

Leitfaden Bedarfsmanagement

Definition, Prozesse,
Rollen und Methoden



Vorwort

Vorliegender Leitfaden zum Bedarfsmanagement richtet sich gleichermaßen an alle Akteure, die zentrale Rollen im Beschaffungsprozess einnehmen. Bedarfsträger und Fachabteilungen, die maßgeblich in die Planung und Durchführung von Prozessschritten im Bedarfsmanagement involviert sind, werden ebenso angesprochen wie die Beschaffungsabteilungen und Vergabestellen, die die Umsetzung von Beschaffungen in regulierten Umgebungen verantworten.

Ziel dieses Leitfadens ist es, allen beteiligten Akteuren die notwendigen Informationen zu vermitteln, um fundierte Entscheidungen im Prozess des Bedarfsmanagements zu treffen und sich dabei an den Anforderungen und Entwicklungen der Beschaffungsmärkte zu orientieren. Insbesondere im Bedarfsmanagement bestehen vergleichsweise große Handlungsspielräume, die gezielt genutzt werden können, um innovationsfördernde Anforderungen zu formulieren und neue Lösungswege zu ermöglichen.

Der Inhalt basiert auf einer Reihe umfassender Fokusgruppeninterviews mit öffentlichen Auftraggebern sowie einer explorativen Literaturanalyse.



Im Fokus stehen dabei folgende zentrale Fragestellungen:

- [Welche Definitionen gibt es für das Bedarfsmanagement?](#)
- [Wie laufen Prozesse im Bedarfsmanagement ab?](#)
- [Welche Rollen gibt es im Bedarfsmanagement?](#)
- [Welche Methoden können zur Unterstützung herangezogen werden?](#)

Den Abschluss des Leitfadens bildet eine [Checkliste zum Thema Bedarfsmanagement](#).

Welche Definitionen gibt es für das Bedarfsmanagement?

Bedarfsmanagement ist der Ausgangspunkt jeder öffentlichen Beschaffung – und gleichzeitig ein bislang wenig standardisierter Bereich. Der Begriff wird in der Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich verstanden und ausgestaltet (Tabelle 1). Während in privatwirtschaftlichen Kontexten das Demand Management als strategisches Instrument zur Steuerung der Nachfrage etabliert ist, bleibt das Bedarfsmanagement in der öffentlichen Beschaffung oft auf den Status eines vorbereitenden Prozessschritts reduziert. Umso wichtiger ist es, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, was Bedarfsmanagement leisten soll – und welche Prozesse und Rollen es umfasst.

Begriff	Autor	Definition	Quelle
Bedarfsmanagement	Eichler (2006)	„Im Bedarfsmanagement wird der <u>Objektbereich der Beschaffung – nach Art und Menge – abgegrenzt</u> . So stehen hier <u>Bedarfsdefinition (Art) und die Bedarfsermittlung (Menge)</u> im Mittelpunkt der Betrachtung [...].“	Wissenschaftliche Literatur
Bedarfsmanagement	Schaupp (2022)	„Auslöser eines Beschaffungsprozesses ist die <u>Bedarfsentstehung beim Bedarfsträger</u> , welche üblicherweise aus <u>einem öffentlichen Interesse hervorgeht</u> . Aufgabe der Beschaffungsstelle ist anschließend die <u>Prüfung, inwieweit der Bedarf tatsächlich notwendig, wirtschaftlich zu rechtfertigen und durch die verfügbaren Haushaltsmittel abdeckbar ist</u> (Bedarfsforschung). Auf dieser Basis können im Zuge der Bedarfsprüfung ggf. korrektive Schritte eingeleitet werden. Endpunkt dieser Prozessphase ist <u>exakte Festlegung des Bedarfs</u> , wobei in diesem Zusammenhang neben den Nutzeranforderungen auch die Zielvorgaben der Beschaffungsstrategie beachtet und als leitender Rahmen für weiteren Verlauf des Beschaffungsvorhabens definiert werden sollten.“	Wissenschaftliche Literatur
Bedarfsmanagement	Heß (2008)	„Im Gestaltungsfeld „Demand“ gilt es (unnötige) Bedarfe zu reduzieren, mit Hilfe sinnvoller Bündelung und Einkaufskooperation die Verhandlungsposition zu stärken und Versorgungsprozesse zu optimieren. Basis dieser Hebel ist ein gut funktionierendes Bedarfsmanagement, das möglichst weitgehende Transparenz zu den mittel- bis langfristigen Bedarfen im Supply-Markt sowie klare und verbindliche Verantwortlichkeiten in der Bedarfsermittlung schafft. Hierauf soll vor der Diskussion der Hebel zunächst eingegangen werden.“	Wissenschaftliche Literatur
Bedarfsermittlung	Beschaffungsamt des BMI (2018)	„Die Bedarfsermittlung bei einem Bedarfsträger muss derart erfolgen, dass für die <u>gesamte, geplante Laufzeit eines Vertrages der potentielle Bedarf geschätzt wird</u> . [...] Mit einer Bedarfsermittlung soll eine möglichst genaue Kenntnis des Auftragsvolumens erreicht werden.“	Referenzmodelle
Bedarfsträger	Beschaffungsamt des BMI (2018)	„ <u>Bedarfsträger</u> als Teil der öffentlichen Auftraggeber im Rahmen einer IT-Beschaffungsmaßnahme sind Behörden, Institutionen oder Unterorganisationen (zum Beispiel Fachabteilungen) dieser Einrichtungen, die feststellen, dass sie Liefer- oder Dienstleistungen von Unternehmen benötigen. Der Bedarfsträger definiert die zu beschaffende Leistung in all ihren fachlichen und technischen Aspekten. Er gibt eine Schätzung des Auftragswertes ab [...].“	Referenzmodelle
Bedarfsbündelung	Beschaffungsamt des BMI (2018)	Zusammenfassung gleichartiger Bedarfe	Referenzmodelle
Bedarfsanforderungen	Koppelman (2013)	Unter Bedarfsanforderungen sind diejenigen <u>Anforderungen zu verstehen, die bei der Beschaffung zum Verhandlungsgegenstand</u> werden können. Unterschieden werden können dabei <u>Objektanforderungen</u> und <u>Modalitätsanforderungen</u> . Die <u>Objektanforderungen</u> umfassen <u>Mengen- und Leistungsanforderungen</u> . Die <u>Modalitätsanforderungen</u> umfassen <u>Zeit-, Ort-, Entgelt-, Lieferungs-, Service- und Informationsanforderungen</u> .	Wissenschaftliche Literatur
Anforderungsmanagement	Informationstechnikzentrum Bund (2019)	Das Anforderungsmanagement beschreibt das Verwalten von Anforderungen. Hierzu gehören die folgenden Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Erfassen der Anforderungen • Aufbau und Verwaltung von Anforderungsstrukturen • Verfeinerung von Anforderungen • Verwalten der Historie • Beobachten und Überwachen von Anforderungen • Auswertung, Nachvollziehen und Rückverfolgung der Anforderungen • Unterstützung der Auswirkungsanalyse • Datenbankgestützte Verwaltung der Anforderungen • Festlegung der Attribute von Anforderungen. 	Referenzmodelle
Demand management	Croxton et al. (2002)	“Demand management is the supply chain management <u>process that balances the customers’ requirements with the capabilities of the supply chain</u> . With the right process in place, management can <u>match supply with demand proactively</u> and execute the plan with minimal disruptions. The process is not limited to forecasting. It <u>includes synchronizing supply and demand, increasing flexibility, and reducing variability</u> .“	Wissenschaftliche Literatur

Begriff	Autor	Definition	Quelle
The specification phase	Weele/Roze-meijer (2022)	“During this first step of the procurement process, the requirements are determined and the company is also faced with the ‘make or buy’ question. It has to determine which products or activities will be produced [...] and which products and activities will be contracted out.”	Wissenschaftliche Literatur
Functional specification	Weele/Roze-meijer (2022)	“Describes the functionality which the product must have for the user.”	Wissenschaftliche Literatur
Technical specification	Weele/Roze-meijer (2022)	“Describes the technical properties and characteristics of the product as well as the activities to be performed by the supplier.”	Wissenschaftliche Literatur
Purchase (order) specification	Weele/Roze-meijer (2022)	“Relates to all specifications needed to select the right supplier including quality specifications, logistics specification, maintenance specifications, legal and environmental requirements, and a target budget.”	Wissenschaftliche Literatur

Tabelle 1: Befunde zu Definitionen des Bedarfsmanagements

Die Analyse bestehender Definitionen zeigt, dass das Bedarfsmanagement in der Praxis mit unterschiedlichen Schwerpunkten verwendet wird. Es lassen sich auch einige Kernfragen zum Bedarfsmanagement ableiten:¹

Kernfragen

Die Notwendigkeitsfrage
Ist das überhaupt nötig?
Ist nicht auch weniger möglich?
Warum kann darauf nicht verzichtet werden?

Die Alternativenfrage
Was kann man anders machen?
Was hat das Andersmachen für Auswirkungen?
Sind die Auswirkungen gewünscht?

Die Kundenfrage
Nimmt der Kunde die Erfüllung der Bedarfsanforderung überhaupt wahr?
Ist die Bedarfsanforderung für den Kunden wichtig?
Wird der Kunde die Realisierung der Bedarfsanforderungen auch honorieren?

