

Beschaffung & Vergabe in Europa 2.0

Warum Europa öffentliche Beschaffung neu denken muss, wenn Technologie schneller wird als der Vergabeprozess.

(Policy & Strategy Whitepaper | Recherche- und Rechtsstand: 4. September 2026)



PROCUREMENT in EUROPA 2.0

Warum Europa öffentliche Beschaffung neu denken muss, wenn Technologie schneller wird als der Vergabeprozess

(Policy & Strategy Whitepaper / Recherche- und Rechtsstand: 4. September 2026)

Kernaussage: Öffentliche Beschaffung muss nicht weniger rechtssicher, sondern adaptiver werden: Der Wettbewerb sollte nicht nur bis zum Zuschlag, sondern – wo der Markt dynamisch ist – über den Lebenszyklus der Fähigkeit organisiert werden.

Procurement Velocity Gap:

Veränderungstreiber	Typische Dynamik	Beschaffungsrisiko
Vergabeprozess	mehrstufig, formal, rechtsschuttfähig	Bedarf wird vor Nutzung veraltet
Technologie	schnelle Releases / Generationen	Leistungsbeschreibung verliert Aktualität
Markt	Start-ups, Konsolidierung, neue Anbieter	Gewinner am Zuschlagstag verliert Vorsprung
Geopolitik / Bedrohung	sprunghaft, nicht planbar	Fähigkeit wird vor Einführung irrelevant

Executive Summary

Dieses Whitepaper nimmt das Buch „Bestbieterverfahren – Das beste Angebot erhält den Zuschlag im Vergabeverfahren!“¹ von M. Aigner (erschieden unter der Marke „MA-4Consult“ im Jahr 2024) als konzeptionellen Ausgangspunkt, geht aber bewusst darüber hinaus. Die zentrale Buchthese lautet sinngemäß: Öffentliche Beschaffung darf nicht auf den niedrigsten Preis reduziert werden; die Ausschreibung muss so gestaltet werden, dass Qualität, technische Eignung, finanzielle Leistungsfähigkeit, Erfahrung, Standards, Nachhaltigkeit und weitere für den konkreten Bedarf relevante Kriterien tatsächlich in die Auswahl einfließen. Das Buch beschreibt außerdem den Beschaffungsprozess als Abfolge von Bedarf, Ausschreibung, Präqualifikation, Angebotslegung, Klärung, Evaluierung, Verhandlung und Zuschlag und warnt vor den Folgen ungeeigneter Kriterien.

Die aktuelle Entwicklung verschiebt jedoch das Problem. Bei Bauleistungen oder standardisierten Produkten kann eine gute Ausschreibung den Wert eines

Bestbieterverfahrens relativ stabil abbilden. Bei KI, Software, Cybersecurity, autonomen Systemen oder Drohnen kann sich dagegen die Leistungsfähigkeit des Marktes zwischen Ausschreibung, Zuschlag und Lieferung erheblich verändern. Damit entsteht ein neues Risiko: Nicht nur der falsche Anbieter kann gewählt werden; der Staat kann auch das richtige Angebot zu einem Zeitpunkt auswählen, an dem das Marktangebot selbst bereits überholt ist.

FAKT: Die Europäische Kommission hat 2025 die EU-Vergaberichtlinien von 2014 evaluiert. Die Evaluation kommt zu dem Ergebnis, dass die Richtlinien ihre Ziele nur teilweise erreicht haben: Rechtssicherheit und Flexibilität wurden nicht wesentlich verbessert; Transparenz hat sich verbessert, zugleich bestehen weiterhin Wettbewerbs-, Daten- und Korruptionsrisiken. Die Kommission arbeitet an einer Revision. Nach dem Stand vom 4. September 2026 soll der Legislativvorschlag am 9. September 2026 vorgelegt werden. Er ist damit zum Redaktionsschluss noch kein geltendes Recht.^{1 2}

FAKT: Deutschland hat sein Vergabebeschleunigungsgesetz am 1. Juli 2026 in Kraft gesetzt. Es erhöht unter anderem die Direktauftragswertgrenze des Bundes auf 50.000 Euro, reduziert Nachweis- und Dokumentationsaufwand und erleichtert bestimmte Abläufe. Parallel wurde eine Sonderwertgrenze von 100.000 Euro für Direktaufträge an junge Start-ups mit innovativen Leistungen eingeführt. Diese Beschleunigungen beseitigen die grundlegenden Wettbewerbs- und Transparenzanforderungen nicht.³

FAKT: Im Verteidigungsbereich zeigt sich bereits eine andere Beschaffungslogik. Die Bundeswehr berichtet 2026 über die Beschaffung von Loitering Munition von drei Herstellern und kombiniert frühe Nutzererprobung, Rahmenverträge, Abbruchmeilensteine und Innovationsklauseln. Die Bundeswehr begründet diese Vertragsarchitektur ausdrücklich mit schnellen Innovationszyklen und dem Risiko, dass Systeme ohne Weiterentwicklung rasch an Wirksamkeit verlieren.⁴

ANALYSE: *Europa benötigt deshalb nicht nur „schnellere Verfahren“, sondern ein Beschaffungssystem, das Unsicherheit organisatorisch und vertraglich verarbeitet. Die Kernverschiebung lautet: von der einmaligen Auswahl eines fertigen Produkts hin zur laufenden Beschaffung einer überprüfbaren Fähigkeit.*

¹ Europäische Kommission, Evaluation of the Public Procurement Directives, 14.10.2025
https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-publishes-evaluation-eu-public-procurement-directives-2025-10-14_en

² European Commission, Revision of the Public Procurement Directives – aktueller Stand, Abruf 04.09.2026
<https://public-buyers-community.ec.europa.eu/revision-public-procurement-directives>

³ Bundesregierung, Einfacher beschaffen, schneller bauen – Vergabebeschleunigungsgesetz, 01.07.2026
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/oeffentliche-vergabe-2376854>

⁴ Bundeswehr, Loitering Munition: Gamechanger für die Bundeswehr, 02.06.2026
<https://www.bundeswehr.de/de/ausrustung-technik-bundeswehr/loitering-munition>

HYPOTHESE: Das öffentliche Beschaffungssystem der 2030er wird erfolgreicher sein, wenn es nicht versucht, technologische Veränderung durch immer detailliertere Ausschreibungen einzufrieren, sondern Veränderung selbst zum Bestandteil des Vertragsmodells macht. Das bedeutet modulare Verträge, wettbewerbliche Marktplätze, kontinuierliche Re-Evaluierung, kurze Lernschleifen, offene Schnittstellen und klar definierte Exit-Optionen.

Die provokante Schlussposition dieses Whitepapers lautet daher: Europa braucht langfristig weniger ein „schnelleres Vergaberecht“ als ein anderes Verständnis von Beschaffung. Geschwindigkeit ist nur eine Dimension. Entscheidend ist die Fähigkeit des Staates, rechtssicher zu beschaffen und gleichzeitig mit technologischer, geopolitischer und marktlicher Veränderung Schritt zu halten.

METHODISCHER VALIDIERUNGSHINWEIS: Die zusätzlich vorgelegten Thesen wurden gegen den bereitgestellten Buchtext sowie aktuelle Primär- und Institutionenquellen geprüft. Unbelegte Durchschnittsdauern und Prozentangaben wurden entfernt; die zum 4. September 2026 noch nicht beschlossene EU-Reform wird nur als angekündigte Reform dargestellt; pauschale Innovationszyklen für KI und Verteidigung wurden durch belastbare qualitative bzw. konkrete institutionelle Beispiele ersetzt; und bei Vertragsänderungen wurde die rechtliche Grenze zwischen vorab strukturierten Anpassungsmechanismen und wesentlichen nachträglichen Änderungen ausdrücklich nachgeschärft.

Das Beschaffungsparadox

Das Ausgangsproblem ist nicht, dass öffentliche Beschaffung grundsätzlich schlecht funktioniert. Im Gegenteil: Transparenz, Gleichbehandlung, Wettbewerb, Dokumentation und Rechtsschutz sind institutionelle Errungenschaften. Das Buch macht diese Dimension ausdrücklich zum Fundament des Bestbieterverfahrens: Kriterien sollen vorab definiert, transparent kommuniziert und objektiv bewertet werden. [Buch, Kap. 2–3, S. 17–70]

Das Paradox entsteht dort, wo die Stabilität des Verfahrens auf die Instabilität des Marktes trifft. Ein klassischer Prozess beginnt mit der Bedarfserkennung, führt über politische und administrative Entscheidungen, Budgetierung, Markterkundung und Leistungsbeschreibung in die Ausschreibung, Angebotsphase, Klärung, Evaluierung, Zuschlagsentscheidung und gegebenenfalls Rechtsschutz. Danach folgen Vertrag, Implementierung und tatsächliche Nutzung. Das Buch beschreibt diese Prozesslogik ausführlich und betont zugleich, dass Ausschreibungen detaillierte Anforderungen und Bewertungsmaßstäbe benötigen. [Buch, Kap. 2, S. 26–40]

***ANALYSE:** Jeder einzelne Schritt ist rational. In Summe kann daraus aber ein Geschwindigkeitsproblem entstehen. Je mehr Wertschöpfung zwischen Bedarf und Nutzung stattfindet, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass sich Technologie, Preise, Anbieterstruktur oder Bedrohungslage verändert haben. Der Staat trägt dann ein „Stabilitätsrisiko“: Er optimiert den Beschaffungsprozess für eine Momentaufnahme, obwohl sein Bedarf dynamisch ist.*

Konzeptionelles Modell – Procurement Velocity Gap: Man kann die Herausforderung als Differenz von vier Veränderungsgeschwindigkeiten modellieren: (1) Vergabegeschwindigkeit der Verwaltung, (2) Technologiesgeschwindigkeit, (3) Marktgeschwindigkeit und (4) geopolitische bzw. Bedrohungsgeschwindigkeit. Solange die erste Geschwindigkeit höher oder ähnlich hoch ist wie die anderen drei, bleibt eine klassische Ausschreibung relativ robust. Wenn Technologie und Bedrohung deutlich schneller sind, wächst die Lücke.

Die Lücke kann drei Fehlerklassen erzeugen: Erstens „specification decay“ – die Leistungsbeschreibung verliert an Aktualität. Zweitens „winner decay“ – der bei Zuschlag beste Anbieter ist bei Lieferung möglicherweise nicht mehr der beste. Drittens „capability decay“ – die Lösung erfüllt zwar formal den Vertrag, erreicht aber bei veränderter Lage möglicherweise nicht mehr den ursprünglich erwarteten strategischen Nutzen.

Das Buch liefert hierfür einen wichtigen Vorläufergedanken: Es empfiehlt, MUSS-Anforderungen sparsam einzusetzen, weil zu viele zwingende Anforderungen den Anbieterpool begrenzen, während KANN-Anforderungen Zusatznutzen ermöglichen. [Buch, S. 45–46] Diese Logik lässt sich weiterentwickeln: In dynamischen Märkten muss nicht nur die Zahl der MUSS-Kriterien begrenzt werden; auch deren technologische Spezifität sollte auf das wirklich Unverzichtbare konzentriert werden.

FAKT: Die EU-Kommission kommt 2025 zu dem Befund, dass die 2014er Richtlinien Flexibilität und rechtliche Klarheit nicht ausreichend verbessert haben und dass innovative Beschaffung EU-weit uneinheitlich genutzt wird. Das bestätigt nicht automatisch eine Kausalität zwischen Recht und langen Beschaffungszeiten, zeigt aber, dass Flexibilität ein reales Reformthema ist.

HYPOTHESE: Der entscheidende KPI moderner Beschaffung sollte nicht nur „time-to-contract“ sein, sondern „time-to-capability“: Wie lange dauert es vom validierten Bedarf bis zur tatsächlich nutzbaren, sicheren und messbar wirksamen Fähigkeit? Diese Kennzahl verschiebt den Fokus von juristischer Prozessvollständigkeit auf öffentlichen Wert – ohne die juristischen Mindestanforderungen aufzugeben.

