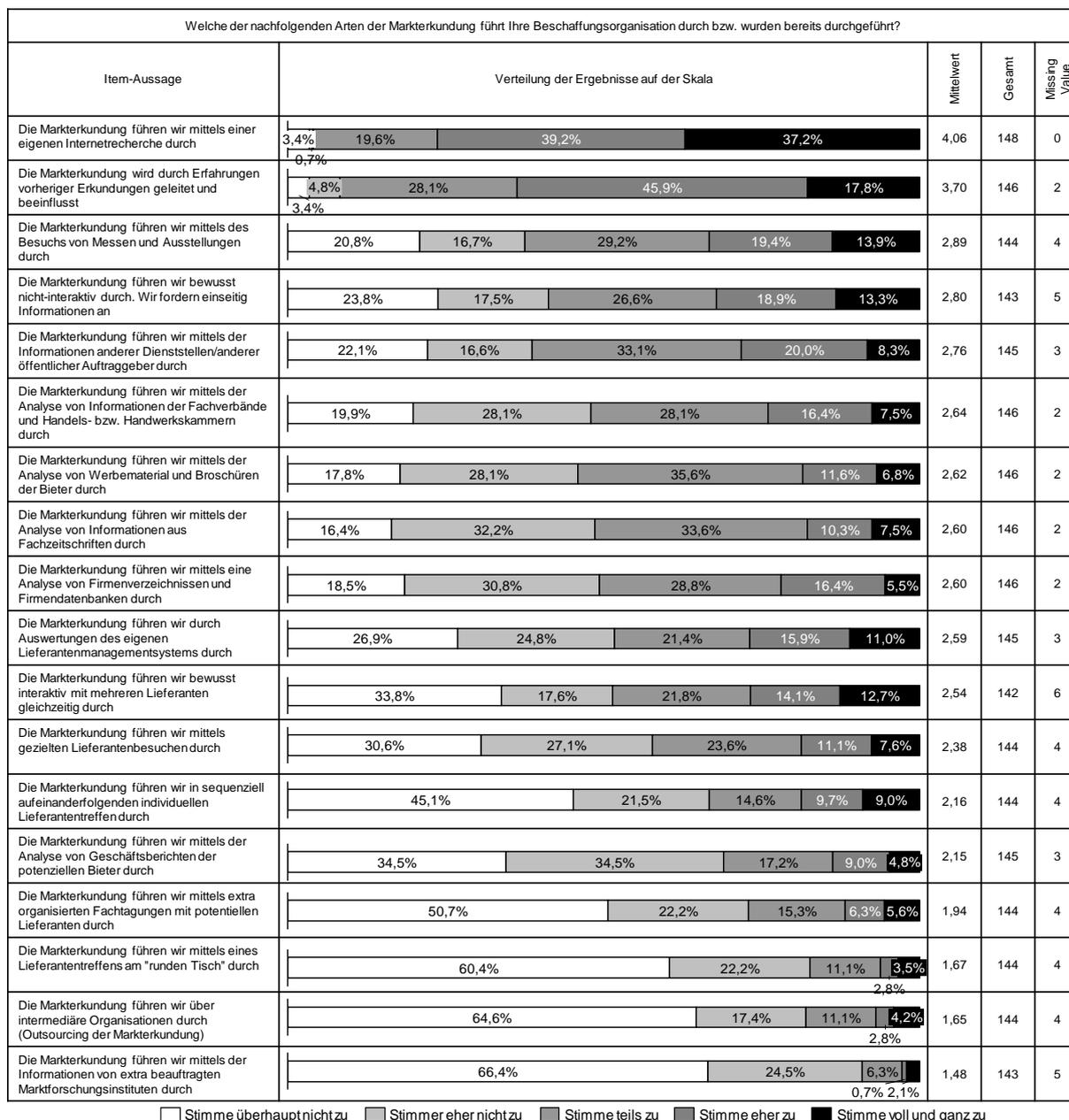


Abbildung 21: Durchführung der Markterkundung

4.2.4 Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung

Die nächste inhaltliche Frage beschäftigt sich mit den Herausforderungen, die bei einer Markterkundung auftreten und im Besonderen damit, wie wichtig öffentliche Auftraggeber die Überwindung der genannten Herausforderungen ansehen. Wie in den Ergebnissen der problematisierenden Literaturanalyse dargestellt, können bei einer Markterkundung eine Reihe an Herausforderungen auftreten. Der Bereich der Mittelwerte zu den 17 Aussagen, der sich von 2,51 bis 3,97 erstreckt, zeigt, dass die Herausforderungen, die in der Literatur identifiziert wurden, auch für die Praxis relevant sind. Allerdings wird die Überwindung einiger Herausforderungen als eher nicht relevant betrachtet. Insgesamt scheinen öffentliche Auftraggeber vor allem 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 beispielsweise 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.

Inwiefern ist die Überwindung nachfolgend genannter Herausforderungen bei der Markterkundung für Sie besonders wichtig?								
Item-Aussage	Verteilung der Ergebnisse auf der Skala					Mittelwert	Gesamt	Missing Value
	1	2	3	4	5			
Zieldefinition des Beschaffungsprozesses	2,8%	7,6%	20,0%	42,8%	26,9%	3,83	145	3
Die Grundsätze der Vergabe und rechtliche Belangen der Markterkundung	4,1%	28,1%	37,0%	26,7%	4,1%	3,78	146	2
Identifikation relevanter Wissensträger	6,9%	6,9%	24,8%	40,7%	20,7%	3,61	145	3
Herstellen einer transparenten Dokumentation zum Austausch mit Lieferanten zu den Problemlösungen	8,9%	11,0%	19,9%	34,2%	26,0%	3,58	146	2
Bereitschaft zur Anpassung und Ergänzung des ursprünglichen Vergabeentwurfs	8,9%	7,5%	26,0%	37,7%	19,9%	3,52	146	2
Umgang mit Veränderungen des Beschaffungsgegenstandes im Verlauf der Marktkonsultation mit den Lieferanten	5,5%	9,7%	30,3%	40,7%	13,8%	3,48	145	3
Herstellen einer gemeinsamen Definition eines erfolgreichen Beschaffungsprozesses	5,5%	14,4%	30,1%	34,9%	15,1%	3,40	146	2
Initiierung eines vertrauensvollen und offenen Austauschformates zu Problemlösungen der Lieferanten	10,3%	9,6%	29,5%	31,5%	19,2%	3,40	146	2
Herstellen einer durchgängigen Gleichbehandlung im Austausch mit Lieferanten hinsichtlich ihrer Problemlösungen	11,0%	12,3%	25,3%	30,1%	21,2%	3,38	146	2
Bereitschaft zur Anpassung des traditionellen Vertragswesens und der Teamarbeit sowie zum kulturellen Wandel	8,9%	12,3%	27,4%	34,9%	16,4%	3,38	146	2
Identifikation des geeignetsten Zeitpunktes der Einbeziehung von Wissensträgern	5,5%	14,4%	32,9%	34,2%	13,0%	3,35	146	2
Herstellen gemeinsamer Ziele des Beschaffungsprozesses (intern sowie mit Auftragnehmer)	8,8%	11,6%	34,7%	29,9%	15,0%	3,31	147	1
Initiierung eines Verständnisses, dass das Beschaffungsvorhaben den Beschaffungsweg determiniert – nicht umgekehrt.	8,0%	15,2%	32,6%	29,7%	15,9%	3,30	138	8
Herstellen von Konfliktlösungsmechanismen im Austausch zu Problemlösungen der Lieferanten	8,4%	18,2%	37,1%	26,6%	9,8%	3,11	143	5
Kommunikation der Vorteile für Lieferanten hinsichtlich der Informationspreisgabe	9,6%	22,6%	28,8%	30,8%	8,2%	3,05	146	2
Umgang mit Lieferanten, die einseitig profitieren möchten	12,3%	19,9%	33,6%	21,9%	12,3%	3,02	146	2
Einseitiger Kooperationsabbruch während des Informationsaustauschs	18,8%	36,8%	25,7%	12,5%	6,3%	2,51	144	4

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

Abbildung 22: Herausforderungen bei der Durchführung der Markterkundung

4.2.5 Ergebnis der Markterkundung

Item-Batterie Fünf stellt die Frage, inwiefern die Durchführung der Markterkundung zu einem besseren Verständnis der Markterkundung geführt hat und spielt damit auf die Auswirkungen der Markterkundung für die öffentlichen Beschaffer an. Bei einem Mittelwert-Bereich von 2,91 bis 3,97 zeigt sich, dass die öffentlichen Beschaffer, wie auch aus der Literatur abgeleitet, bestätigen, dass die Markterkundung grundsätzlich in vielerlei Hinsicht zu einem besseren Verständnis der Beschaffungsmärkte führt. 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. Demnach stehen technische und marktliche Ziele im Fokus. 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.

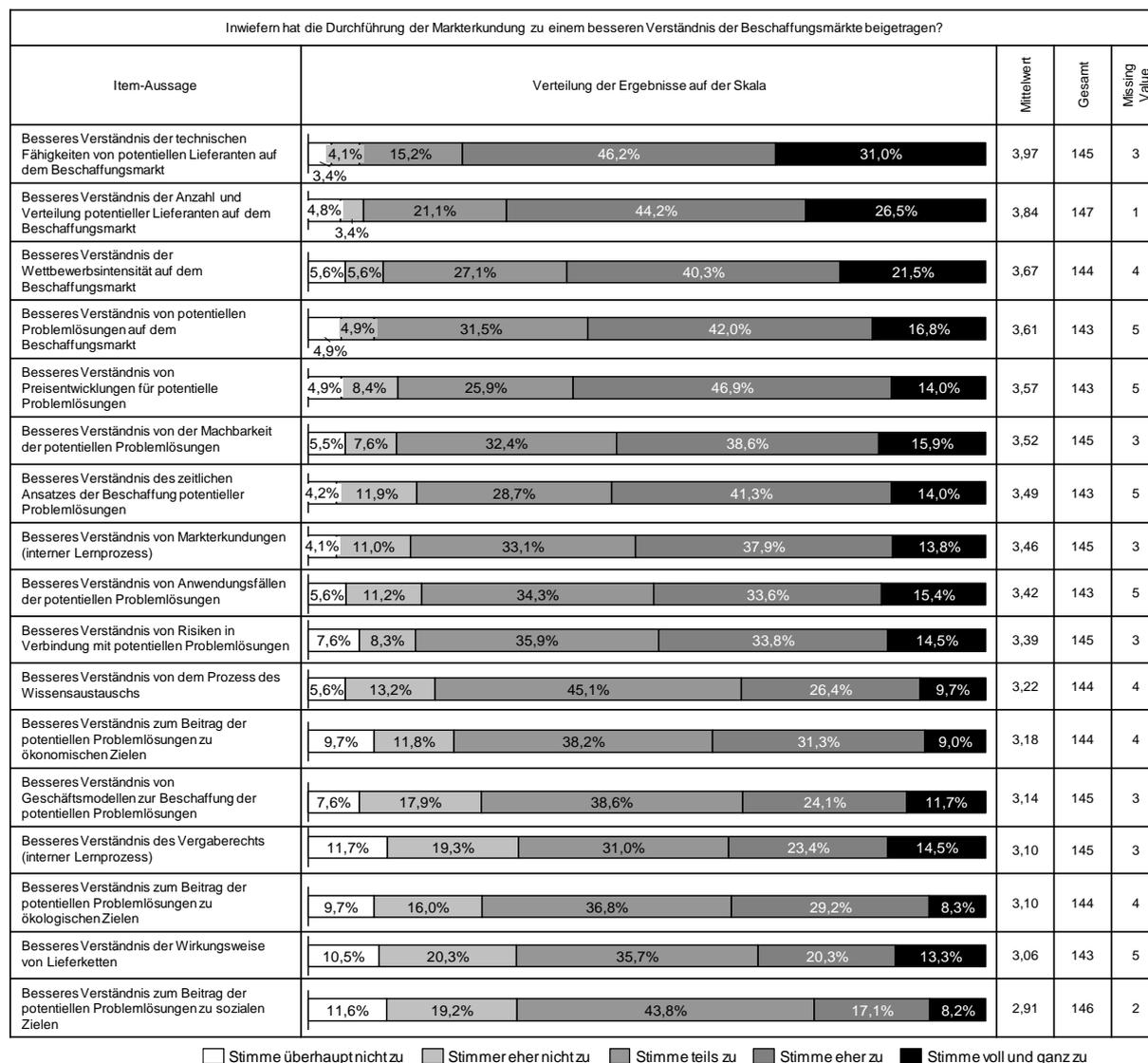


Abbildung 23: Ergebnis der Markterkundung

4.2.6 Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben

Die letzte inhaltliche Frage befasst sich mit der Auswirkung der Markterkundung auf das Beschaffungsvorhaben und fragt konkret, inwiefern die Ergebnisse der Markterkundung das Beschaffungsvorhaben beeinflusst haben. Die aus der Literatur identifizierten Einflussfaktoren werden dabei von den Befragten grundsätzlich bestätigt. Der Mittelwert-Bereich über die 19 Aussagen liegt zwischen 2,90 und 4,01. 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.

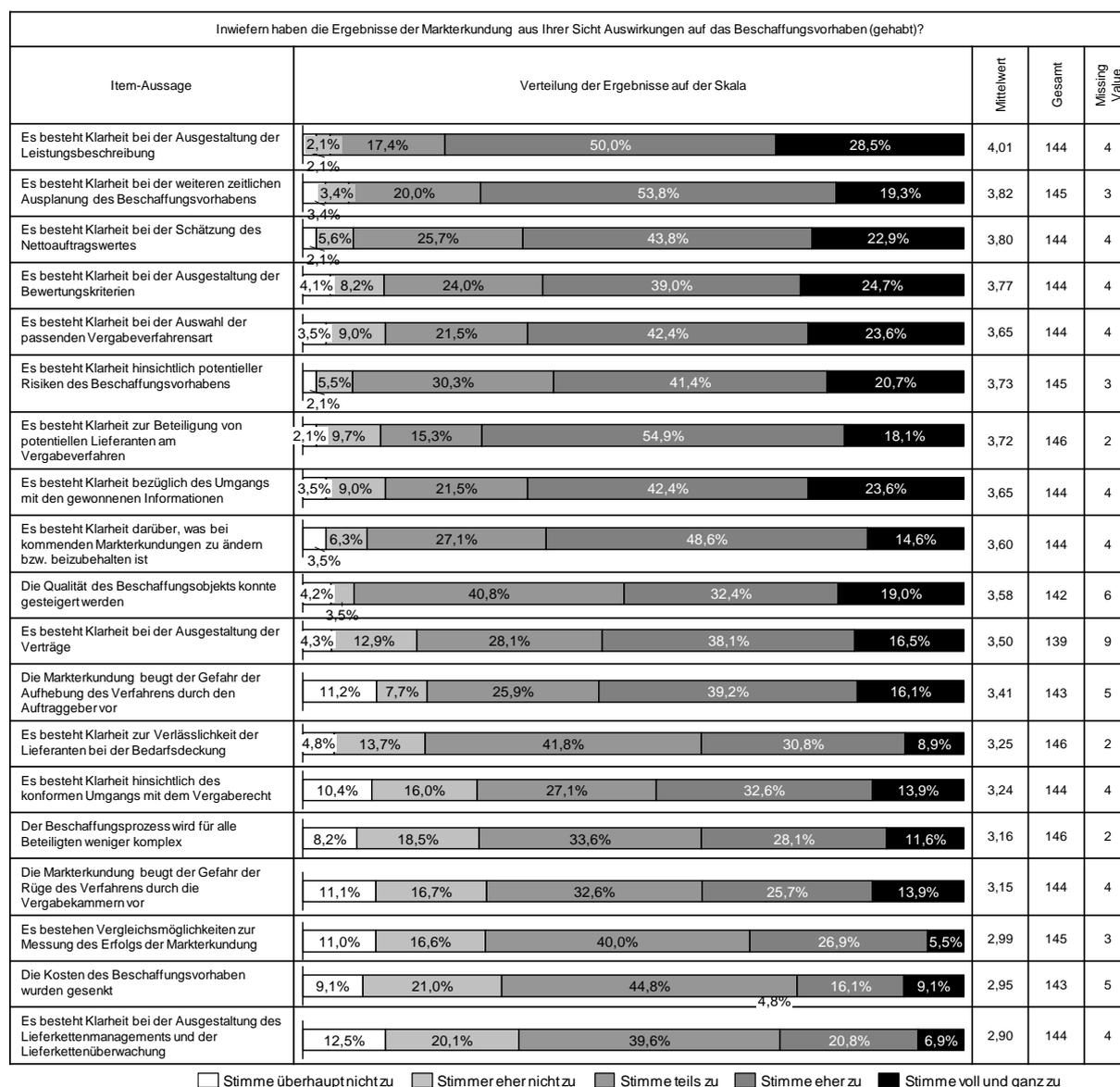


Abbildung 24: Auswirkungen auf das Beschaffungsvorhaben

4.3 Diskussion und Einordnung der Befunde

Die Ergebnisse der Umfrage zur Markterkundungspraxis ermöglichen es, die anfänglich aufgestellten Propositionen zu klären. Diese Klärungen bezieht sich auf sämtliche Propositionen des Analyserasters, dessen Konstrukte die Struktur der Umfrage bestimmen (siehe Hervorhebungen in nachfolgender Abbildung). Ziel ist es dabei, Einschätzungen zum tatsächlichen Einsatz der Markterkundung in der öffentlichen Beschaffungspraxis zu ermitteln. Die ausführliche Diskussion dieser Propositionen wird im Folgenden dargestellt.