Aus der bisherigen Literatur und den vorhandenen Referenzmodellen geht hervor, dass das Bedarfsmanagement sehr unterschiedlich definiert wird. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit erfolgt überwiegend aus einer privatwirtschaftlichen Perspektive. Im Kontext der öffentlichen Beschaffung wird das Bedarfsmanagement zwar erwähnt, jedoch meist nur als ein Prozessschritt innerhalb des gesamten Beschaffungsprozesses – eine vertiefte Auseinandersetzung oder differenzierte Definition fehlt weitgehend.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass das Bedarfsmanagement die Planung, Steuerung und Gestaltung von Bedarfen umfasst. Ferner beinhalten bestehende Definitionen auch eine Reihe von Sub-Prozessen, die das Bedarfsmanagement weiter differenzieren. Auf Basis der Befunde ist in Abbildung 1 eine erste Systematisierung zu Definitionen des Bedarfsmanagements dargestellt.

¹ Vgl. Koppelman (2013) – vgl. auch § 6 BHO „Notwendigkeit der Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen“

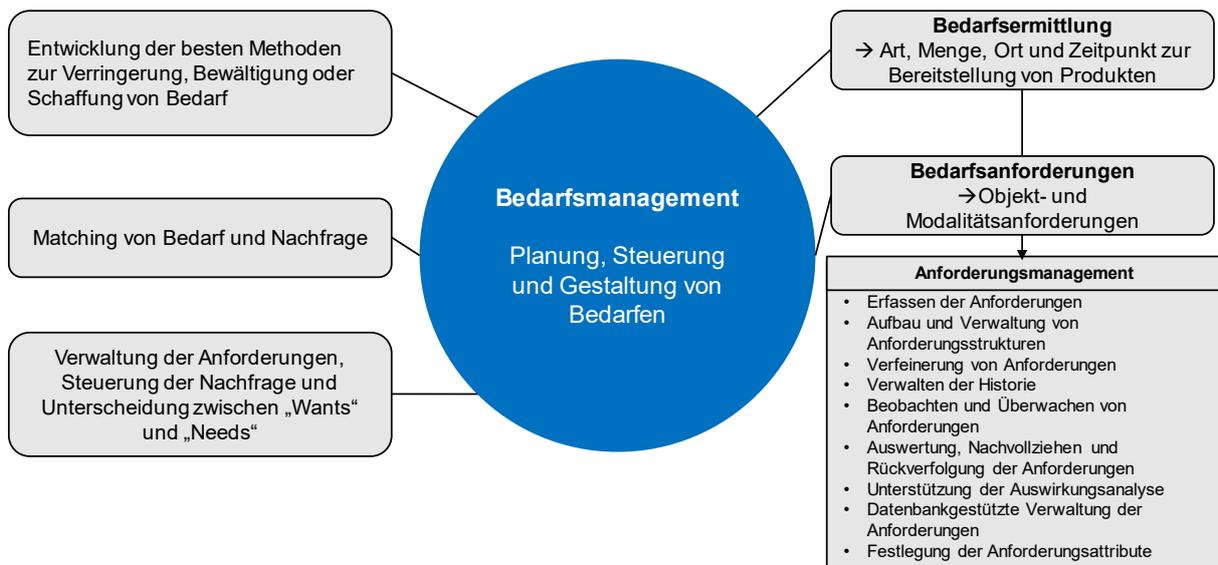


Abbildung 1: Erste Systematisierung der Befunde zu Definitionen

Dem bisherigen Stand der Forschung stehen noch einige offene Fragen gegenüber, insbesondere im Kontext der öffentlichen Beschaffung. Unklar ist bislang, wie das Bedarfsmanagement hier einheitlich definiert werden kann. Auch fehlen konkrete Erkenntnisse darüber, welche einzelnen Schritte das Bedarfsmanagement in diesem Bereich umfasst.

Darüber hinaus ist unzureichend erforscht, wie unterschiedliche Arten von Bedarfen behandelt werden und ob es dabei systematische Unterschiede gibt. Besonders im Kontext der innovativen öffentlichen Beschaffung stellt sich die Frage, ob es bereits spezifische Ansätze oder Praktiken für das Bedarfsmanagement gibt. Ebenso bleibt der konkrete Arbeitsumfang des Bedarfsmanagements in der öffentlichen Praxis weitgehend unbestimmt.

Struktur eines übergreifenden Begriffsverständnisses

Um zu einem operationalisierbaren Verständnis zu kommen, wird im Folgenden eine systematische Strukturierung entlang von fünf Achsen vorgeschlagen (vgl. Abbildung 2):

<u>Objektbezug</u>	<u>Subjektbezug</u>	<u>Zeitbezug</u>	<u>Verfahrensbezug</u>	<u>Innovationsbezug</u>
Was für ein Bedarf wird geplant?	Wer plant den Bedarf?	Wann wird der Bedarf geplant?	Übergreifend oder Einzel?	Inwiefern innovationsfördernd?
<ul style="list-style-type: none"> Abgrenzung des Objektbereichs nach Art und Menge Bedarfsdefinition und Bedarfsermittlung Material- und Informationsflüsse 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarf wird von der Beschaffungsstelle geplant Bedarfssträger als Auslöser des Bedarfsmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> Planung künftiger Bedarfe Mittel – und langfristige Bedarfe 	<ul style="list-style-type: none"> Sowohl verfahrens-übergreifendes Vorgehen als auch Einzelverfahren „Planung, Steuerung und Gestaltung von Bedarfen zur Vermeidung unnötiger Bedarfe [...]“ → Übergreifend „Auslöser eines Beschaffungsprozesses ist die Bedarfsentstehung beim Bedarfsträger“ → Einzelverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Kein eindeutiger Bezug zu Innovation aus den Definitionen erkennbar

Abbildung 2: Strukturierung einer Definition anhand von fünf Achsen

Diese Dimensionen helfen dabei, die Vielfalt der Bedarfe systematisch zu erfassen und ein geeignetes Vorgehen zu definieren – je nach Typ des Bedarfs. Grundsätzlich kann zwischen kurzfristigem und langfristigem Bedarfsmanagement unterschieden werden. Das kurzfristige Bedarfsmanagement verfolgt das Ziel einer möglichst genauen Spezifikation des

Beschaffungsobjektes. Mit einem langfristigen Bedarfsmanagement soll eine möglichst hohe Planungssicherheit erreicht werden. Erstrebenswert ist es also, den Anteil der planbaren Bedarfe möglichst groß zu halten, sodass umgekehrt weniger nicht planbare Bedarfe, kurzfristige Bedarfe, entstehen.

Die Folge ist, dass der planbare Bedarf präziser erfasst wird, was die Entwicklung von Roadmaps erleichtert, eine langfristige Budgetplanung ermöglicht und die Kapazitäts- sowie Personalbedarfsplanung eng an den Bedarfsplan anlehnbar macht. Bezieht man neben dem zeitlichen Horizont außerdem die Dimension des Verfahrensfokus mit ein, ergeben sich insgesamt vier verschiedene Bedarfsmanagement-Typen (vgl. Abbildung 3):

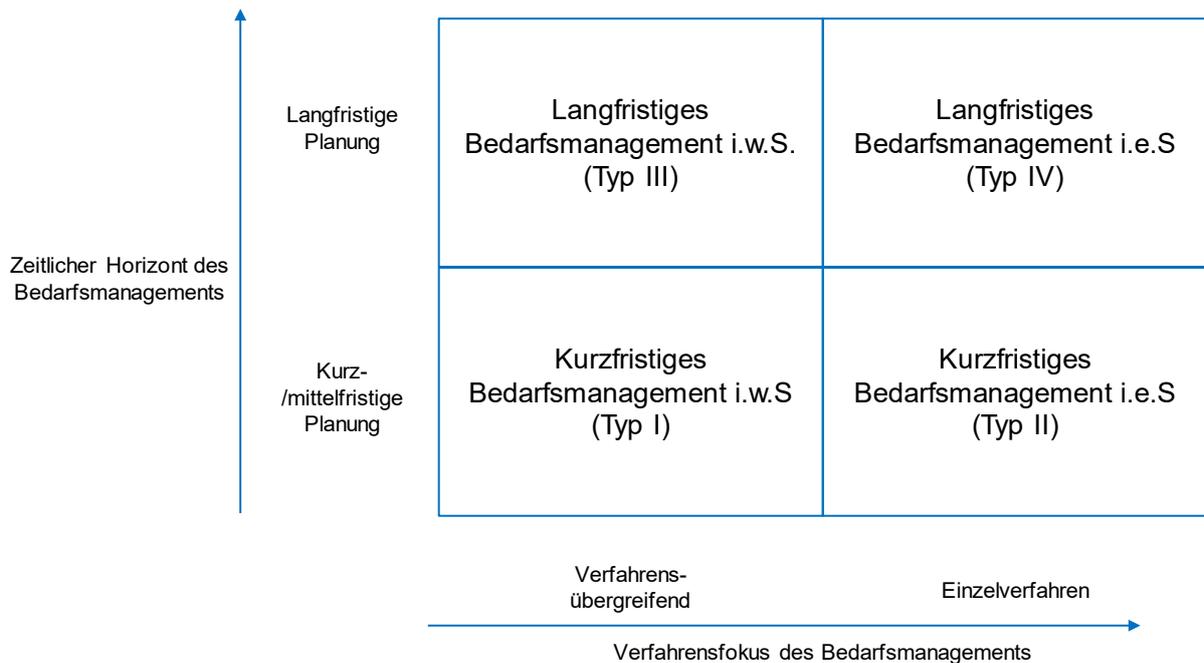


Abbildung 3: Typen des Bedarfsmanagements

Typ I – Das kurzfristige Bedarfsmanagement i.w.S. umfasst das verfahrensübergreifende Management ähnlicher Bedarfe, die durch eine kurzfristige (ad-hoc) Bedarfsmeldung seitens der Bedarfsträger im laufenden Geschäftsjahr anfallen und von der Beschaffungsabteilung verwaltet werden.