Wenn die Ausschreibung älter ist als das Produkt

Bei KI und Software verschärft sich das Problem. Ein klassischer Vertrag beschreibt häufig Funktionen, Schnittstellen, Leistungswerte, Sicherheitsanforderungen, Service Levels und Preise. Das ist sinnvoll, wenn sich diese Eigenschaften über die Vertragsdauer relativ stabil verhalten. Bei generativer KI, Large Language Models, AI Agents, Cloud-Diensten und Cybersecurity ist dagegen die Leistungsgrenze selbst Teil des Wettbewerbs.

FAKT: Die OECD beschreibt 2025 öffentliche Beschaffung als einen Bereich, in dem KI-Prozesse dynamischer und responsiver machen kann. Gleichzeitig verweist sie auf Risiken durch unzureichende Daten, mangelnde Erklärbarkeit, fragmentierte Systeme und fehlende Daten-Governance.⁵ Die OECD nennt als mögliche Einsatzfelder unter anderem automatisierte Lieferantenbewertung, Lieferkettenrisiken, Bedarfsvorhersage und intelligente Matching-Systeme.

ANALYSE: Ein fixer „3–6-Monats-Zyklus“ lässt sich für KI nicht als allgemeingültige Marktregel verifizieren. Unterschiedliche Modelle, Cloud-Dienste, Cybersecurity-Produkte und Softwareplattformen haben unterschiedliche Release-, Preis- und Austauschzyklen. Belastbar ist dagegen die strukturelle Beobachtung: Die Änderungsrate kann hoch genug sein, dass eine mehrjährige, technisch eng spezifizierte Beschaffung an Aktualität verliert.

FAKT: Die US-amerikanische GAO stellte 2026 fest, dass Bundesbehörden ihre Nutzung von KI zwischen 2023 und 2024 mehr als verdoppelt hatten und unterschiedliche Beschaffungsansätze verwendeten. Gleichzeitig sah die GAO-Defizite bei der systematischen Erfassung und Weitergabe von Lessons Learned aus KI-Beschaffungen.⁶

FAKT: Das Vereinigte Königreich hat spezifische Leitlinien für KI-Beschaffung veröffentlicht und betont, dass KI-Märkte schnell wachsen und sich entwickeln. Die Leitlinien adressieren Planung, Auswahl, Bewertung, Vertrag und laufendes Management.⁷ Zusätzlich verlangt PPN 017 seit 2025 mehr Transparenz darüber, ob und wie KI im Beschaffungsprozess oder bei der Leistungserbringung eingesetzt wird.⁸

⁵ OECD, Governing with Artificial Intelligence, 18.09.2025, Kapitel AI in public procurement
https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/ai-in-public-procurement_2e095543.html

⁶ U.S. GAO, Artificial Intelligence Acquisitions, GAO-26-107859, 13.04.2026
<https://www.gao.gov/products/gao-26-107859>

⁷ UK Government, Guidelines for AI procurement, 29.01.2025
<https://www.gov.uk/data-ethics-guidance/guidelines-for-ai-procurement>

⁸ UK Government, PPN 017: Improving transparency of AI use in procurement, 17.02.2025
<https://www.gov.uk/government/publications/ppn-017-improving-transparency-of-ai-use-in-procurement>

ANALYSE: Für KI sollte eine Behörde deshalb weniger fragen „Welches Modell kaufen wir?“ und stärker „Welche Fähigkeit muss in welcher Qualitätsklasse, Sicherheitsklasse und Kostenstruktur verfügbar sein?“ Ein Modellname oder eine fixe Modellversion kann als Referenz dienen, sollte aber nicht die strategische Definition der Fähigkeit ersetzen.

Geeignete Vertragsarchitektur: Erstens Mindestfähigkeiten und harte Sicherheitsanforderungen. Zweitens funktionale Leistungswerte, etwa Genauigkeit auf definierten Testsets, Latenz, Verfügbarkeit oder Robustheit. Drittens standardisierte Test- und Re-Test-Verfahren. Viertens Update- und Austauschrechte. Fünftens Daten- und IP-Regeln. Sechstens Exit- und Portabilitätsmechanismen. Siebtens Preislogik für Upgrades statt Neuvergaben.

Grenze: „Technologieoffen“ bedeutet nicht „unklar“. Ein öffentlicher Auftraggeber muss Vergleichbarkeit herstellen. Das EU-Recht verlangt gerade bei Zuschlagskriterien eine objektive und überprüfbare Bewertung. Die Lösung liegt daher nicht in einer beliebigen Öffnung, sondern in testbaren Outcomes.

FAKT: Nach § 31 VgV können Leistungsbeschreibungen in Deutschland als Leistungs- oder Funktionsanforderungen bzw. als Beschreibung der zu lösenden Aufgabe formuliert werden. Die Merkmale können Qualität, Innovation sowie soziale und umweltbezogene Aspekte betreffen.⁹ Das ist ein wesentlicher rechtlicher Lösungsraum.

HYPOTHESE: Bei KI wird die „Version“ eines Systems künftig so wenig beschaffungsstrategisch sein wie heute die exakte CPU-Generation eines Servers. Beschafft wird eine Capability: definierte Funktion, Sicherheit, Interoperabilität, Performance und Updatefähigkeit. Der Anbieter darf die technische Implementierung weiterentwickeln, solange die vertraglich messbare Fähigkeit erhalten oder verbessert wird.

Der Sonderfall Verteidigung

Verteidigungsbeschaffung macht die Veränderung besonders sichtbar, weil der Preis des Irrtums nicht nur finanziell sein kann. Der Ukrainekrieg hat gezeigt, dass Drohnen, elektronische Kampfführung, Software und Gegenmaßnahmen in kurzen Zyklen aufeinander reagieren. Daraus entsteht eine andere Logik: Beschaffung muss lernen, während sie liefert.

FAKT: Die Bundeswehr berichtet 2026, dass sie Loitering Munition von drei Herstellern beschafft und dabei frühzeitige Nutzererprobung, Rahmenverträge, Abbruchmeilensteine und Innovationsklauseln kombiniert. Die Verträge sollen kleinere Erstabrufe ermöglichen; bei

⁹ Gesetze im Internet, VgV §31 und GWB §127

https://www.gesetze-im-internet.de/vgv_2016/___31.html ; https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/___127.html

Nichterreichen definierter Leistungen kann beendet werden; Software soll kontinuierlich weiterentwickelt werden.

FAKT: Ein Bundeswehr-Interview zu Lessons Learned aus 2025 betont, dass der Innovationszyklus bei Drohnen so schnell sei, dass große Lagerbestände bereits kurzfristig veralten könnten. Als Antwort werden unter anderem Vorhalteverträge und die Einbindung zivil geprägter Industrie genannt.¹⁰

FAKT: Das Vereinigte Königreich beschreibt in seiner Defence Drone Strategy Hunderte von Software- und Hardwareänderungen im Zusammenhang mit Erfahrungen aus der Ukraine und nennt Beschaffung im operativ relevanten Tempo, schnelle Lieferung und iterative Fähigkeitsentwicklung als zentrale Lehren. Die Strategie beschreibt Anpassungszyklen, die teilweise in Wochen liegen; im operativen Support wurden sogar Entwicklungs- und Anpassungsschleifen im Bereich von Tagen oder Stunden berichtet.^{11 12}

FAKT: Die USA starteten 2023 die Replicator-Initiative mit dem Ziel, in einem Zeitraum von 18 bis 24 Monaten große Stückzahlen attritabler autonomer Systeme verfügbar zu machen. Das DoD band dabei auch kommerzielle und nichttraditionelle Anbieter ein. Für einzelne Vergaben wurden deutlich verkürzte Zeiträume zwischen Mittelbereitstellung und wettbewerblicher Vergabe berichtet.^{13 14}

ANALYSE: Diese Beispiele sind keine Beweise dafür, dass schnelle Beschaffung immer besser ist. Sie zeigen aber, dass Staaten alternative institutionelle Mechanismen entwickeln, wenn die Innovationsgeschwindigkeit nicht mehr mit einem linearen Beschaffungsmodell kompatibel ist.

Besonders interessant ist die Kombination aus Wettbewerb und Evolution: Die Bundeswehr kauft nicht nur von einem Anbieter, sondern streut das Risiko über mehrere Hersteller; sie verbindet dies mit Rahmenverträgen und Innovationsklauseln. Damit wird Wettbewerb nicht am Tag des Zuschlags beendet, sondern in die Vertragslaufzeit verlängert.

¹⁰ Bundeswehr, Interview zur Ukraine-Unterstützung: Lehren aus 2025, veröffentlicht 2026

<https://www.bundeswehr.de/de/auftrag/einsaetze/missionen/anerkannte-missionen/nsatu/interview-nsatu-general-6054876>

¹¹ <https://www.gov.uk/government/publications/defence-drone-strategy-the-uks-approach-to-defence-uncrewed-systems>

¹² UK Government, Tenfold increase in UK drone deliveries for Ukraine, 04.06.2025

<https://www.gov.uk/government/news/tenfold-increase-in-uk-drone-deliveries-for-ukraine-at-50-nation-ukraine-summit>

¹³ U.S. DoD, Replicator Initiative – 18 to 24 months

<https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3657609/defense-innovation-official-says-replicator-initiative-remains-on-track/>

¹⁴ U.S. DoD, Replicator additional tranche, 13.11.2024

<https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3963289/deputy-defense-secretary-kathleen-hicks-announces-additional-replicator-all/>

HYPOTHESE: In sicherheitskritischen Märkten wird „Bestbieter“ zunehmend zu „bestes Portfolio von Fähigkeiten“. Der Staat könnte bewusst mehrere Anbieter parallel finanzieren, nicht weil er die Entscheidung nicht treffen kann, sondern weil technologische Unsicherheit selbst ein zu bepreisendes Risiko darstellt.

Second-Order Effect: Mehr parallele Anbieter erhöhen zunächst Verwaltungs- und Integrationskosten. Third-Order Effect: Dadurch steigt jedoch die Nachfrage nach offenen Standards, Testinfrastrukturen, digitaler Systemintegration und unabhängiger Evaluation. Der eigentliche Gewinner eines solchen Modells wäre daher nicht zwingend der einzelne Anbieter, sondern die Fähigkeit des Staates, Anbieter austauschbar zu halten.

Das Bestbieterprinzip auf dem Prüfstand

Das Buch argumentiert überzeugend gegen eine Reduktion öffentlicher Beschaffung auf den Preis. Es beschreibt Best Value als Kombination aus Preis, Technik, Funktionalität, Wartung, finanzieller Leistungsfähigkeit, Referenzen, Standards und Umweltaspekten. [Buch, Kap. 3, S. 41–70] Besonders wichtig ist die Warnung, dass ein zu stark gewichteter Preis qualitative Kriterien faktisch entwerten kann. [Buch, S. 52–54]

FAKT: Nach Art. 67 der Richtlinie 2014/24/EU ist das wirtschaftlich günstigste Angebot maßgeblich; dabei können Preis oder Kosten, Lebenszykluskosten sowie qualitative, umweltbezogene und soziale Kriterien berücksichtigt werden. Zuschlagskriterien müssen mit dem Auftragsgegenstand verbunden sein und eine objektive Bewertung ermöglichen.¹⁵ Deutschland setzt dies in § 127 GWB und § 58 VgV um.¹⁶

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Best Value rechtlich möglich ist. Es ist möglich. Die schwierigere Frage lautet: Wie muss Best Value in einem Markt definiert werden, dessen zukünftiger Wert unsicher ist?

Das Buch liefert dafür bereits wichtige Bausteine: nichtlineare Preisbewertung, Ausschluss ungewöhnlich niedriger Angebote, Bewertung finanzieller Leistungsfähigkeit, Referenzen und Zertifizierungen sowie Lebenszyklus- und Nachhaltigkeitskriterien. [Buch, S. 47–70]

***ANALYSE:** Für dynamische Technologien muss Best Value um eine zeitliche Dimension ergänzt werden. Ein innovationsorientiertes Bewertungsmodell sollte mindestens sechs Fragen beantworten: Was leistet die Lösung heute? Wie schnell kann sie aktualisiert werden?*

¹⁵ EUR-Lex, Directive 2014/24/EU – Articles 31, 34, 67
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>

¹⁶ Gesetze im Internet, GWB §127 / VgV §58 – Zuschlagskriterien
https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/___127.html ; https://www.gesetze-im-internet.de/vgv_2016/___58.html

Wie teuer ist der Lebenszyklus? Wie austauschbar ist der Anbieter? Wie resilient ist die Lieferkette? Wie schnell kann der Staat die Fähigkeit tatsächlich nutzen?

