

Nutzung von elektronischen Marktplätzen in der öffentlichen Beschaffung in Deutschland:

Anforderungen, Funktionalitäten und Regelungssystem

Andreas Glas, Maximilian Hammer, Michael Eßig

Zusammenfassung: Elektronische Marktplätze (e-MP) besitzen eine Reihe von Funktionalitäten, die zu mehr Transparenz, Wettbewerb und Wirtschaftlichkeit führen. Das öffentliche Beschaffungswesen in Deutschland hat die Implementierung und Nutzung öffentlicher elektronischer Marktplätze (Ö-e-MP) jedoch noch nicht berücksichtigt, obwohl der öffentliche Sektor grundsätzlich auf größtmöglichen Wettbewerb ausgerichtet ist. Basierend auf der Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs erklärt diese Studie die Faktoren, die zu Ineffizienzen im Beschaffungswesen führen. Untersucht wird, inwieweit ein Ö-e-MP einen positiven Effekt auf die öffentliche Beschaffungspraxis in Deutschland haben könnte. Zu diesem Zweck wurde eine Umfrage bei öffentlichen Auftraggebern durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Nutzung eines Ö-e-MP die Transparenz, den Wettbewerb und die Marktvollständigkeit im öffentlichen Beschaffungswesen insgesamt deutlich verbessern könnte. Darüber hinaus zeigen sich auch weitere positive Auswirkungen auf die Effizienz der öffentlichen Beschaffung. Die Originalität dieser Untersuchung besteht in der Identifikation des digitalen Wettbewerbs als Motor für die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Auftragswesens.

Schlagnworte: Öffentliche Beschaffung, elektronischer Marktplatz, Digitalisierung

Usage of electronic marketplaces in public procurement in Germany: Study report on requirements, functionalities, and governance

Abstract: Electronic marketplaces (e-MP) display a number of functionalities leading to increased transparency, competition and economic efficiency. However, public procurement in Germany has not yet considered the implementation and usage of public electronic marketplaces (P-e-MP), even though the public sector is fundamentally linked to the aim of utmost market competition. Based on the theory of imperfect competition, this study outlines factors leading to procurement inefficiencies and investigates to what extent a P- e-MP could have a positive effect on public procurement practice in Germany. For this purpose, a survey with public contracting authorities was conducted. Findings show that the usage of an electronic marketplace could significantly improve transparency, competition, and overall market completeness in public procurement. Additionally, it shows further positive effects on public procurement efficiency. The originality of this research is in identifying digital competition as enabler for public procurement performance.

Keywords: Public procurement, Electronic marketplace, Digitalisation

1 Einleitung

Elektronische Marktplätze (e-MP) besitzen das Potenzial, Transaktionskosten erheblich zu reduzieren (Wang et al., 2008). Dies ist insofern von Bedeutung, da auf traditionellen Märkten die zeitaufwändige und arbeitsintensive Suche nach Produkt- und Preisinformationen signifikante Kosten für die Käufer verursacht. Diese Transaktionskosten führen zu Marktineffizienzen, da die Fähigkeit, eine optimale Ressourcenallokation vorzunehmen, eingeschränkt wird (Bakos, 1991). Informationssysteme, wie e-MP können diese Ineffizienzen reduzieren, indem sie als Intermediäre zwischen den Käufern¹ und Verkäufern agieren und somit effektiv die Suchkosten der Käufer verringern. Niedrige Suchkosten ermöglichen es Käufern, den Markt gründlicher zu sondieren. Dies erleichtert den Angebotsvergleich und die Auswahl einer Lösung, die ihren jeweiligen Bedürfnissen am besten entspricht (Bakos, 1997). Kurzum, die Forschung zu e-MP zeigt, dass ihre Nutzung zu einer besseren Konnektivität, niedrigen Wechselkosten, höherer Transparenz von Kunden- und Unternehmensverhalten und niedrigen Transaktionskosten führen können (Afuah & Tucci, 2003; Brousseau & Penard, 2007; Kim et al., 2004; Lambrecht et al., 2014; Porter, 2001, Singh & Kundu, 2002).

Aufgrund dieser Vorteile hatten und haben e-MP wie Amazon, Mercateo, eBay oder Alibaba, um nur einige bekannte Anbieter einmalig beispielhaft zu nennen, weiterhin einen enormen Einfluss auf die Wirtschaft sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Lieferanten (Standing et al., 2010). Dementsprechend hat der Einsatz von e-MP auch bei geschäftlichen (business-to-business; B2B) Transaktionen über die Jahre stark zugenommen (Sethi et al., 2021). Im Gegensatz dazu existiert kein öffentliches Beschaffungsverfahren, das sich ausdrücklich auf die Nutzung von e-MP stützt (business-to-government).

Dies ist überraschend, da das öffentliche Beschaffungswesen in seinen Grundsätzen auf einen effizienten und effektiven Erwerb von Waren und Dienstleistungen durch öffentliche Auftraggeber sowie auf wirtschaftliche Effizienz, Transparenz und die Nutzung eines intensiven Marktwettbewerbs ausgerichtet ist (Uyarra & Flanagan, 2010; Europäische Kommission, 2021; Tetley-Brown & Klein, 2021). Wenn die Nutzung eines e-MP den Vorteil bietet ein höheres Maß an Markttransparenz zu schaffen, dann müsste doch das öffentliche Beschaffungswesen weniger zurückhaltend agieren und eine Implementierung forcieren. Genau diesen Sachverhalt adressiert die Forschung dieses Beitrags.

Dabei kann das Untersuchungsobjekt der e-MP in zwei verschiedene Bereiche unterteilt werden:

- (1) Die Nutzung bereits bestehender privatwirtschaftlich organisierter e-MP
- (2) Die Nutzung eines spezifischen e-MP für den öffentlichen Sektor

Es muss insgesamt konstatiert werden, dass Forschung mit Fokus auf die Digitalisierung im öffentlichen Sektor bzw. der öffentlichen Beschaffung weiterhin relativ rar ist. Die wenigen bestehenden Studien betrachten elektronische Lösungen jedoch als einen bedeutenden Weg zur Modernisierung der öffentlichen Leistungserbringung (Brüggebauer & Röber, 2011; Fischer et al., 2021; Weiß & Fischer, 2021; Schmid, 2019). Die Studien erkennen aber an, dass öffentliche Verwaltungen erst am Anfang der umfassenden Digitalisierung ihrer Prozesse stehen und im Zuge dessen einige Herausforderungen zu überwinden haben (Schmid, 2019;