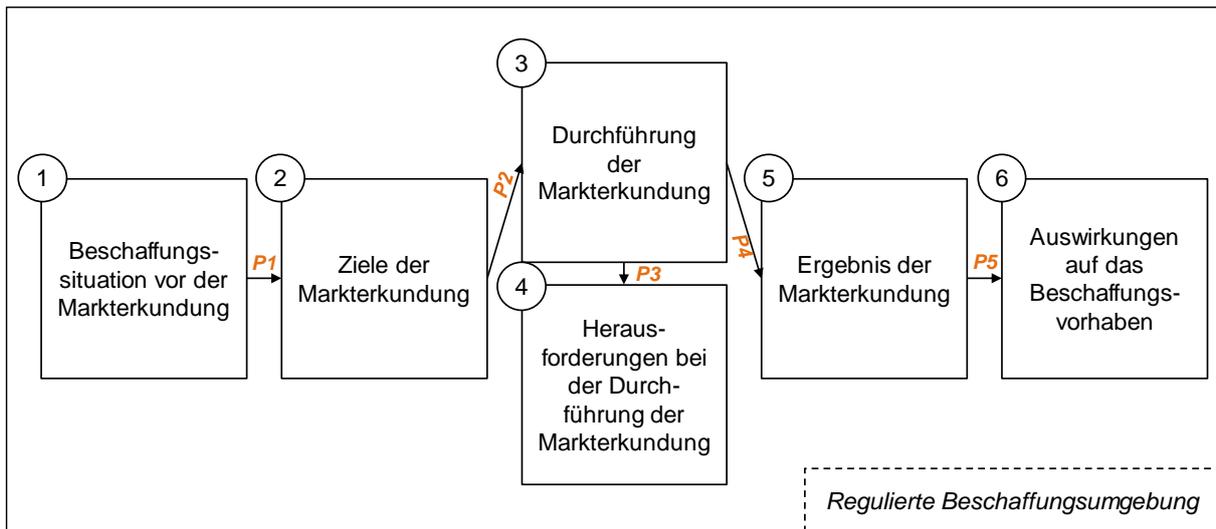


Abbildung 25: Analyseraster in Bezug auf die Erkenntnisse aus der Umfrage zur Markterkundungspraxis

*P1: Die Beschaffungssituation hat einen erheblichen Einfluss auf die Ziele der Markterkundung.*¹³³

Bezüglich Proposition 1 zeigen die Ergebnisse der Umfrage, dass öffentliche Auftraggeber vor allem dann eine Markterkundung zu nutzen scheinen, wenn sie ein komplexes bzw. umfangreiches Beschaffungsvorhaben planen und sich damit in einer komplexen und eher ungewissen Beschaffungssituation befinden. Die Befragten schätzen eine Markterkundung vor allem dann als nötig oder hilfreich für ihre Ziele ein, wenn der Auftragswert der Problemlösung schwer einzuschätzen ist, sekundäre Beschaffungsziele berücksichtigt werden müssen, die Problemlösung mit zahlreichen Risiken verbunden ist und wenn die Problemlösung von hoher Bedeutung für das Leistungsangebot der Organisation ist. Im Gesamtbild bewerten die Befragten aber alle aufgeführten Beschaffungssituationen als Beschaffungssituation, in denen sie – zumindest zum Teil – Markterkundungen vornehmen würden. Alle aufgeführten Beschaffungssituationen weisen dabei eine gewisse Komplexität für die öffentlichen Beschaffer vor. Somit kann geschlussfolgert werden, dass die Beschaffungssituation einen erheblichen Einfluss auf die Ziele einer Markterkundung hat, wodurch die Proposition bestätigt wird. Es kann allerdings keine Aussage dazu getroffen werden, ob öffentliche Beschaffer eine Markterkundung auch in der Planung eines simplen Beschaffungsvorhabens mit klaren Rahmenbedingungen durchführen würden. So zum Beispiel, um einen Überblick über Lieferanten und ihr Leistungsangebot zu erhalten.

*P2: Die Durchführung der Markterkundung kann eine Reihe an Zielsetzungen verfolgen.*¹³⁴

Proposition 2 kann anhand der Ergebnisse der Umfrage eindeutig bestätigt werden, auch wenn einzelne Ziele bei den Befragten stärker ins Gewicht fallen als andere. Die Konkretisierung des Bedarfs und der Leistungsbeschreibung steht hierbei an erster Stelle. Doch auch die Identifikation von Risiken sowie Informationen zur inhaltlichen Realisierung der Beschaffungsaufgabe werden als bedeutende Ziele angesehen. Darüber hinaus werden auch die Entdeckung von Trends, die Förderung von Innovationen oder die Informationen des Marktes als

¹³³ Vgl. Farrell/Sunindijo (2020); Wondimu et al. (2016); Riihimäki/Pekkola (2021); Voda/Jobse (2016)

¹³⁴ Vgl. Song et al. (2009); Riihimäki/Pekkola (2021); Wondimu et al. (2016); Farrell/Sunindijo (2020); Harland et al. (2019); Glas et al. (2017); Egdell (2000); Eadie/Graham (2014); Moe/Päivärinta (2013); Voda/Jobse (2016)

Ziele bestätigt, die öffentliche Beschaffer mit der Durchführung einer Markterkundung verfolgen. Mit der Durchführung können also vielfältige Ziele eine Rolle spielen.

*P3: Im Verlauf einer Markterkundung können verschiedene Herausforderungen auftreten*¹³⁵

Proposition 3 kann anhand der Umfrageergebnisse bestätigt werden. Die befragten Experten bestätigen, dass es eine Reihe an relevanten Herausforderungen gibt, deren Überwindung im Verlauf einer Markterkundung bedeutend sind. Dazu gehören auch intraorganisationale Herausforderungen, wie die Bereitschaft zur Anpassung des ursprünglichen Vergabeentwurfs oder dem Herstellen einer gemeinsamen Definition eines erfolgreichen Beschaffungsprozesses und gemeinsamer Ziele. Ebenso treten Herausforderungen hinsichtlich des Kontakts mit Lieferanten auf, wie der Umgang mit opportunistischen Lieferanten oder der Initiierung eines vertrauensvollen und offenen Austauschformates mit Lieferanten. Insgesamt werden Markterkundungen also, in Einklang mit der Proposition, von verschiedenen Herausforderungen beeinflusst, die an verschiedenen Stellen der Markterkundung auftreten und interner oder externer Natur sind.

Herausforderungen sehen die befragten öffentlichen Auftraggeber zudem vor allem bei rechtlichen Belangen und bei der Dokumentation des Vorgehens bei der Markterkundung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass öffentliche Auftraggeber einen Fokus darauflegen, die Grundsätze der Vergabe und rechtlichen Rahmenbedingungen der Markterkundung einzuhalten. Ebenso kann dies mit einer gewissen Unsicherheit gegenüber den rechtlichen Belangen begründet werden. Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den verschiedenen Kompetenzniveaus. Die Experten unter den Teilnehmern sehen die großen Herausforderungen vor allem bei der Zieldefinition des Beschaffungsprozesses und der transparenten Dokumentation zum Austausch mit Lieferanten. Dies ist ein Indikator dafür, dass vor allem die Befragten mit fortgeschrittenem Kompetenzniveau den Kontakt zu Lieferanten aktiv suchen (siehe Appendix 3 und 4).

*P4: Markterkundungen können auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt werden und führen somit zu unterschiedlichen Ergebnissen.*¹³⁶

Anhand der Ergebnisse der Befragung kann Proposition 3 nicht vollumfänglich bestätigt werden. Im Gesamtbild zeigt sich, dass vor allem eine Art der Markterkundung deutlich präferiert bzw. am häufigsten durchgeführt zu werden scheint. Das Beschaffungsvorhaben selbst scheint hierbei keine entscheidende Rolle zu spielen. Dieses Indiz müsste aber in weiterführenden Studien spezifisch untersucht werden, um hierzu eine eindeutige Aussage treffen zu können.

*P5: Markterkundungen wirken sich direkt auf das Beschaffungsvorhaben, aber auch auf die öffentliche Beschaffung bzw. den öffentlichen Auftraggeber aus.*¹³⁷

Einen Beitrag leistet die Durchführung einer Markterkundung vor allem für die Leistungsbeschreibung, die zeitliche Planung der Ausgestaltung des Beschaffungsvorhabens, für die Schätzung des Auftragswertes sowie zur Identifikation potenzieller Risiken und zur

¹³⁵ Vgl. Rahman/Alhassan (2012); Malvik et al. (2021); Plantinga et al. (2019); Antonsson et al. (2022); Riihimäki/Pekkola (2021); Edler/Yeow (2016); Farrell/Sunindijo (2020); Flynn/Davis (2017); Uyarra et al. (2014)

¹³⁶ Vgl. Voda/Jobse (2016); Wondimu et al. (2020); Farrell/Sunindijo (2020); Plantinga et al. (2019)

¹³⁷ 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)

Identifikation potenzieller Lieferanten und damit Bieter. Damit ergibt sich ein klarer Beitrag für das spezifisch verfolgte Beschaffungsvorhaben und die geplante Vergabe und ihre Ausgestaltung. Im Vergleich der Kompetenzniveaus schätzen die Experten die Auswirkungen einer Markterkundung grundsätzlich als signifikanter ein als diejenigen Befragten mit Grundkompetenzen bzw. mittlerem Kompetenzniveau (siehe Appendix 5).

Somit wird auch Proposition 5 durch die Ergebnisse der Befragung bestätigt. Auch ein Einfluss auf die Qualität des Beschaffungsobjekts wird der Markterkundung gemäß der Antworten zugesprochen. Darüber hinaus erkennen die Befragten bei der Durchführung einer Markterkundung positive Effekte auf die öffentliche Beschaffung selbst. So konstatieren sie, dass die Markterkundung für öffentliche Beschaffer zu einem besseren Verständnis der technischen Fähigkeiten von Lieferanten, einem besseren Verständnis der verfügbaren Problemlösungen auf dem Beschaffungsmarkt und einem besseren Verständnis der Anzahl und Verteilung von Lieferanten sowie der Wettbewerbsintensität zwischen Lieferanten führt. Zusätzlich deuten die Ergebnisse darauf hin, dass auch interne Lernprozesse hinsichtlich eines besseren Verständnisses von Markterkundungen angestoßen werden.

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse zu einem großen Teil die aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleiteten Propositionen. Besonders auffällig ist hierbei, dass die Markterkundung zum größten Teil eher passiv, also ohne Kontakt zu den Lieferanten und damit zu potenziellen Bietern abläuft. Öffentliche Auftraggeber nutzen hierbei vor allem die Internetrecherche, welche durch eigene Erfahrungen geleitet wird. Circa 60 % der Befragten geben sogar explizit an, dass die Markterkundung bewusst nicht interaktiv durchgeführt wird. Gleichermassen 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 (siehe Appendix 3).

4.4 Fazit und Limitationen aus der Umfrage

Als Fazit lässt sich konstatieren, 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.

Die Umfrage selbst beschränkt sich auf den deutschen öffentlichen Sektor und damit auch auf die vergaberechtlichen Rahmenbedingungen, welche in Deutschland vorherrschen. Demnach können die Umfrageergebnisse nicht ohne Weiteres generalisiert werden. Außerdem ist als

Limitation eine verhältnismäßig hohe Abbruchquote festzustellen, welche vorwiegend auf den Umfang des Fragebogens mit der hohen Anzahl an Item-Aussagen zurückzuführen ist. Hinsichtlich der methodischen Qualität wurde der Fragebogen vor der eigentlichen Umfrage durch Pretests überprüft und angepasst. Dies hätte in einem intensiveren Austausch und mit einer höheren Anzahl an Experten durchgeführt werden können. Jedoch wurden zu den quantitativen Daten aus der Umfrage zwei Online-Workshops als Fokusgruppeninterviews mit Experten durchgeführt, um eine vertiefte Perspektive jenseits der rein deskriptiv-statistischen Ebene zu gewährleisten.

5 Vertiefende Interviews zur Markterkundungspraxis

5.1 Vorgehensweise zur vertiefenden Interviewserie zur Markterkundungspraxis

Um die quantitativen Daten aus der Umfrage um eine vertiefte Perspektive jenseits der rein deskriptiv-statistischen Ebene zu erweitern, wurden zwei Online-Workshops als Fokusgruppeninterviews mit Experten durchgeführt. Im Rahmen der Initiative des Kompetenzzentrums Innovative Beschaffung (KOINNO) wird in Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus der Vergabepaxis ein umfassender Standard für den gesamten Beschaffungsprozess entwickelt. Dieser Standard zielt darauf ab, über den eigentlichen Vergabeprozess hinauszugehen und öffentliche Auftraggeber bei der Umsetzung innovativer Beschaffungspraktiken zu unterstützen. Zwei Online-Workshops, koordiniert mit KOINNO am 08. März und 31. Oktober 2023, ermöglichten in diesem Kontext eine fundierte Diskussion mit Experten aus der Vergabe- und Beschaffungspraxis. Unter der Leitfrage, wie eine solche Standardisierung entwickelt werden kann, wurden in den Workshops die verschiedenen Prozessschritte der Markterkundung intensiv behandelt. Im Rahmen des Online-Workshops tauschten Expertinnen und Experten aus der Praxis in Kleingruppen ihre individuellen Erfahrungen und Visionen aus. Die Organisatorinnen und Organisatoren nahmen an den Diskussionen in der Rolle von Impulsgebern und Fragestellern teil. Ihre Funktion bestand darin, den Dialog strukturell zu leiten. Die Ergebnisse des Austauschs wurden auf visuellen Arbeitsflächen und separaten Mitschriften dokumentiert.