Procurement Fitness Index (PFI) der Zukunft: 100 Punkte, gewichtet nach Auftragsstyp. Geschwindigkeit/ Time-to-Value 10; heutige Qualität/Performance 15; Lebenszykluswert 15; Zukunftsfähigkeit/ Updatefähigkeit 15; Resilienz/ Lieferfähigkeit 10; Interoperabilität/ Portabilität 10; Innovation 10; Wettbewerb/ Anbieterdiversität 5; Rechtssicherheit/ Prüfbarkeit 5; technologische Souveränität 5. Die Gewichtungen sind kein Rechtsstandard, sondern ein strategisches Analyseinstrument.

Das Modell ist keine juristische Zuschlagsformel. Es dient dazu, strategische Trade-offs sichtbar zu machen. Eine konkrete Vergabe darf nur Kriterien verwenden, die für den jeweiligen Auftrag zulässig, auftragsbezogen, transparent, diskriminierungsfrei und überprüfbar festgelegt wurden.

Beispiel A – klassische IT-Plattform: Anbieter Alpha bietet 100 Punkte technische Leistung, 20 Prozent niedrigere Anschaffungskosten, aber proprietäre Schnittstellen und langsame Releases. Anbieter Beta ist 8 Prozent teurer, erfüllt dieselbe Kernfunktion, nutzt offene APIs, liefert monatliche Updates und ermöglicht Exit. In einer klassischen Preis-Leistungslogik kann Alpha gewinnen. Im PFI kann Beta gewinnen, weil der Lebenszykluswert höher ist.

Beispiel B – Drohnenfähigkeit: Hersteller X liefert heute die beste Plattform, aber nur in großen Losen und mit 24-monatigem Upgrade-Zyklus. Hersteller Y liefert 90 Prozent der heutigen Leistung, kann aber Software monatlich aktualisieren, in kleinen Losen liefern und hat eine offene Nutzlastschnittstelle. Für einen statischen Bedarf kann X Best Value sein; für eine dynamische Bedrohungslage kann Y der innovationsorientierte Bestbieter sein.

Kritik: Zukunftsfähigkeit ist prognoseabhängig und daher manipulationsanfällig. Sie darf nicht als diffuse „Innovationsnote“ vergeben werden. Sie muss an überprüfbare Mechanismen gekoppelt sein: Release-Frequenz, offene Schnittstellen, Update-Rechte, Testfähigkeit, Portabilität, Lieferfähigkeit und nachweisbare Entwicklungsressourcen.

HYPOTHESE: Der Bestbieter der 2030er ist nicht mehr zwingend der Anbieter mit dem besten Produkt am Zuschlagstag. Er ist der Anbieter – oder das Anbieterportfolio –, das den höchsten verifizierbaren Wert über den gesamten Nutzungszeitraum erzeugt.

Vergaberecht: Hindernis oder Lösungsraum?

Die juristische Kernfrage ist enger, als die politische Debatte oft suggeriert. Das EU-Vergaberecht verlangt Transparenz, Gleichbehandlung, Nichtdiskriminierung und effektiven Wettbewerb. Es verlangt aber nicht, dass jede Beschaffung als starre Einmalentscheidung mit vollständig fixierter Technologie durchgeführt werden muss.

FAKT: Die EU-Richtlinie kennt neben dem offenen Verfahren unter anderem das Verhandlungsverfahren, den wettbewerblichen Dialog, Innovationspartnerschaften, Rahmenvereinbarungen und dynamische Beschaffungssysteme. Bei Innovationspartnerschaften ist die Entwicklung und anschließende Beschaffung einer innovativen Lösung in einem mehrstufigen Verfahren vorgesehen.

FAKT: Deutschland erlaubt funktionale bzw. aufgabenbezogene Leistungsbeschreibungen; Qualitäts-, Innovations-, Umwelt- und soziale Aspekte können Bestandteil der Leistungsbeschreibung sein. Zuschlagskriterien können qualitative, umweltbezogene und soziale Aspekte umfassen.

FAKT: Österreich verfügt ebenfalls über einen breiten Instrumentenkasten. Das BVergG 2018 kennt unter anderem Verhandlungsverfahren, wettbewerblichen Dialog, Innovationspartnerschaft, Direktvergabe, Rahmenvereinbarung und dynamisches Beschaffungssystem. Die Innovationspartnerschaft dient ausdrücklich der Entwicklung und dem anschließenden Erwerb innovativer Leistungen.^{17 18}

FAKT: Das österreichische RIS weist 2026 ausdrücklich aktuelle Fassungen der Innovationspartnerschaft aus. Bei mehreren Partnern kann nach der Entwicklungsphase anhand objektiver und nichtdiskriminierender Kriterien die beste Lösung ausgewählt werden, sofern dies vertraglich vorgesehen ist.

FAKT: Die österreichische Bundesbeschaffung GmbH nutzt dynamische Beschaffungssysteme praktisch. Sie beschreibt das DBS als vollelektronisches Verfahren, in dem geeignete Unternehmen während der Laufzeit zugelassen werden können. Aktuelle BBG-Beispiele zeigen den Einsatz für IT, Security Software und weitere Leistungen.^{19 20}

¹⁷ RIS, BVergG 2018 – Innovationspartnerschaft und Vergabeverfahren

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>

¹⁸ RIS, BVergG §118–121, Innovationspartnerschaft

<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295&Paragraf=119>

¹⁹ Bundesbeschaffung GmbH, Vergaberecht / dynamische Beschaffungssysteme / Innovationspartnerschaft

<https://www.bbg.gv.at/information/vergaberecht/>

²⁰ Bundesbeschaffung GmbH, aktuelle Ausschreibungen und Verträge 2026

<https://www.bbg.gv.at/information/aktuelle-ausschreibungen/>

A – heute rechtlich möglich: funktionale Leistungsbeschreibung; lebenszyklusbezogene Kriterien; Innovationspartnerschaft; wettbewerblicher Dialog; Rahmenvereinbarungen; dynamische Beschaffungssysteme; elektronische Kommunikation; verhältnismäßige Eignungsanforderungen; Pilot- und Testphasen, soweit sauber in das gewählte Verfahren eingebettet.

B – möglich, aber untergenutzt: konsequente Vorab-Markterkundung; echte Capability-Definition; standardisierte Testbeds; modulare Lose; systematische Nutzung von Rahmenvereinbarungen und dynamischen Systemen für sich verändernde Märkte; Vertragsklauseln für Updates und Exit; professionelles Vertragsmanagement.

C – regulatorisch sinnvoll prüfbar: stärkere europäische Harmonisierung für dynamische digitale Beschaffungsmodelle; standardisierte Regeln für Capability-based Procurement; sichere Mechanismen für Re-Competition während der Laufzeit; gemeinsame EU-Marktplätze für qualifizierte Anbieter; vereinfachte Regeln für Start-ups und Deep-Tech-Anbieter.

D – kollisionsgefährdet: nachträgliche wesentliche Änderung von Leistungsgegenstand oder Wettbewerbsbedingungen ohne vorherige Festlegung; privilegierte Anbieterzugänge; undokumentierte Vorabgespräche; offene „Innovation“ ohne objektive Messgrößen; einseitige technische Anforderungen, die faktisch einen Anbieter spiegeln; dauerhafte Verlängerung ohne Wettbewerb.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Beschleunigung und Deregulierung. Ein schneller Prozess, der Transparenz und Rechtsschutz abbaut, wäre kein moderner Beschaffungsprozess, sondern ein anderes Risikoprofil.

RECHTLICHE PRÄZISIERUNG: „Evolutionary Contracts“ sind keine allgemeine Erlaubnis, während der Vertragslaufzeit beliebige technische Verbesserungen ohne neues Wettbewerbsverfahren zu bestellen. Der rechtssichere Ansatz besteht darin, zulässige Options-, Review-, Anpassungs- oder Austauschmechanismen bereits in den ursprünglichen Vergabeunterlagen klar, präzise und eindeutig zu strukturieren. Wesentliche Änderungen können weiterhin ein neues Vergabeverfahren auslösen.

HYPOTHESE: Die nächste Generation des EU-Vergaberechts sollte weniger neue Einzelverfahren schaffen und stärker die vorhandenen Instrumente zu einem kohärenten digitalen Lebenszyklusmodell verbinden. Der größte Reformhebel liegt möglicherweise nicht in einem völlig neuen Verfahren, sondern in einem interoperablen Regelwerk, das Markterkundung, Qualifikation, Test, Zuschlag, Abruf, Re-Evaluierung und Exit digital verbindet.

Von der Produktbeschaffung zur Fähigkeitsbeschaffung

Produktbeschaffung beantwortet die Frage: Was kaufen wir? Fähigkeitsbeschaffung beantwortet: Welches Ergebnis muss der Staat zuverlässig erzeugen können? Diese Verschiebung ist besonders relevant bei KI, Cybersecurity, Cloud, autonomen Systemen und Verteidigung.

Das Buch arbeitet bereits mit dem Gedanken, dass die Ausschreibung vom konkreten Bedarf ausgehen muss und dass MUSS-Anforderungen nur die unverzichtbaren Punkte umfassen sollten. [Buch, S. 45–46] Daraus lässt sich ein neues Paradigma ableiten.

Capability Procurement besteht aus fünf Ebenen: Mission/Outcome; messbare Capability; Mindestanforderungen; technische Freiheitsgrade; laufende Leistungsmetriken. Beispiel Cybersecurity: Nicht „kaufe Plattform X“, sondern „reduziere die mittlere Erkennungs- und Reaktionszeit für definierte Angriffsklassen auf einen vereinbarten Wert, integriere definierte Datenquellen und ermögliche Anbieterwechsel ohne Datenverlust“.

Vorteil: Innovation wird zum Mittel statt zum Selbstzweck. Nachteil: Der Auftraggeber benötigt mehr fachliche Kompetenz, um Outcomes, Testmethoden und Messgrößen zu definieren.

FAKT: Die OECD betont, dass erfolgreiche digitale Beschaffung nicht nur Technik, sondern Daten-Governance, Nutzerorientierung, Kompetenzen und End-to-End-Integration benötigt. Das spricht gegen die Vorstellung, dass eine neue Plattform allein die Beschaffung modernisieren wird.

Second-Order Effect: Capability Procurement verschiebt Macht von Produktkatalogen zu Test- und Bewertungsinfrastrukturen. Wer die Tests kontrolliert, beeinflusst den Markt. Third-Order Effect: Deshalb werden unabhängige, standardisierte und auditierbare Testverfahren zu einer strategischen Infrastruktur des Staates.

HYPOTHESE: In den 2030er Jahren wird die wichtigste öffentliche Beschaffungsressource nicht mehr das Ausschreibungsdokument sein, sondern die Fähigkeit, einen Markt technisch zu testen, Anbieter schnell zu vergleichen und Leistung während der Laufzeit zu messen.

Instrumentenvergleich: Was beschleunigt wirklich?

Die verfügbaren Instrumente sind nicht gleichwertig. Ein dynamisches Beschaffungssystem eignet sich besonders dort, wo Leistungen standardisierbar und marktverfügbar sind. Eine Innovationspartnerschaft ist dagegen auf Lösungen gerichtet, die noch nicht in ausreichender Form am Markt verfügbar sind. Rahmenvereinbarungen schaffen

Flexibilität bei späteren Abrufen, lösen aber nicht automatisch das Problem technischer Obsoleszenz. Der wettbewerbliche Dialog kann helfen, wenn der Auftraggeber den Lösungsweg selbst noch nicht kennt, ist aber kein Ersatz für gute technische Kompetenz.

Instrument 1 – Rahmenvereinbarung: Stärke ist die Wiederholbarkeit. Sie reduziert die Notwendigkeit, für jeden Abruf einen vollständig neuen Marktprozess aufzusetzen. Schwäche: Wenn die Rahmenvereinbarung technisch zu eng definiert ist, kann sie gerade bei Software und KI die nächste Generation ausschließen. Strategische Konsequenz: Rahmenvereinbarungen sollten, soweit rechtlich zulässig, mit Leistungs- und Updateparametern statt mit starren Produktgenerationen arbeiten.