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Selbstverständlich sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Weiß & Fischer, 2021). Spezifische Untersuchungen zu e-MP zeigen, dass bestehende privatwirtschaftliche e-MP zumindest im Unterschwellenbereich in Form von Direktaufträgen verwendet werden dürfen (Dziuk et al., 2020). Bei Transaktionen oberhalb dieses Schwellenwerts müssen allerdings einige rechtliche Regeln, u. a. des Vergaberechts, berücksichtigt werden. Dies beinhaltet z. B. die Art und Weise, wie privatwirtschaftliche e-MP die angebotenen Lösungen präsentieren (Reihenfolge der Listung), wie die Angebote gefiltert werden können und inwiefern Marktplatzbetreiber ihre eigenen Produkte neben den Angeboten von Dritten auf ihrem eigenen Marktplatz anbieten. Demnach können Kernfunktionen privater e-MP einen potenziellen Verstoß gegen die Vorschriften für die öffentliche Auftragsvergabe darstellen, z. B. hinsichtlich der Grundsätze der Nichtdiskriminierung und der Gleichbehandlung (Dziuk et al., 2020). Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass die Nutzung eines privatwirtschaftlichen e-MP oberhalb der Bagatellschwellen immer noch eine große Herausforderung darstellt. Dementsprechend setzt sich die folgende Untersuchung zum Ziel, einen Beitrag zur Nutzung eines eigens für den öffentlichen Sektor geschaffenen e-MP mit Fokus auf den folgenden Forschungsfragen (FF) zu leisten:

- FF1: Was sind Chancen und Herausforderungen der Implementierung eines öffentlichen e-MP (Ö-e-MP)?
- FF2: Wie sollte ein Ö-e-MP genutzt werden, um die Ziele der öffentlichen Beschaffung möglichst wirksam zu erreichen?

Hierfür wird die Untersuchung zunächst mit Hilfe der Theorie der unvollkommenen Märkte konzeptionell eingerahmt. Darauf folgt die Darstellung der Methodik der Studie. Im Ergebnisteil werden die identifizierten Chancen und Herausforderungen der Umsetzung von Ö-e-MP dargelegt. Anschließend werden die Ergebnisse der Studie im Hinblick auf die Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs diskutiert und Implikationen für Theorie und Praxis aufgezeigt. Schlussfolgerungen und Limitationen, sowie Ausblicke auf zukünftige Forschung schließen diesen Beitrag ab.

2 Elektronische Marktplätze in der öffentlichen Beschaffung

Insgesamt werden Ö-e-MP in der folgenden Studie unter der Prämisse betrachtet, dass ihre Nutzung zu einer besseren Umsetzung der Ziele der öffentlichen Beschaffung führen kann. Um dies eingehend bewerten zu können, ist zunächst eine Einordnung in den Kontext der (strategischen) öffentlichen Beschaffung nötig.

Die öffentliche Beschaffung verfolgt neben dem Ziel der Deckung des Bedarfs öffentlicher Organisationen vergaberechtliche Ziele wie die Einhaltung der Grundsätze der öffentlichen Beschaffung sowie Wirtschaftlichkeitsziele, worunter ein effizienter Ressourceneinsatz und damit hoher Wettbewerb, eine hohe Wirtschaftlichkeit sowie Prozesseffizienz und -effektivität subsummiert werden können (Glas, 2012; van Weele & Eßig, 2017; Harland et al., 2007). Zusätzlich wurde das Zielspektrum der öffentlichen Beschaffung in den letzten Jahren stetig erweitert. So nimmt die öffentliche Beschaffung eine wichtige Rolle zur Erreichung politisch-strategischer Zielsetzungen, wie z. B. Nachhaltigkeit oder Innovationsförderung, ein (siehe Richtlinie 2014/24/EU). Der vergaberechtlich geregelte öffentliche Be-

schaffungsprozess lässt sich in vier Phasen unterteilen, die jeweils unterschiedliche strategische Gestaltungsspielräume bieten (Eßig & Schaupp, 2016). Die Ebenen mit strategischem Anteil sind hierbei vor allem in den Planungsphasen der Vergabe, dem Bedarfsmanagement und der Markterkundung gegeben, während die Phasen der eigentlichen Beschaffungsvergabe und der Nutzung und Abwicklung vorwiegend operativ und durch das Vergaberecht strikter als die anderen Phasen bestimmt sind (Eßig & Schaupp, 2016).

In dieser Studie wird angenommen, dass ein Ö-e-MP vor allem in den Phasen der Markterkundung und der Beschaffungsvergabe eingesetzt werden kann. Dabei spielt der Ö-e-MP, so die Annahme, vor allem eine Rolle zur Steigerung der Effizienz der operativen Vorgänge und zur Unterstützung der strategisch ausgearbeiteten Vorgehensweisen. Der Ö-e-MP wird demnach als Unterstützungs-instrument angesehen, das signifikante Optimierungspotenziale hinsichtlich der Transparenz, Ressourcen- und Prozesseffizienz und Effektivität der öffentlichen Beschaffungspraxis aufdecken kann, die bisher ungenutzt sind.

3 Theoretischer Rahmen

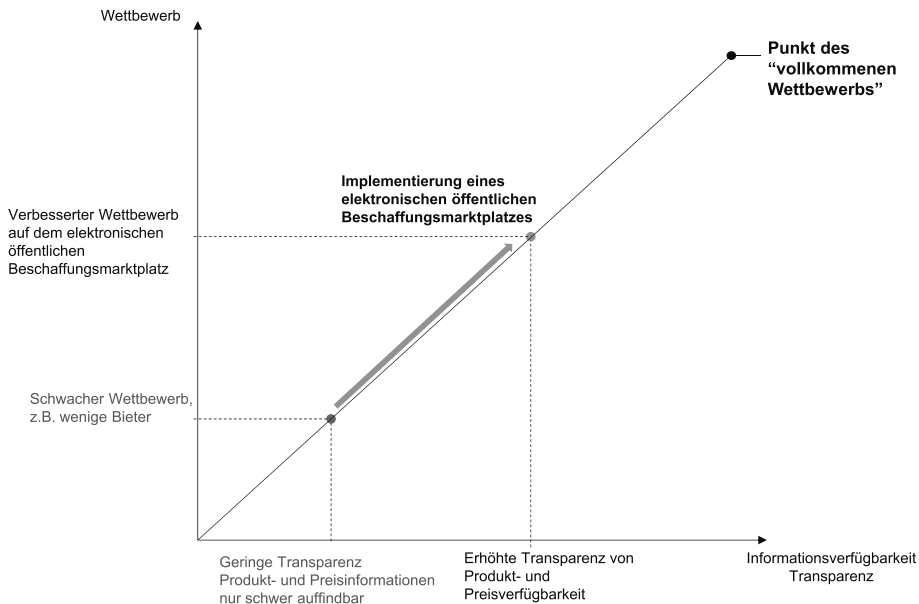
Diese Untersuchung stützt sich auf die Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs. Diese Theorie wurde bereits Anfang des 20. Jahrhunderts aufgestellt und beruht auf der Annahme, dass es auf dem Markt keinen vollkommen freien Wettbewerb gibt (Chamberlin, 1933; Lederer, 1935). Ein „vollkommener“ Markt ist somit ein theoretisches Ideal. Ein vollkommener Wettbewerbsmarkt würde bedeuten, dass die Wettbewerber auf dem Markt jede beliebige Menge zu einem festen Wettbewerbspreis verkaufen können (Chamberlin, 1933). Der vollkommene Wettbewerb ist daher ein normatives Konstrukt idealer Marktbedingungen (Robinson, 1978).