Zielsetzung: Spezifikation und **Harmonisierung** von ähnlichen kurzfristig (ad-hoc) anfallenden Bedarfen als Grundlage des folgenden Beschaffungsvorgangs

Ergebnis: Spezifikation der anfallenden Bedarfe und Bilden von Gruppen ähnlicher zeitnah zu beschaffender Bedarfe

Typ II – Das kurzfristige Bedarfsmanagement i.e.S. umfasst Einzelbedarfe, die durch eine kurzfristige (ad-hoc) Bedarfsmeldung seitens der Bedarfsträger im laufenden Geschäftsjahr anfallen und von der Beschaffungsabteilung verwaltet werden.

Zielsetzung: Spezifikation eines kurzfristig (ad-hoc) anfallenden Bedarfs als Grundlage des folgenden Beschaffungsvorgangs

Ergebnis: Bedarfsspezifikation eines zeitnah zu beschaffenden Bedarfs

Typ III – Das langfristige Bedarfsmanagement i.w.S. umfasst das verfahrensübergreifende Management ähnlicher Bedarfe, die mit langfristigem Planungshorizont für die kommenden Geschäftsjahre aus den Bedarfen der vorherigen Geschäftsjahre abgeleitet werden und von der Beschaffungsabteilung verwaltet werden.

Zielsetzung: Planung der in den kommenden Geschäftsjahren anfallenden ähnlichen Bedarfe und **Harmonisierung dieser Bedarfe** (Erkennen von Harmonisierungsmöglichkeiten, Standardisierung, größere Mengen- und Einspareffekte)

Ergebnis: Bedarfsplan ähnlicher Bedarfe für die kommenden Geschäftsjahre

Typ IV – Das langfristige Bedarfsmanagement i.e.S. umfasst Einzelbedarfe, die mit langfristigem Planungshorizont für die kommenden Geschäftsjahre aus den Bedarfen der vorherigen Geschäftsjahre abgeleitet werden und von der Beschaffungsabteilung verwaltet werden.

Zielsetzung: Planung der in den kommenden Geschäftsjahren anfallenden Bedarfe

Ergebnis: Bedarfsplan einzelner Bedarfe für die kommenden Geschäftsjahre

Aufbauend darauf lässt sich festhalten, dass je nach Typ des Bedarfsmanagements unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt und verschiedene Ergebnisse angestrebt werden. Daraus ergibt sich, dass auch die jeweiligen Prozessschritte, beteiligten Rollen, eingesetzten Instrumente und relevanten Kennzahlen/ Key Performance Indicators (KPIs) typenspezifisch ausgestaltet sind.

Im folgenden Kapitel werden daher die verschiedenen Prozessausprägungen des Bedarfsmanagements differenziert betrachtet.

Wie laufen Prozesse im Bedarfsmanagement ab?

Ausgangspunkt für den Beginn des Beschaffungsprozesses ist grundsätzlich ein konkreter oder potenzieller Bedarf an externen Inputfaktoren oder Zukaufleistungen (Abbildung 4).

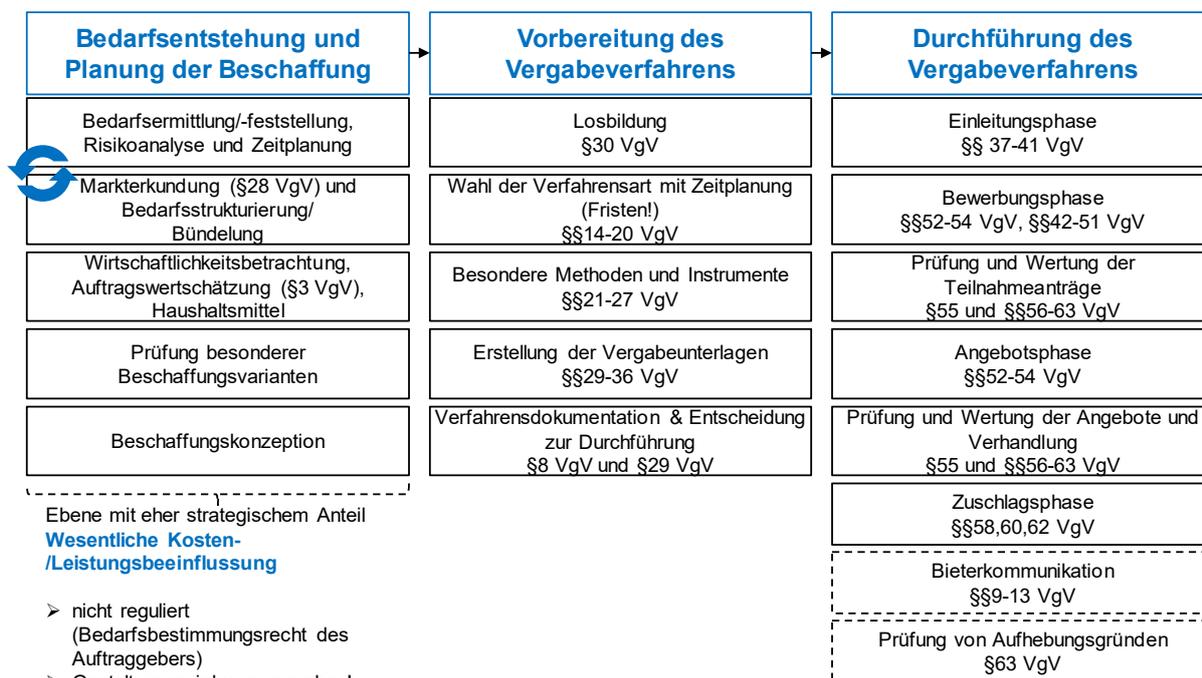


Abbildung 4: Ablauf der strategischen Beschaffung²

Solche Bedarfe können auf Basis der explorativen Literaturanalyse:

- In den Phasen der Produktentstehung für innovative Bauteile neuer oder zu modifizierender Produkte aufkommen. Dabei kann es um „potenzielle“ Bedarfe und konkrete Bedarfe gehen.
- In den Phasen der Produktentstehung im Rahmen der parallel erfolgenden Entwicklung des Herstellungsprozesses durch die Erfordernisse von neuen Maschinen und Anlagen aufkommen.
- Aufgrund der rollierenden Beschaffungsplanung konkret ermittelt werden.
- Bei kundenauftragsbezogener Fertigung und Beschaffung in der Phase der Auftragsabwicklung einerseits durch kundenindividuelle Entwicklungen und andererseits durch die übliche Materialdisposition konkret ausgelöst werden.
- Durch Vorgaben des Kunden entstehen.
- Im Falle von konkreten Einzelfallbedarfen durch verschiedene Bedarfsträger aus Fachbereichen angestoßen werden.

Die Feststellung des Bedarfs ist der erste Schritt im Ablaufplan zur Beschaffung von Innovationen und damit die Grundlage für einen innovativen Beschaffungsprozess. Der innovationsfreundliche Beschaffungsprozess („Innovation-friendly public procurement“) zielt darauf ab, die Angebotsvielfalt zu steigern und dadurch die Beschaffung innovativer Lösungen zu erleichtern.³ Besonders entscheidend sind dabei die frühen Prozessphasen – insbesondere das

² Vgl. Beschaffungsamt des BMI (2018)

³ Vgl. Knutsson/Thomasson (2014)

Bedarfsmanagement und die Markterkundung –, die der eigentlichen Beschaffung vorgelagert sind. In diesen Phasen werden die Weichen für ein innovatives Endergebnis gestellt.

Praxistipp: Insbesondere im Bedarfsmanagement bestehen vergleichsweise große Handlungsspielräume, die gezielt genutzt werden können, um innovationsfördernde Anforderungen zu formulieren und neue Lösungswege zu ermöglichen.

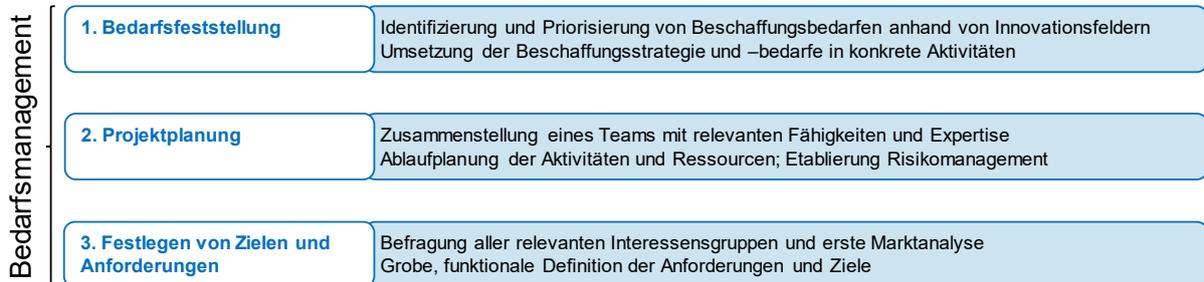


Abbildung 5: Der innovative Beschaffungsprozess (Bedarfsmanagement)⁴

In Abbildung 4⁵ ist zudem die **Parallelisierung des Bedarfsmanagement mit der Markterkundung** grafisch dargestellt. Durch die Interaktion mit dem Marktumfeld können erkennbare Bedarfe gezielt beeinflusst, neue Technologien frühzeitig identifiziert, überraschende technologische Diskontinuitäten vermieden sowie durch kontinuierliche Technologiebeobachtung Strategien zur Nutzbarmachung relevanter Innovationen entwickelt werden.