Instrument 2 – Dynamisches Beschaffungssystem: Stärke ist die laufende Öffnung für geeignete Anbieter. Die EU-Richtlinie sieht es für marktverfügbare, allgemein verwendbare Beschaffungen vor; Österreich und Deutschland kennen entsprechende Umsetzungen. Schwäche: Ein DBS ist kein vollständiger Innovationsmechanismus. Wenn die benötigte Leistung erst entwickelt werden muss, ist eine Innovationspartnerschaft oder ein anderes geeignetes Verfahren näherliegend.

PRÄZISIERUNG: Ein DPS ist kein universeller „Innovation Marketplace“. Nach Art. 34 der Richtlinie 2014/24/EU ist es auf marktverfügbare Beschaffungen ausgerichtet. Seine besondere Stärke liegt in der fortlaufenden Öffnung für geeignete Wirtschaftsteilnehmer und der elektronischen Abwicklung. Für echte Neuentwicklung ohne marktverfügbare Lösung sind PCP, PPI, Innovationspartnerschaft oder andere geeignete Verfahren sachnäher.

Instrument 3 – Innovationspartnerschaft: Stärke ist die Verbindung von Entwicklung und späterem Erwerb.²¹ Schwäche: Der Prozess ist anspruchsvoll, weil Leistungsniveau, Kostenobergrenzen, Forschungs- und Entwicklungsphasen sowie geistige Eigentumsrechte gestaltet werden müssen. Für radikale Innovation ist das dennoch strategisch wertvoll, weil der Staat nicht zwischen „Forschung“ und „Beschaffung“ künstlich trennen muss.

Ergänzendes Instrument – Pre-Commercial Procurement (PCP): PCP ist besonders relevant, wenn die benötigte Lösung noch nicht ausreichend am Markt verfügbar ist und Forschung und Entwicklung erforderlich sind. Die EU beschreibt PCP als wettbewerbliche Entwicklung in Phasen, mit paralleler Arbeit mehrerer Anbieter und klarer Trennung zwischen R&D-Beschaffung und späterer kommerzieller Beschaffung. PCP ist damit ein wichtiger Baustein für Capability Procurement, aber kein verkürzter Ersatz für jede reguläre Beschaffung.

²¹ RIS, BVergG §118–121, Innovationspartnerschaft
<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295&Paragraf=119>

Instrument 4 – funktionale Leistungsbeschreibung: Stärke ist Technologieoffenheit. Die Behörde definiert den zu erreichenden Zustand und überlässt den technischen Lösungsweg dem Wettbewerb. Schwäche: Ohne belastbare Testmethodik kann aus Funktionalität eine unpräzise Wunschliste werden. Funktional beschreiben heißt daher nicht weniger präzise beschreiben – sondern anders präzise.

Instrument 5 – Pilot und Test: Ein Pilot reduziert Unsicherheit vor dem großen finanziellen Commit. Der rechtliche Schlüssel ist, den Pilot nicht nachträglich als Vorwand für eine exklusive Dauerbeauftragung zu verwenden. Der Skalierungsmechanismus muss vorab transparent gestaltet sein.

Instrument 6 – modulare Verträge: Module können technische, geografische oder funktionale Einheiten sein. Vorteil ist die Begrenzung des Risikos. Nachteil ist die zusätzliche Schnittstellenverantwortung. Die richtige Antwort ist nicht immer „mehr Lose“, sondern die richtige Granularität: klein genug für Wettbewerb und Lernfähigkeit, groß genug für Integrationsverantwortung.

ANALYSE: *Die beste Architektur ist deshalb ein Portfolio aus Instrumenten. Für standardisierte Cloud-Leistungen kann ein dynamisches System sinnvoll sein; für eine noch nicht verfügbare KI-Fähigkeit eine Innovationspartnerschaft; für wiederkehrende Abrufe eine Rahmenvereinbarung; für komplexe Lösungsfindung ein wettbewerblicher Dialog. Die Reformdiskussion sollte daher nicht fragen „Welches neue Verfahren brauchen wir?“, sondern „Welches Verfahren passt zur Veränderungsgeschwindigkeit des Marktes?“*

Procurement 2.0 – sieben Zukunftsthemen

HYPOTHESE 1 – Procurement Velocity Gap. Ausgangsproblem: Technologie und Bedrohungen verändern sich schneller als lineare Beschaffungszyklen. Annahme: Die Lücke bleibt bestehen. Mechanismus: Der Staat verlagert Flexibilität von der Entscheidung in Vertrag und Plattform. Erwartung: mehr Rahmenverträge, dynamische Systeme, modulare Abrufe, Re-Competition und Updateklauseln. Vorteil: geringere Obsoleszenz. Risiko: mehr Vertragskomplexität. Recht: Änderungen müssen vorab strukturiert und transparent sein. Politik: Beschaffung wird zu einem Teil der Sicherheits- und Innovationspolitik. **Wahrscheinlichkeit bis 2035: hoch.**

HYPOTHESE 2 – From Product to Capability. Ausgangsproblem: Produktnamen altern schneller als Fähigkeiten. Mechanismus: Outcome- und Performance-Spezifikationen ersetzen einen Teil der Produktdetailtiefe. Vorteil: Technologieoffenheit. Risiko: schwerere Vergleichbarkeit. Recht: funktionale Leistungsbeschreibung ist grundsätzlich anschlussfähig; Messbarkeit bleibt entscheidend. **Wahrscheinlichkeit: sehr hoch in IT und Defense.**

HYPOTHESE 3 – Continuous Procurement. Ausgangsproblem: Ein Zuschlag beendet den Wettbewerb, obwohl Technologie weiterläuft. Mechanismus: kontinuierliche Re-Evaluierung, Upgrade-Wettbewerb und Abrufmechanismen. Vorteil: laufender Marktvergleich. Risiko: Lock-in durch Vertragsarchitektur. Recht: Wettbewerb muss bereits in den ursprünglichen Unterlagen angelegt sein. **Wahrscheinlichkeit: hoch.**

HYPOTHESE 4 – Procurement-as-a-Platform. Ausgangsproblem: Jede Behörde baut Marktkennntnis und Qualifikation neu auf. Mechanismus: digitale Plattform mit qualifizierten Anbietern, Standards, Testdaten, Vertragsmodulen und wiederverwendbaren Bewertungslogiken. Vorteil: Skalierung und niedrigere Transaktionskosten. Risiko: Plattformkonzentration und systemischer Vendor Lock-in. Politische Konsequenz: Plattform-Governance wird zur öffentlichen Infrastruktur. **Wahrscheinlichkeit: mittel bis hoch.**

HYPOTHESE 5 – Evolutionary Contracts. Ausgangsproblem: Verträge fixieren Technologie zu stark. Mechanismus: definierte Innovationsklauseln, Abbruchmeilensteine, Upgrade- und Re-Test-Rechte, Preisformeln und Exit. Vorteil: Vertrag bleibt über mehrere Technologiegenerationen relevant. Risiko: komplexe Verhandlung und Streit über Leistungsänderungen. Die Bundeswehr zeigt 2026 mit Loitering Munition bereits Elemente eines solchen Ansatzes. **Wahrscheinlichkeit: hoch in Software/Defense.**

HYPOTHESE 6 – Portfolio Procurement. Ausgangsproblem: Bei hoher Unsicherheit ist ein einzelner „Sieger“ eine Konzentrationswette. Mechanismus: mehrere Anbieter werden parallel getestet und in begrenzten Volumina abgerufen. Vorteil: Wettbewerb bleibt aktiv und

Ausfallrisiko wird verteilt. Risiko: höhere Anfangskosten und Integrationsaufwand. Recht: erfordert saubere, vorab definierte Regeln für mehrere Zuschläge bzw. Abrufe. **Wahrscheinlichkeit: mittel, in Defense hoch.**

HYPOTHESE 7 – Procurement Learning Loop: Jede Beschaffung erzeugt Wissen über Anbieter, Technologie, Preis, Lieferfähigkeit und Nutzung. Heute bleibt dieses Wissen häufig dezentral. Wenn es systematisch anonymisiert und wiederverwendbar wird, sinkt die Unsicherheit zukünftiger Beschaffungen. Das schafft einen kumulativen Staatseffekt: Jede Beschaffung verbessert die nächste. Risiko: Datenschutz, Geschäftsgeheimnisse und institutionelle Pfadabhängigkeit. **Wahrscheinlichkeit: hoch, wenn Datenstandards geschaffen werden.**

Drei Szenarien 2030–2040

Szenario A – Status quo. Verfahren werden digitaler, bleiben aber überwiegend linear. Folgen: Rechtssicherheit bleibt hoch; Time-to-Value verbessert sich nur begrenzt; Start-ups bleiben bei großen Ausschreibungen benachteiligt; schnelllebige KI- und Defense-Märkte benötigen Sonderlösungen. Risiko: Europa entwickelt hervorragende Technologie, aber öffentliche Nachfrage skaliert sie zu langsam.

Szenario B – Evolution. EU und Mitgliedstaaten vereinfachen Regeln, professionalisieren Markterkundung, nutzen dynamische Systeme und Rahmenvereinbarungen stärker und bauen digitale Beschaffungsplattformen. Auftraggeber beschaffen häufiger funktional und modular. Folgen: bessere Balance aus Wettbewerb und Geschwindigkeit. Hauptrisiko: Fragmentierung durch unterschiedliche nationale Implementierung.

Szenario C – Procurement 2.0. Öffentliche Beschaffung wird zu einer digitalen, kontinuierlichen Markt- und Fähigkeitsplattform. Anbieter können laufend qualifiziert werden; Tests und Referenzarchitekturen sind standardisiert; Erstbeauftragung und Skalierung werden getrennt; Verträge enthalten Re-Competition, Upgrade und Exit. Folgen: höhere Innovationsgeschwindigkeit und bessere Start-up-Chancen, aber neue Macht- und Governance-Risiken.

Bewertung: Szenario A ist politisch am einfachsten, strategisch aber am riskantesten. Szenario B ist bis 2030 am wahrscheinlichsten und kann den größten Teil der Vorteile ohne Systembruch liefern. Szenario C ist für besonders dynamische Märkte ab etwa 2030 plausibel, wird aber nur funktionieren, wenn öffentliche Auftraggeber selbst zu technologisch kompetenten Marktgestaltern werden.

HYPOTHESE: Die Zukunft wird kein einheitliches Procurement 2.0 sein. Europa wird ein „ambidextres“ System benötigen: stabile, effiziente Standardbeschaffung für stabile Märkte und hochadaptive Beschaffung für dynamische, strategische Märkte.

Reformagenda

EU: Die Revision der Vergaberichtlinien sollte Vereinfachung nicht nur als Reduktion von Formularen verstehen. Prioritäten sollten ein digitaler EU-Beschaffungsraum, bessere Datenstandards, interoperable Plattformen, klare Regeln für dynamische Märkte, funktionale Beschaffung und strategische Resilienz sein. Die Kommission kündigt für den 9. September 2026 eine legislative Vorlage an; am 4. September 2026 ist dies noch ein Ausblick, kein geltendes Recht.

EU-Verteidigung: Die Entwicklung geht bereits in Richtung Vereinfachung. Rat und Parlament erzielten im Juni 2026 eine vorläufige Einigung zur Vereinfachung von Sicherheits- und Verteidigungsbeschaffung, einschließlich höherer Schwellenwerte, flexiblerer Rahmenvereinbarungen, gelegentlicher gemeinsamer Beschaffung und einer De-minimis-Regel für bestimmte Vertragsänderungen.²²

Deutschland: Das Vergabebesleunigungsgesetz ist ein wichtiger Schritt, aber nicht das Ende. Die Evaluierung 2027 sollte nicht nur Verfahrenskosten messen, sondern Time-to-Value, Anbieterdiversität, Start-up-Beteiligung, Zahl der erfolgreichen Innovationen, Vertragsänderungen, Lebenszykluskosten und tatsächliche Projektergebnisse.