5.2 Befunde aus der vertiefenden Interviewserie zur Markterkundungspraxis

5.2.1 Beschaffungssituation vor der Markterkundung

Eine zentrale Idee, die aus den Workshops hervorging, besteht darin, die Bedarfsermittlung für das kommende Haushalts- oder Geschäftsjahr (HHJ) eng mit der Planung von Markterkundungsaktivitäten zu 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).

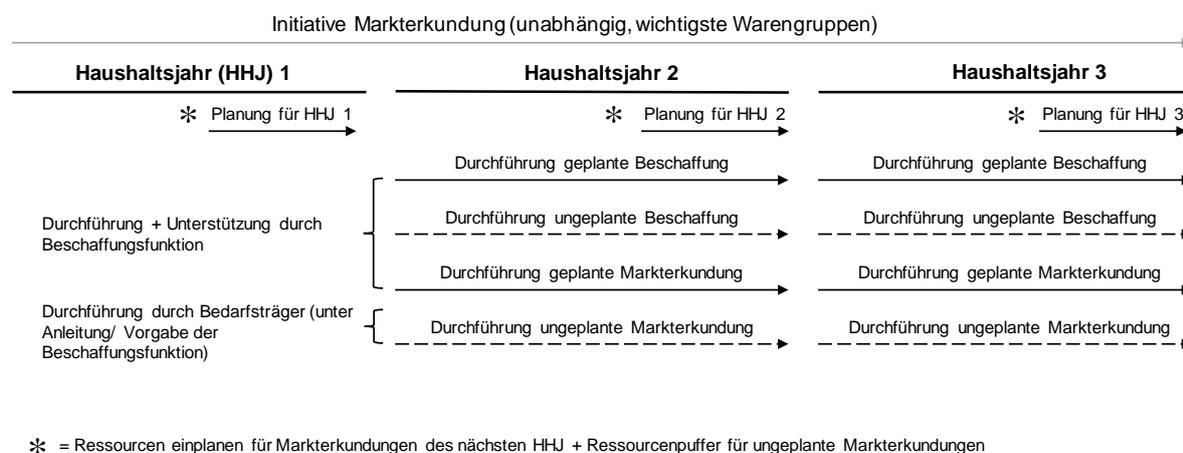


Abbildung 26: Verknüpfung der Markterkundung mit der Bedarfsermittlung

Dieses Vorgehen ist eng mit der Erkenntnis aus der Literaturanalyse verknüpft, dass die Markterkundung differenziert betrachtet werden muss. Eine der zentralen Erkenntnisse ist,

dass durch überjährige Planungsprozesse die Durchführung verschiedenartiger Aktivitäten und der Einsatz unterschiedlicher Ressourcen für die Markterkundung ermöglicht werden. Dieser Ansatz erlaubt auch eine gezielte Planung von Markterkundungen für Standardprodukte, welche sich durch eine wesentlich höhere Effizienz in Bezug auf Umfang und Intensität auszeichnen im Vergleich zu Markterkundungen, die für komplexe Beschaffungsvorhaben vorgesehen sind.

5.2.2 Ziele der Markterkundung

Die während des ersten Workshops intensiv diskutierten Ziele der Markterkundung umfassen verschiedene Aspekte. Dazu gehört zunächst die eingehende Einschätzung des Auftragswerts, um eine solide Grundlage für die weitere Beschaffungsstrategie zu schaffen. Ein weiteres Ziel besteht in der Intensivierung des Wettbewerbs, welches durch gezielte inhaltliche Diskussionen und Bekanntmachungen gegenüber potenziellen Lieferanten erreicht werden soll. Dieser Wettbewerbsaspekt kann entscheidend sein, um optimale Konditionen zu sichern und Innovationen zu fördern. Gleichzeitig strebt man danach, umfassende Erkenntnisse über die aktuellen Beschaffungssituationen und Marktentwicklungen zu erlangen. 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 gegebenenfalls Bedarfsträger. Dieser kooperative Ansatz stellt sicher, dass verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse einfließen, um eine ganzheitliche und fundierte Markterkundung durchzuführen.

5.2.3 Durchführung der Markterkundung

Im Rahmen des Workshops wurden zahlreiche Instrumente und Methoden, die bei der Markterkundung einbezogen werden können, intensiv diskutiert. Warengruppensteckbriefe, datenbasierte Vergabeübersichten, Datenbanken, Fragebögen, Verbandstätigkeiten, Austausch mit vergleichbaren öffentlichen Auftraggebern, Studien und sogar KI-gestützte Werkzeuge wie Chat-GPT wurden im Verlauf der Diskussion thematisiert. Diese breite Palette an Werkzeugen bietet umfassende Möglichkeiten, Daten zu strukturieren, Lieferanten zu identifizieren und zu analysieren. Der Einsatz dieser Instrumente ermöglicht eine effiziente Beschaffung relevanter Informationen und trägt entscheidend zur Transparenz in der Entscheidungsfindung während des gesamten Beschaffungsprozesses bei. Eine Empfehlung, die während der Workshops aufkam, war die frühzeitige Einbindung von Datenschutzerklärungen bereits während Informationsabfragen.

Die alleinige Bedeutung von Instrumenten und Methoden für effektive Markterkundungsaktivitäten ist jedoch begrenzt. Daher wurde auch die Vielfalt der Personen und Rollen, die bereits im Rahmen einer Markterkundung involviert oder analysiert werden können, eingehend betrachtet. Eine enge Abstimmung zwischen Bedarfsträgern, dem strategischen Einkauf und direkten Lieferantenkontakten ist empfehlenswert, um ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf Zielsetzungen, Vergabepraktiken und potenzielles Innovationspotenzial zu gewährleisten. Diese koordinierte Herangehensweise bildet das Fundament für eine effektive Markterkundung. Neben dieser Schlüsselinteraktion kann eine initiative Markterkundung auch weitere Akteure in Betracht ziehen, darunter andere Abnehmer, Lieferketten oder Endnutzer. Diese ganzheitliche Perspektive eröffnet die Möglichkeit, die Marktdynamik umfassend zu erfassen und potenzielle Chancen oder Risiken frühzeitig zu identifizieren. Jedoch wurde die seltene

Anwendung der initiativen Markterkundung weitestgehend mit unzureichenden Kapazitäten begründet. Als weitere Option besteht die Möglichkeit, externe Unterstützung hinzuzuziehen, beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit intermediären Organisationen oder Marktforschungsinstituten. Diese externe Expertise kann zusätzliche Einblicke liefern und die Analyse der Markterkundung mit fundierten Daten und Erkenntnissen bereichern. Insgesamt verdeutlicht diese Diskussionsrunde innerhalb des zweiten Workshops die komplexe Interaktion verschiedener Akteure in der Markterkundung und betont die Bedeutung einer methodischen und koordinierten Herangehensweise, um einen ganzheitlichen Einblick in den Markt zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Workshops auch verschiedene Schlüsselkompetenzen intensiv erörtert und in das Verständnis des Markterkundungsprozesses integriert. Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei der Bedeutung von Empathie gewidmet, da sie sich als essenziell für Beschaffungsexperten herausstellt. Empathie unterstützt dabei, die Bedürfnisse und Perspektiven der Bedarfsträger, Endnutzer und potenziellen Lieferanten umfassend zu erfassen und darauf zielgerichtet zu reagieren. Ein interdisziplinärer Austausch erwies sich als weiterer Schlüsselfaktor. Die Einbeziehung von Kolleginnen und Kollegen, die nicht zwangsläufig die gleichen Dienstleistungen und Produkte beschaffen, kann neue Perspektiven und innovative Ansätze liefern. Dieser Ansatz, neue Impulse durch eine breitere fachliche Vielfalt zu ermöglichen, unterstreicht die Relevanz eines offenen Dialogs innerhalb der eigenen Beschaffungs- oder Vergabestelle. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Definition des Risikobewusstseins und dem Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen involvierten Fachbereichen und dem Einkauf. Dies schafft die notwendige Grundlage, um innovative Lösungen in Betracht zu ziehen und "Wagnisse" in der innovationsfördernden Auftragsvergabe einzugehen. Die Stärkung des Vertrauens fördert nicht nur eine effektive Zusammenarbeit, sondern ermöglicht auch die Entfaltung von kreativen Ansätzen, die den Markterkundungsprozess bereichern können.

5.2.4 Ergebnis der Markterkundung

Während der Workshops zeigte sich, dass die Herausforderungen, die während einer Markterkundung auftreten können, vielfältig sind und eine sorgfältige Betrachtung erfordern. Die Beschäftigung mit und das Überwinden dieser Herausforderungen bilden jedoch 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. Dieser Prozess kann zudem positive Auswirkungen auf die Bekanntmachung geplanter Markterkundungsaktivitäten haben. Innerhalb der durchgeführten Workshops wurde die Einbindung verschiedener Lieferantengruppen, angefangen bei Startups bis hin zu Großkonzernen, hervorgehoben. Insgesamt betonte die Diskussion die Notwendigkeit, sich proaktiv mit den vielfältigen Herausforderungen auseinanderzusetzen, um den Erfolg von Markterkundungsaktivitäten nachhaltig zu fördern.

Ein klares Indiz für eine erfolgreiche Markterkundung könnte die langfristige Betrachtung der nachgelagerten Anzahl an Angeboten in der Ausschreibung sein, denn die Markterkundung soll den Markt auch vorbereiten. Neben ressourcen- und ergebnisorientierten

Erfolgsmessungen stand die Diskussion vorrangig im Zeichen direkter, prozessbezogener Erfolgsfaktoren, die bereits während der Markterkundung ersichtlich werden. Diese Faktoren bezogen sich beispielsweise darauf, ob neue Impulse für den eigenen Bedarf generiert werden konnten, die Marktgängigkeit des beschriebenen Bedarfs kritisch betrachtet wurde, neue Risiken oder Chancen identifiziert werden konnten und ein vertieftes Verständnis für die Innovationspotenziale der Lieferanten erreicht wurde. Die Diskussion unterstreicht somit die Komplexität der Erfolgsmessung in der Markterkundung und hebt hervor, dass ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich ist, der nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Auswirkungen einer initiativen Markterkundung auf den Beschaffungsprozess erfassen kann.

5.3 Diskussion und Einordnung der Befunde

Die Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews zur Markterkundungspraxis bieten die Möglichkeit, die Konstrukte des Analyserasters noch präziser einzuordnen, wie in den Hervorhebungen in Abbildung 25 illustriert. Besonders wertvoll war dabei die Gelegenheit, die aus den Umfrageergebnissen gewonnenen Erkenntnisse mit Experten zu diskutieren und dadurch Gestaltungsempfehlungen bezüglich der erforderlichen Kompetenzen, Methoden, Instrumente und Prozesse abzuleiten.

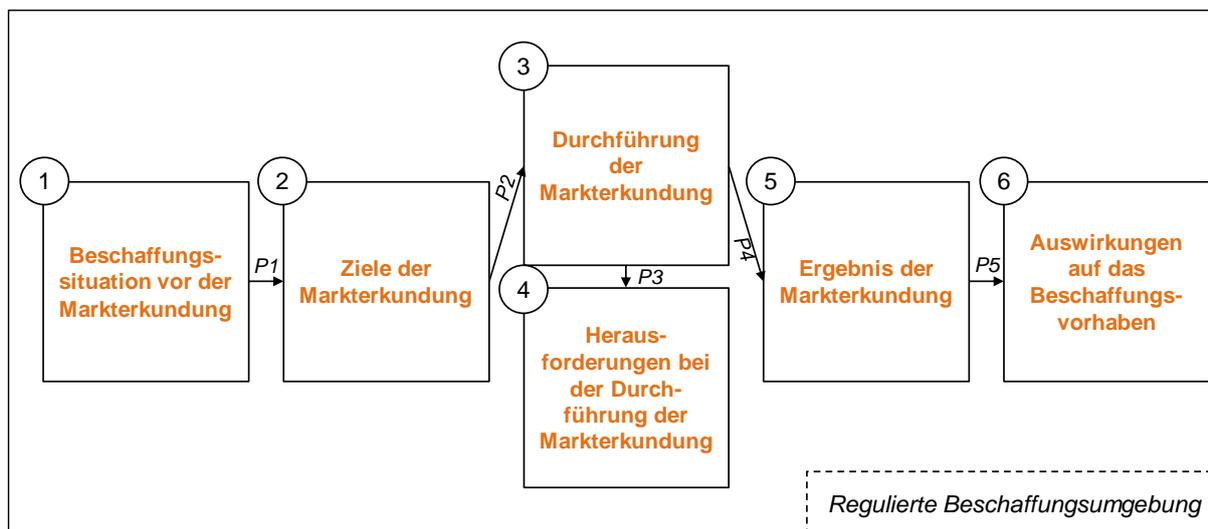


Abbildung 27: Analyseraster in Bezug auf die Erkenntnisse aus Fokusgruppeninterviews

Ausgehend aus den Fokusgruppeninterviews und auch der Literaturanalyse zeigt sich deutlich, dass die interaktive Durchführung von Markterkundungen entscheidend für die Förderung innovativer Lösungen durch die öffentliche Beschaffung ist.¹³⁸ Während Internetrecherchen einen soliden Ausgangspunkt für erste Marktinformationen bieten können, ist es unerlässlich, dass sich die Beschaffungsfunktion frühzeitig und interaktiv an den Beschaffungsmärkten orientiert, um innovative Lösungen voranzutreiben und eine attraktive Position als Kunde auf Beschaffungsmärkten einzunehmen.¹³⁹ Der Schlüssel in der Innovationsbeschaffung liegt in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern, um Ideen und Ressourcen aus der externen Umgebung zu gewinnen.¹⁴⁰ Generell sind Lieferanteninnovationen deshalb bedeutend, da Lieferanten häufig über spezifisches Fachwissen, Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, die der

¹³⁸ Vgl. Liu et al. (2017)

¹³⁹ Vgl. Lorentz et al. (2020); Schiele (2020)

¹⁴⁰ Vgl. Chesbrough (2003); Dahlander/Gann (2010)

beschaffenden Organisation in gleichem Maße fehlen könnten.¹⁴¹ In der umfassend zitierten empirischen Forschungsarbeit von Azadegan/Dooley (2010), die auf einer Umfrage mit 148 Befragten fußt, wurde deutlich, dass Unternehmen signifikant von den Innovationskapazitäten ihrer Lieferanten in essenziellen Bereichen wie Kostenreduzierung, Qualitätssteigerung, Produktentwicklung, Lieferzuverlässigkeit und Flexibilität profitieren können.¹⁴² Eine der Herausforderungen in diesem Kontext besteht darin, die „richtigen“ Lieferanten zu identifizieren und einzubeziehen, die über das notwendige Innovationspotenzial verfügen.¹⁴³ In den Workshops wurde die Möglichkeit zur Identifikation geeigneter Lieferanten im Rahmen der Markterkundung diskutiert, insbesondere, da die Markterkundung auch im Sinne einer Bekanntmachungsstrategie eingesetzt werden kann.