In den meisten, wenn nicht sogar in allen Fällen sind die Annahmen eines Marktes mit vollkommenem Wettbewerb jedoch aufgrund von Marktversagen nicht erfüllt, was zu unvollkommenen Märkten und somit zu unvollkommenem Wettbewerb führt (Blair & Kaserman, 2009). Märkte sind in viele verschiedene Teilmärkte aufgesplittert, auf denen eine begrenzte Anzahl von Anbietern miteinander konkurrieren und differenzierte Produkte zu unterschiedlichen Preisen anbieten (Chamberlin, 1933; Lederer, 1935). Bei diesem unvollkommenen Wettbewerb haben die einzelnen Unternehmen eine gewisse Marktmacht und die Möglichkeit aufgrund ihrer Macht bestimmte Preise festzulegen (Cournot, 1838). Unvollkommener Wettbewerb führt demnach zu einer Verzerrung der optimalen Verteilung der Ressourcen und damit zu wirtschaftlicher Ineffizienz (Stiglitz, 2008; Harrod, 1934). Diese Gefahr besteht übrigens gerade in der Digitalökonomie, da große Digitalunternehmen sich in sehr kurzer Zeit wirtschaftliche Machtstellungen erarbeiten und digitale Plattformen gravierende Marktveränderungen herbeiführen können, da Wachstum und Größe oft wichtiger sind als kurzfristige Profitabilität (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020). Dies führt auch zur Schlussfolgerung: „Diese ökonomischen Veränderungen erfordern eine Aktualisierung der Wirtschaftspolitik“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020).

Es gibt viele Faktoren, die zu einer Verringerung des Grades der „Unvollkommenheit von Märkten“ führen können. Am häufigsten werden im wissenschaftlichen Diskurs die folgenden Faktoren diskutiert: Anzahl der Lieferanten auf dem Markt, Produktmerkmale, Homo-

genität/Heterogenität der Produkte, Verfügbarkeit von Informationen, Verhalten der Lieferanten (z. B. geheime Absprachen), Marktmacht der Lieferanten und Markteintrittsbarrieren (Chamberlin, 1933; Robinson, 1978; Stiglitz, 2008). Während all diese Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Vollkommenheit eines Marktes haben und auch bei einer potenziellen Implementierung eines Ö-e-MP weiterhin eine wichtige Rolle spielen werden, sind unter Berücksichtigung des Untersuchungsobjekts eines Ö-e-MP die für diese Untersuchung relevantesten Faktoren die Informationsverfügbarkeit und die Transparenz.

Abbildung 1: Modell eines „vollkommenen Wettbewerbs“ in öffentlichen Märkten



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Allgemeinen ist das öffentliche Auftragswesen besonders anfällig für wettbewerbswidrige Praktiken (Bhagat, 2017; Caldwell et al., 2005). Auch wenn alle Märkte ein gewisses Maß an Abweichung vom Idealbild des „perfekten“ Wettbewerbs aufweisen, ist gerade auf öffentlichen Märkten ein vergleichsweise geringeres Maß an „perfektem“ Wettbewerb zu erwarten (Caldwell et al., 2005). In Teilen ist dies auf eine Unsicherheit bezüglich der Einhaltung der vergaberechtlichen Prinzipien zurückzuführen. Um Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierung von Lieferanten durchzusetzen und Korruption zu vermeiden, ist die Interaktion mit Lieferanten und ein Austausch von Informationen stark rechtlich eingeschränkt. Entsprechend treten öffentliche Auftraggeber nur in geringer Weise in Kontakt mit Lieferanten und teilen Informationen mit ihnen (Uyarra et al., 2014). Dieser Mangel an Informationen auf öffentlichen Märkten und die daraus resultierenden Informationsasymmetrien zwischen Käufern und Lieferanten führen daher zu einem riskanten und ineffizienten Handel und damit zu „schwachem“ Wettbewerb auf öffentlichen Märkten (Thai, 2017).

Dies legt nahe, dass die Erhöhung der Transparenz auf (öffentlichen) Märkten und damit die Verbesserung der Informationsverfügbarkeit sowohl für Käufer als auch für Lieferanten zu mehr oder besserem Wettbewerb führen könnte (*Abbildung 1*). In dieser Studie schlagen wir vor, dass die Implementierung eines Ö-e-MP in der öffentlichen Beschaffungspraxis ein Instrument sein kann, das zu einem transparenteren und effizienteren Informationsfluss und damit zu einem Schritt hin zu einem „perfekteren“ Wettbewerb führt.

4 Forschungsdesign

Methodisch verfolgt diese Studie sowohl einen qualitativen als auch einen quantitativen Ansatz. Zunächst wurde eine Umfrage unter öffentlichen Auftraggebern durchgeführt. Diese Umfrage wurde durch Interviews komplementiert. Das Ziel dieses zweigleisigen Ansatzes war es, zu verstehen, welche Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Umsetzung eines Ö-e-MP auftreten und wie er genutzt werden sollte. Die Frage nach der Nutzung eines Ö-e-MP wurde in zwei Unterfragen operationalisiert. Zum einen wurde ermittelt, welche Funktionalitäten eines e-MP auch für öffentliche Auftraggeber und die öffentliche Auftragsvergabe von Bedeutung sind, zum anderen wurden öffentliche Auftraggeber nach ihrem präferierten Implementierungsmodell für einen Ö-e-MP befragt.

Als Vorbereitung für die Entwicklung des Fragebogens wurden Funktionen bereits bestehender B2B-Marktplatzlösungen identifiziert und gesammelt (Sichtung bestehender e-MP). Eine zweite Datenbasis waren die Angaben in existierenden Ausschreibungsunterlagen zu e-MP. Hierbei wurde eine Inhaltsanalyse zu acht verschiedenen Ausschreibungen zu e-MP durchgeführt (inklusive insgesamt 40 einzelnen Ausschreibungsunterlagen mit relevanten Informationen zu Funktionalitäten). Die Daten stammten aus Ausschreibungen, die im Zeitraum zwischen 2016 und 2021 veröffentlicht wurden. Insgesamt konnten durch dieses Vorgehen 63 Funktionalitäten für einen Ö-e-MP identifiziert werden.

Auf Basis der identifizierten Funktionalitäten wurde in einem nächsten Schritt im Zeitraum von Mai bis Juli 2021 die Umfrage durchgeführt. In der Umfrage wurden insgesamt 15 geschlossene und offene Fragen gestellt, welche sich in folgende Bereiche gliederten:

- (1) Profil der Umfrageteilnehmer
- (2) Bisherige Nutzung von elektronischen Beschaffungs- und Vergabelösungen
- (3) Bewertung von potenziellen Funktionalitäten eines Ö-e-MP
- (4) Chancen und Herausforderungen der Umsetzung eines Ö-e-MP
- (5) Mögliche Implementierungsmodelle eines Ö-e-MP