Österreich: Das BVergG bietet bereits einen breiten Instrumentenkasten. Der Schwerpunkt sollte daher stärker auf professionelle Nutzung, digitale End-to-End-Prozesse, standardisierte Markterkundung, dynamische Beschaffung und Innovationspartnerschaften liegen. Die BBG zeigt, dass dynamische Systeme in der Praxis funktionieren können.

Öffentliche Auftraggeber – heute umsetzbar:

1. Bedarf als Outcome formulieren.
2. MUSS-Anforderungen minimieren.
3. Frühzeitig Marktkenntnis aufbauen.
4. Fachliche Nutzer in die Evaluierung einbeziehen.
5. Testen statt nur Präsentationen bewerten.
6. Lebenszyklus und Exit bepreisen.
7. Rahmen- und Abrufmechanismen für dynamische Märkte nutzen.

²² Rat der EU, Vereinfachung der Sicherheits- und Verteidigungsbeschaffung, 10.06.2026

<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/06/10/simplification-council-and-parliament-strike-deal-to-boost-eu-defence-industry-and-readiness/>

8. Lieferantenperformance dokumentieren.
9. Daten aus abgeschlossenen Verfahren wiederverwenden.
10. Rechtsschutz und Transparenz als Designanforderung behandeln, nicht als nachträgliche Kontrolle.

Unternehmen und Start-ups: Anbieter müssen von der Produkt- zur Capability-Kommunikation wechseln. Wichtig werden Referenzen, Security, Compliance, belastbare Testdaten, Integrationsfähigkeit, Skalierbarkeit, Updatefähigkeit und wirtschaftliche Stabilität. Start-ups sollten frühzeitig mit Konsortien, Integratoren und Pilotprojekten arbeiten, ohne sich durch proprietäre Lock-ins den späteren Markt zu verschließen.

HYPOTHESE: Der wichtigste öffentliche Kompetenzaufbau der nächsten zehn Jahre wird nicht die Zahl der Vergabejuristen sein, sondern die Zahl interdisziplinärer Procurement Teams aus Recht, Technik, Finanzen, Betrieb, Sicherheit und Marktanalyse.

Gedankenexperiment: Fast Procurement Framework

Ausgangslage: Eine Behörde erkennt heute einen kritischen Bedarf an KI, Cybersecurity oder Drohnentechnologie. Das klassische Verfahren könnte – abhängig von Wert, Komplexität, Rechtsschutz und Implementierung – einen langen Zeitraum beanspruchen. Die Frage ist nicht, wie man Regeln abschafft, sondern wie man die Zeit bis zur nutzbaren Fähigkeit verkürzt.

RECHTLICHE DESIGNREGEL: Die nachfolgenden Schritte sind eine Referenzarchitektur, kein universell zulässiges Standardverfahren. Je nach Auftragswert, Marktverfügbarkeit, Geheimschutz, Dringlichkeit und Gegenstand ist die passende Rechtsgrundlage unterschiedlich. Pilot, Erstabruf und spätere Skalierung müssen so gestaltet werden, dass der Wettbewerb nicht nachträglich zugunsten eines bereits ausgewählten Anbieters ausgeschaltet wird.

1. Schritt 1 – Need & Outcome: Problem und messbaren Zielzustand definieren.
2. Schritt 2 – Market Scan: Marktsondierung mit dokumentiertem Informationszugang.
3. Schritt 3 – Capability Specification: funktionale Mindestanforderungen und Testkriterien.
4. Schritt 4 – Qualified Market: geeignete Anbieter werden nach objektiven Kriterien zugelassen.
5. Schritt 5 – Test & Pilot: mehrere Anbieter erhalten eine begrenzte, kontrollierte Möglichkeit, ihre Lösung unter realistischen Bedingungen zu demonstrieren.
6. Schritt 6 – Initial Award: begrenzter Erstabruf mit klaren Leistungsmeilensteinen.

7. Schritt 7 – Scale Decision: Skalierung nur bei nachgewiesener Wirkung.
8. Schritt 8 – Continuous Re-Test: regelmäßige Re-Evaluierung gegen neue Marktstände.
9. Schritt 9 – Upgrade/Competition: Updates oder neue Anbieter können nach den vorab definierten Regeln berücksichtigt werden.
10. Schritt 10 – Exit: Daten, Schnittstellen und Betrieb müssen einen Anbieterwechsel ermöglichen.

Rechtliche Anschlussfähigkeit: Markterkundung ist grundsätzlich möglich; funktionale Leistungsbeschreibungen sind möglich; Innovationspartnerschaften sind für nicht am Markt verfügbare Innovationen vorgesehen; Rahmenvereinbarungen und dynamische Systeme können spätere Einzelabrufe strukturieren. Der kritische Punkt ist, dass die Regeln für Auswahl, Tests, Zuschlag, Änderungen und Skalierung transparent und diskriminierungsfrei vorab festgelegt werden müssen.

Das Framework ist deshalb keine Freikarte für „agile Vergabe“. Es ist ein Governance-Modell, das Geschwindigkeit durch Vorstrukturierung erzeugt: standardisierte Tests, wiederverwendbare Klauseln, digitale Dokumentation und vorab definierte Entscheidungstore.

Die zentrale Designregel lautet: Je höher die technologische Unsicherheit, desto kleiner sollte der erste finanzielle Commit und desto größer die Bedeutung von Test- und Exit-Rechten sein. Je stabiler der Markt, desto stärker kann der Staat auf klassische Preis- und Qualitätsoptimierung setzen.

HYPOTHESE: Der schnellste rechtssichere Einkauf ist nicht der Einkauf mit den wenigsten Regeln. Es ist der Einkauf mit den am besten vorbereiteten Regeln.

Warum Geschwindigkeit allein gefährlich sein

Ein modernes System darf nicht in die Falle geraten, Geschwindigkeit mit Qualität zu verwechseln. Öffentliche Beschaffung hat eine demokratische Funktion. Transparenz, Gleichbehandlung und Rechtsschutz begrenzen Korruption, Vetternwirtschaft und politische Einflussnahme. Das Buch hebt Transparenz als besonders wichtigen Bestandteil hervor. [Buch, S. 44–45]

Risiko 1 – Korruption: Weniger Zeit und weniger Wettbewerb können informelle Einflussnahme erleichtern. Gegenmittel: digitale Protokollierung, Vier-Augen-Prinzip, Veröffentlichung geeigneter Entscheidungsdaten, unabhängige Prüfung.

Risiko 2 – Vendor Lock-in: Eine schnelle Erstbeauftragung kann sich als langfristige Abhängigkeit entpuppen. Gegenmittel: offene Schnittstellen, Datenportabilität, Exit-Klauseln, Re-Competition.

Risiko 3 – Fehlentscheidung durch Zeitdruck: Schnell testen heißt nicht oberflächlich testen. Gegenmittel: standardisierte Testfälle, klare Go/No-Go-Kriterien und unabhängige technische Bewertung.

Risiko 4 – Benachteiligung kleiner Unternehmen: Ein großer Plattformvertrag kann Start-ups sogar stärker ausschließen als ein klassisches Losmodell. Gegenmittel: modulare Lose, verhältnismäßige Eignung, offene Zulassung und faire Zahlungsbedingungen. OECD-Forschung zeigt, dass administrative Komplexität, Vertragsgröße und unverhältnismäßige technische bzw. finanzielle Anforderungen SMEs besonders belasten.²³

Risiko 5 – Scheininnovation: Ein Anbieter kann eine innovative Verpackung für eine bekannte Lösung anbieten. Gegenmittel: Innovation nicht als Marketingbegriff bewerten, sondern als messbaren Mehrwert gegenüber dem Ausgangszustand.

FAKT: Die EU-Kommission berichtet 2025 zugleich von verbesserten Transparenzwerten und verbleibenden Korruptions- und Datenrisiken. Das zeigt: Mehr Digitalisierung und mehr Geschwindigkeit lösen Governance-Probleme nicht automatisch.

***ANALYSE:** Das richtige Ziel ist daher nicht maximale Geschwindigkeit, sondern optimale Geschwindigkeit unter einem Integritätsbudget. Hochkritische Beschaffungen benötigen schnelle technische Schleifen, aber weiterhin starke Governance.*

HYPOTHESE: Das künftige Beschaffungssystem wird zweigeschwindigkeitig sein: „fast by design“ bei Technologie und operativer Erprobung, „slow where it matters“ bei Integrität, Geldbindung, Sicherheitsfreigaben und überprüfbaren Zuschlagsentscheidungen.

Implementierung 2026–2030

Ein Reformmodell wird erst dann wirksam, wenn es in konkrete Managementroutinen übersetzt wird. Für 2026–2030 bietet sich deshalb eine pragmatische Sequenz an.

Phase 1: Baseline. Jede größere Beschaffungsorganisation erfasst Beschaffungsdauer, Zahl der Bieter, Nachprüfungen, Vertragsänderungen, Lieferverzögerungen, Lebenszykluskosten und tatsächliche Nutzung. Ohne Baseline bleibt „Beschleunigung“ eine politische Behauptung statt einer messbaren Verbesserung.

²³ OECD, SMEs in Public Procurement
https://www.oecd.org/en/publications/smes-in-public-procurement_9789264307476-en.html

Phase 2: Segmentierung. Beschaffungen werden nach Marktgeschwindigkeit klassifiziert: stabil, moderat dynamisch, hochdynamisch und missionskritisch. Für stabile Güter dominieren Standardisierung und Effizienz. Für hochdynamische Güter steigen Gewichtung von Testfähigkeit, Updatefähigkeit, Portabilität und kurzen Commit-Zyklen.

Phase 3: Standardisierung. Behörden entwickeln wiederverwendbare Capability-Templates, Testprotokolle, Sicherheitsanforderungen, Daten- und IP-Klauseln, Exit-Mechanismen und Bewertungsmatrizen. Dadurch wird nicht jede Ausschreibung zum individuellen Rechts- und Technologieprojekt.

Phase 4: Lernschleife. Ergebnisse aus Piloten und abgeschlossenen Verträgen werden strukturiert dokumentiert. Anbieterperformance wird nicht als informelles Behördenwissen behandelt, sondern – unter Wahrung von Geschäftsgeheimnissen und Datenschutz – als institutionelles Lernkapital. Genau diese Logik entspricht der im Buch betonten Bedeutung validierter Referenzen und überprüfbarer Anbieterinformationen. [Buch, S. 58–61]

Phase 5: Skalierung. Erfolgreiche Piloten werden nicht automatisch zu langfristigen Monopolen. Der Skalierungsentscheid muss anhand vorab definierter Leistungswerte erfolgen; bei dynamischen Märkten muss die Architektur einen erneuten Wettbewerb oder einen Anbieterwechsel ermöglichen.

ANALYSE: Damit verschiebt sich die Führungsaufgabe. Procurement wird nicht mehr als Backoffice-Prozess verstanden, der eine fachlich bereits entschiedene Lösung einkauft. Procurement wird zu einem strategischen Sensor des Staates: Es erkennt Marktveränderungen, testet Fähigkeiten, bewertet Risiken und übersetzt öffentliche Nachfrage in skalierbare Verträge.

HYPOTHESE: Staaten, die diese Lern- und Testfähigkeit früh institutionalisieren, werden nicht nur schneller beschaffen. Sie werden auch bessere Käufer. Und bessere Käufer erhalten bessere Angebote, weil Anbieter ihre Entwicklungs- und Geschäftsmodelle an einen professionellen, vorhersehbaren und zugleich anspruchsvollen öffentlichen Markt anpassen können.

Schlussfolgerung

Das Buch „*Bestbieterverfahren*“ setzt an einem fundamentalen Problem an: Der günstigste Anbieter ist nicht automatisch die wirtschaftlich beste Wahl. Qualität, Leistungsfähigkeit, Erfahrung, finanzielle Stabilität, Standards, Nachhaltigkeit und Lebenszykluswert müssen berücksichtigt werden. [Buch, Kap. 3]

Die aktuelle Entwicklung macht daraus eine zweite, noch grundlegendere Frage: Was passiert, wenn auch der beste Anbieter von heute nicht mehr der beste Anbieter von morgen ist? Genau hier beginnt Procurement 2.0.