5.4 Fazit und Limitationen

Die Workshops leisteten einen wesentlichen Beitrag zur Anreicherung der quantitativen Umfragedaten mit einer praxisbezogenen, tiefgründigen Perspektive. Die geführten Diskussionen und der Austausch unter den Expertinnen und Experten aus den Bereichen Vergabe und Beschaffung ermöglichten einen umfassenden Einblick in die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von Markterkundungen. Diese Diversität eröffnet Perspektiven, Markterkundungen über die in der Literaturanalyse identifizierten komplexen und innovativen Beschaffungsprojekte hinaus zu nutzen. Sie ermöglicht den Einsatz einzelner Elemente des ganzheitlichen Markterkundungsprozesses (siehe Abbildung 12 und 13) auch in weniger umfangreichen Szenarien, was neue Erkenntnisse und Impulse für zukünftige Vergaben generieren kann.

Bezüglich **FF3** wird eine enge Verknüpfung von Markterkundung und Bedarfsermittlung empfohlen, um eine prozessuale Parallelisierung zu ermöglichen, die öffentlichen Auftraggebern frühzeitigen Zugriff auf relevante Marktinformationen und eine ganzheitliche Planung bietet. Weiterhin sollte die Markterkundung zielorientiert erfolgen, um eine präzise Einschätzung des Auftragswerts zu gewährleisten, den Wettbewerb zu intensivieren und umfassende Marktkennnisse zu entwickeln, was eine enge Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure voraussetzt. Der Einsatz diverser Instrumente und Methoden, einschließlich datenbasierter Werkzeuge und KI-Unterstützung, ist für eine strukturierte Datenerfassung und transparente Entscheidungsfindung förderlich. Zuletzt wird ein interdisziplinärer und empathischer Ansatz hervorgehoben, der die effektive Zusammenarbeit unterstützt und kreative sowie innovative Lösungsansätze im Beschaffungsprozess ermöglicht.

Trotz der umfassenden Erkenntnisse und des konstruktiven Austauschs weisen diese Fokusgruppeninterviews auch Limitationen auf. Eine solche Limitation könnte in der begrenzten Diversität der Teilnehmenden liegen, da die Perspektiven möglicherweise überwiegend aus einem spezifischen Fachkreis stammen, der generell an strategischen und innovativen Beschaffungspraktiken interessiert ist. Ferner könnte die Struktur der Workshops eine vollständige Erfassung aller relevanten Aspekte verhindert haben, insbesondere wenn bestimmte Themen oder Meinungen in der Kürze der Zeit oder aufgrund der Diskussionsdynamik nicht ausreichend vertieft wurden.

¹⁴¹ Vgl. Bercovitz/Feldman (2007); Ford/Hakansson (2006), S. 11; Koufteros et al. (2007); Luzzini et al. (2015); Pisano/Verganti (2008)

¹⁴² Azadegan/Dooley (2010)

¹⁴³ Vgl. Goldberg/Schiele (2018); Guida et al. (2023)

6 Synthese der Erkenntnisse aus den einzelnen Teiluntersuchungen

Gemäß den Ergebnissen der Studie scheint eine Markterkundung insbesondere einen positiven Einfluss auf die Ausgestaltung der Leistungskriterien, die zeitliche Planung eines Beschaffungsvorhabens und auf die Schätzung des Nettoauftragswertes zu haben. Demnach lässt sich schlussfolgern, dass eine Markterkundung einen positiven Einfluss auf ein geplantes Beschaffungsvorhaben zu haben scheint. Die aufgestellten Propositionen werden dabei von den Ergebnissen der Umfrage gestützt und durch die Erkenntnisse der Interviews angereichert. Dabei unterscheidet sich der Markterkundungsprozess, je nachdem, ob sie reaktiv (spezifisches Beschaffungsvorhaben) oder initiativ (kontinuierliche Marktbeobachtung) durchgeführt wird. Dabei kann die Markterkundung auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden. Vergaberechtlich ist die Vorgehensweise nicht eingeschränkt. Wichtig ist die Beachtung der Transparenz, Nicht-diskriminierung und Gleichbehandlung, sowie eine sorgfältige Dokumentation des Markterkundungsprozesses.

Am häufigsten greifen Praktiker dabei auf die Internetrecherche zurück. Vor allem die Einbeziehung von Lieferanten sollte in dieser Hinsicht jedoch noch gestärkt werden, da sich ausgehend aus den Fokusgruppeninterviews und auch der Literaturanalyse zeigt, dass die Durchführung interaktiver Markterkundungen entscheidend ist, um innovative Lösungen voranzutreiben und eine attraktive Position als Kunde auf Beschaffungsmärkten einzunehmen. Der Erfolg oder Misserfolg einer Markterkundung kann nicht pauschal definiert werden, da öffentliche Auftraggeber weitreichende und vielfältige Ziele mit der Durchführung der Markterkundung verfolgen. Die wahrgenommene Gewinnung neuer Impulse und Ideen kann jedoch generell als Erfolgskriterium einer Markterkundung angesehen werden. Übergreifend kann aber konstatiert werden, dass der Großteil der öffentlichen Auftraggeber die Markterkundung vor allem dann als erfolgreich ansieht, wenn sie zu einem besseren Verständnis der vergaberechtlichen Belange führt, sich die Leistungsbeschreibung konkretisieren lässt, die Problemlösung verstanden wird, Herausforderungen frühzeitig antizipiert werden können und sich insbesondere die Kosten des Beschaffungsvorhabens senken lassen. Der Haupttreiber zur Durchführung einer Markterkundung ist dabei nicht etwa die Leistungsbeschreibung selbst, sondern der Auftragswert. Demnach wird die Markterkundung stärker vom Auftragswert bestimmt als von der Unklarheit hinsichtlich des Beschaffungsobjektes.

7 Fazit

Zur ersten Forschungsfrage (**FF1**) lässt sich festhalten, dass der aktuelle Forschungsstand zur Markterkundung in der Beschaffung sehr fragmentiert ist und sich über Literaturströmungen wie Lieferantenintegration, Lieferantenmanagement, „new product development“, „supply market orientation“ und „supply market intelligence“ etc. erstreckt. In der öffentlichen Beschaffung beruht der Forschungsstand auf wenigen Fallbeispielen und noch weniger Umfragen. Es zeigt sich, dass die Literatur primär die Vorteile und Herausforderungen systematischer Markterkundung betont, um spezifische und komplexe öffentliche Beschaffungsprojekte strategisch und effektiv abzuwickeln. Eine zentrale Erkenntnis aus der Literaturanalyse ist, dass eine differenzierte Betrachtung der Markterkundung nötig ist und diese bislang in der Literatur aufgrund einer Fokussierung auf komplexe Infrastruktur- sowie IT-Projekte ausgeblieben ist.

Dies wird auch bezüglich der (**FF2**) deutlich, da die Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung heute eine wichtige Rolle spielt, jedoch in ihrer Anwendung stark variieren kann.

Während einige Organisationen systematische und umfassende Markterkundungen durchführen, beschränken sich andere auf grundlegende oder sporadische Analysen. Die Markterkundung dient nicht nur der Identifizierung potenzieller Lieferanten und deren Lösungen, sondern auch vielen weiteren Aspekten wie der Einschätzung von Markttrends, Preisen und Innovationspotenzialen. Die Analyse der Fachliteratur verdeutlicht, dass die Interaktion mit Lieferanten wesentlich beeinflusst, in welchem Maße Organisationen Zugang zu diesen weiterführenden Marktinformationen erhalten. Gemäß den in Abbildung 7 dargestellten Beschaffungssituationen, die auf de Boer (1998) basieren, erfordern neue und komplexe Beschaffungsvorhaben eine intensiviertere Interaktion zwischen Lieferanten und Beschaffern. Dies offenbart vor dem Hintergrund der Relevanz der innovationsfördernden Auftragsvergabe eine deutliche Diskrepanz im Kontext der Umfrageergebnisse hinsichtlich der Methoden der Markterkundung. Trotz der Bedeutung der Markterkundung in komplexen Beschaffungssituationen werden interaktive Methoden der Markterkundung zurückhaltend eingesetzt, was demnach die Beschaffung von Innovationen deutlich hemmen dürfte.¹⁴⁴

Hieraus ergibt sich zukünftiger Forschungsbedarf bezüglich des Potenzials interaktiver Markterkundungsmethoden. Es sollte analysiert werden, wie interaktive Methoden effektiv angewendet werden können und welche Barrieren hierbei bestehen. Eine mögliche Lösung könnte darin bestehen, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. In diesem Kontext offenbaren Innovationsintermediäre¹⁴⁵, die Aufgaben im Rahmen des Innovationsprozesses wahrnehmen können, vielversprechende Potenziale¹⁴⁶ - insbesondere bei für die Innovation entscheidenden Aspekten wie der Interaktion mit Lieferanten und deren Identifikation.¹⁴⁷ Daher wäre es spannend zu untersuchen, wie Innovationsintermediäre als Instrument für die Markterkundung der öffentlichen Beschaffung gezielt eingesetzt werden können.

Hinsichtlich der dritten Forschungsfrage (**FF3**) wird ersichtlich, dass verschiedene Maßnahmen in Betracht gezogen werden, um die Markterkundung in der öffentlichen Beschaffung zu verbessern. Dazu gehören die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen internen und externen Akteuren, die Nutzung von Analysetools und die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem Markterkundungsmethoden und die stärkere Einbeziehung von Marktdaten in den Entscheidungsprozess ermöglicht und gefördert werden. Diese Maßnahmen zielen generell darauf ab, die inhaltliche Aussagekraft und Relevanz der Markterkundung zu erhöhen und somit die strategische Bedeutung der öffentlichen Beschaffung zu steigern.¹⁴⁸

Zukünftige Forschungsbemühungen könnten die Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen der Umfrage in einer multivariaten Analyse fokussieren. Ebenso könnte zukünftige Forschung einen Fokus auf die initiative Markterkundung und ihre Anwendung in der öffentlichen Beschaffungspraxis legen. Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass öffentliche

¹⁴⁴ Dies steht auch im Einklang mit empirischen Befunden von Georghiou et al. (2014), S. 4; Melander/Arvidsson (2020); Uyarra et al. (2014), S. 637, die verdeutlichen, dass Lieferanten des öffentlichen Sektors besonders mit Herausforderungen konfrontiert sind, die sich aus den Defiziten der öffentlichen Auftraggeber in der Orientierung an Beschaffungsmärkten und einer unzureichenden Interaktionsbereitschaft ergeben.

¹⁴⁵ Intermediäre wurden im Bereich der Finanzforschung früh untersucht - vgl. Allen/Santomero (1997); Boyd/Prescott (1986); Leland/Pyle (1977)

¹⁴⁶ Vgl. Howells (2006); Holma et al. (2022) - Zu Innovationsintermediären lassen sich Forschungsströmungen in der Innovationspolitik, dem Innovationsmanagement und dem Technologiemanagement auffinden - vgl. Bessant & Rush (1995); Dhanaraj & Parkhe (2006); Howells (2006); Klerkx & Leeuwis (2008); Landry et al. (2013)

¹⁴⁷ Vgl. Edler/Yeow (2016); Knight/Harland (2005); Holma et al. (2022)

¹⁴⁸ Vgl. Lorentz et al. (2020)

Beschaffer die Markterkundung bislang kaum als Instrument zur kontinuierlichen Marktbeobachtung und Technologiefrüherkennung nutzen. Diese Indikation könnte in Form einer Studie genauer untersucht werden.

8 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Untersuchung fließen in die Entwicklung eines innovativen Tools zur Markterkundung ein, das speziell darauf ausgerichtet ist, die Praxis der Markterkundung öffentlicher Auftraggeber zu unterstützen. Im Kern soll dieses Tool nicht nur Beschaffern, sondern auch Beschaffungsleitern dienlich sein, indem es auf zwei wesentliche Perspektiven eingeht: Zum einen soll es Beschaffern ermöglichen, konkrete Markterkundungsstrategien zu definieren und effektiv zu implementieren, was die Ausarbeitung und Anwendung zielgerichteter Ansätze zur Informationsgewinnung einschließt. Diese Ansätze sind speziell auf die Bedürfnisse verschiedener Beschaffungssituationen abgestimmt und berücksichtigen die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtungsweise der Markterkundung, die abhängig von der jeweiligen Beschaffungssituation unterschiedlich aufwändig und intensiv gestaltet werden kann. Zum anderen zielt das Tool darauf ab, Beschaffungsleitern eine strategische Perspektive zu bieten, indem es unterstützt, die Art und Komplexität der Markterkundung je nach Beschaffungssituation präzise zu planen und somit eine überjährige, vorausschauende Ressourcenplanung für zukünftige Markterkundungen zu ermöglichen. Weiterhin wird das Tool Anwender mit den notwendigen Kenntnissen und Fähigkeiten ausstatten, um ein breites Spektrum an Markterkundungsinstrumenten und -methoden sachgemäß anzuwenden, vergaberechtliche Anforderungen korrekt zu interpretieren sowie sich bietende Chancen am Beschaffungsmarkt zu nutzen. Ziel ist es, eine solide Basis für fundierte Beschaffungsentscheidungen zu schaffen und durch die Bereitstellung eines umfassenden Tools zur Markterkundung die Professionalität und Effizienz in Beschaffungsprozessen zu steigern.

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 uns:

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.