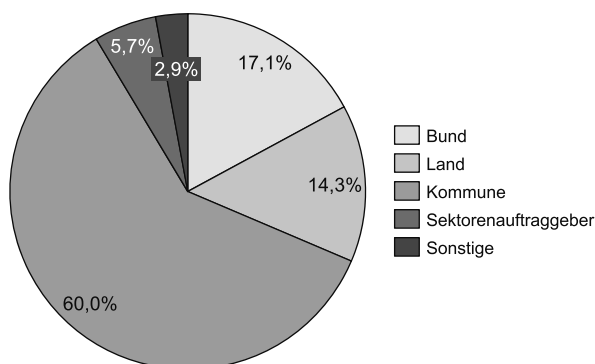
Um die Ergebnisse der Umfrage zu konkretisieren und tiefergehende Antworten auf die Fragestellungen der Umfrage zu erhalten, wurden anschließend Tiefengespräche mit Verantwortlichen einzelner öffentlicher Organisationen geführt (Boyce & Neale, 2006). Methodisch waren es semistrukturierte Interviews, welche die Möglichkeit bieten, das Gespräch je nach Gesprächspartner flexibel zu gestalten und trotzdem die gewünschten Informationen zu erhalten (Noor, 2008). Die Interviews orientierten sich dabei an den Ergebnissen der Umfrage und verfolgten die Intention, die Umfrageergebnisse kritisch zu hinterfragen und zu

präzisieren. Insgesamt wurden sieben Tiefeninterviews mit Experten aus der öffentlichen Beschaffungspraxis geführt.

5 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Umfrage werden integriert mit den Ergebnissen der Interviews vorgestellt. An der online durchgeführten Umfrage nahmen 40 Informanten aus der öffentlichen Beschaffung teil. Bei insgesamt 85 Aufrufen der Umfrage entspricht dies einer Beendigungsquote von rund 47%. Die Befragten waren Experten zum öffentlichen Beschaffungswesen und verteilten sich, wie in *Abbildung 2* dargestellt, hinsichtlich ihrer Einordnung im (föderalen) System öffentlicher Auftraggeber.

Abbildung 2: Profil der Umfrageteilnehmer

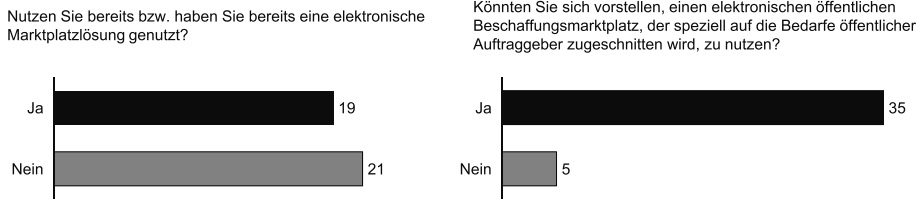


Quelle: Eigene Darstellung.

5.1 Funktionalitäten, Chancen und Herausforderungen eines Ö-e-MP

Knapp die Hälfte der Umfrageteilnehmer gibt an, dass sie bereits eine eigene oder eine kommerziell verfügbare elektronische Marktplatzlösung genutzt haben oder noch nutzen. Die Implementierung eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes wird von den Informanten begrüßt. 87% der befragten öffentlichen Auftraggeber erklären sich grundsätzlich bereit, eine solche Marktplatzlösung zu nutzen (siehe *Abbildung 3*).

Abbildung 3: Bereitschaft zur Nutzung eines elektronischen (öffentlichen) Beschaffungsmarktplatzes



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tiefengespräche untermauern die Beobachtung aus der Umfrage, dass einige öffentliche Auftraggeber bereits auf dem Markt verfügbare e-MP nutzen, während andere nicht bereit oder befähigt zu sein scheinen, dies zu tun. Gründe hierfür sind eine nicht ausreichende Ressourcenausstattung oder die Auffassung, dass die Nutzung eines kommerziell verfügbaren e-MP zu vergaberechtlichen Komplikationen führen könnte. In dieser Hinsicht äußern die befragten öffentlichen Auftraggeber hauptsächlich die Befürchtung, dass eine Transparenz und Nachverfolgbarkeit der Aktivitäten (z.B. Anzahl der Bestellungen je Lieferanten) auf dem e-MP nicht ausreichend gewährleistet werden können.

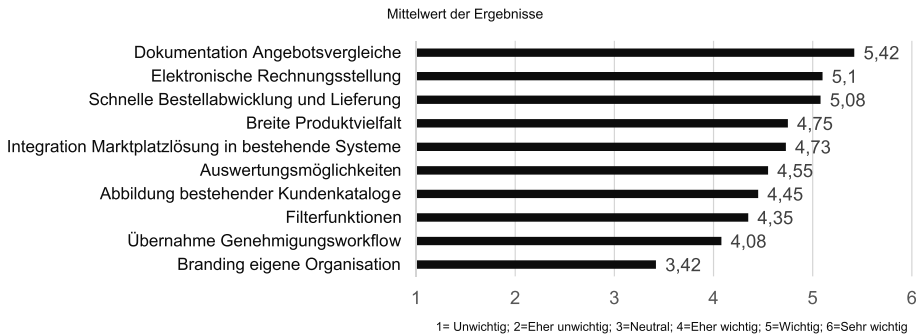
Außerdem wird deutlich, dass die Implementierung eines speziell für die öffentliche Beschaffung entwickelten Ö-e-MP einerseits vielversprechende Chancen, andererseits aber auch eine Reihe von Herausforderungen mit sich bringt. Die Umfrage und die Interviews zeigen, dass ein Ö-e-MP die Möglichkeit bietet, Bedarfe schnell und einfach in Übereinstimmung mit dem Vergaberecht zu decken. Darüber hinaus kann der Einsatz eines Ö-e-MP zu erheblichen Zeit- und Transaktionskosteneinsparungen sowie zu einem verbesserten und transparenteren Zugang zu Lieferanten und deren Marktangeboten führen. Hinsichtlich der angebotenen Lösungen kann er zudem zu einer größeren Produkt- und Dienstleistungsvielfalt führen.

Diesen Chancen stehen, wie bereits erwähnt, einige Herausforderungen gegenüber. Die – gemessen an den Ergebnissen der Umfrage und den Aussagen der Interviewpartner – wohl bedeutendste Herausforderung der Implementierung eines Ö-e-MP ist die Konformität mit den bestehenden vergaberechtlichen Vorgaben. Nur wenn öffentliche Auftraggeber bei der Nutzung eines Ö-e-MP die Gewissheit haben, vergaberechtlich konform zu handeln, kann die Marktplatzlösung in der Praxis erfolgreich eingesetzt werden. Darüber hinaus muss ein Ö-e-MP die Bedürfnisse und Anforderungen der vielen verschiedenen öffentlichen Auftraggeber berücksichtigen. Die Berücksichtigung dieser heterogenen Nutzeranforderungen ist entscheidend, um eine hohe Nutzerakzeptanz zu erreichen. Die Herstellung dieser Nutzerakzeptanz umfasst außerdem die Gewährleistung niedriger Eintrittsbarrieren für öffentliche Auftraggeber sowie für (kleine und regionale) Anbieter, um alle Anspruchsgruppen von der Nutzung des elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes überzeugen zu können. Nicht zuletzt erfordert die Implementierung eines Ö-e-MP einen hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand.