Die Antwort ist nicht die Abschaffung des Bestbieterprinzips. Im Gegenteil: Das Prinzip muss erweitert werden. Best Value muss zeitlich, technologisch und strategisch verstanden werden. Der Wert einer Beschaffung besteht nicht nur aus dem Verhältnis von Preis und heutiger Leistung, sondern aus der Fähigkeit, über den Lebenszyklus hinweg einen öffentlichen Zweck zuverlässig zu erfüllen.

Europa verfügt bereits über viele Bausteine: funktionale Leistungsbeschreibungen, Innovationspartnerschaften, dynamische Beschaffungssysteme, Rahmenvereinbarungen, Verhandlungsverfahren und digitale Vergabe. Deutschland und Österreich haben zusätzliche Reform- und Praxisinstrumente entwickelt. Die EU selbst bereitet 2026 eine größere Revision vor.

Die eigentliche Lücke liegt deshalb nicht ausschließlich im Gesetz. Sie liegt in der organisatorischen Fähigkeit, diese Instrumente richtig zu kombinieren. Öffentliche Auftraggeber brauchen Marktkennntnis, technische Kompetenz, Testinfrastruktur, Vertragsdesign und Datenkompetenz.

Die zentrale Schlussposition lautet: Europa braucht nicht primär ein schnelleres Vergaberecht. Europa braucht ein Beschaffungsverständnis, das Geschwindigkeit, Rechtssicherheit und Innovation als ein gemeinsames System betrachtet. In einer Welt exponentieller technologischer Veränderung darf der Staat nicht versuchen, die Zukunft in eine Ausschreibung zu schreiben. Er muss Beschaffungsprozesse so gestalten, dass sie die Zukunft aufnehmen können.

Das ist die eigentliche Bedeutung von Procurement 2.0: nicht weniger Wettbewerb, sondern Wettbewerb über den gesamten Lebenszyklus; nicht weniger Rechtssicherheit, sondern Rechtssicherheit durch bessere digitale und vertragliche Architektur; nicht weniger Planung, sondern Planung für Veränderung.

Wenn Europa diese Transformation nicht schafft, droht ein paradoxes Ergebnis: Die europäische Industrie kann technologisch wettbewerbsfähig sein, während der öffentliche

Sektor zu langsam ist, ihre Lösungen zu testen, zu skalieren und einzusetzen. Wenn Europa sie schafft, kann öffentliche Nachfrage selbst zum Innovationsmotor werden.

Die provokante Frage für die nächste Dekade lautet daher nicht mehr: „Wie schnell können wir ausschreiben?“ Sondern: „Wie schnell kann ein demokratischer Staat lernen, testen, entscheiden, skalieren – und dabei nachvollziehbar, fair und rechtssicher bleiben?“

www.MA-4Consult.at

Der B2G-Vertrieb der Zukunft - Von der Ausschreibungsabteilung zum Capability Sales System

Die im Whitepaper beschriebenen Veränderungen treffen nicht nur öffentliche Auftraggeber. Sie verändern ebenso das Geschäftsmodell der Unternehmen, die an den Staat verkaufen. Wenn Procurement Velocity Gap, Capability Procurement, Continuous Procurement und Evolutionary Contracts an Bedeutung gewinnen, reicht ein klassischer B2G-Vertrieb, der auf Ausschreibungsmonitoring, Bid Management und die Abgabe formal korrekter Angebote fokussiert ist, zunehmend nicht mehr aus. Unternehmen müssen früher in den Beschaffungsprozess gelangen, ihre Technologie als messbare Fähigkeit verkaufen und organisatorisch in der Lage sein, Angebote schneller, modularer und evidenzbasierter zu entwickeln.

Für Anbieter bedeutet dies einen Paradigmenwechsel: Vom „Tender Response Model“ zum „Public-Sector Capability Sales Model“. Der Wettbewerb findet künftig nicht erst nach Veröffentlichung einer Ausschreibung statt. Er beginnt früher – bei der Identifikation eines Problems, der Markt- und Bedarfsbeobachtung, der Entwicklung eines lösungsneutralen Zielbildes und der Fähigkeit, eine öffentliche Organisation mit belastbaren Informationen bei der Formulierung ihres Bedarfs zu unterstützen. Genau hier entsteht allerdings eine neue Compliance-Grenze: Markt- und Fachdialog darf nicht in eine wettbewerbsverzerrende Vorfestlegung umschlagen.

Was sich für B2G-Unternehmen fundamental ändert

Das klassische B2G-Modell ist häufig ereignisgetrieben: Eine Ausschreibung wird veröffentlicht, Sales qualifiziert die Opportunity, Bid Management koordiniert die Antwort, Fachbereiche liefern Inhalte, Legal und Compliance prüfen, und ein Go/No-Go-Gremium entscheidet über die Abgabe. Dieses Modell bleibt notwendig – aber es verliert an strategischer Reichweite.

Die Procurement-2.0-Logik verschiebt den Schwerpunkt auf fünf Ebenen:

1. **Früherkennung statt Ausschreibungsreaktion.** Wenn öffentliche Beschaffung stärker auf Fähigkeiten, funktionale Anforderungen, Pilotierung und dynamische Marktmechanismen setzt, wird das frühzeitige Verständnis von Bedarf, Budget, Beschaffungsweg und Stakeholdern wichtiger als reines Monitoring veröffentlichter Verfahren.
2. **Capability Selling statt Product Selling.** Anbieter müssen nicht primär erklären, was ihr Produkt kann, sondern welchen messbaren staatlichen Outcome es erzeugt: etwa schnellere Lageerkennung, geringere Ausfallzeiten, höhere Cyber-Resilienz,

niedrigere Lebenszykluskosten oder schnellere Einsatzbereitschaft. Das entspricht der im Whitepaper entwickelten Verschiebung von Product zu Capability. [*Whitepaper, Hypothese 2*].

3. **Evidence statt Marketing.** Je funktionaler und technologieoffener öffentliche Leistungsbeschreibungen werden, desto wichtiger werden Testdaten, Referenzen, Benchmarks, TCO-Modelle, Interoperabilitätsnachweise, Cybersecurity-Evidenz und belastbare Performance-KPIs. Die multikriterielle Logik des Bestbieterverfahrens im Buch – einschließlich MUSS/KANN-Anforderungen, Preis, Qualität, Referenzen, Standards und Scorecards – wird damit für Anbieter zu einer Architekturfrage des Angebots selbst. [*Buch, Kap. 2–3, S. 30–70*].
4. **Geschwindigkeit als Vertriebsfähigkeit.** Ein Unternehmen kann technologisch überlegen sein und trotzdem verlieren, wenn es für eine komplexe Ausschreibung zu langsam ein belastbares Angebot erzeugt. Procurement Velocity Gap erzeugt deshalb auf der Anbieterseite einen spiegelbildlichen „Sales Velocity Gap“.
5. **Lifecycle Sales statt One-off Award.** Bei Rahmenverträgen, Abrufen, Re-Evaluation, Upgrades und evolutionären Verträgen verschiebt sich der wirtschaftliche Wert vom einmaligen Zuschlag zur langfristigen Fähigkeit, Leistung nachzuweisen, weiterzuentwickeln und zusätzliche Module zu gewinnen.

Die neue B2G-Organisation: fünf Kernrollen

Eine leistungsfähige B2G-Organisation sollte nicht mehr allein entlang „Sales – Bid – Legal“ organisiert werden. Für komplexe, technologieintensive öffentliche Märkte empfiehlt sich ein Capability-orientiertes Modell mit fünf klaren Rollen:

- **Public Sector Account Lead:** Verantwortet Behörde, strategischen Account, Stakeholder-Landschaft, Budgetzyklen, Programme und langfristige Positionierung.
- **Capture & Opportunity Lead:** Verantwortet die frühe Opportunity-Entwicklung vor der formalen Ausschreibung: Problemverständnis, Wettbewerbsbild, Partner, zulässige Markt- und Fachdialoge, Beschaffungsstrategie und Win Strategy.
- **Capability / Solution Lead:** Übersetzt Technologie in messbare Outcomes und entwickelt eine produktneutrale, funktionale Lösungslogik. Diese Rolle verbindet Engineering, Product Management und Kundenverständnis.
- **Bid & Commercial Lead:** Verantwortet formale Ausschreibung, Compliance Matrix, Kalkulation, Preisstrategie, Vertragsrisiken, Subunternehmer und Angebotsproduktion.

- Evidence, Compliance & Delivery Lead: Sichert Nachweise, Zertifikate, Cybersecurity, Referenzen, Testdaten und die Übertragbarkeit der angebotenen Lösung in die spätere Leistungserbringung.

Bei kleineren Unternehmen müssen diese Rollen nicht fünf Personen sein. Entscheidend ist die funktionale Trennung der Verantwortlichkeiten. Ein einziger Vertriebsmitarbeiter, der gleichzeitig Opportunity entdeckt, Lösung entwirft, Preis kalkuliert, Angebot schreibt und Compliance prüft, ist für hochkomplexe B2G-Märkte strukturell zu fragil.

Der neue Prozess: von Tender Response zu Continuous Capture

Der effizienteste B2G-Vertrieb wird künftig als kontinuierlicher Prozess organisiert: Market Intelligence → Account Prioritisation → Need/Problem Mapping → Capability Positioning → Partnering → Bid/No-Bid → Rapid Solution Cell → Evidence & Pricing → Tender Response → Pilot/Initial Award → Performance Proof → Expansion/Re-Competition → Lessons Learned.

Damit verschiebt sich der wichtigste interne Steuerungsmechanismus vom „Bid/No-Bid“ zum „Pursue/Shape/Prepare/Bid/Scale“. Nicht jede Opportunity muss sofort angeboten werden. Ein Unternehmen sollte unterscheiden zwischen:

- Shape: hoher strategischer Wert, aber Bedarf und Beschaffungsweg noch nicht konkret;
- Prepare: Opportunity wird wahrscheinlich, Nachweise, Partner und Lösung werden vorbereitet;
- Bid: formales Verfahren ist gestartet und Ressourcen werden gebunden;
 - Scale: nach Pilot oder Erstauftrag wird die Lösung auf weitere Einheiten, Lose oder Abrufe ausgedehnt;
- Exit: Opportunity oder Account wird beendet, wenn Wahrscheinlichkeit, Marge, strategischer Fit oder Ressourcenverbrauch nicht mehr stimmen.

Diese Logik reduziert einen typischen B2G-Fehler: dass Unternehmen erhebliche Ressourcen in Ausschreibungen investieren, obwohl sie erst spät feststellen, dass sie entweder nicht gewinnen können oder die Ausschreibung nicht zu ihrer strategischen Position passt. Die OECD weist darauf hin, dass die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen erhebliche Zeit-, Finanz- und Personalkosten verursachen kann und komplexe Verfahren SMEs besonders belasten.

Was Sales künftig verkaufen muss

Das Wertversprechen sollte aus mindestens sechs Beweisbausteinen bestehen:

- 1) Mission/Outcome: Welches öffentliche Problem wird gelöst?
- 2) Performance: Welche messbare Leistung wird garantiert oder nachgewiesen?
- 3) Time-to-Value: Wie schnell kann die Fähigkeit produktiv werden?
- 4) Lifecycle Value: Welche Gesamtbetriebskosten entstehen einschließlich Wartung, Updates, Migration und Exit?
- 5) Adaptability: Wie kann die Lösung auf neue Anforderungen, Bedrohungen oder Technologiegenerationen reagieren?
- 6) Resilience: Wie belastbar sind Lieferkette, Cybersecurity, Ersatzteilversorgung, Skalierbarkeit und alternative Lieferanten?

Damit wird das Angebot selbst zur „Evidence Architecture“. Ein gutes B2G-Angebot sollte die Bewertungslogik des Auftraggebers spiegeln und jede wesentliche Behauptung mit einem Nachweis verknüpfen. Das ist die kommerzielle Konsequenz aus dem Best-Value-Ansatz des Whitepapers: Nicht die längste Leistungsbeschreibung gewinnt, sondern die am besten beweisbare Kombination aus aktueller Leistung und zukünftiger Verwendbarkeit.