Literaturverzeichnis

Abraham/Moitra (2001): Abraham, B. P./Moitra, S. D.: Innovation assessment through patent analysis, in: *Technovation*, 4. Jg. (2001), Nr. 21, 2001, S. 245–252, DOI: 10.1016/S0166-4972(00)00040-7

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

Allen/Santomero (1997): Allen, F./Santomero, A. M.: The theory of financial intermediation, in: *Journal of Banking & Finance*, 11. Jg. (1997), Nr. 21, 1997, S. 1461–1485, DOI: 10.1016/S0378-4266(97)00032-0

Alvesson/Sandberg (2020): Alvesson, M./Sandberg, J.: The Problematizing Review: A Counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's Argument for Integrative Reviews, in: *Journal of Management Studies*, 6. Jg. (2020), Nr. 57, 2020, S. 1290–1304, DOI: 10.1111/joms.12582

Andersen/Gadde (2019): Andersen, P. H./Gadde, L.-E.: Organizational interfaces and innovation: The challenge of integrating supplier knowledge in LEGO systems, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 1. Jg. (2019), Nr. 25, 2019, S. 18–29, DOI: 10.1016/j.pur-sup.2018.08.002

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

Araujo et al. (1999): Araujo, L./Dubois, A./Gadde, L.-E.: Managing Interfaces with Suppliers, in: *Industrial Marketing Management*, 5. Jg. (1999), Nr. 28, 1999, S. 497–506, DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00077-2

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), 2022, <https://research.utwente.nl/en/publications/early-supplier-involvement-in-public-it-procurement> (06.09.2023)

Assael/Roscoe (1976): Assael, H./Roscoe, A. M.: Approaches to Market Segmentation Analysis, in: *Journal of Marketing*, 4. Jg. (1976), Nr. 40, 1976, S. 67–76, DOI: 10.2307/1251070

Azadegan/Dooley (2010): Azadegan, A./Dooley, K. J.: Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment, in: *Journal of Operations Management*, 6. Jg. (2010), Nr. 28, 2010, S. 488–505, DOI: 10.1016/j.jom.2010.02.001

Basu et al. (2022): Basu, R./Paul, J./Singh, K.: Visual merchandising and store atmospherics: An integrated review and future research directions, in: *Journal of Business Research*, Jg. (2022), Nr. 151, 2022, S. 397–408, DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.07.019

Bercovitz/Feldman (2007): Bercovitz, J. E. L./Feldman, M. P.: Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances, in: *Research Policy*, 7. Jg. (2007), Nr. 36, 2007, S. 930–948, DOI: 10.1016/j.respol.2007.03.002

Bessant/Rush (1995): Bessant, J./Rush, H.: Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer, in: *Research Policy*, 1. Jg. (1995), Nr. 24, 1995, S. 97–114, DOI: 10.1016/0048-7333(93)00751-E

Bichler et al. (2010): Bichler, K./Krohn, R./Riedel, G./Schöppach, F.: Beschaffungsmarketing und Beschaffungsmarktforschung, in: Bichler, K./Krohn, R./Riedel, G./Schöppach, F. (Hrsg.): Beschaffungs- und Lagerwirtschaft: Praxisorientierte Darstellung der Grundlagen, Technologien und Verfahren, Wiesbaden, S. 47–58, DOI: 10.1007/978-3-8349-8828-7_5

Birkinshaw/Gupta (2013): Birkinshaw, J./Gupta, K.: Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, in: *Academy of Management Perspectives*, 4. Jg. (2013), Nr. 27, 2013, S. 287–298, DOI: 10.5465/amp.2012.0167

Bleda/Chicot (2020): Bleda, M./Chicot, J.: The role of public procurement in the formation of markets for innovation, in: *Journal of Business Research*, Jg. (2020), Nr. 107, 2020, S. 186–196, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.032

Boer et al. (2015): Boer, H./Holweg, M./Kilduff, M./Pagell, M./Schmenner, R./Voss, C.: Making a meaningful contribution to theory, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 9. Jg. (2015), Nr. 35, 2015, S. 1231–1252, DOI: 10.1108/IJOPM-03-2015-0119

de Boer et al. (1998): de Boer, L./van der Wegen, L./Telgen, J.: Outranking methods in support of supplier selection, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2. Jg. (1998), Nr. 4, 1998, S. 109–118, DOI: 10.1016/S0969-7012(97)00034-8

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*, 2. Jg. (2001), Nr. 7, 2001, 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*, 5. Jg. (2018), Nr. 28, 2018, S. 905–928, DOI: 10.1111/isj.12174

Boyd/Prescott (1986): Boyd, J. H./Prescott, E. C.: Financial intermediary-coalitions, in: *Journal of Economic Theory*, 2. Jg. (1986), Nr. 38, 1986, S. 211–232, DOI: 10.1016/0022-0531(86)90115-8

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)

Caldwell et al. (2005): Caldwell, N./Walker, H./Harland, C./Knight, L./Zheng, J./Wakeley, T.: Promoting competitive markets: The role of public procurement, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 5. Jg. (2005), Nr. 11, 2005, S. 242–251, DOI: 10.1016/j.pur-sup.2005.12.002

Cheng (2020): Cheng, C. C. J.: Sustainability Orientation, Green Supplier Involvement, and Green Innovation Performance: Evidence from Diversifying Green Entrants, in: *Journal of Business Ethics*, 2. Jg. (2020), Nr. 161, 2020, S. 393–414, DOI: 10.1007/s10551-018-3946-7

Chesbrough (2003): Chesbrough, H. W.: *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Massachusetts, USA

Cohen/Levinthal (1990): Cohen, W. M./Levinthal, D. A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, 1. Jg. (1990), Nr. 35, 1990, S. 128–152, DOI: 10.2307/2393553

Colicchia et al. (2019): Colicchia, C./Creazza, A./Noè, C./Strozzi, F.: Information sharing in supply chains: a review of risks and opportunities using the Systematic Literature Network Analysis (SLNA), in: *Supply Chain Management*, 1. Jg. (2019), Nr. 24, 2019, S. 5–21, DOI: 10.1108/SCM-01-2018-0003

- Cui et al. (2022):** Cui, R./Li, M./Zhang, S.: AI and Procurement, in: *Manufacturing & Service Operations Management*, 2. Jg. (2022), Nr. 24, 2022, S. 691–706
- Dahlander/Gann (2010):** Dahlander, L./Gann, D. M.: How open is innovation?, in: *Research Policy*, 6. Jg. (2010), Nr. 39, 2010, S. 699–709, DOI: 10.1016/j.respol.2010.01.013
- Day (1981):** Day, G. S.: Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach, in: *Strategic Management Journal*, 3. Jg. (1981), Nr. 2, 1981, S. 281–299
- Dhanaraj/Parkhe (2006):** Dhanaraj, C./Parkhe, A.: Orchestrating Innovation Networks, in: *Academy of Management Review*, 3. Jg. (2006), Nr. 31, 2006, S. 659–669, DOI: 10.5465/amr.2006.21318923
- Döring et al. (2016):** Döring, N./Bortz, J./Pöschl, S./Werner, C. S./Schermelleh-Engel, K./Gerhard, C./Gäde, J. C.: *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. ed., Berlin
- Drees/Heugens (2013):** Drees, J. M./Heugens, P. P. M. A. R.: Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis, in: *Journal of Management*, 6. Jg. (2013), Nr. 39, 2013, S. 1666–1698, DOI: 10.1177/0149206312471391
- Durach et al. (2017):** Durach, C. F./Kembro, J./Wieland, A.: A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management, in: *Journal of Supply Chain Management*, 4. Jg. (2017), Nr. 53, 2017, S. 67–85, DOI: 10.1111/jscm.12145
- Dwivedi et al. (2024):** Dwivedi, Y. K./Jeyaraj, A./Hughes, L./Davies, G. H./Ahuja, M./Albashrawi, M. A./Al-Busaidi, A. S./Al-Sharhan, S./Al-Sulaiti, K. I./Altinay, L./et al.: “Real impact”: Challenges and opportunities in bridging the gap between research and practice – Making a difference in industry, policy, and society, in: *International Journal of Information Management*, Jg. (2024), 2024, S. 102750, DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102750
- Eadie/Graham (2014):** Eadie, R./Graham, M.: Analysing the advantages of early contractor involvement, in: *International Journal of Procurement Management*, Jg. (2014), Nr. 7, 2014, S. 661–676, DOI: 10.1504/IJPM.2014.064971
- Easterby-Smith et al. (2018):** Easterby-Smith, M./Thorpe, R./Jackson, P. R./Jaspersen, L. J.: *Management and Business Research*, 6. ed. Los Angeles, California, USA 2018
- Edler et al. (2005):** Edler, J./Ruhland, S./Hafner, S./Rigby, J./Georghiou, L./Hommen, L./Rolfstam, M./Edquist, C./Tsipouri, L./Papadakou, M.: *Innovation and public procurement. Review of issues at stake*, Brussels
- Edler/Yeow (2016):** Edler, J./Yeow, J.: Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation, in: *Research Policy*, 2. Jg. (2016), Nr. 45, 2016, S. 414–426, DOI: 10.1016/j.respol.2015.10.010
- Edquist (2019):** Edquist, C.: Towards a holistic innovation policy: Can the Swedish National Innovation Council (NIC) be a role model?, in: *Research Policy*, 4. Jg. (2019), Nr. 48, 2019, 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*, 3. Jg. (2000), Nr. 16, 2000, S. 357–366, DOI: 10.1016/S0743-0167(99)00039-X
- Eisenhart (1991):** Eisenhart, M. A.: Conceptual Frameworks for Research Circa 1991: Ideas from a Cultural Anthropologist; Implications for Mathematics Education Researchers, in: Underhill, R.G. (Hrsg.): *Proceedings of the 13th annual meeting of the north american chapter of the psychology of mathematics education*, Blacksburg, Virginia, USA, S. 202–219

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

Eßig/Schaupp (2016a): Eßig, M./Schaupp, M.: Ermittlung des innovationsrelevanten Beschaffungsvolumens des öffentlichen Sektors als Grundlage für eine innovative öffentliche Beschaffung, 2016, https://www.koinno-bmwk.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Ermittlung_des_innovationsrelevanten_Beschaffungsvolumens_des_oeffentlich...__3_.pdf (12.12.2023)

Eßig/Schaupp (2016b): Eßig, M./Schaupp, M.: Konzeption einer „innovativen öffentlichen Beschaffung“ (IÖB). Definition und Handlungsansätze für eine innovative Beschaffung im öffentlichen Sektor, 2016, https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Konzeption_IOEB_13_01_2016_fertig.pdf (13.12.2023)

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

Fabry et al. (2013): Fabry, B./Meininger, F./Kayser, K.: Grundlagen des Vergaberechts, in: Fabry, B./Meininger, F./Kayser, K. (Hrsg.): Vergaberecht in der Unternehmenspraxis: Erfolgreich um öffentliche Aufträge bewerben, Wiesbaden 2013, S. 7–67, DOI: 10.1007/978-3-8349-3728-5_2

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

Flynn/Davis (2017): Flynn, A./Davis, P.: Explaining sme participation and success in public procurement using a capability-based model of tendering, in: Journal of Public Procurement, 3. Jg. (2017), Nr. 17, 2017, S. 337–372, DOI: 10.1108/JOPP-17-03-2017-B003

Foersti et al. (2020): Foersti, 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, 1. Jg. (2020), Nr. 26, 2020, S. 65–83, DOI: 10.1108/SCM-06-2019-0233

Ford/Hakansson (2006): Ford, D./Hakansson, H.: The Idea of Interaction, in: The IMP Journal, 1. Jg. (2006), Nr. 1, 2006, S. 4–20

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)

Frohlich/Westbrook (2001): Frohlich, M. T./Westbrook, R.: Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, in: Journal of Operations Management, 2. Jg. (2001), Nr. 19, 2001, S. 185–200, DOI: 10.1016/S0272-6963(00)00055-3

Gemünden et al. (1996): Gemünden, H. G./Ritter, T./Heydebreck, P.: Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries, in: International Journal of Research in Marketing, Markets as networks, 5. Jg. (1996), Nr. 13, 1996, S. 449–462, DOI: 10.1016/S0167-8116(96)00026-2

Georghiou et al. (2014): Georghiou, L./Edler, J./Uyarra, E./Yeow, J.: Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Jg. (2014), Nr. 86, 2014, S. 1–12, DOI: 10.1016/j.techfore.2013.09.018

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

Geyskens et al. (2006): Geyskens, I./Steenkamp, J.-B. E. M./Kumar, N.: Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis, in: *The Academy of Management Journal*, 3. Jg. (2006), Nr. 49, 2006, S. 519–543

Gibson/Birkinshaw (2004): Gibson, C. B./Birkinshaw, J.: The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, in: *The Academy of Management Journal*, 2. Jg. (2004), Nr. 47, 2004, S. 209–226, DOI: 10.2307/20159573

Glas (2012): Glas: *Public Performance-based Contracting: Ergebnisorientierte Beschaffung und leistungsabhängige Preise im öffentlichen Sektor*, Wiesbaden

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*, 4. Jg. (2017), Nr. 17, 2017, S. 572–605, DOI: 10.1108/JOPP-17-04-2017-B004

Glück (2022): Glück, M.: *Agile Innovation: Mit neuem Schwung zum Erfolg*, Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-658-37957-5

Goldberg/Schiele (2018): Goldberg, J./Schiele, H.: Early Supplier Integration: Assessing Supplier Innovation Ideas, in: *IEEE Engineering Management Review*, 3. Jg. (2018), Nr. 46, 2018, S. 94–102, DOI: 10.1109/EMR.2018.2866379

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

Guarnieri/Gomes (2019): Guarnieri, P./Gomes, R. C.: Can public procurement be strategic? A future agenda proposition, in: *Journal of Public Procurement*, 4. Jg. (2019), Nr. 19, 2019, S. 295–321, DOI: 10.1108/JOPP-09-2018-0032

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*, 4. Jg. (2023), Nr. 53, 2023, S. 387–423, DOI: 10.1108/IJPDLM-12-2021-0536

Håkansson/Waluszewski (2013): Håkansson, H./Waluszewski, A.: A never ending story — Interaction patterns and economic development, in: *Industrial Marketing Management, Theoretical Perspectives in Industrial Marketing Management*, 3. Jg. (2013), Nr. 42, 2013, S. 443–454, DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.02.010

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*, 2. Jg. (2019), Nr. 55, 2019, S. 6–25, DOI: 10.1111/jscm.12197

Harryson (1997): Harryson, S. J.: From experience How Canon and Sony drive product innovation through networking and application-focused R&D, in: *Journal of Product Innovation Management*, 4. Jg. (1997), Nr. 14, 1997, S. 288–295, DOI: 10.1016/S0737-6782(97)00011-8

- Hart (2018):** Hart, C.: *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination*, 2. ed. Los Angeles, California, USA
- Hassan et al. (2022):** Hassan, S. M./Rahman, Z./Paul, J.: Consumer ethics: A review and research agenda, in: *Psychology & Marketing*, 1. Jg. (2022), Nr. 39, 2022, S. 111–130, DOI: 10.1002/mar.21580
- Hillman et al. (2009):** Hillman, A. J./Withers, M. C./Collins, B. J.: Resource Dependence Theory: A Review, in: *Journal of Management*, 6. Jg. (2009), Nr. 35, 2009, S. 1404–1427, DOI: 10.1177/0149206309343469
- 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*, Jg. (2022), Nr. 104, 2022, S. 51–67, DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.04.004
- Homburg (2017):** Homburg, C.: *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, 6. ed., Wiesbaden, Heidelberg
- Howells (2006):** Howells, J.: Intermediation and the role of intermediaries in innovation, in: *Research Policy*, 5. Jg. (2006), Nr. 35, 2006, S. 715–728, DOI: 10.1016/j.respol.2006.03.005
- Hurley/Hult (1998):** Hurley, R. F./Hult, G. T. M.: Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, in: *Journal of Marketing*, 3. Jg. (1998), Nr. 62, 1998, S. 42–54, DOI: 10.2307/1251742
- Jaworski/Kohli (1993):** Jaworski, B. J./Kohli, A. K.: Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, 3. Jg. (1993), Nr. 57, 1993, S. 53–70, DOI: 10.2307/1251854
- Jebarajakirthy et al. (2021):** Jebarajakirthy, C./Maseeh, H. I./Morshed, Z./Shankar, A./Arli, D./Pentecost, R.: Mobile advertising: A systematic literature review and future research agenda, in: *International Journal of Consumer Studies*, 6. Jg. (2021), Nr. 45, 2021, S. 1258–1291, DOI: 10.1111/ijcs.12728
- Keränen (2017):** Keränen, O.: Roles for developing public–private partnerships in centralized public procurement, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. (2017), Nr. 62, 2017, S. 199–210, DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.09.003
- Klerkx/Leeuwis (2008):** Klerkx, L./Leeuwis, C.: Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure, in: *Technovation*, Jg. (2008), Nr. 28, 2008, DOI: 10.1016/j.technovation.2007.05.005
- Knight et al. (2022):** Knight, L./Tate, W./Carnovale, S./Di Mauro, C./Bals, L./Caniato, F./Gualandris, J./Johnsen, T./Matopoulos, A./Meehan, J./et al.: Future business and the role of purchasing and supply management: Opportunities for ‘business-not-as-usual’ PSM research, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 1. Jg. (2022), Nr. 28, 2022, S. 100753, DOI: 10.1016/j.pursup.2022.100753
- Knight/Harland (2005):** Knight, L./Harland, C.: Managing Supply Networks: Organizational Roles in Network Management, in: *European Management Journal*, 3. Jg. (2005), Nr. 23, 2005, S. 281–292, DOI: 10.1016/j.emj.2005.04.006
- Kohli/Jaworski (1990):** Kohli, A. K./Jaworski, B. J.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, 2. Jg. (1990), Nr. 54, 1990, S. 1–18, DOI: 10.2307/1251866
- Koppelman (2013):** Koppelman, U.: *Beschaffungsmarketing*, 3. ed., Berlin