Dies legt den Schluss nahe, dass eine Klärung der Kernfunktionalitäten eine Grundvoraussetzung einer Ö-e-MP Implementierung darstellt. Um die Bedeutung der identifizierten Funktionalitäten eines Ö-e-MP bewerten zu können, wurde auf der Basis der zuvor identi-

fizierten 63 Funktionalitäten eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes eine Liste der zehn wichtigsten Funktionalitäten erstellt. Diese zehn Funktionalitäten wurden anhand der Häufigkeit ihrer Nennung in den untersuchten Ausschreibungsunterlagen und bestehenden Marktplatzlösungen ausgewählt. Die Umfrageteilnehmer bewerteten diese zehn Funktionalitäten entlang einer Skala von unwichtig bis sehr wichtig (siehe *Abbildung 4*).

Abbildung 4: Bewertung der Funktionalitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Umfrageteilnehmer einen Ö-e-MP fordern, welcher Funktionalitäten hinsichtlich der Vergabe-Governance (Dokumentation der Angebotsvergleiche, Vergaberechtskonformität), technischer Integration (elektronische Rechnungsstellung, Integration der Marktplatzlösung in eigene ERP-Systeme, Anbindung eigener Rahmenverträge und Kataloglösungen) und Einkaufsunterstützung (schnelle Bestellabwicklung und Lieferung, breite Produktvielfalt, etc.) bietet. Auch wenn sich die Mittelwerte zwischen 5,42 und 4,08 bewegen, so ist insgesamt bei dieser Studie noch keine klare Priorisierung einzelner Funktionalitäten erkennbar. Vielmehr sind die aufgeführten Funktionalitäten alle oberhalb der Skalenmitte und somit als relativ wichtige Bestandteile eines Ö-e-MP anzusehen. Einzige Ausnahme ist das Merkmal den Ö-e-MP maßgeschneidert für die eigene Organisation zu gestalten und zu benennen (Branding).

Diese Ergebnisse werden durch die Aussagen der interviewten Experten aus der öffentlichen Beschaffungspraxis bekräftigt. Dabei spielt auch in den Tiefengesprächen die Einhaltung des Vergaberechts in den Augen der öffentlichen Auftraggeber eine zentrale Rolle: „Der Knackpunkt beim Aufbau eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes ist die Vergaberechtskonformität“. (Öffentlicher Beschaffungsexperte C 2021) „Ohne einen einheitlichen rechtlichen Rahmen zur Nutzung des elektronischen öffentlichen Marktplatzes wird das Thema sehr schwierig umzusetzen sein.“ (Öffentlicher Beschaffungsexperte F 2021) Auch die Nutzerfreundlichkeit wird als entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes angesehen: „Es ist ein Marktplatz nötig, auf dem aus Sicht des öffentlichen Auftraggebers alle Produkte in einer für den Nutzer freundlichen Suchlogik zusammengestellt sind, auf dem man Körbchen für häufige Bedarfe bilden kann und der versichert, dass vergaberechtliche Anforderungen allzeit erfüllt sind“ (Öffentlicher Beschaffungsexperte B 2021). „Das ist genau das, was die Stakeholder unserer Organisation wollen. Ein Marktplatz, auf dem man mit wenigen Klicks

bestellen kann und die Ware innerhalb von ein bis zwei Tagen beim Nutzer ankommt.“ (Öffentlicher Beschaffungsexperte C 2021). Die Nutzerfreundlichkeit richtet sich hierbei nicht nur an die Nutzer und die zentrale Beschaffungsabteilung einer öffentlichen Organisation, sondern schließt ausdrücklich auch die Lieferanten ein, die ihre Waren auf dem Ö-e-MP für öffentliche Aufträge anbieten. Darüber hinaus soll der Ö-e-MP für die öffentliche Beschaffung eine Lösung für die breite Masse der öffentlichen Auftraggeber darstellen. *„Ein interner Marktplatz muss permanent mit eigenen Kräften am Laufen gehalten werden. Dies ist für die breite Masse an Kommunen und öffentlichen Organisationen nicht zu stemmen“* (Öffentlicher Beschaffungsexperte C 2021). Dementsprechend sollte beim Betrieb eines Ö-e-MP auf Effizienz geachtet werden und die „Dienstleistung“ des Marktplatzes mit möglichst wenigen Transaktionen abgewickelt werden.

5.2 Umsetzungsmodelle eines Ö-e-MP

Neben den Funktionalitäten und den damit einhergehenden genannten Herausforderungen im Zuge des Aufbaus und der Implementierung eines Ö-e-MP, stellt sich außerdem die Frage, auf welche Art und Weise ein Ö-e-MP in die Praxis umgesetzt werden kann. Um diese Frage zu beantworten, wurden den Teilnehmern der Umfrage drei denkbare Umsetzungsmodelle vorgeschlagen:

- *Eigenmodell* – Die Leistungserbringung erfolgt ausschließlich durch Personal, Infrastruktur und Material des öffentlichen Sektors
- *Kooperationsmodell* – Leistungserbringung, die im Zusammenspiel mit einem Kooperationspartner erfolgt. Der öffentliche Sektor stellt Personal, Material und Infrastruktur ggfls. zur Verfügung.
- *Providerlösung* – Leistungserbringung bei der die Steuerungshoheit über den Ö-e-MP beim öffentlichen Sektor liegt, der Betrieb aber von einem privatwirtschaftlichen Anbieter durchgeführt wird.

Die Teilnehmer an der Umfrage wurden gebeten, diese drei verschiedenen Modelle danach zu beurteilen, wie vielversprechend sie eine erfolgreiche Umsetzung eines Ö-e-MP pro Modell einschätzen. In diesem Fall zeigen die Ergebnisse keine klare Präferenz für ein bestimmtes Modell. Die öffentlichen Auftraggeber scheinen den Modellen zum Zeitpunkt der Durchführung der Studie demnach relativ neutral gegenüberzustehen. Eine erste Indikation kann aber dennoch abgeleitet werden. Grundsätzlich wird die Providerlösung hierbei von den Befragten am positivsten angesehen. Etwas über 40% der Befragten geben an, dass eine Umsetzung durch ein Providermodell eine vielversprechende Option darstellt. Dem gegenüber stehen allerdings knapp 30%, die diesem Modell skeptisch gegenüberstehen. Knapp dahinter reiht sich das Kooperationsmodell ein, welches mit circa 37% der Befragten zwar prozentual weniger Teilnehmer als vielversprechend ansehen, welches aber von prozentual weniger Befragten als skeptisch bewertet wird (rund 20%). Im Vergleich fällt das Eigenmodell in der Bewertung ein wenig ab. Dem Eigenmodell stehen prozentual mehr Befragte skeptisch gegenüber (circa 47%), als vielversprechend bewerten es rund 34% der Befragten. Entsprechend scheinen die Providerlösung und das Kooperationsmodell gegenüber dem Eigenmodell als erfolgversprechendere Umsetzungsmodelle angesehen zu werden, wenngleich aus den Ergebnissen noch keine klare Tendenz abgeleitet werden kann.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die öffentlichen Auftraggeber offenbar den Wunsch nach einem Ö-e-MP haben, der es ihnen ermöglicht, ihren Bedarf einfach und schnell zu decken. Die Befragten bewerten einen Ö-e-MP als eine Lösung, die genau das bieten kann und darüber hinaus das Potenzial birgt, öffentliche Beschaffungsprozesse transparenter und effizienter zu gestalten. Diesen Chancen stehen allerdings einige Herausforderungen gegenüber. Im Fokus der öffentlichen Auftraggeber stehen dabei Zweifel an der Sicherstellung der vergaberechtlichen Konformität eines Ö-e-MP. Zudem ist die öffentliche Beschaffungslandschaft sehr heterogen, weshalb ein Ö-e-MP die Bedürfnisse und Anforderungen der Vielzahl an unterschiedlichen Auftraggebern abbilden müsste. Übergreifend zeigt die Neutralität gegenüber dem Implementierungsmodell eines Ö-e-MP allerdings, dass sich die Überlegungen zur Implementierung aus Sicht der öffentlichen Auftraggeber noch in einer frühen Phase befinden.