Expertentipp

Markterkundung und Bedarfsplanung parallelisieren

Statt die Bedarfsplanung vollständig abzuschließen, bevor die Markterkundung beginnt, sollten beide Aktivitäten insbesondere für die Innovationsbeschaffung frühzeitig und parallel gedacht werden. So können aktuelle Markttrends, neue Technologien und innovative Lösungsansätze bereits in die Bedarfsspezifikation einfließen – und nicht erst danach „passend gemacht“ werden. Durch diese Parallelisierung entsteht ein dynamischer Austausch zwischen internen Bedarfsträgern und externen Anbietern, der den Bedarf realitätsnäher, offener und innovationsfreundlicher gestaltet. Die frühe Markterkundung hilft auch dabei, unrealistische Anforderungen zu vermeiden oder innovative Alternativen überhaupt erst sichtbar zu machen.

Ein gelungenes Beispiel für ein innovationsfreundliches Bedarfsmanagement liefert der „Leitfaden für eine innovationsfördernde öffentliche Auftragsvergabe“ der Europäischen Kommission (2021): Das Krankenhaus im polnischen Sucha Beskidzka hatte den Bedarf, Räume nachhaltig zu kühlen. Anstatt den Bedarf sofort auf eine bekannte Kühltechnologie zu verengen, startete das Krankenhaus im Rahmen des Bedarfsmanagements eine vorgelagerte Markterkundung. Diese diente dazu, den Bedarf nicht nur technisch, sondern auch funktional und nachhaltig zu durchdenken. Die Lösung, die sich aus dem Prozess ergab: Solarpaneele an der Gebäudefassade, die gleichzeitig zur Kühlung der Räume und zur Stromerzeugung beitragen.



- [Zum Leitfaden Markterkundung](#)
- [Zum KOINNOvationsplatz \(effiziente Markterkundung unterstützt durch KOINNO\)](#)

⁴ Vgl. Eßig/Schaupp (2016)

⁵ Vgl. Europäische Kommission (2021) – [KOINNO-Link](#)

Das Wissen zu Markt und Lieferanten wirkt sich dabei auch zentral auf die Vergabevorbereitung aus – insbesondere auf die Erstellung der Leistungsbeschreibung (Abbildung 6):

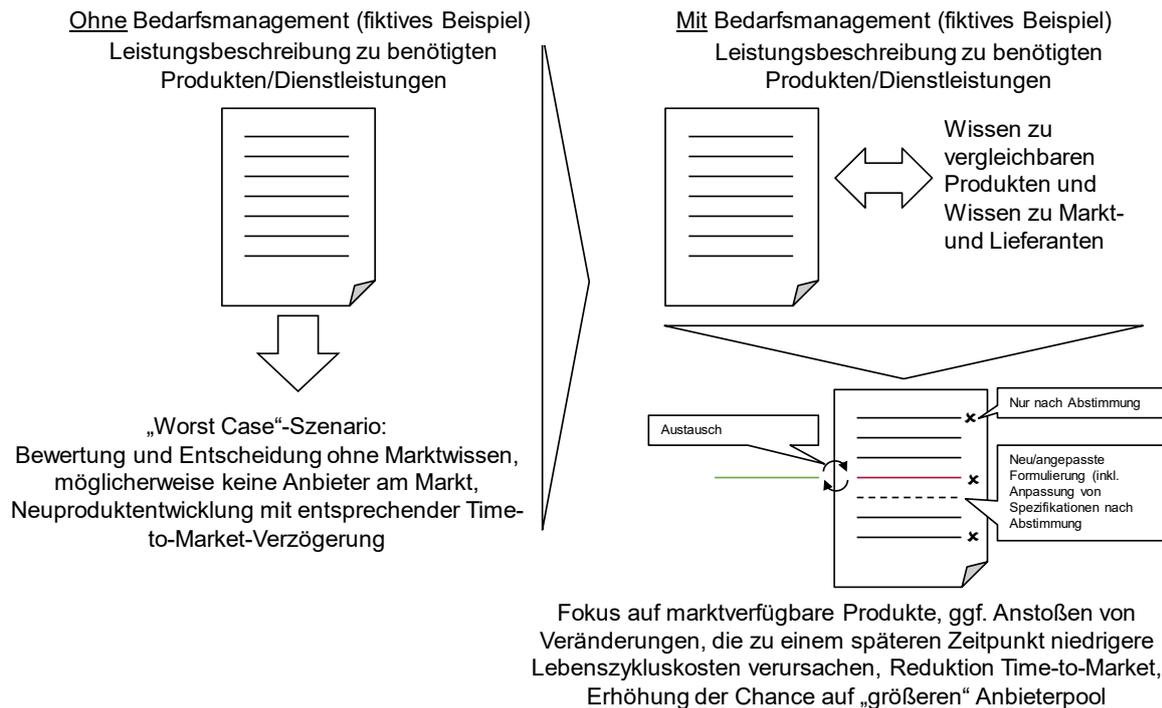


Abbildung 6: Einfluss von Markt- und Lieferantenwissen auf das Bedarfsmanagement und die Leistungsbeschreibung⁶

Neben den Erkenntnissen der Markterkundung können auch **Erkenntnisse aus der Beschaffungsabwicklung in die Bedarfsmanagement einfließen** – insbesondere für die Typen III und IV. Die Beschaffungsabwicklung umfasst Festlegungen nach Vertragsabschluss, die Organisation der Logistik, Güter- und Rechnungsprüfungen und Rechnungsabwicklungen. Aus den Fokusgruppeninterviews konnten folgende Best-Practices hierzu abgeleitet werden:

Rückkopplung über interne Stakeholder

Fachabteilungen, Nutzer und Projektverantwortliche, die in der Abwicklung involviert waren, können nach Abschluss ihre Perspektiven einbringen:

War die beschaffte Leistung passend?

Gab es operative Herausforderungen?

Welche Aspekte sollten beim nächsten Mal anders bedacht werden?

So wird sichergestellt, dass das fortlaufende Bedarfsmanagement nicht losgelöst von der Umsetzungsrealität agiert.

Etablierung von Feedbackroutinen

Durch formalisierte Prozesse, wie z. B. standardisierte Rückmeldeformulare oder Feedbackgespräche zwischen Einkauf, Bedarfsträgern und Lieferanten, kann ein kontinuierlicher

⁶ Vgl. Eßig (2024)

Lernzyklus aufgebaut werden. Insbesondere bei wiederholten oder serienartigen Beschaffungen (auch innovativer Natur) ist dies zentral.



Antizipieren von Obsoleszenzen und frühzeitige Einleitung von Ersatzmaßnahmen für das Bedarfsmanagement Typ IV: Obsoleszenzen bezeichnen den Prozess, durch den Produkte, Technologien oder Systeme veralten oder unbrauchbar werden – nicht unbedingt, weil sie kaputt sind, sondern weil sie nicht mehr den aktuellen Anforderungen oder Standards entsprechen. Obsoleszenzmanagement in der öffentlichen Beschaffung zielt darauf ab, veraltete oder bald unbrauchbare Systeme frühzeitig zu erkennen und strategisch (in Teilen) zu ersetzen.

Während in Beschaffungsprozessen häufig oft nur auf akute Ausfälle oder dringende Bedarfe reagiert wird, ermöglicht ein systematisches Bedarfsmanagement – wie im Typ IV – eine vorausschauende Planung.

Durch kontinuierliche Bestandsaufnahme, Auswertung von Lebenszykluskosten und frühzeitige Bedarfsmeldungen können Obsoleszenzen rechtzeitig identifiziert und passende, oft auch innovativere (Teil-)Lösungen beschafft werden. Das reduziert nicht nur die Abhängigkeit von Notfallbeschaffungen, sondern verbessert auch die langfristige Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Infrastruktur. Abbildung 7 zeigt dieses Vorgehen am Beispiel einer IT-Leistung.