Kotler et al. (2022): Kotler, P./Armstrong, G./Harris, L. C./He, H.: Grundlagen des Marketing, 8. ed. Hallbergmoos 2022, <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9783863263201> (09.04.2024)

Koufteros et al. (2007): Koufteros, X. A./Edwin Cheng, T. C./Lai, K.-H.: “Black-box” and “gray-box” supplier integration in product development: Antecedents, consequences and the moderating role of firm size, in: *Journal of Operations Management*, 4. Jg. (2007), Nr. 25, 2007, S. 847–870, DOI: 10.1016/j.jom.2006.10.009

Kraljic (1983): Kraljic, P.: Purchasing Must Become Supply Management, in: *Harvard Business Review*, 5. Jg. (1983), Nr. 61, 1983, S. 109–117

Kundu et al. (2020): Kundu, O./James, A. D./Rigby, J.: Public procurement and innovation: a systematic literature review, in: *Science and Public Policy*, 4. Jg. (2020), Nr. 47, 2020, S. 490–502, DOI: 10.1093/scipol/scaa029

Kural/Alsac (2006): Kural, S./Alsac, U.: Public procurement procedures in Turkey, in: *Journal of Public Procurement*, 1/2. Jg. (2006), Nr. 6, 2006, S. 100–129, DOI: 10.1108/JOPP-06-01-02-2006-B005

Lamming et al. (2002): Lamming, R./Hajee, D./Horrill, M./Kay, G./Staniforth, J./Tobyn, M./Li, M./MacGregor, S./Newnes, L.: Lessons from co-development of a Single Vessel Processor: methodologies for managing innovation in customer-supplier networks, in: *International Journal of Technology Management*, 1–3. Jg. (2002), Nr. 23, 2002, S. 21–39, DOI: 10.1504/IJTM.2002.002996

Landry et al. (2013): Landry, R./Amara, N./Cloutier, J.-S./Halilem, N.: Technology transfer organizations: Services and business models, in: *Technovation*, 12. Jg. (2013), Nr. 33, 2013, S. 431–449, DOI: 10.1016/j.technovation.2013.09.008

Leland/Pyle (1977): Leland, H. E./Pyle, D. H.: Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation, in: *The Journal of Finance*, 2. Jg. (1977), Nr. 32, 1977, S. 371–387, DOI: 10.2307/2326770

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*, 1. Jg. (2012), Nr. 12, 2012, S. 4–42, DOI: 10.1108/JOPP-12-01-2012-B001

Liao et al. (2011): Liao, S.-H./Chang, W.-J./Wu, C.-C./Katrichis, J. M.: A survey of market orientation research (1995–2008), in: *Industrial Marketing Management*, Special issue on Service-Dominant Logic in Business Markets, 2. Jg. (2011), Nr. 40, 2011, S. 301–310, DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.09.003

Lincoln et al. (1998): Lincoln, J. R./Ahmadjian, C. L./Mason, E.: Organizational Learning and Purchase-Supply Relations in Japan: Hitachi, Matsushita, and Toyota Compared, in: *California Management Review*, 3. Jg. (1998), Nr. 40, 1998, S. 241–264, DOI: 10.2307/41165953

Liu et al. (2017): Liu, X./Huang, Q./Dou, J./Zhao, X.: The impact of informal social interaction on innovation capability in the context of buyer-supplier dyads, in: *Journal of Business Research*, Jg. (2017), Nr. 78, 2017, S. 314–322, DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.12.027

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*, 5. Jg. (2020), Nr. 26, 2020, S. 1–16, DOI: 10.1016/j.pursup.2020.100649

- Lundvall (1992):** Lundvall, B.-Å.: National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London
- Luzzini et al. (2015):** Luzzini, D./Amann, M./Caniato, F./Essig, M./Ronchi, S.: The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. (2015), Nr. 47, 2015, S. 109–120, DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.034
- 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*, Jg. (2021), Nr. 181, 2021, S. 1162–1170, DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.313
- March (1991):** March, J. G.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: *Organization Science*, 1. Jg. (1991), Nr. 2, 1991, S. 71–87
- McKevitt et al. (2012):** McKevitt, D./Davis, P./Woldring, R./Smith, K./Flynn, A./McEvoy, E.: An exploration of management competencies in public sector procurement, in: *Journal of Public Procurement*, 3. Jg. (2012), Nr. 12, 2012, S. 333–355, DOI: 10.1108/JOPP-12-03-2012-B002
- Melander/Arvidsson (2020):** Melander, L./Arvidsson, A. P.: Getting innovations out of interactions in the public procurement context, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12. Jg. (2020), Nr. 35, 2020, S. 2051–2065, DOI: 10.1108/JBIM-09-2019-0414
- Min et al. (2007):** Min, S./Mentzer, J. T./Ladd, R. T.: A market orientation in supply chain management, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4. Jg. (2007), Nr. 35, 2007, S. 507–522, DOI: 10.1007/s11747-007-0020-x
- Moe/Päivärinta (2013):** Moe, C. E./Päivärinta, T.: Challenges In Information Systems Procurement in the Public Sector, in: *Electronic Journal of E-Government*, 2. Jg. (2013), Nr. 11, 2013, S. 308–323
- Morash/Clinton (1998):** Morash, E. A./Clinton, S. R.: Supply Chain Integration: Customer Value through Collaborative Closeness versus Operational Excellence, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4. Jg. (1998), Nr. 6, 1998, S. 104–120, DOI: 10.1080/10696679.1998.11501814
- Mwesiumo et al. (2021):** Mwesiumo, D./Glavee-Geo, R./Olsen, K. M./Svenning, G. A.: Improving public purchaser attitudes towards public procurement of innovations, in: *Technovation*, Jg. (2021), Nr. 101, 2021, S. 102207, DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102207
- Narver/Slater (1990):** Narver, J. C./Slater, S. F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: *Journal of Marketing*, 4. Jg. (1990), Nr. 54, 1990, S. 20–35, DOI: 10.2307/1251757
- von Nordenflycht (2023):** von Nordenflycht, A.: Clean up Your Theory! Invest in Theoretical Clarity and Consistency for Higher-Impact Research, in: *Organization Science*, 5. Jg. (2023), Nr. 34, 2023, S. 1651–1996, DOI: 10.1287/orsc.2022.16122
- OECD (2021):** OECD: Government at a Glance 2021, Paris 2021, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en (12.12.2023)
- Paajanen et al. (2017):** Paajanen, S./Valkokari, K./Aminoff, A.: The Opportunities of Big Data Analytics in Supply Market Intelligence, Cham, S. 194–205, DOI: 10.1007/978-3-319-65151-4_19
- Patrucco et al. (2017):** Patrucco, A. S./Luzzini, D./Ronchi, S.: Research perspectives on public procurement: Content analysis of 14 years of publications in the journal of public

procurement, in: *Journal of Public Procurement*, 2. Jg. (2017), Nr. 17, 2017, S. 229–269, DOI: 10.1108/JOPP-17-02-2017-B003

Paul/Benito (2018): Paul, J./Benito, G. R. G.: A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading?, in: *Asia Pacific Business Review*, 1. Jg. (2018), Nr. 24, 2018, S. 90–115, DOI: 10.1080/13602381.2017.1357316

Paul/Menzies (2023): Paul, J./Menzies, J.: Developing classic systematic literature reviews to advance knowledge: Dos and don'ts, in: *European Management Journal*, Systematic literature reviews in management research: Exploring current challenges and setting future agendas, 6. Jg. (2023), Nr. 41, 2023, S. 815–820, DOI: 10.1016/j.emj.2023.11.006

Paul/Rosado-Serrano (2019): Paul, J./Rosado-Serrano, A.: Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda, in: *International Marketing Review*, 6. Jg. (2019), Nr. 36, 2019, S. 830–858, DOI: 10.1108/IMR-10-2018-0280

Pelkonen/Valovirta (2015): Pelkonen, A./Valovirta, V.: Can service innovations be procured? An analysis of impacts and challenges in the procurement of innovation in social services, in: *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 3. Jg. (2015), Nr. 28, 2015, S. 384–402, DOI: 10.1080/13511610.2014.999026

Pflueger et al. (2024): Pflueger, D./Wieland, A./Chapman, C. S.: Theory as an engine: Illuminating “white space” of the SCM system of knowledge production, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, Jg. (2024), 2024, DOI: 10.1016/j.pursup.2024.100910

Pisano/Verganti (2008): Pisano, G. P./Verganti, R.: Which kind of collaboration is right for you?, in: *Harvard Business Review*, 12. Jg. (2008), Nr. 86, 2008, S. 78–86

Pittaway et al. (2004): Pittaway, L./Robertson, M./Munir, K./Denyer, D./Neely, A.: Networking and innovation: a systematic review of the evidence, in: *International Journal of Management Reviews*, 3–4. Jg. (2004), Nr. 5–6, 2004, S. 137–168, DOI: 10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x

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

Porst (2014): Porst, R.: Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 4. ed., Wiesbaden

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

Ragatz et al. (1997): Ragatz, G. L./Handfield, R. B./Scannell, T. V.: Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development, in: *Journal of Product Innovation Management*, 3. Jg. (1997), Nr. 14, 1997, S. 190–202, DOI: 10.1111/1540-5885.1430190

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, 2012, S. 217–233, DOI: 10.1108/20441241211280855

Rainville (2021): Rainville, Dr. A.: Stimulating a more Circular Economy through Public Procurement: Roles and dynamics of intermediation, in: *Research Policy*, 4. Jg. (2021), Nr. 50, 2021, S. 104193, DOI: 10.1016/j.respol.2020.104193

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

- Robinson/Faris (1967):** Robinson, P. J./Faris, C. W.: Industrial buying and creative marketing, Boston, Massachusetts, USA
- Rolfstam (2012):** Rolfstam, M.: An institutional approach to research on public procurement of innovation, in: *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 3. Jg. (2012), Nr. 25, 2012, S. 303–321, DOI: 10.1080/13511610.2012.717475
- Roodhooft/Van den Abbeele (2006):** Roodhooft, F./Van den Abbeele, A.: Public procurement of consulting services: Evidence and comparison with private companies, in: *International Journal of Public Sector Management*, 5. Jg. (2006), Nr. 19, 2006, S. 490–512, DOI: 10.1108/09513550610677799
- Rosell/Lakemond (2012):** Rosell, D. T./Lakemond, N.: Collaborative innovation with suppliers: a conceptual model for characterising supplier contributions to NPD, in: *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 2. Jg. (2012), Nr. 8, 2012, S. 197–214, DOI: 10.1504/IJTIP.2012.048477
- de Ruyter/Scholl (1998):** de Ruyter, K./Scholl, N.: Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice, in: *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1. Jg. (1998), Nr. 1, S. 7–14, DOI: 10.1108/13522759810197550
- Scharf et al. (2022):** Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P.: *Marketing: Einführung in Theorie und Praxis*, 6. ed., Stuttgart
- Schaupp (2022):** Schaupp, M.: *Implementierung der Innovativen Öffentlichen Beschaffung. Konzeption, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden 2022
- Schiele (2020):** Schiele, H.: Comparing public and private organisations in their quest to become a preferred customer of suppliers, in: *Journal of Public Procurement*, 2. Jg. (2020), Nr. 20, 2020, S. 119–144, DOI: 10.1108/JOPP-10-2018-0041
- Scopus (2023):** Scopus Content Coverage Guide, 2023, <https://www.elsevier.com/products/scopus/content> (14.02.2024)
- Shapiro (1988):** Shapiro, B. P.: What the Hell Is “Market Oriented”?, in: *Harvard Business Review*, Jg. (1988), 1988, <https://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented> (09.12.2023)
- Singh et al. (2018):** Singh, H./Garg, R./Sachdeva, A.: Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review, in: *Uncertain Supply Chain Management*, 2. Jg. (2018), Nr. 6, 2018, S. 149–180
- Södergren (2021):** Södergren, J.: Brand authenticity: 25 Years of research, in: *International Journal of Consumer Studies*, 4. Jg. (2021), Nr. 45, 2021, S. 645–663, DOI: 10.1111/ijcs.12651
- 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*, 1. Jg. (2009), Nr. 25, 2009, S. 12–20, DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2009)25:1(12)
- Sönnichsen/Clement (2020):** Sönnichsen, S. D./Clement, J.: Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. (2020), Nr. 245, 2020, S. 118901, DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118901
- Swink/Schoenherr (2015):** Swink, M./Schoenherr, T.: The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity, in: *Journal of Business Logistics*, 1. Jg. (2015), Nr. 36, 2015, S. 69–87, DOI: 10.1111/jbl.12070

Tangpong et al. (2015): Tangpong, C./Michalisin, M. D./Traub, R. D./Melcher, A. J.: A review of buyer-supplier relationship typologies: progress, problems, and future directions, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2. Jg. (2015), Nr. 30, 2015, S. 153–170, DOI: 10.1108/JBIM-10-2012-0193

Tiwari (2020): Tiwari, S.: Supply chain integration and Industry 4.0: a systematic literature review, in: *Benchmarking: An International Journal*, 3. Jg. (2020), Nr. 28, 2020, S. 990–1030, DOI: 10.1108/BIJ-08-2020-0428

Todtenhaupt (1963): Todtenhaupt, M.: Beschaffungsmarktforschung, in: *Wirtschaftsdienst*, Hamburg 1963, S. IX–XI

Torvatn/de Boer (2017): Torvatn, T./de Boer, L.: Public procurement reform in the EU: start of a new era?, in: *IMP Journal*, 3. Jg. (2017), Nr. 11, 2017, S. 431–451, DOI: 10.1108/IMP-09-2015-0056

Trammell et al. (2020): Trammell, E./Abutabenjeh, S./Dimand, A.-M.: A Review of Public Administration Research: Where Does Public Procurement Fit In?, in: *International Journal of Public Administration*, 8. Jg. (2020), Nr. 43, 2020, S. 655–667, DOI: 10.1080/01900692.2019.1644654

Uttam/Roos (2015): Uttam, K./Roos, C. L. L.: Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. (2015), Nr. 86, 2015, S. 403–416, DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.08.031

Uyarra et al. (2014): Uyarra, E./Edler, J./Garcia-Estevéz, J./Georghiou, L./Yeow, J.: Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective, in: *Technovation*, 10. Jg. (2014), Nr. 34, 2014, S. 631–645, DOI: 10.1016/j.technovation.2014.04.003

Uyarra/Flanagan (2010): Uyarra, E./Flanagan, K.: Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement, in: *European Planning Studies*, 1. Jg. (2010), Nr. 18, 2010, S. 123–143, DOI: 10.1080/09654310903343567

Van Maanen et al. (2007): Van Maanen, J./Sørensen, J. B./Mitchell, T. R.: The interplay between theory and method, in: *Academy of Management Review*, 4. Jg. (2007), Nr. 32, 2007, S. 1145–1154, DOI: 10.5465/amr.2007.26586080

Vecchiato/Roveda (2014): Vecchiato, R./Roveda, C.: Foresight for public procurement and regional innovation policy: The case of Lombardy, in: *Research Policy*, 2. Jg. (2014), Nr. 43, 2014, S. 438–450, DOI: 10.1016/j.respol.2013.11.003