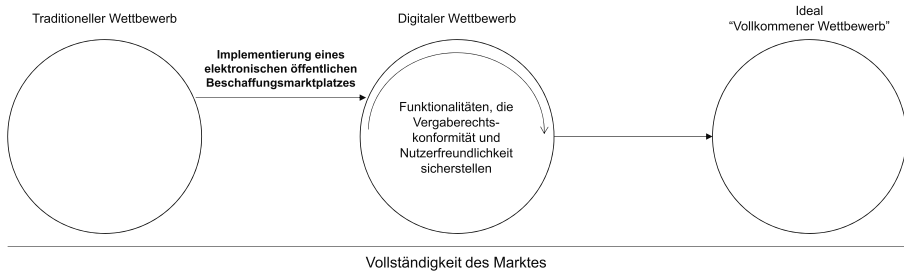
6 Diskussion und Implikationen

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Implementierung eines Ö-e-MP ein effektiver Weg sein kann, die Kapazitäten im öffentlichen Beschaffungswesen weiterzuentwickeln.

Referenziert man zurück auf die Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs, so könnte ein Ö-e-MP durch die Erhöhung der Transparenz bei niedrigen Transaktionskosten die Möglichkeit zum Opportunismus beim unvollkommenen Wettbewerb verringern. Ein Faktor in Märkten, der zu einem unvollkommenen Wettbewerb führt, ist unvollkommene Information und damit Intransparenz über Produkte und deren Preise in Märkten (Stiglitz, 2008; Thai, 2017; Uyarrar et al., 2014). Die Studie und insbesondere die Aussagen aus der Umfrage und den Tiefeninterviews bestätigen die Annahme, dass der öffentliche Sektor aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen öffentlichen Auftraggebern und privaten Anbietern zu unvollkommenem Wettbewerb neigt. Des Weiteren wird die Annahme bekräftigt, dass ein Ö-e-MP durch die Darstellung der Angebote und den erleichterten Zugriff auf diese Angebote für öffentliche Auftraggeber Abhilfe für diesen Mangel an Transparenz schaffen kann. Durch die Nutzung des Ö-e-MP könnte sich die öffentliche Beschaffung demnach vom traditionellen Wettbewerb hin zu einem digitalen Wettbewerb bewegen und damit einen Schritt in Richtung des „vollkommenen Wettbewerbs“ und einer höheren Marktvollständigkeit machen (siehe *Abbildung 5*).

Dabei wird anerkannt, dass die Implementierung eines Ö-e-MP und die damit verbundene unterstellte Erhöhung der Transparenz, Effizienz und Effektivität operativer öffentlicher Beschaffungsprozesse nicht das einzige Instrument ist, das einen Schritt in Richtung höherer Vollkommenheit eines Marktes bewirken kann. Vielmehr werden auch andere Faktoren und Ansätze diskutiert, die einen positiven Einfluss auf die Vollkommenheit von Märkten im öffentlichen Sektor haben können (Chamberlin, 1933; Robinson, 1978; Stiglitz, 2008).

Abbildung 5: Der elektronische öffentliche Beschaffungsmarktplatz als Schritt in Richtung „vollkommener Wettbewerb“



Quelle: Eigene Darstellung.

Theoretisch führt ein verbesserter, über den Ö-e-MP dann digitaler Wettbewerb, zu einer höheren Effizienz und Effektivität der öffentlichen Beschaffung. Zudem weisen die Studienergebnisse darauf hin, dass die Implementierung eines Ö-e-MP einen direkten positiven Effekt auf die Effizienz der öffentlichen Beschaffung hat und damit zu potenziell signifikanten Ressourcen-, Zeit- und Kosteneinsparungen in öffentlichen Beschaffungsprozessen führen kann.

Nichtsdestotrotz muss angemerkt werden, dass die Implementierung eines Ö-e-MP allein nicht ein Allheilmittel zur Erreichung aller Ziele der öffentlichen Beschaffung darstellt. Nur wenn in den Phasen mit hohen strategischen Gestaltungsspielräumen, dem Bedarfsmanagement und der Markterkundung, die planerischen Grundsteine richtig angelegt werden, kann auch der elektronische Marktplatz eine wichtige Rolle zur Erreichung strategischer Zielsetzungen spielen und sein volles Optimierungspotenzial entfalten. Zweifelsohne liefert ein Ö-e-MP das Potenzial zur Erhöhung der Intensität des Wettbewerbs, einer erhöhten Transparenz über marktverfügbare Angebote und zur Steigerung der Effizienz des Markterkundungs- und Vergabeprozesses. Allerdings ist zur Erreichung von strategischen Zielen wie Nachhaltigkeit oder Innovationsförderung nötig, dass der gesamte Beschaffungsprozess vom Bedarfsmanagement über die Markterkundung bis hin zur Vergabe und der Abwicklung optimal gestaltet und aufeinander abgestimmt wird. Demnach ist das Optimierungspotenzial eines Ö-e-MP abhängig von der Gestaltung der vorangegangenen Phase(n) des Beschaffungsprozesses, vor allem des Bedarfsmanagements, sowie von der Ressourcenausstattung des öffentlichen Auftraggebers.

Insgesamt ist es wichtig, die Studienergebnisse im Kontext zu bewerten. Wie bereits erwähnt, sind der digitale Wettbewerb und die Nutzung von e-MP in der industriellen Beschaffung bereits „State-of-the-art“. Im industriellen Kontext wäre das Ergebnis also nur eine Bestätigung des bereits möglichen Status-Quo. In der öffentlichen Beschaffung ist dies allerdings gänzlich anders. Obwohl bereits digitale Tools zur Unterstützung des Beschaffungsprozesses existieren und genutzt werden, sind e-MP oberhalb des Bagatellbereichs in einer Vergabe praktisch nicht vorgesehen. Darüber hinaus wird über die Möglichkeiten und Risiken eines Ö-e-MP kaum ein Diskurs geführt. Demnach trägt die Studie dazu bei, die Relevanz und das Potenzial eines Ö-e-MP darzustellen und die Diskussion zur Entwicklung des Wettbewerbs in der öffentlichen Beschaffung hin zu einem effizienzsteigernden digitalen Wettbewerb zu stärken. Denn es gibt aktuelle Anstrengungen in Deutschland zu einem „neuen

Wettbewerbsrahmen“, aber eben nicht für die öffentliche Beschaffung, sondern für die Digitalwirtschaft (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019). Unser Beitrag betont im Ergebnis die Notwendigkeit eines Ö-e-MP, was gerade deshalb wichtig ist, weil sich große Digitalunternehmen in sehr kurzer Zeit wirtschaftliche Machtstellungen erarbeiten können (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020). Deshalb ist die öffentliche Beschaffung auf eine unabhängige und neutrale, mindestens aber geregelte Plattform angewiesen – eben eine explizit für die Belange zugeschnittene Lösung.