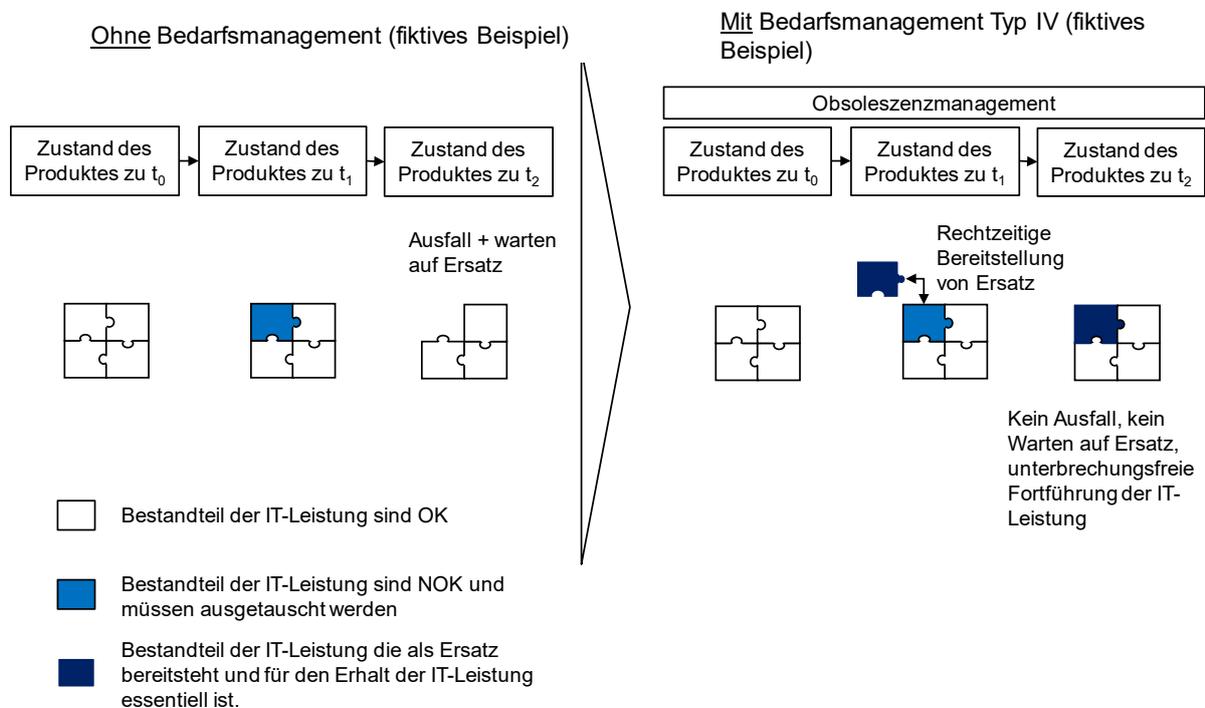


Abbildung 7: Obsoleszenzen mittels Bedarfsmanagement begegnen⁷

⁷ Vgl. Eßig (2024)

Zwischenfazit: Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Bedarfsmanagement den Ausgangspunkt jedes öffentlichen Beschaffungsprozesses bildet. Die Feststellung des Bedarfs ist die zentrale Inputgröße, an der sich alle weiteren Schritte orientieren – von der Markterkundung über die Ausschreibung bis hin zur Vergabeentscheidung.

Es gibt unterschiedliche Typen von Bedarfen, die jeweils einen eigenen Planungshorizont erfordern – von langfristigen strategischen Planungen bis hin zu kurzfristigen Einzelbedarfen. Daraus ergibt sich eine Vielfalt an Subprozessen, die sowohl strategisch (z. B. Bedarfsbündelung, Innovationspriorisierung) als auch operativ (z. B. Bedarfsmeldung, Freigabeprozesse) gestaltet sind.

Hinweis: Für das langfristige Bedarfsmanagement i.w.S. (Typ III) finden sich in Anhang A verschiedene Prozesssteckbriefe, die als Inspiration für eine individuelle Anpassung dienen können.

Welche Rollen gibt es im Bedarfsmanagement?

Das Bedarfsmanagement in der öffentlichen Beschaffung ist kein isolierter Prozess, sondern ein Zusammenspiel verschiedenster Anspruchsgruppen und Akteure. Je nach Beschaffungssituation, Reifegrad der Organisation oder Struktur der Beschaffungsabteilung variieren die Beteiligten ebenso wie ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Die Liste der Personen bzw. Rollen, die bereits beim Bedarfsmanagement involviert werden sollten, ist länger als man zunächst vermuten würde. Und auch hier hängt es davon ab, ob es sich um langfristiges oder kurzfristiges Bedarfsmanagement handelt. Zur Sicherstellung eines langfristigen Bedarfsmanagements ist die Einbindung der Organisations- oder Behördenleitung empfehlenswert.

So können Planungs-, Budgetfreigabe-, Bedarfsabfrage- und Bedarfsmeldungsprozesse leichter über das ganze Haus standardisiert etabliert werden. Im Zentrum stehen häufig Einkaufsleiter, Facheinkäufer, operative und Projekteinkäufer, aber auch strategische Lieferantenmanager sowie System- und Prozessverantwortliche. Jede dieser Rollen bringt eigene Perspektiven, Entscheidungskompetenzen und Fachkenntnisse ein – und trägt auf ihre Weise zur Planung, Steuerung und Umsetzung von Bedarfen bei.

Ein effektives Bedarfsmanagement erfordert daher **interdisziplinäre Zusammenarbeit und spezifische Fähigkeiten**, z. B. Analysekompetenz, kommunikative Vermittlung zwischen Bedarfsträgern und Markt sowie die Fähigkeit, funktionale und strategische Anforderungen zu verbinden. Nur wenn die relevanten Rollen klar definiert und abgestimmt sind, kann ein Beschaffungsprozess sowohl bedarfsgerecht als auch wirtschaftlich und innovationsoffen gestaltet werden.



Auf Basis der Fokusgruppeninterviews mit öffentlichen Auftraggebern konnte folgendes **Fähigkeitsprofil** für das Bedarfsmanagement erarbeitet werden:

Grundsätzliche Beschreibung:

Kenntnisse über Verfahren und Instrumente zur Bedarfsermittlung für die Bestimmung der zugrunde liegenden Erfordernisse der Organisation und der Endnutzer mit Blick auf den Vergabegegenstand. Bei der Bedarfsermittlung wird der bestehende Bedarf einschließlich möglicher Auswirkungen in Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis bzw. auf die Umwelt – mit Blick auf den Gegenstand des jeweiligen Auftrags – geklärt. Dabei kommen unterschiedliche Mittel zum Einsatz, darunter:

- die Kontaktaufnahme mit internen und externen Interessenträgern, innerhalb der Organisation selbst oder mit Dritten, um deren Bedürfnisse zu ermitteln,

- die Berücksichtigung des ermittelten Bedarfs bei der Planung der Vergabe von Aufträgen über Lieferungen oder Dienstleistungen und in der Finanzplanung der Organisation,
- die Prüfung von Möglichkeiten zur Bündelung des Bedarfs im Zusammenhang mit einem bestimmten Gegenstand.

Kompetenzstufen:

Grundkompetenzen:

- Strukturiertes Sammeln relevanter Informationen aus mehreren Quellen (z. B. unter Verwendung von Vorlagen),
- Interagieren mit internen und externen Interessenträgern, um organisatorische Erfordernisse zu verstehen,
- Erstellen einer ersten Bedarfsermittlung.

Mittleres Niveau:

- Interagieren mit internen und externen Interessenträgern, um den Umfang des derzeitigen und vorhersehbaren Bedarfs zu verstehen,
- Analysieren und Auswerten der gesammelten Daten und Ziehen von Schlussfolgerungen,
- Ermitteln ähnlicher Fälle und Übertragen von Lösungen auf den aktuellen Bedarfsfall,
- Einschätzung der Eignung und Standardvergabewege,
- Eigenständiges Ermitteln des bestehenden Bedarfs und Durchführen dieses Verfahrens.

Fortgeschrittenes Niveau:

- Verwalten des gesamten Prozesses der Bedarfsanalyse und der Datenauswertung,
- Einbringen des erforderlichen Fachwissens für komplexe Vergabeverfahren,
- Herstellen von Kontakten mit internen und externen Interessenträgern sowie technisches Wissen für umfassende Leistungsbeschreibungen,
- Vorschlagen alternativer Optionen und Lösungen, die den zugrunde liegenden Bedürfnissen und Prioritäten besser gerecht werden,
- Ableitung und Aussprechen von Empfehlungen,
- Einführen von Lösungen und Strategien, die zur Deckung des internen oder externen Bedarfs beitragen,
- Überzeugendes Unterrichten der internen und externen Interessenträger über den empfohlenen Ansatz.

Expertenniveau:

- Überwachen des gesamten Prozesses der Bedarfsermittlung mit Blick auf Möglichkeiten zur Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Ausrichtung auf die politischen Ziele in der gesamten Organisation,
- Beraten zu möglichen Unterscheidskennungen zwischen notwendigen und laufenden Ausgaben in einem bestimmten Haushalt,
- Einwirken auf die wichtigsten Interessenträger, um die umfassendere Bedarfsstrategie der Organisation umzustellen – einschließlich der Ermittlung von Synergien zwischen den Organisationseinheiten,

- Vorantreiben und Hinterfragen der Strategie zur Ermittlung der Erfordernisse der Organisation und Schaffen einer Leistungs- und Innovationskultur.