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*, 3. Jg. (2016), Nr. 11, 2016, S. 179–193

Wacker (1998): Wacker, J. G.: A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management, in: *Journal of Operations Management*, 4. Jg. (1998), Nr. 16, 1998, S. 361–385, DOI: 10.1016/S0272-6963(98)00019-9

Waluszewski/Wagrell (2013): Waluszewski, A./Wagrell: Public purchasing policy as innovation killer?, in: *The IMP Journal*, 1. Jg. (2013), Nr. 7, 2013

Wang/Quan (2021): Wang, C.-H./Quan, X. I.: The Role of External Technology Scouting in Inbound Open Innovation Generation: Evidence From High-Technology Industries, in: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 6. Jg. (2021), Nr. 68, 2021, S. 1558–1569, DOI: 10.1109/TEM.2019.2956069

van Weele/Eßig (2017): van Weele, A. J./Eßig, M.: Strategische Beschaffung, Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-658-08491-2

Wesseling/Edquist (2018): Wesseling, J. H./Edquist, C.: Public procurement for innovation to help meet societal challenges: a review and case study, in: *Science and Public Policy*, 4. Jg. (2018), Nr. 45, 2018, S. 493–502, DOI: 10.1093/scipol/scy013

West/Bogers (2014): West, J./Bogers, M.: Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation, in: *Journal of Product Innovation Management*, 4. Jg. (2014), Nr. 31, 2014, S. 814–831, DOI: 10.1111/jpim.12125

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*, Jg. (2016), Nr. 96, 2016, S. 845–854, DOI: 10.1016/j.egypro.2016.09.146

Wondimu et al. (2018): Wondimu, P. A./Hosseini, A./Lohne, J./Laedre, O.: Early contractor involvement approaches in public project procurement, in: *Journal of Public Procurement*, 4. Jg. (2018), Nr. 18, 2018, 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*, 1. Jg. (2020), Nr. 20, 2020, S. 62–87, DOI: 10.1108/JOPP-03-2019-0015

Xian et al. (2018): Xian, K. J./Sambasivan, M./Abdullah, A. R.: Impact of market orientation, learning orientation, and supply chain integration on product innovation, in: *International Journal of Integrated Supply Management*, 1–2. Jg. (2018), Nr. 12, 2018, S. 69–89, DOI: 10.1504/IJISM.2018.095681

Appendix

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
Antonsson et al. (2022)	How early should the contractor be involved in an infrastructure project and what is the reason?	Verantwortung, Verständnis, Innovation, Risikomanagement, Aufbau von Beziehungen und Umsetzung sind die Aspekte, die durch die frühe Einbindung von Auftragnehmern beeinflusst wurden. Die möglichst frühe Einbindung des Auftragnehmers in ein Infrastrukturprojekt ist vorteilhaft.	Wie weitreichend die Projektorganisation des Auftragnehmers ist, der bereits in der frühesten Phase des Projekts einbezogen werden sollte, sollte weiter untersucht werden.	Early contractor involvement als theoretische Grundlage	-	Schweden	Infrastruktur	Fallstudie	-
Arentsen et al. (2022)	Which factors determine the needed degree of supplier involvement during the pre-tender phase of public IT procurement?	Zu den Schlüsselfaktoren, die den Grad der Beteiligung der Lieferanten beeinflussen, gehören technologische Unsicherheit, Transaktionskosten und die Wahrnehmung relativer Vorteile. Auch Lösungen für "user-services" und Open-Source-Software standen in engem Zusammenhang mit einem höheren Grad der Beteiligung. Schließlich wurde eine besonders frühe Einbindung der Lieferanten in einer beratenden Funktion als steigend für die Effektivität der Ausschreibung empfunden,	-	Resource dependency theory & transaction costs economics	Environmental factors/ dependency factors/ transaction cost factors/ suppliers involvement during the pre-tender phase in public IT	Niederlande	Informatik	Umfrage (n=155)	Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses öffentlicher Ausschreibungen durch frühzeitige Einbindung von Lieferanten.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		was die künftige Einbindung der Lieferanten erhöht und keinen (negativen) Einfluss auf die wahrgenommene Effizienz einer Ausschreibung hat (=nicht mehr Aufwand).			procurement/ perceived benefits				
Boonstra/van Offenbeek (2018)	How is tendering legislation experienced to shape the room to enact competing norms of rationality in the decision making on software selection?	Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einhaltung der Vergaberichtlinien bei der öffentlichen Beschaffung von Software zu einer erhöhten rechtlichen Komplexität, zu mehr Linearität und Objektivität, zu einer stärkeren Formalisierung und zu weniger relationaler Kommunikation führt.	Die zukünftige Forschung, die im besprochenen Artikel vorgeschlagen wird, zielt darauf ab, ein umfassenderes Verständnis der Dynamik und Effekte bei der Auswahl von Software durch EU-Ausschreibungen zu erlangen. Erstens wird empfohlen, weitere Fälle zu studieren und idealerweise mehrere Fälle miteinander zu vergleichen, um die explorativen Ergebnisse zu bestätigen. Dies würde dazu beitragen, die Übertragbarkeit und Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse zu erhöhen. Zweitens, da die Sichtweisen der Lieferanten in der bisherigen Forschung nicht berücksichtigt wurden, erscheint es relevant, deren	-	-	Niederlande	Gesundheitswesen	Fallstudie	Weitreichende Markterkundung wurde durchgeführt, mit Einbeziehung verschiedener Lieferanten und Vertreter aus verschiedenen Bereichen der beschaffenden Organisation. Dennoch scheiterte der Lieferant letztlich bei der Implementierung der Software.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
			Perspektiven, Strategien und Taktiken zu untersuchen. Die Integration sowohl der Käufer- als auch der Lieferantenperspektiven sowie die Analyse ihrer Interaktionen könnten zu einem tieferen Verständnis der zwischen ihnen bestehenden Dynamiken führen.						
Eadie/Graham (2014)		Die frühe Einbindung von Auftragnehmern führt zu Kosteneinsparungen und besserem Risikomanagement bei größeren Vorhaben. Bei kleineren Vorhaben oder Vorhaben mit geringem Risiko ist der Nutzen jedoch oft gering.	Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich darauf konzentrieren, die Konsistenz der Ergebnisse zu überprüfen, sobald eine größere Anzahl von ECI-Schemata abgeschlossen worden ist.	-	-	Vereinigtes Königreich	Infrastruktur	Survey (n=26)	Bessere Kenntnisse über Stakeholder, um Beziehungen aufzubauen und eine bessere Publizität zu erreichen.
Eriksson (2017)		Große, komplexe Projekte mit hoher Unsicherheit und individueller Anpassung profitieren von einer Kombination aus Erkundung und Nutzung, um die nachhaltige Leistung zu verbessern. Dies erfordert kooperative Beschaffungsstrategien, einschließlich gemeinsamer Spezifikationen durch frühzeitige Einbindung der Auftragnehmer,	Die zukünftige Forschung, die in dem Artikel vorgeschlagen wird, fokussiert sich darauf, die aufgestellten Hypothesen durch großangelegte quantitative Umfragestudien oder durch multiple Fallstudien zu testen.	Organizational learning (exploration and exploitation)	-	Schweden	Baugewerbe	Fallstudie	Nutzung (exploitation) steht im Zusammenhang mit schnellem Lernen, während es bei der Erkundung (exploration) um langsames Lernen, Flexibilität und Kreativität, Risikobereitschaft sowie langfristige Innovation und Anpassung geht.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		Kostenerstattung in Verbindung mit anreizbasierter Bezahlung, Angebotsbewertung auf der Grundlage mehrerer Kriterien sowie kooperative Instrumente und Aktivitäten in Partnerschaftsvereinbarungen. Einfache Projekte können sich auf die Nutzung konzentrieren, um die kurzfristige Effizienz durch herkömmliche Beschaffungsstrategien zu steigern.							
Farrell/Sunindijo (2020)		Die größten Herausforderungen liegen im Vergaberecht, der Entwicklung des grundlegenden Projektanforderungsdokuments, der Durchführung von Workshops, der Änderung der Einstellung der Projektteilnehmer und dem Zeitaufwand. Wenn diese Herausforderungen überwunden sind, können öffentliche Projekte von den Vorteilen der frühzeitigen Einbindung von Auftragnehmern profitieren. Diese sind z. B. kooperative Arbeitsbeziehungen, bessere Konstruierbarkeit, Innovation, Kostensicherheit, verbessertes Risikomanagement und ein	Die zukünftige Forschung könnte sich darauf konzentrieren, wie die Vorbereitung und der Prozess des ECI-Workshops besser implementiert werden können.	-	-	Australien	Baugewerbe	Fallstudie	Weitere Untersuchungen können sich darauf konzentrieren, wie die Vorbereitung und der Prozess von Workshops unter Berücksichtigung der rechtlichen Regulierungen besser umgesetzt werden können.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		besseres Preis-Leistungs-Verhältnis.							
Holma et al. (2022)	1: How can the interfaces between the public buyer and the suppliers during market dialogue interactions be characterized? 2: Which capabilities are important for the development of mutually beneficial market dialogue interactions?	1: Der Marktdialog im öffentlichen Beschaffungswesen kann aus mehreren Interaktionsepisoden bestehen. 2: Marktdialoge ermöglichen translationale und interaktive Schnittstellentypen und stehen damit im Gegensatz zu dem Argument, dass Käufer-Lieferanten-Interaktionen in der öffentlichen Beschaffung nur standardisierte Schnittstellen aufweisen können. 3: Die dyadische Ebene ist geeignet für interaktive und translationale Schnittstellen. 4: Für öffentliche Einkäufer sind relationale Fähigkeiten wichtig, um Marktdialoge zu führen, wie z.B. Interaktions-Kapazität, Interaktions-Fähigkeit, Spezifikations- und Beschreibungsfähigkeit des Bedarfs, Organisationsfähigkeit, aber auch prozedurale Fähigkeiten sind wichtig.	Der vorgeschlagene zukünftige Forschungsbedarf im besprochenen Artikel adressiert mehrere Schlüsselfaktoren im Bereich des Beschaffungsmanagements und der Interaktion zwischen Käufern und Lieferanten. Es wird eine vertiefte Untersuchung der Interaktion zwischen Käufern und Lieferanten vor der Ausschreibungsphase vorgeschlagen, basierend auf der Erkenntnis, dass eine Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten von Käufern und Lieferanten unternehmerische Chancen für Intermediäre bietet, die diese Lücken überbrücken können. Darüber hinaus wird die Erforschung verschiedener Lieferantentypen und deren Herangehensweise an Marktdialoge, einschließlich der damit	Buyer-supplier interfaces	Relational abilities	Finnland & Norwegen	Verpflichtungsdienst & Fahrdienst	Fallstudie	Die empirischen Ergebnisse weisen auf die unterstützende Rolle von Innovationsintermediären für öffentliche Einkäufer in Marktdialogen hin. Die Studie hat keine Fälle aufgedeckt, in denen Intermediäre in den untersuchten Fällen eine ähnliche unterstützende Rolle für Lieferanten gespielt haben.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
			verbundenen Chancen und Herausforderungen in Bezug auf Beziehungsfähigkeiten, als interessant erachtet. Eine weitere Forschungsempfehlung betrifft das Verständnis, wie öffentliche Organisationen absorptive Kapazitäten entwickeln, die es ihnen ermöglichen, die Praktiken der öffentlichen Beschaffung zu innovieren. Es wird auch zu Forschung geraten, die untersucht, wie öffentliche Organisationen ihre relationalen Fähigkeiten über die Zeit entwickeln.						
Lenferink et al. (2012)	Time: does contractor involvement start early or late in the planning process? Space: is the focus on line-infrastructure (the road) or is the scope more area-oriented	Die frühzeitige Einbindung von Auftragnehmern bringt Zeitgewinn, bessere Projektkontrolle und innovativere Lösungen.	-	-	-	Niederlande	Infrastruktur	Fallstudie	In der neuen Beschaffungsstrategie wird die frühzeitige Einbindung der Auftragnehmer angewandt, indem das Vergabeverfahren und das öffentliche Planungsverfahren gleichzeitig durchgeführt werden. Um die frühzeitige Einbindung

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
	(integrated planning, combining the road with other spatial planning initiatives)? Role: the role of the contractors in the planning process; is it a reactive role (testing proposed plans and alternatives) or an active role (developing alternatives and planning proposals)?								zu optimieren, müssen jedoch die Unterschiede zwischen den wettbewerbsorientierten Norwegen Vergabeverfahren und den offenen, kooperativen öffentlichen Planungsverfahren überbrückt werden.
Malvik et al. (2021)	1: How and when can clients use early contractor involvement to gain important input through the knowledge and experience from contractors during a project? 2: What are some of the benefits and drawbacks of early contractor involvement?	Es scheint, dass sich alle Ansätze zur ECI positiv auf die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer auswirken. Die Markterkundung vor der Beschaffungsphase ist entscheidend, um ausreichend Angebote zu erhalten. Zudem hilft es den Auftragnehmern, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse des Kunden als auch für das Projekt zu entwickeln. Effektivere Methoden zur Durchführung des Projekts waren ebenfalls	-	-	-	Norwegen	Infrastruktur	Fallstudie	-

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		eine Folge der Zusammenarbeit in dieser Phase.							
Plantinga et al. (2019)	Design problem: What design of operational procedure achieves for this particular department the ambidextrous purpose of the integration mechanism with regard to the reuse of innovative procurement instruments?	Die Wiederverwendung von Instrumenten, wie der Markterkundung, wird als eine spezifische und bedeutende Aufgabe für verschiedene Funktionen innerhalb der Beschaffungsfunktion identifiziert.	-	Organizational ambidexterity theory	-	Niederlande	Infrastruktur	Design science	Wenn öffentliche Auftraggeber nicht dazu angeregt werden, die Wiederverwendung von Instrumenten wie der Markterkundung in zukünftigen Projekten bewusst in Betracht zu ziehen, ist es wahrscheinlich, dass erfolgreiche Erkenntnisse aus einem Beschaffungsprojekt nicht für ein anderes genutzt werden. Dies wird der Beschaffungsfunktion helfen, die Wirkung erfolgreicher innovativer Beschaffungsinstrumente zu erhöhen.
Rahman/Alhassan (2012)	-	Die ECI-Methode bietet klare Vorteile, darunter die Verbesserung von Beziehungen, die Effektivität des Auftragnehmerbeitrags zum Entwurf, verbessertes Risikomanagement und eine insgesamt gesteigerte Projektabwicklung. Zusätzlich tragen effiziente	-	-	-	Vereinigtes Königreich	Baugewerbe	Umfrage (n=57)	Der ECI-Ansatz hat eine positive Wirkung auf die Förderung besserer Beziehungen zwischen den beteiligten Parteien, wodurch der gesamte Designprozess durch wertvolle Beiträge der Auftragnehmer