Das sind auch die wesentlichen Implikationen für die öffentliche Beschaffungspraxis. Für Entscheidungsträger im öffentlichen Sektor sind die Ergebnisse der Studie ein klarer Hinweis darauf, dass ein Ö-e-MP einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung der öffentlichen Beschaffung leisten kann. Die Ergebnisse der Umfrage und der Interviews verdeutlichen, dass sich die öffentliche Beschaffungspraxis eine Lösung wünscht, die die Vorteile von e-MP mit den spezifischen Anforderungen und der nötigen Governance für die öffentliche Beschaffung vereint.

Betreiber von e-MP können aus diesem expliziten Wunsch ableiten, dass die Bereitschaft zur Nutzung eines Ö-e-MP definitiv vorhanden ist. Dies könnte sie dazu motivieren, einen spezialisierten Ö-e-MP zu entwickeln und vorzuschlagen. Zumindest sollten Anbieter vorbereitet sein, wenn in Zukunft der öffentliche Sektor den Aufbau eines Ö-e-MP forciert und hierzu planerische und umsetzungsorientierte Aufträge vergibt.

7 Fazit

Hinsichtlich Forschungsfrage 1 sehen die befragten öffentlichen Auftraggeber einen Ö-e-MP sehr positiv. Er ist ein Instrument, mit dem man Bedarfe einfach und schnell decken kann und der den Zugang zu Informationen auf dem Markt verbessert und so die Effizienz ihrer Beschaffungsprozesse deutlich steigert. Nichtsdestotrotz besteht eine gewisse Unsicherheit bezüglich der Implementierung eines Ö-e-MP in der Praxis. Die größte Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, ist in erster Linie die Gewährleistung der Konformität mit dem Vergaberecht beim Einsatz eines Ö-e-MP. Darüber hinaus stellt auch die Sicherstellung der Nutzerfreundlichkeit für die Vielzahl an unterschiedlichen Auftraggebern und die breite Lieferantenbasis der öffentlichen Beschaffung eine wichtige Herausforderung dar, die bei einer potenziellen Implementierung eines Ö-e-MP überwunden werden muss.

Hinsichtlich Forschungsfrage 2 zeigt die Studie, dass ein Ö-e-MP viele Vorteile gegenüber bereits bestehenden Software-Tools der öffentlichen Beschaffung bieten kann. Die Prozesseffizienz und -transparenz kann gesteigert werden, während gleichzeitig der Wettbewerb erhöht und die Prozesse beschleunigt werden können. Öffentliche Organisationen verlangen dabei nach einer Marktplatzlösung, die Funktionalitäten hinsichtlich der Beschaffungsgovernance, der technischen Integration und der Einkaufsunterstützung bietet.

Insgesamt zeigt die Studie, dass ein Ö-e-MP die Herausforderungen des unvollkommenen Wettbewerbs im öffentlichen Beschaffungswesen adressieren und zu mehr Transparenz sowie Wettbewerb führen kann. Damit kann er effektiv zu einer besseren Erreichung der Ziele des öffentlichen Beschaffungswesens beitragen. Dabei trägt diese Arbeit zur bislang immer noch

relativ raren Forschung zur Digitalisierung im öffentlichen Sektor bzw. der öffentlichen Beschaffung bei (Fischer et al., 2021).

Auf Basis der Ergebnisse der Studie wird die Realisierung eines Ö-e-MP empfohlen. Mit dieser Empfehlung sollten die nächsten Schritte zur Umsetzung und Ausweitung des Einsatzes eines elektronischen Marktplatzes in der öffentlichen Beschaffung eingeleitet werden. Dazu gehören:

- (1) *Konkretisierung der Voraussetzungen* zur Nutzung eines Ö-e-MP (Öffentliche Auftraggeber)
- (2) *Ausarbeitung der nötigen Funktionalitäten* anhand der Anforderungen öffentlicher Auftraggeber (Marktplatzbetreiber)
- (3) *Verankerung in der politischen Agenda* und aktives Vorantreiben der Thematik; Weiterentwicklung des Vergaberechts (Politische Entscheidungsträger)

Die Studienergebnisse sind dabei insgesamt als valide und repräsentativ einzuordnen. Die Umfrage und die Tiefengespräche mit Verantwortlichen aus öffentlichen Organisationen bilden die Anforderungen und Wünsche öffentlicher Auftraggeber ab. Der Vielfalt des öffentlichen Sektors wird durch die Zusammensetzung der Teilnehmer Rechnung getragen, wenngleich nachfolgende Studien den Kreis noch um weitere öffentliche Behörden (z. B. Stadtwerke, öffentliche Unternehmen) erweitern könnten. Nichtsdestotrotz müssen einige Limitationen der Studie angesprochen werden. Die Umfrage wurde in einem Zeitraum von nur zwei Monaten durchgeführt, so dass nur wenig Zeit zur Verfügung stand, um eine umfangreiche Basis von Informanten aufzubauen. Daher ist der Umfang der Stichprobe von Informanten relativ gering. Außerdem wurde die Umfrage ausschließlich von deutschen öffentlichen Auftraggebern durchgeführt. Daher können die Ergebnisse der Studie nicht verallgemeinert werden. Ebenso muss angemerkt werden, dass die Intensivierung des Wettbewerbs nicht der einzige Ansatz ist, um die Effizienz der Beschaffung und speziell der öffentlichen Beschaffungspraxis zu steigern. So existiert auch der Ansatz partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen. Dieser setzt auf den Aufbau eines engen Verhältnisses zu Lieferanten und eine frühe Einbindung von Lieferanten in den Beschaffungsprozess, um so Effizienzsteigerung herbeizuführen. Dieser Erklärungsansatz wird als bedeutend und alternativ zum reinen Wettbewerbsansatz anerkannt, in dieser Studie aber nicht weiterverfolgt.

Literatur

- Afuah, Allan & Tucci, Christopher L. (2003). *Internet business models and strategies. Text and cases*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Bakos, J. Yannis (1991). A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, 15, 295. <https://doi.org/10.2307/249641>.
- Bakos, J. Yannis (1997). Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science*, 43, 1676–1692. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.12.1676>.
- Bhagat, Garima (2017). Public Procurement: A Competition Perspective. *Indian Journal of Public Administration*, 63, 176–186. <https://doi.org/10.1177/0019556117699736>.
- Blair, Roger D. & Kaserman, David L. (2009). *Antitrust economics*. Oxford, New York: Oxford University Press.