Die Kompetenzen lassen sich laut den Experten auch auf konkrete Rollen übertragen:

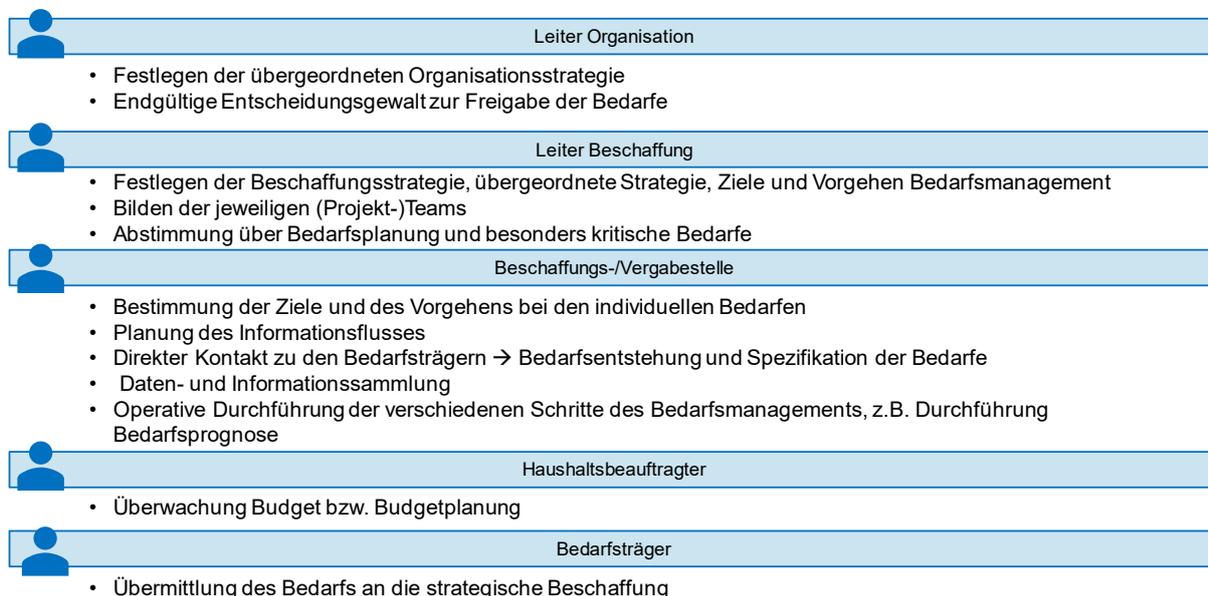


Abbildung 8: Rollenmodell in der innovativen öffentlichen Beschaffung

- **KOINNO-Empfehlung:** Die Organisationsleitung sollte insbesondere für die Typen III und IV (langfristige Planung) des Bedarfsmanagements einbezogen werden. Verantwortlich ist hierbei die Beschaffungsleitung unter interdisziplinärer Konsultation der Bedarfsträger, Beschaffung-/ Vergabestelle, Haushaltsbeauftragter und Lieferanten.
- **KOINNO-Empfehlung:** Für die Typen I und II (kurz-/ mittelfristige Planung) des Bedarfsmanagements sollte die Beschaffungs-/ Vergabestelle verantwortlich sein - unter interdisziplinärer Konsultation der Bedarfsträger, Beschaffung-/ Vergabestelle, Haushaltsbeauftragter und Lieferanten.

Welche Methoden können zur Unterstützung herangezogen werden?

Ein wirkungsvolles Bedarfsmanagement in der öffentlichen Beschaffung stützt sich nicht nur auf Prozesse und Rollen, sondern auch auf geeignete Methoden und digitale Instrumente. Diese helfen dabei, Bedarfe fundiert zu ermitteln, zu planen, zu priorisieren und strategisch mit internen wie externen Partnern abzustimmen.

Öffentlichen Auftraggebern stehen heute eine Vielzahl technischer Lösungen zur Verfügung – von einfachen Tools für statistische Prognosen bis hin zu integrierten Planungs- und Steuerungssystemen. Dazu zählen unter anderem: ⁸

- Eigenständige Anwendungen zur Analyse von Bedarfen und zur Erstellung von Prognosen,
- Bedarfsplanungspakete, die statistische Verfahren, Lebenszyklusanalysen und Absatzprognosen kombinieren,
- Lösungen für Vertriebs- und Kundenbeziehungsmanagement, etwa zur Erfassung nachfrageseitiger Bedarfe,
- Kollaborative Planungstools, mit denen z. B. Fachbereiche oder externe Stakeholder (wie Schulen, Kliniken oder Nutzergruppen) eigene Planungen oder Hinweise in den Prozess einspeisen können,
- ERP- und Supply-Chain-Management-Systeme, die Bedarfe systematisch mit Budget- und Lieferprozessen verknüpfen.

→ **KOINNO-Empfehlung:** Nutzen Sie die KOINNO Toolbox, um passende Methoden für ein vorausschauendes Bedarfsmanagement schnell und gezielt zu identifizieren. Über die Filterfunktion „vorausschauendes Bedarfsmanagement“ lassen sich alle relevanten Instrumente anzeigen. Eine Übersicht zur Zuordnung der Toolbox-Methoden auf die vier Typen des Bedarfsmanagements finden Sie in Anhang B. → [Zur KOINNO Toolbox](#)

In der Toolbox finden sich zudem hilfreiche Impulse, wie das Bedarfsmanagement durch spezifische Kennzahlen ergänzt werden kann – etwa im Rahmen des Tools „Setzen und Nachhalten klarer und messbarer Ziele in Bezug auf die Implementierung der innovativen Beschaffung (Beschaffungsstelle)“.



⁸ Vgl. Crum/Palmatier (2003)

Für das Bedarfsmanagement sind laut den Experten insbesondere folgende **Kennzahlen** denkbar:

Allgemein:

- Wie gut sind die Bedarfe gemeldet worden?
- Dauer zur Harmonisierung Bedarfe
- Dauer zur Ermittlung der Bedarfe
- Dauer von Bedarfsmeldung bis zur finalen Spezifikation der Bedarfe
- Häufigkeit des nötigen Nachbesserns bei der Bedarfsplanung
- Diskrepanz zwischen den geplanten Bedarfen vor dem Geschäftsjahr und den tatsächlichen Bedarfen am Ende des Geschäftsjahrs
- Anzahl der „ungeplanten“(ad-hoc) Bedarfe je Geschäftsjahr

„Innovative“ Kennzahlen:

- Anteil innovativer Bedarfe am Gesamtbedarf
- Anzahl der identifizierten innovativen Bedarfe im Zuge der Bedarfsplanung
- Anzahl der Bedarfsmeldungen zu innovativen Lösungen
- Einbindungszeitpunkt des Einkaufs

Checkliste - Fazit



Das Bedarfsmanagement wird als ein zentrales Instrument der strategischen Beschaffung verstanden. Bedarfe werden strukturiert, nachvollziehbar und möglichst frühzeitig gemeldet, um ausreichend Zeit für eine qualitätsgesicherte Spezifikation und Markterkundung zu schaffen.



Das Bedarfsmanagement erfolgt interdisziplinär – unter enger Einbindung von Bedarfsträgern, Fachabteilungen, Einkauf und ggf. juristischen Stellen, um technische, funktionale und vergaberelevante Anforderungen frühzeitig abzustimmen.



Rollen und Zuständigkeiten im Bedarfsmanagement sind klar definiert, z. B. für kurzfristige Einzelbedarfe (Typ I) oder strategische Planung (Typ IV), sodass jeder Akteur seine Verantwortung im Prozess kennt und wahrnimmt.



Der Bedarf wird entlang eines strukturierten Prozesses erhoben, abgestimmt und spezifiziert, wobei Dauer, Nachbesserungsbedarf und Abweichungen zur Planung regelmäßig überprüft und optimiert werden.



Innovative Bedarfe werden gezielt identifiziert und dokumentiert, etwa durch offene Bedarfsbeschreibungen, funktionale Anforderungen oder systematische Ideengewinnung aus den Fachbereichen.



Die frühzeitige Einbindung des Einkaufs wird sichergestellt, damit dieser beratend, strategisch und innovationsfördernd wirken kann – nicht erst bei der Ausschreibung, sondern bereits bei der Bedarfsdefinition.