Für AI- und Softwareunternehmen gewinnt zusätzlich die Fähigkeit an Bedeutung, Updates, Modellwechsel, Datenabhängigkeiten, Interoperabilität, Cybersecurity und Exit-Szenarien transparent zu machen. Bei schnelllebigen Technologien ist „Was kann die Version heute?“ allein keine ausreichende Vertriebsantwort. Entscheidend wird: „Wie wird die Fähigkeit über den Vertragslebenszyklus kontrolliert und weiterentwickelt?“

Operating Model für effizienten und effektiven B2G-Sales

Effizienz und Effektivität dürfen nicht verwechselt werden. Effizienz bedeutet, Ausschreibungen mit möglichst wenig Aufwand zu bearbeiten. Effektivität bedeutet, die richtigen Ausschreibungen zu bearbeiten und die Gewinnwahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Daraus ergibt sich ein fünfstufiges Managementsystem:

- a) Opportunity Intelligence: Ein gemeinsames Datenmodell für Ausschreibungen, Budgets, Programme, Behörden, Technologien, Wettbewerber, Partner und historische Zuschläge. Ziel ist nicht mehr nur „Tender Alert“, sondern Opportunity Intelligence.

- b) Standardisierte Bid Assets: Wiederverwendbare Module für Unternehmensprofil, Referenzen, Cybersecurity, Datenschutz, technische Architektur, TCO, Nachhaltigkeit, Projektmanagement und Compliance. Standardisierung reduziert Transaktionskosten und beschleunigt die Reaktion.
- c) Rapid Response Teams: Für zeitkritische Verfahren werden kleine, cross-funktionale Teams aktiviert, die Sales, Solution, Pricing, Legal und Delivery in einem Arbeitsstrom verbinden. Das verhindert sequenzielle Übergaben.
- d) Bid Economics: Jede Opportunity erhält einen erwarteten Wert, eine Gewinnwahrscheinlichkeit, erforderlichen Aufwand, strategischen Wert und potenziellen Lifetime Value. Der relevante KPI ist nicht die Zahl abgegebener Angebote, sondern der erwartete wirtschaftliche Wert pro eingesetzter Bid-Stunde.
- e) Learning Loop: Nach jedem Bid werden Zuschlagskriterien, Wettbewerbsposition, Preisniveau, Fragen/Antworten, Ablehnungsgründe und Delivery-Erfahrungen strukturiert erfasst. Procurement 2.0 auf Kundenseite erzeugt damit zwingend Procurement Learning auf Anbieterseite.

Was Unternehmen jetzt tun sollten

Die Transformation muss nicht auf eine vollständige Reform des Vergaberechts warten. Unternehmen können bereits heute ihre Vertriebsfähigkeit verändern.

Kurzfristig (0–12 Monate):

- B2G-Markt in strategische Accounts, Capability Domains und Beschaffungswege segmentieren.
- Bid/No-Bid um einen frühen Capture-Stage ergänzen.
- Top-Opportunities nicht nur nach Umsatz, sondern nach strategischem Fit und Wahrscheinlichkeit priorisieren.
- Wiederverwendbare Evidence Libraries aufbauen.
- Produktteams verpflichten, öffentliche Anforderungen in messbare Outcome-KPIs zu übersetzen.
- AI-gestützte Dokumentenanalyse und Compliance-Matrix-Unterstützung einsetzen – mit menschlicher Freigabe.

Mittelfristig (12–36 Monate):

- Capability Sales als eigene Kompetenz etablieren.
- Pilot-, Demonstrator- und Testangebote systematisch entwickeln.
- Vertragsmodelle mit Optionen, Meilensteinen, Updates und Skalierung wirtschaftlich vorbereiten.
- Partnernetzwerke für Konsortien und Spezialkompetenzen aufbauen. Gerade für SMEs kann gemeinsames Bieten fehlende finanzielle oder technische Kapazität ausgleichen.
- Delivery und Sales stärker integrieren, weil Referenzen und Performance-Daten zum zukünftigen Vertriebskapital werden.

Langfristig: Der Wettbewerb im B2G-Markt wird weniger durch die Fähigkeit entschieden, eine Ausschreibung zu „beantworten“, sondern durch die Fähigkeit, eine öffentliche Organisation über mehrere Technologiegenerationen hinweg mit einer belastbaren Fähigkeit zu versorgen.

Die strategische Konsequenz

Die wahrscheinlich größte Veränderung liegt damit nicht im Vergaberecht selbst, sondern in der wirtschaftlichen Rolle des B2G-Anbieters. Wenn öffentliche Beschaffung von statischen Produkten zu dynamischen Fähigkeiten übergeht, wird der erfolgreiche Anbieter zum langfristigen Capability Partner – ohne die Grenzen zwischen zulässigem Markt- und Fachdialog und unzulässiger Wettbewerbsbeeinflussung zu überschreiten. Für Unternehmen entsteht ein neues strategisches Dreieck:

- **SPEED** – die Fähigkeit, Marktveränderungen und Verfahren schnell zu bedienen.
- **EVIDENCE** – die Fähigkeit, technische und wirtschaftliche Überlegenheit objektiv zu beweisen.
- **ADAPTABILITY** – die Fähigkeit, eine Lösung über den Lebenszyklus weiterzuentwickeln.

Wer nur schnell ist, produziert möglicherweise schlechte Angebote. Wer nur technologisch überlegen ist, kann an langsamen internen Prozessen scheitern. Wer nur compliant ist, aber keinen differenzierenden Kundennutzen formulieren kann, wird austauschbar.

Die Gewinner des B2G-Marktes 2030–2040 dürften deshalb nicht zwingend die Unternehmen mit dem besten Einzelprodukt sein. Es dürften jene Unternehmen sein, die öffentliche Anforderungen früh erkennen, Fähigkeiten statt Features verkaufen, Evidenz

schneller als Wettbewerber erzeugen und ihre Lösungen so organisieren, dass sie mit dem öffentlichen Beschaffungszyklus technologisch Schritt halten können.

Das ist die spiegelbildliche Konsequenz des Procurement Velocity Gap: Wenn der Staat seine Beschaffung beschleunigt und flexibilisiert, muss der Anbieter seine Vertriebs- und Angebotsorganisation ebenfalls beschleunigen. Procurement 2.0 verlangt deshalb zwangsläufig auch B2G Sales 2.0.

www.MA-4Consult.at

Über MA-4Consult

MA-4Consult ist ein unabhängiger Knowledge Hub für Führungskräfte und Strategen im B2B- und B2G-Sektor. Das Fundament bildet eine über 25-jährige operative Erfahrung im internationalen Projektgeschäft und in der Steuerung komplexer öffentlicher Vergabeverfahren. MA-4Consult kennt die dynamischen Anforderungen, Hürden und Erfolgsfaktoren von Ausschreibungen nicht aus theoretischen Lehrbüchern, sondern aus jahrzehntelanger Praxis im globalen Vertrieb und Anforderungsmanagement.

Ungebunden von Konzern- oder Lobbyinteressen steht MA-4Consult für eine kompromisslos unabhängige Drittperspektive. Während brancheninterne Informationen häufig subjektiv gefärbt sind, liefert MA-4Consult durch strukturierte Datentriangulation und evidenzbasierte Marktanalysen objektive Fakten. Die Fachpublikationen und Strategiewerkzeuge des Knowledge Hubs übersetzen komplexe regulatorische und vergaberechtliche Rahmenbedingungen in direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen – damit Entscheider Märkte durch valide Strategien statt Vermutungen beherrschen.

Unsere aktuellen Fachpublikationen umfassen:

- **Bestbieterverfahren – Das beste Angebot erhält den Zuschlag im Vergabeverfahren** (ISBN: 979-8303693456) Das Standardwerk für rechtssichere und qualitätsorientierte Ausschreibungsverfahren. Das Buch zeigt Procurement-Profis, Vergabekunden und Vertriebsentscheidern, wie der strategische Wechsel vom reinen Billigstbieterprinzip hin zum Total Cost of Ownership (TCO) gelingt und wie Best-Value-Kriterien, ESG-Compliance sowie Sovereign Capability in öffentlichen B2G-Verfahren erfolgreich verankert werden.
- **Kundenfokus – Effektives Vertriebsmanagement: Praxisnahe Vertriebsstrategien** (ISBN: 979-8305779356) Der maßgebliche Leitfaden für den komplexen B2B- und B2G-Vertrieb in der digitalen Transformation. Die Publikation vermittelt praxiserprobte Methoden für strategisches Bid Management bei öffentlichen Ausschreibungen, Go-to-Market-Strategien sowie den gezielten Einsatz von Agentive AI zur Maximierung der Pipeline-Velocity und Erhöhung von Zuschlagschancen.
- **Vertriebsprozesse ohne Ballast: smarte und effiziente Prozesse, Customer Centricity und Entscheidungen mit Verantwortung ohne Mikromanagement!** (ISBN: 979-8292735304) Ein Handbuch zur radikalen Entschlackung bürokratischer Vertriebsstrukturen. Durch konsequentes De-Goldplating, Agilität und die Implementierung von Auftragstaktik (Führen mit Auftrag) werden manuelle Freigabeschleifen eliminiert, Transaktionskosten gesenkt und die Entscheidungsgeschwindigkeit in komplexen Organisationen massiv erhöht.

- **Führen wie Champions – Erfolgsstrategien aus dem Spitzensport für Unternehmen** (ISBN: 979-8276941288) Erfolgsstrategien aus dem Spitzensport für die moderne Unternehmensführung in Zeiten von Polykrisen. Das Buch vermittelt Führungskräften das mentale und systemische Werkzeug, um unter hohem Entscheidungsdruck Höchstleistungen abzurufen, Daten- und KI-gestützte Intelligence effektiv zu nutzen und Resilienz in volatilen Märkten aufzubauen.

Um höchste Standards bei der Datensicherheit und eine reibungslose weltweite Logistik zu gewährleisten, werden alle Publikationen und Marktberichte von MA-4Consult exklusiv über **Amazon** und **Google Ebooks** vertrieben. Als unabhängige Intelligence-Plattform legen wir größten Wert darauf, dass Sie auf unsere proprietären Analysen über neutrale, etablierte Marktplätze zugreifen können. Diese strategische Wahl bietet Ihnen wesentliche Vorteile:

- **Maximale Sicherheit & Datenschutz:** Profitieren Sie von transparenten Transaktionen und den führenden Datenschutzprotokollen der weltweit vertrauenswürdigsten Plattformen.
- **Sofortige weltweite Verfügbarkeit:** Nutzen Sie die schnelle Lieferung gedruckter Ausgaben via Amazon Prime oder erhalten Sie unmittelbaren digitalen Zugriff über Kindle und Google Play.
- **Echte Branchenneutralität:** Durch den Vertrieb über unabhängige Kanäle bewahren Sie volle Diskretion. Unsere Analysen bleiben frei von institutionellen Einflüssen – für eine objektiv fundierte und konfliktfreie Perspektive.

Sichern Sie sich direkten Zugriff auf unsere B2G- und Vertriebs-Fachliteratur und steuern Sie Ihre Beschaffungs- und Vertriebsprozesse mit maximaler strategischer Entscheidungssicherheit.

RECHTLICHER HINWEIS UND HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Dieses Whitepaper wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die darin enthaltenen Informationen, Darstellungen, Analysen, Bewertungen, Modelle, Szenarien, Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen beruhen auf den zum Zeitpunkt der Erstellung verfügbaren Quellen, gesetzlichen Grundlagen, behördlichen Veröffentlichungen, wissenschaftlichen und fachlichen Beiträgen sowie auf der eigenen Analyse und Bewertung des Autors. Trotz sorgfältiger Recherche und redaktioneller Prüfung kann keine Gewähr dafür übernommen werden, dass sämtliche Angaben vollständig, fehlerfrei, aktuell oder für jeden Einzelfall zutreffend sind. Insbesondere können sich Rechtsvorschriften, Rechtsprechung, Verwaltungspraxis, Schwellenwerte, politische Rahmenbedingungen, technische Entwicklungen, Marktbedingungen und institutionelle Anforderungen nach Veröffentlichung dieses Whitepapers ändern.