- Boyce, Carolyn & Neale, Palena (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown, USA: Pathfinder International.
- Brousseau, Eric & Penard, Thierry (2007). The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms. *Review of Network Economics*, 6. <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1112>.
- Brüggemeier, Martin & Röber, Manfred (2011). Neue Modelle der Leistungserstellung durch E-Government – Perspektiven für das Public Management. *dms- der moderne staat*, 4, 357–380. <https://doi.org/10.3224/dms.v4i2.07>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). (2019). *Ein neuer Wettbewerbsrahmen für die Digitalwirtschaft*. Bericht der Kommission Wettbewerbsrecht 4.0. Online verfügbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/bericht-der-kommission-wettbewerbsrecht-4-0.pdf?__blob=publicationFile&v=14 [22. 12. 2022].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). (2020) *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik*. Monatsbericht. Online verfügbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-05-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=48 [22. 12. 2022].
- Caldwell, Nigel, Walker, Helen, Harland, Christine, Knight, Louise, Zheng, Jurong, & Wakeley, Tim (2005). Promoting competitive markets: The role of public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11, 242–251. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.12.002>.
- Chamberlin, Edward (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Cournot, Antoine Augustin (1838). *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. L. Hachette.
- Dziuk, Monika, Glas, Andreas H., & Eßig, Michael (2020). Nutzung von elektronischen Marktplätzen in einer regulierten Beschaffungsumgebung. In Christoph Bode, Ronald Bogaschewsky, Michael Eßig, Rainer Lasch, & Wolfgang Stölzle (Hrsg.), *Supply Management Research* (S. 163–198). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Eßig, Michael & Schaupp, Markus (2016). *Konzeption einer „innovativen öffentlichen Beschaffung (IOB)“*. Definition und Handlungsansätze für eine innovative Beschaffung im öffentlichen Sektor. Neubiberg. Online verfügbar unter: https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Konzeption_IOEB_13_01_2016_fertig.pdf [22. 03. 2021].
- Europäische Kommission (2021). *Mitteilung der Kommission. Leitfaden für eine innovationsfördernde öffentliche Auftragsvergabe*. Brüssel.
- Fischer, Caroline, Heuberger, Moritz, & Heine, Moreen (2021). The impact of digitalization in the public sector: A systematic literature review. *dms – der moderne staat*, 14, 3–23. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>.
- Glas, Andreas (2012). *Public Performance-based Contracting. Ergebnisorientierte Beschaffung und leistungsabhängige Preise im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Harland, Christine, Telgen, Jan, Knight, Louise & Callender, Guy (2007). Challenges facing public procurement. In Louise Knight, Christine Harland, Jan Telgen, Khi V. Thai, Guy Callender, & Katy McKen (Hrsg.), *Public Procurement. International Cases and Commentary* (S. 351–357). Hoboken: Taylor and Francis.
- Harrod, R. F. (1934). Doctrines of Imperfect Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 48, 442. <https://doi.org/10.2307/1882823>.
- Kim, Eonsoo, Nam, Dae-Il & Stimpert, J. L. (2004). The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30, 569–589. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.12.001>.
- Lambrecht, Anja, Goldfarb, Avi, Bonatti, Alessandro, Ghose, Anindya, Goldstein, Daniel G., Lewis, Randall, Rao, Anita, Sahni, Navdeep & Yao, Song (2014). How do firms make money selling digital goods online? *Marketing Letters*, 25, 331–341. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9310-5>.

- Lederer, Emil (1935). On Imperfect Competition. *Social Research*, 2, 222–229.
- Noor, Khairul Baharein Moh (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5, 1602–1604. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>.
- Öffentlicher Beschaffungsexperte B (2021). Tiefengespräch zu den Ergebnissen der Umfrage zum Aufbau und der Nutzung eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes.
- Öffentlicher Beschaffungsexperte C (2021). Tiefengespräch zu den Ergebnissen der Umfrage zum Aufbau und der Nutzung eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes.
- Öffentlicher Beschaffungsexperte F (2021). Tiefengespräch zu den Ergebnissen der Umfrage zum Aufbau und der Nutzung eines elektronischen öffentlichen Beschaffungsmarktplatzes.
- Porter, Michael E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79, 62–78.
- Robinson, Romney (1978). The Theory of Imperfect Markets Reconsidered. *Journal of Economic Issues*, 12, 871–890. <https://doi.org/10.1080/00213624.1978.11503583>.
- Schmid, Andreas (2019). *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Sethi, Kanupriya, Biswas, Baidyanath, & Balodi, Krishna Chandra (2021). Mobilizing B2B Electronic Marketplace: An Exploratory Study of Critical Success Factors among Indian Start-ups. *Global Business Review*, 097215092110056. <https://doi.org/10.1177/09721509211005675>.
- Singh, Nitish & Kundu, Sumit (2002). Explaining the Growth of E-Commerce Corporations (ECCs): An Extension and Application of the Eclectic Paradigm. *Journal of International Business Studies*, 33, 679–697. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491039>.
- Standing, Susan, Standing, Craig & Love, Peter E. D. (2010). A review of research on e-marketplaces 1997–2008. *Decision Support Systems*, 49, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.12.008>.
- Stiglitz, Joseph E. (2008). Imperfect information in the product market. In Richard Schmalensee & Robert D. Willig (Hrsg.), *Handbook of industrial organization* (S. 769–847), Bd. 1. Amsterdam: Elsevier.
- Tetley-Brown, Lucille & Klein, Ewan (2021). Exploring data-in-use: the value of data for Local Government. *dms – der moderne staat*, 14, 81–100. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.07>.
- Thai, Khi V. (2017). International Public Procurement: Concepts and Practices. In Khi V. Thai (Hrsg.), *International Handbook of Public Procurement* (S. 1–24). London: Taylor and Francis.
- Uyarra, Elvira, Edler, Jakob, Garcia-Estevéz, Javier, Georghiou, Luke & Yeow, Jillian (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, 34, 631–645. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>.
- Uyarra, Elvira & Flanagan, Kieron (2010). Understanding the innovation impacts of public procurement. *European Planning Studies*, 18, 123–143. <https://doi.org/10.1080/09654310903343567>.
- van Weele, Arjan J. & Eßig, Michael (2017). *Strategische Beschaffung. Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wang, Shan, Zheng, Shi, Xu, Lida, Li, Dezheng & Meng, Huan (2008). A literature review of electronic marketplace research: Themes, theories and an integrative framework. *Information Systems Frontiers*, 10, 555–571. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9115-2>.
- Weiß, Jens & Fischer, Maximilian (2021). *Stand, Treiber und Erfolgsfaktoren der Digitalisierung in den Kommunalverwaltungen – Auswirkungen der Corona-Pandemie: Erste Ergebnisse einer bundesweiten Befragung im Herbst 2020*. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12369.25440>.

Anschriften der Autoren:

PD Dr. Andreas Glas, Bundeswehr University Munich, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85579 Neubiberg, E-Mail: andreas.glas@unibw.de.

Maximilian Hammer, Bundeswehr University Munich, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85579 Neubiberg, E-Mail: maximilian.hammer@unibw.de.

Prof. Dr. Michael Eßig, Bundeswehr University Munich, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85579 Neubiberg, E-Mail: michael.essig@unibw.de.