Über die Universität der Bundeswehr München – Arbeitsgebiet Beschaffung



Universität der Bundeswehr München

Arbeitsgebiet
Beschaffung

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

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

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

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

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

→ 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

Über das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung



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

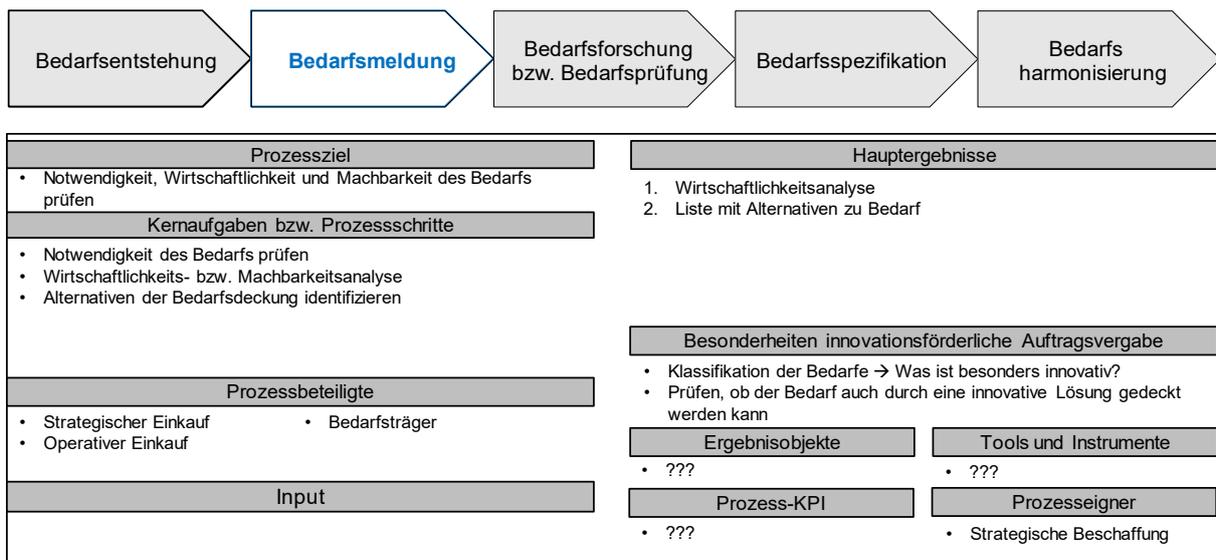
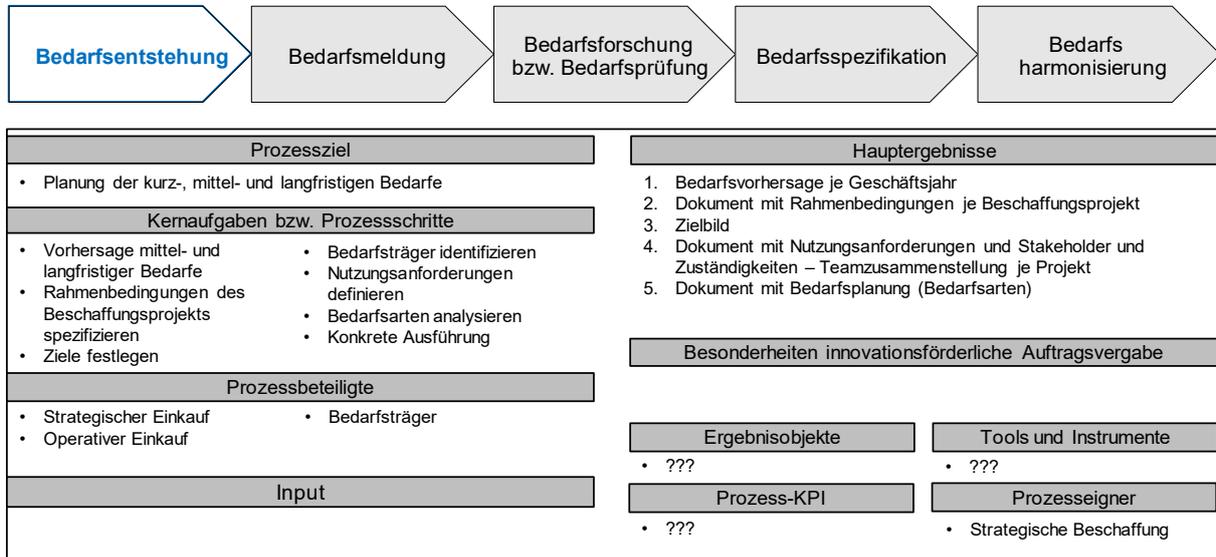
Ziel des Kompetenzzentrums ist es, die Innovationsorientierung der öffentlichen Beschaffung in Deutschland dauerhaft zu stärken und den Anteil der Beschaffung von Innovationen am Gesamtvolumen des öffentlichen Einkaufs in Deutschland zu erhöhen.

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

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

Anhang

Anhang A: Beispielhafte Prozesssteckbriefe für das langfristige Bedarfsmanagement i.w.S. (Typ III) - Angelehnt an: Prozesssteckbrief Stadtwerke Potsdam





Prozessziel	Hauptergebnisse								
<ul style="list-style-type: none"> Spezifikation des Bedarfs 	<ol style="list-style-type: none"> Erstellung von Spezifikationsunterlagen Beschreibung der (Mindest-)Kriterien Präzise fachliche Beschreibung des Beschaffungsvorhabens 								
Kernaufgaben bzw. Prozessschritte									
<ul style="list-style-type: none"> Enger Austausch mit Bedarfsträger Festlegen von Muss-Kriterien und Wunsch-/Kann-Kriterien Festlegen von Abgrenzungskriterien 									
Prozessbeteiligte									
<ul style="list-style-type: none"> Strategischer Einkauf Operativer Einkauf Bedarfsträger 									
Input									
	<th>Besonderheiten innovationsförderliche Auftragsvergabe</th>	Besonderheiten innovationsförderliche Auftragsvergabe							
	<ul style="list-style-type: none"> Funktionale Beschreibung des Bedarfs 								
	<table border="1"> <tr> <th>Ergebnisobjekte</th> <th>Tools und Instrumente</th> </tr> <tr> <td>• ???</td> <td>• ???</td> </tr> <tr> <th>Prozess-KPI</th> <th>Prozesseigner</th> </tr> <tr> <td>• ???</td> <td>• Strategische Beschaffung</td> </tr> </table>	Ergebnisobjekte	Tools und Instrumente	• ???	• ???	Prozess-KPI	Prozesseigner	• ???	• Strategische Beschaffung
Ergebnisobjekte	Tools und Instrumente								
• ???	• ???								
Prozess-KPI	Prozesseigner								
• ???	• Strategische Beschaffung								



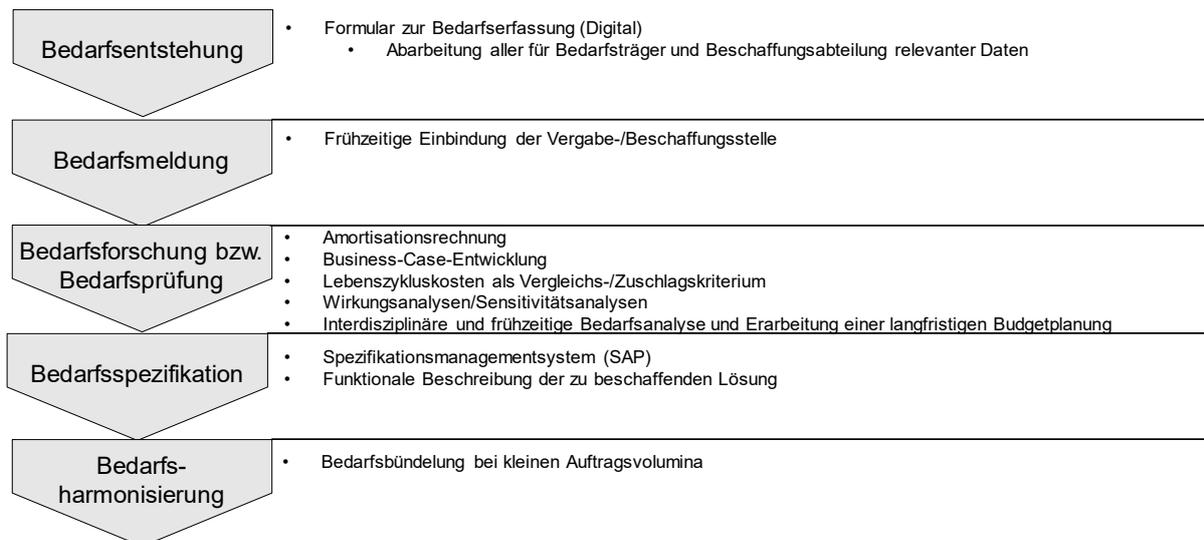
Prozessziel	Hauptergebnisse								
<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassen von einzelnen Bedarfen in Bedarfsgruppen 	<ol style="list-style-type: none"> Grobkonzept Bedarfsgruppen Ausgearbeitete Bedarfsgruppen 								
Kernaufgaben bzw. Prozessschritte									
<ul style="list-style-type: none"> Analyse der einzelnen Bedarfe Formen von Gruppen ähnlicher Bedarfe Prüfen auf Kompatibilität Festlegen von Bedarfsgruppen 									
Prozessbeteiligte									
<ul style="list-style-type: none"> Strategischer Einkauf Operativer Einkauf 									
Input									
	<th>Besonderheiten innovationsförderliche Auftragsvergabe</th>	Besonderheiten innovationsförderliche Auftragsvergabe							
	<table border="1"> <tr> <th>Ergebnisobjekte</th> <th>Tools und Instrumente</th> </tr> <tr> <td>• ???</td> <td>• ???</td> </tr> <tr> <th>Prozess-KPI</th> <th>Prozesseigner</th> </tr> <tr> <td>• ???</td> <td>• Strategische Beschaffung</td> </tr> </table>	Ergebnisobjekte	Tools und Instrumente	• ???	• ???	Prozess-KPI	Prozesseigner	• ???	• Strategische Beschaffung
Ergebnisobjekte	Tools und Instrumente								
• ???	• ???								
Prozess-KPI	Prozesseigner								
• ???	• Strategische Beschaffung								