KEINE RECHTSBERATUNG

Dieses Whitepaper stellt keine Rechtsberatung, Rechtsauskunft oder verbindliche rechtliche Beurteilung dar. Dies gilt insbesondere für sämtliche Ausführungen zum europäischen und nationalen Vergaberecht, zu öffentlichen Beschaffungsverfahren, Ausschreibungen, Vergabestrategien, Vertragsgestaltung, Zulässigkeit einzelner Beschaffungsinstrumente, Direktvergaben, Rahmenvereinbarungen, dynamischen Beschaffungssystemen, Innovationspartnerschaften, Vertragsänderungen, Verhandlungsverfahren sowie sonstigen vergaberechtlichen oder verwaltungsrechtlichen Fragestellungen. Die im Whitepaper dargestellten rechtlichen Zusammenhänge dienen ausschließlich der allgemeinen Information und der strategischen Einordnung. Sie ersetzen weder die Prüfung des jeweils anwendbaren Rechts noch eine auf den konkreten Sachverhalt bezogene Beratung durch entsprechend qualifizierte Rechtsanwälte, Vergaberechtsexperten oder sonstige hierzu befugte Fachberater. Insbesondere dürfen die im Whitepaper enthaltenen Aussagen nicht dahingehend verstanden werden, dass ein bestimmtes Vorgehen in einem konkreten Vergabeverfahren rechtlich zulässig, erforderlich oder empfehlenswert ist. Die tatsächliche rechtliche Beurteilung kann insbesondere von Auftraggeber, Auftragnehmer, Verfahrensart, Auftragsgegenstand, Auftragswert, Vertragsunterlagen, nationalem Recht, unionsrechtlichen Vorgaben, Rechtsprechung, Verwaltungspraxis und den konkreten Umständen des Einzelfalls abhängen. Die Bezeichnung oder Beschreibung eines Beschaffungsmodells als „rechtlich möglich“, „zulässig“, „unterausgeschöpft“, „reformbedürftig“ oder vergleichbar stellt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, keine verbindliche Rechtsmeinung dar.

FAKTEN, ANALYSEN UND HYPOTHESEN

Das Whitepaper unterscheidet nach Möglichkeit zwischen dokumentierten Tatsachen bzw. Quellenbefunden, analytischen Schlussfolgerungen und zukunftsgerichteten Hypothesen beziehungsweise Szenarien. Zukunftsprognosen, Szenarien, Modelle und strategische Thesen stellen keine Zusicherung dar, dass die jeweils beschriebenen Entwicklungen tatsächlich eintreten werden. Insbesondere stellen die im Whitepaper entwickelten Konzepte wie „Procurement Velocity Gap“, „Product → Capability Procurement“, „Continuous Procurement“, „Procurement-as-a-Platform“, „Evolutionary Contracts“, „Portfolio Procurement“, „Procurement Learning Loop“, „Procurement Fitness Index“ oder das „Fast Procurement Framework“ konzeptionelle beziehungsweise strategische Modelle des Autors dar. Sie sind nicht als geltendes Recht, amtliche Standards, verbindliche Vergabemodelle oder behördlich anerkannte Verfahren zu verstehen. Soweit konkrete Gewichtungen, Bewertungsmodelle, Prozessschritte, Schwellenwerte, Zeitannahmen, Szenarien oder sonstige quantitative oder qualitative Parameter dargestellt werden, sind diese – sofern nicht ausdrücklich als gesetzlich, behördlich oder anderweitig verbindlich ausgewiesen – als analytische, illustrative oder konzeptionelle Elemente zu verstehen.

VERANTWORTUNG FÜR ENTSCHEIDUNGEN

Die Verwendung der in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen erfolgt ausschließlich auf eigenes Risiko. Der Autor übernimmt keine Verantwortung dafür, dass die Anwendung der dargestellten Erkenntnisse, Modelle, Empfehlungen oder Schlussfolgerungen in einem konkreten Beschaffungs-, Vergabe-, Investitions-, Unternehmens-, Organisations- oder Vertragskontext zu einem bestimmten Ergebnis führt. Insbesondere übernimmt der Autor keine Haftung für Entscheidungen, die von öffentlichen Auftraggebern, Unternehmen, Bietern, Beratern, politischen Entscheidungsträgern, Investoren oder sonstigen Personen oder Organisationen auf Grundlage dieses Whitepapers getroffen werden. Vor einer konkreten Entscheidung, insbesondere vor der Einleitung, Gestaltung oder Teilnahme an einem Vergabeverfahren, der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen, der Abgabe eines Angebots, der Wahl eines Vergabeverfahrens, der Gestaltung oder Änderung eines Vertrags oder der Umsetzung eines im Whitepaper beschriebenen Beschaffungsmodells, ist eine

eigenständige Prüfung des konkreten Sachverhalts und der jeweils geltenden Rechtslage erforderlich.

HAFTUNGSBESCHRÄNKUNG

Soweit gesetzlich zulässig, wird eine Haftung des Autors für Schäden ausgeschlossen, die unmittelbar oder mittelbar aus der Nutzung, Nichtnutzung oder fehlerhaften Interpretation der in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen, Analysen, Modelle, Prognosen oder Empfehlungen entstehen. Dies umfasst insbesondere Vermögensschäden, entgangenen Gewinn, entgangene Geschäftsmöglichkeiten, Kosten eines Vergabe- oder Ausschreibungsverfahrens, Kosten von Nachprüfungs- oder Rechtsmittelverfahren, Vertragsverluste, Wettbewerbsnachteile sowie sonstige mittelbare oder Folgeschäden.

EXTERNE QUELLEN UND RECHTSENTWICKLUNG

Verweise auf Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Behörden, Gerichte, wissenschaftliche Veröffentlichungen, Studien, Marktinformationen, Unternehmen, Organisationen oder externe Internetquellen wurden nach bestem Wissen und mit angemessener Sorgfalt ausgewählt und zum Zeitpunkt der Erstellung beziehungsweise Veröffentlichung geprüft. Der Autor hat jedoch keinen Einfluss auf spätere Änderungen, Ergänzungen, Aufhebungen, Aktualisierungen oder die fortbestehende Verfügbarkeit externer Inhalte. Für deren zukünftige Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität oder Verfügbarkeit wird daher keine Gewähr übernommen. Insbesondere begründet die Wiedergabe oder Zusammenfassung einer gesetzlichen Bestimmung, behördlichen Position oder gerichtlichen Entscheidung keine Garantie dafür, dass diese zum Zeitpunkt der späteren Nutzung noch unverändert gilt oder auf einen konkreten Sachverhalt in gleicher Weise anzuwenden ist.

GELTUNGSBEREICH DER DARSTELLUNGEN

Das Whitepaper bezieht sich schwerpunktmäßig auf die europäische öffentliche Beschaffung und berücksichtigt insbesondere europäische sowie ausgewählte deutsche und österreichische Rahmenbedingungen. Aussagen zu anderen Rechtsordnungen oder internationalen Beschaffungsmärkten können nur eine allgemeine Orientierung darstellen. Vergaberecht ist in erheblichem Umfang von der jeweils zuständigen Rechtsordnung, dem konkreten Auftraggeber, dem Auftragsgegenstand, dem Auftragswert, der gewählten Verfahrensart und den Umständen des Einzelfalls abhängig. Eine Übertragung der dargestellten Erkenntnisse auf andere Länder oder Rechtsordnungen darf daher nicht ohne vorherige rechtliche Prüfung erfolgen.

KEINE ZUSICHERUNG EINER BESTIMMTEN WIRKUNG

Die im Whitepaper beschriebenen organisatorischen, technologischen und strategischen Ansätze sind darauf ausgerichtet, Denkanstöße für eine Weiterentwicklung öffentlicher Beschaffung zu geben. Sie stellen jedoch keine Garantie für schnellere Verfahren, höhere Beschaffungseffizienz, bessere Wettbewerbsergebnisse, geringere Kosten, höhere Innovationsfähigkeit oder eine bestimmte wirtschaftliche, rechtliche oder operative Wirkung dar. Insbesondere ist Geschwindigkeit bei öffentlichen Beschaffungen nicht isoliert als Erfolgsmaßstab zu verstehen. Transparenz, Gleichbehandlung, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit, Rechtssicherheit, Integrität, Nachprüfbarkeit und sonstige gesetzliche Anforderungen bleiben maßgebliche Rahmenbedingungen.

URHEBERRECHT UND NUTZUNGSRECHTE

Dieses Whitepaper und sämtliche darin enthaltenen Texte, Grafiken, Tabellen, Modelle, Darstellungen, Strukturen und sonstigen eigenschöpferischen Inhalte sind, soweit gesetzlich geschützt, urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht steht dem jeweiligen Rechteinhaber zu. Eine Vervielfältigung, Bearbeitung, öffentliche Wiedergabe, Verbreitung oder sonstige Nutzung über die gesetzlich zulässigen Nutzungen hinaus bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Das österreichische Urheberrecht schützt eigentümliche geistige Schöpfungen der Literatur und Kunst sowie das Werk als Ganzes und in seinen Teilen.

ZITIERFÄHIGKEIT UND EIGENSTÄNDIGE PRÜFUNG

Die Veröffentlichung dieses Whitepapers begründet keine Verpflichtung des Autors, dessen Inhalte nach Veröffentlichung laufend zu aktualisieren oder einzelne Aussagen an spätere Änderungen der Rechtslage, Rechtsprechung, Verwaltungspraxis oder Marktentwicklung anzupassen. Werden Inhalte dieses Whitepapers in wissenschaftlichen, journalistischen, unternehmerischen, politischen, vergaberechtlichen oder sonstigen Veröffentlichungen verwendet, ist auf die ursprüngliche Quelle angemessen hinzuweisen. Eine eigenständige Prüfung der jeweils zugrunde liegenden Primärquellen wird empfohlen.

SCHLUSSBESTIMMUNG

Dieses Whitepaper dient ausschließlich der Information, Diskussion und strategischen Orientierung. Es soll eine fachliche Auseinandersetzung mit der zukünftigen Entwicklung öffentlicher Beschaffung und Vergabe ermöglichen, ersetzt jedoch weder eine

individuelle Rechtsberatung noch eine konkrete vergabe-, steuer-, finanz-, technisch- oder unternehmensbezogene Prüfung. Sollten einzelne Bestimmungen dieses Haftungsausschlusses nach der jeweils anwendbaren Rechtsordnung ganz oder teilweise unwirksam oder nicht durchsetzbar sein oder werden, bleibt die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen unberührt. An die Stelle einer unwirksamen oder nicht durchsetzbaren Bestimmung tritt, soweit rechtlich zulässig, eine Regelung, die dem wirtschaftlichen und rechtlichen Zweck der betreffenden Bestimmung möglichst nahekommt.

© 2026 Manfred Aigner (Wien)

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung, Bearbeitung und Weiterverbreitung nur im Rahmen
der gesetzlichen Schranken oder mit vorheriger schriftlicher Zustimmung
des Rechteinhabers. Kontaktaufnahmen über: www.MA-4Consult.at



www.MA-4Consult.at

¹ Primärquelle dieses White Papers: Buch von Manfred Aigner; Bestbieterverfahren: Das beste Angebot erhält den Zuschlag im Vergabeverfahren! (ISBN-13: 979-8303693456); Herausgeber: MA-4Consult unabhängig, Erscheinungstermin: 17. Dezember 2024.

- Buch, Vorwort, S. 7–8: Bestbieterverfahren als Alternative zur reinen Preisbetrachtung; Fokus auf beste Lösung bzw. bestes Produkt.
- Buch, Kap. 1, S. 9–16: Internationale Fallbeispiele zu Verzögerungen, Kostenüberschreitungen, Qualitätsproblemen und der Rolle geeigneter Evaluierungskriterien.
- Buch, Kap. 2, S. 17–40: Transparenz, Gleichbehandlung, Wettbewerb, Beschaffungsprozess, Präqualifikation, Klärung, Evaluierung, Verhandlung und Zuschlag.
- Buch, Kap. 2–3, S. 30–70: Bestbieter vs. Billigstbieter; MUSS/KANN-Anforderungen; Preisbewertung; finanzielle Leistungsfähigkeit; Referenzen; Standards; Nachhaltigkeit; Score Cards.
- Buch, Kap. 3, S. 67–70: Multikriterielle Evaluierung, Gewichtung und Score-Card-Methodik.



Link zur Buchseite auf Amazon