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		Ressourcennutzung, Qualitätsverbesserung und eine optimierte Vertragsverwaltung zu den positiven Aspekten bei. Hingegen sind ungleiches Engagement und das Fehlen einer Win-Win-Haltung zwischen den Parteien als Nachteile zu nennen. Die Studie betont, dass Beziehungsprobleme, mangelndes Vertrauen und unzureichendes Engagement im ECI-Ansatz eine herausragendere Rolle spielen, während Wissensmangel und verschiedene Formen von "Angst" vergleichsweise geringfügiger sind.							verbessert wird. Diese kooperative Zusammenarbeit wird als entscheidender Faktor für den erfolgreichen Projektabschluss identifiziert. Ungleiches Engagement und ein Mangel an einer für alle Seiten vorteilhaften, gewinnbringenden Haltung zwischen den Parteien erweisen sich als signifikante Herausforderungen, die eine reibungslose Integration behindern. Die Vorteile des ECI-Ansatzes neigen jedoch dazu, die Nachteile zu überwiegen.
Riihimäki/Pekkola (2021)	How public buyer's concerns expressed in the preliminary market consultation influence the public IS procurement project?	Die Markterkundung der Fallstudie wurde durchgeführt mit der Festlegung der Beteiligten und ihrer Zuständigkeiten, der Zusammenstellung eines geeigneten Teams mit klaren Zuständigkeiten und der Verstärkung des Teams durch externe Berater. In der Fallstudie gibt es ernsthafte Bedenken hinsichtlich der	Zukünftige Forschungsarbeiten, die sich auf die Marktkenntnisse öffentlicher Auftraggeber im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung des Beschaffungsprozesses konzentrieren, sollen ein vertieftes Verständnis der Rolle dieser Kenntnisse bei	-	-	EU	Informationstechnik	Fallstudie & grounded theory	Die vorbereitende Markterkundung stellt eine essenzielle Phase dar, die es dem öffentlichen Auftraggeber ermöglicht, spezifisches Wissen zu sammeln, welches ihm in anderen Kontexten normalerweise nicht zugänglich ist.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		Marktkennntnisse und der Eignung der Lieferanten. Die Marktkennntnis der öffentlichen Auftraggeber ist daher für die Vorbereitung und Durchführung des Beschaffungsprozesses von wesentlicher Bedeutung.	Informationssystemen (IS)-Projekten entwickeln.						Dieses gewonnene Wissen dient als Grundlage für die Erstellung einer präziseren und effektiveren Ausschreibung.
Song et al. (2009)	-	Die Einbindung von Auftragnehmern führt zu einer verbesserten Qualität der Zeichnungen, der Materialversorgung, des Informationsflusses und folglich zu einer verbesserten Einhaltung des Bauzeitplans führen.	-	-	-	-	Rohr- und Stahlindustrie	Fallstudie & theoretical modelling	-
Voda/Jobse (2016)	-	Die vergaberechtliche Gestaltung von Markterkundungen ermöglicht eine breite Freiheit in der Durchführung. Das Ziel für öffentliche Auftraggeber besteht darin, Informationen zu erhalten, die eine effektive, effiziente und erfolgreiche Beschaffung ermöglichen, um die optimale Lösung und den passenden Lieferanten auszuwählen. Bei jeder frühzeitigen Markteinbindung sind die Prinzipien der Transparenz, Nicht-Diskriminierung,	-	-	-	-	-	Juristische Analyse	Ausarbeitung, wann und wie öffentliche Auftraggeber Markterkundungen durchführen können.

Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
		Gleichbehandlung und Angemessenheit zu beachten.							
Wondimu et al. (2016)	1: What are the success factors for early contractor involvement? 2: How can public owners implement early contractor involvement on future projects?	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des ECI sind der Zeitpunkt der Anwendung der ECI, eine angemessene Vergütung, Vertrauen, die Qualifikation der Auftragnehmer, die Kompetenz der Auftraggeber und die Risikoverteilung.	Ausweitung der Forschung um Ergebnisse zu validieren.	Early contractor involvement als theoretische Grundlage	-	Norwegen	Infrastruktur	Fallstudie	Öffentliche Auftraggeber können ECI mit verschiedenen Ansätzen umsetzen, ohne gegen die EU-Vergaberichtlinie zu verstoßen.
Wondimu et al. (2018)	1: What do public owners do to implement ECI? 2: What are the success factors for ECI? 3: How could the implemented ECI approaches be improved in practice?	Erfolgsfaktoren des ECI sind der Zeitpunkt der Anwendung des ECI, die Risikoverteilung, die Kompetenz des Projekteigners, eine angemessene Vergütung, die Qualifikation der Auftragnehmer und Vertrauen.	Ausweitung der Forschung um Ergebnisse zu validieren.	Early contractor involvement als theoretische Grundlage	-	Norwegen	Infrastruktur	Fallstudie	Rechtliche Regulierungen als Barrieren werden in Literatur übertrieben. Mangelnde Erfahrung, mangelndes Bewusstsein für die Bedeutung von ECI und mangelnde Vertrautheit mit ECI-Konzepten sind ebenso wichtige Barrieren. Als Ergänzung zur Literatur werden ECI-Ansätze aufgezeigt, die bei weniger komplexen Projekten eingesetzt werden können.

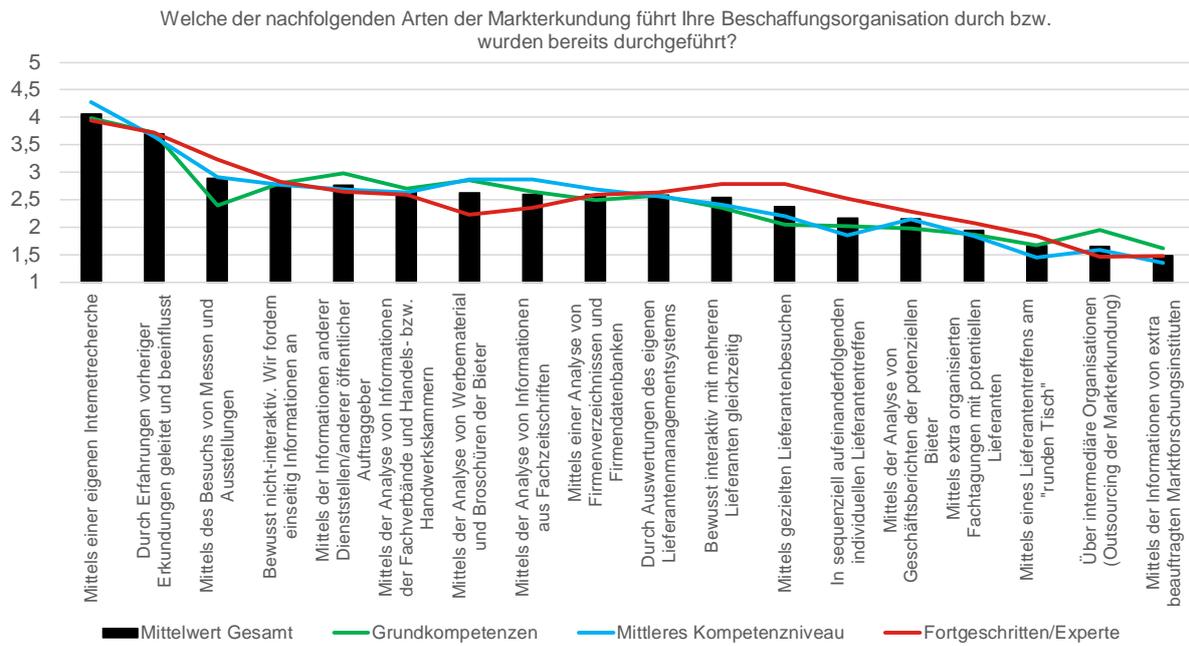
Auswertung bezogen auf die Forschungsergebnisse				T (Theory)	C (Characteristics)	C (Context)		M (Methodology)	
Autor	Forschungsfragen	Hauptergebnisse	Zukünftige Forschung	Theorie	Konstrukte	Land oder Region	Branche	Methodik	Besonderheiten für die öffentliche Beschaffung
Wondimu et al. (2020)	1: What do public owners do to implement ECI? 2: What options do public owners have when they want to implement ECI?	Die ermittelten ECI-Ansätze werden in einem Bezugsrahmen entlang des Beschaffungsprozesses und bezüglich deren Offenheit für neuen Lösungen dargestellt.	Ausweitung der Forschung, um Ergebnisse zu validieren.	-	-	Norwegen	Infrastruktur	Fallstudie	Aufstellung verschiedener Ansätze des ECI.

Appendix 1: Literaturlauswertung

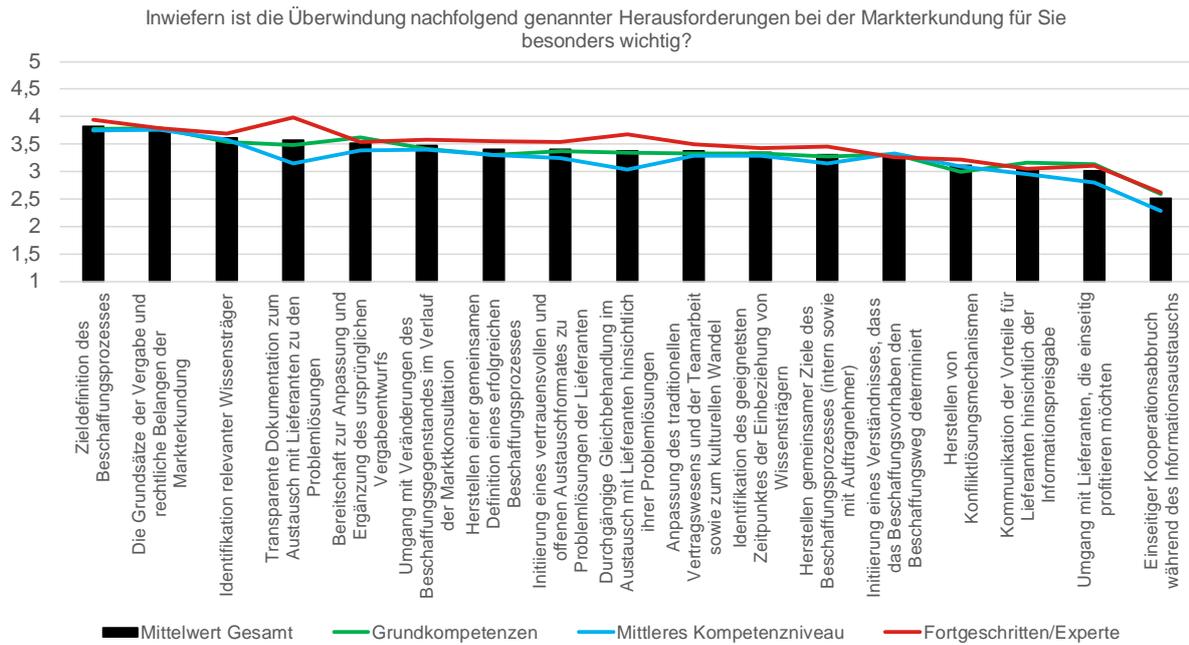
Autor	Kategorisierung/ wichtige Ergebnisse	Daraus Anzahl zugeordneter Artikel	Daraus Fokus auf Markterkundung	Quelle
Trammell et al. (2020)	Collaboration design	18	-	-
Kundu et al. (2020)	-	-	-	-
Guarnieri/Gomes (2019)	Relations between suppliers and buyers; partnerships and/ or collaborative relationships Public-private partnerships (PPPs)	14	(+)	Vecchiato/Roveda (2014)
Wesseling/Edquist (2018)	Gathering market intelligence	2	-	-
Sönnichsen/Clement (2020)	Market dialogue and shared experiences occur through interdisciplinary iterative processes	1	-	-
	Individual information exchange, collaboration and strategic knowledge transfer paramount to effective processes	1	-	-
	Extend dyadic perspective through devoted relational inclusion and understanding of all relevant actors	2	-	-
	Collaboration and dialogue with the market is considered a lever to develop more circular business models through the pro-active use of technical and non-technical specification in minimum demands	1	-	-
	Life cycle assessment of window for discussion on manufacturing emissions in market dialogue e emissions relating primarily to production and logistics	1	-	-

	Life cycle assessment or other simple calculus tools can provide a platform for market dialogue and evaluation of market innovations	1	-	-
	Ignorance towards including relevant circular public procurement criteria are mitigated through mandatory market analysis and justification of non-compliance	2	-	-
	Competitive dialogue procedures is a procurement process legal tool that allow contracting authority to establish relations with short listed bidders before and during the tender process	1	+	Uttam/Roos (2015)
	Competitive dialogue procedures should be restricted to complex contracts and tender processes	1	+	Uttam/Roos (2015)
	Market dialogue is essential in future development of circular public procurement	1	-	-
Patrucco et al. (2017)	Supplier scouting (e.g., scanning the supply market for available solutions and eventually qualifying suitable suppliers ready to fulfill the buying need)	1	-	-
	Public Private Partnerships	6	-	-
	Supplier relationship management	12	-	-

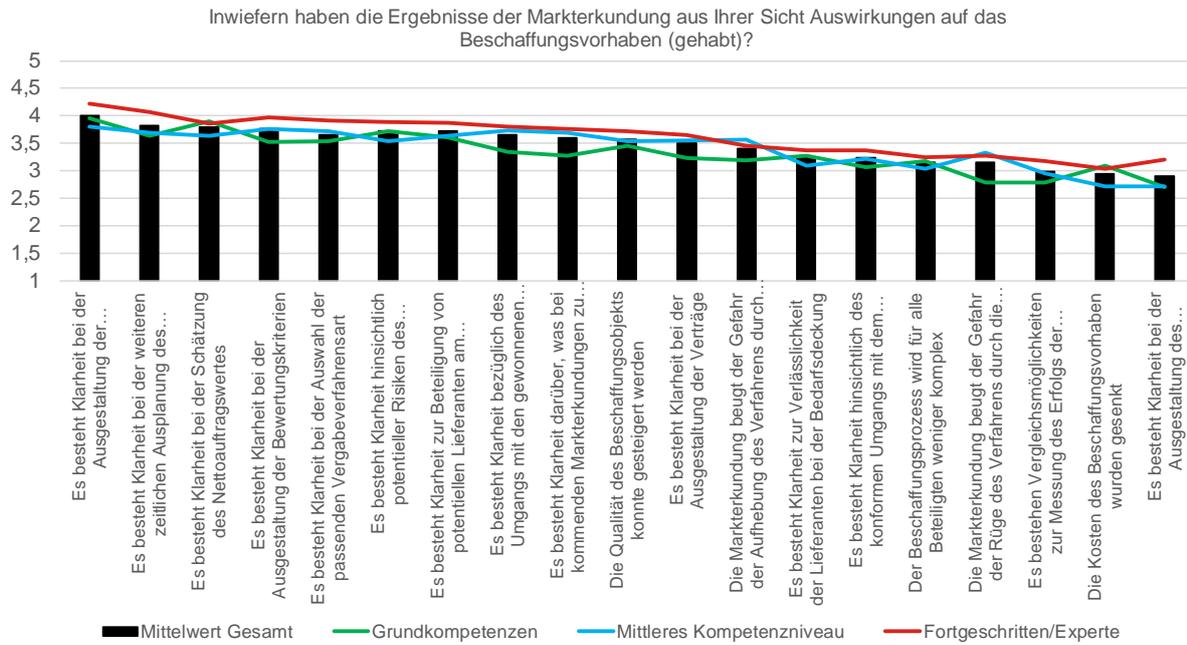
Appendix 2: Auswertung von Reviews zur öffentlichen Beschaffung



Appendix 3: Durchführung der Arten von Markterkundungen nach Kompetenzniveau



Appendix 4: Bedeutung der Herausforderungen bei einer Markterkundung nach Kompetenzniveau



Appendix 5: Auswirkungen der Ergebnisse der Markterkundung nach Kompetenzniveau