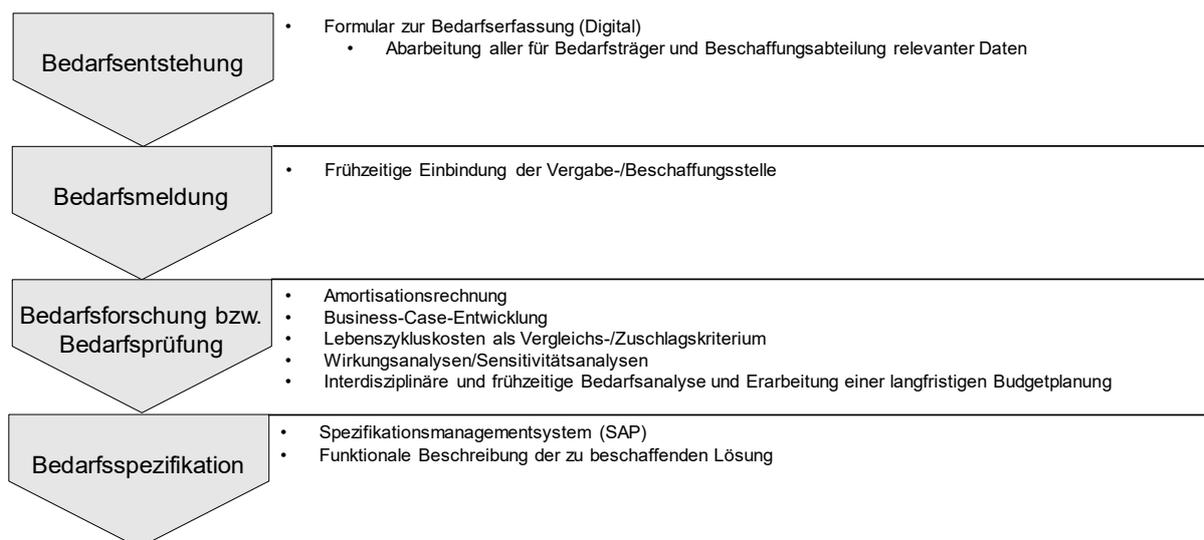
Prozessziel	Hauptergebnisse								
<ul style="list-style-type: none"> Freigabe des Bedarfs zur Einleitung weiterer Prozessschritte 	<ol style="list-style-type: none"> Freigabe der Bedarfe 								
Kernaufgaben bzw. Prozessschritte									
<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung mit Leiter Beschaffung bzw. Leiter Organisation Prüfung der Zweckmäßigkeit der Bedarfsanforderung durch „4-Augen-Prinzip“ 									
Prozessbeteiligte									
<ul style="list-style-type: none"> Strategischer Einkauf Operativer Einkauf Leiter Beschaffung Leiter Organisation 									
Input									
	<th>Besonderheiten innovationsförderliche Auftragsvergabe</th>	Besonderheiten innovationsförderliche Auftragsvergabe							
	<table border="1"> <tr> <th>Ergebnisobjekte</th> <th>Tools und Instrumente</th> </tr> <tr> <td>• ???</td> <td>• ???</td> </tr> <tr> <th>Prozess-KPI</th> <th>Prozesseigner</th> </tr> <tr> <td>• ???</td> <td>• Strategische Beschaffung</td> </tr> </table>	Ergebnisobjekte	Tools und Instrumente	• ???	• ???	Prozess-KPI	Prozesseigner	• ???	• Strategische Beschaffung
Ergebnisobjekte	Tools und Instrumente								
• ???	• ???								
Prozess-KPI	Prozesseigner								
• ???	• Strategische Beschaffung								

Anhang B: Aufteilung der Methoden aus der Toolbox auf die vier Typen des Bedarfsmanagements

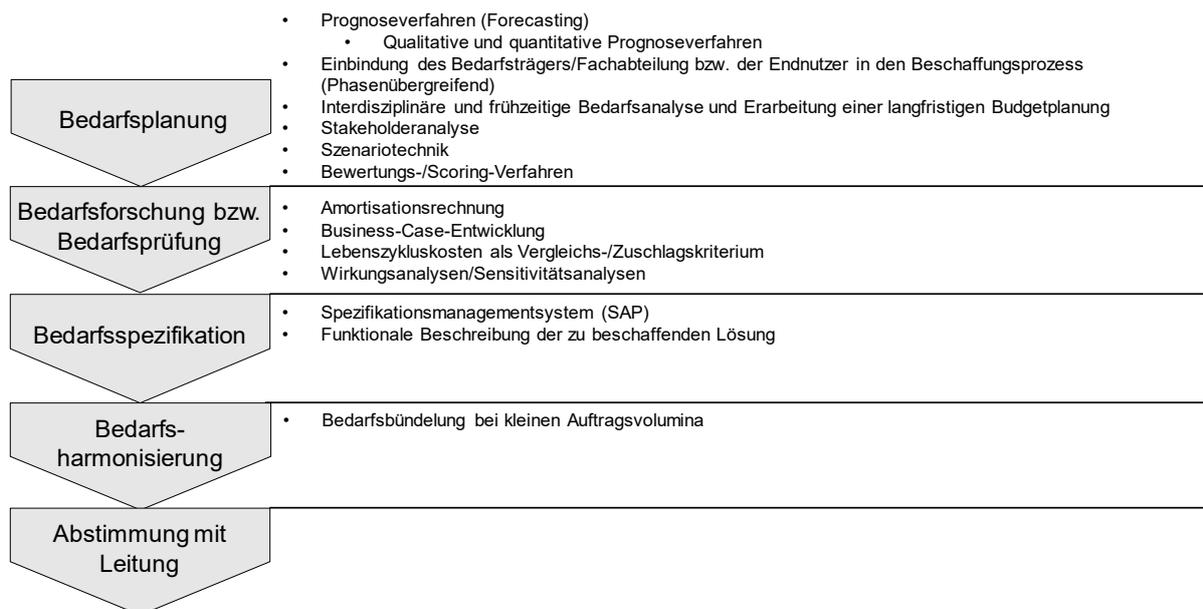
Kurzfristiges Bedarfsmanagement i.w.S (Typ I)



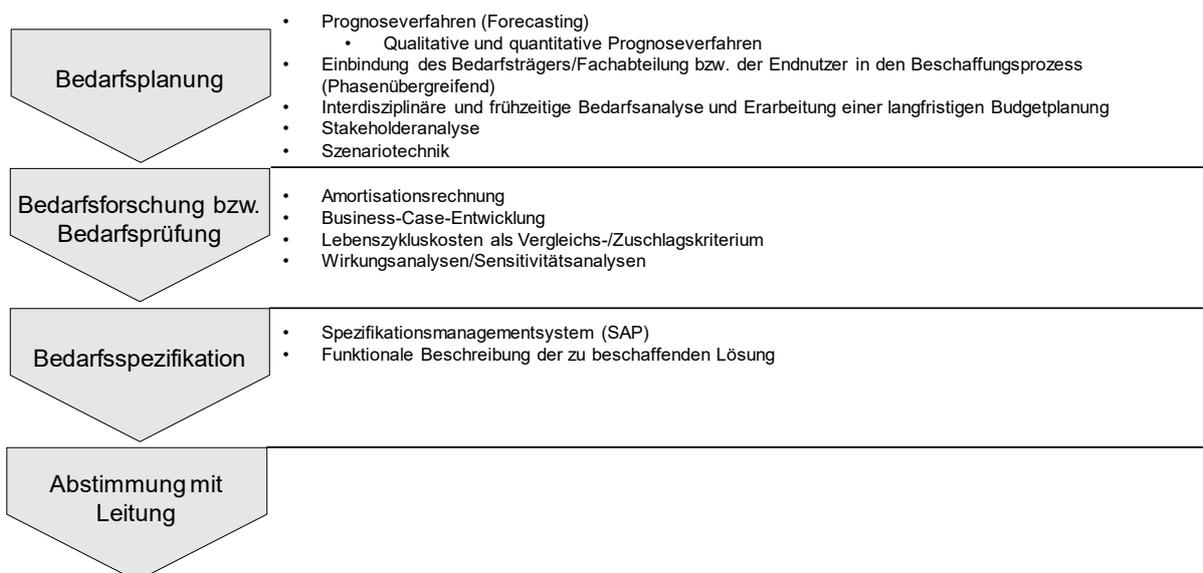
Kurzfristiges Bedarfsmanagement i.e.S (Typ II)



Langfristiges Bedarfsmanagement i.w.S. (Typ III)



Langfristiges Bedarfsmanagement i.e.S (Typ IV)



Literatur

Beschaffungsamt des BMI (2018): Beschaffungsamt des BMI: UfAB - Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen, 2018, https://www.cio.bund.de/Shared-Docs/downloads/Webs/CIO/DE/digitale-loesungen/it-beschaffung/ufab/ufab2018.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Croxton et al. (2002): Croxton, K. L./Lambert, D. M./García-Dastugue, S. J./Rogers, D. S.: The Demand Management Process, in: The International Journal of Logistics Management, 13. Jg. (2002), Nr. 2, S. 51–66, DOI: 10.1108/09574090210806423

Crum/Palmatier (2003): Crum, C./Palmatier, G. E.: Demand Management Best Practices: Process, Principles and Collaboration, Boca Raton, Fla 2003

Eichler (2006): Eichler, B.: Beschaffung - Von der Warenorder zum Supply Chain Management, in: Krüger, W./Klippstein, G./Merk, R./Wittberg, V. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2006, S. 329–344, DOI: 10.1007/978-3-8349-9084-6_21

Eßig (2024): Eßig, M.: Public Management (MBA) Modul III.P.1 Öffentliches Beschaffungsmanagement und elektronische Vergabe, 2024

Eßig/Schaupp (2016): 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 (2021): Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission. Leitfaden für eine innovationsfördernde öffentliche Auftragsvergabe, Brüssel 2021

Heß (2008): Heß, G.: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, Wiesbaden 2008, DOI: 10.1007/978-3-8349-9787-6

Informationstechnikzentrum Bund (2019): Informationstechnikzentrum Bund: V-Modell XT Bund 2.3, 2019, <https://www.itzbund.de/static/download/Produkte/VMXT/V-Modell-XT-Bund-2.3.pdf>

Knutsson/Thomasson (2014): Knutsson, H./Thomasson, A.: Innovation in the Public Procurement Process: A study of the creation of innovation-friendly public procurement, in: Public Management Review, 16. Jg. (2014), Nr. 2, S. 242–255, DOI: 10.1080/14719037.2013.806574

Koppelman (2013): Koppelman, U.: Beschaffungsmarketing, 3. ed. Berlin 2013

Schaupp (2022): Schaupp, M.: Implementierung der Innovativen Öffentlichen Beschaffung. Konzeption, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2022

Weele/Rozemeijer (2022): Weele, A. van/Rozemeijer, F.: Procurement and Supply Chain Management, 8th ed.; Andover, UK 2022