

**Der Einfluss von Transaktionskosten im
Vergabeverfahren und deren Auswirkungen auf die
Leistungsbeschaffung**

Bachelorarbeit
an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL. B.)

Vorgelegt von
Alexander Kreische
aus Dresden

Meißen, 30.11.2023

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	IV
1 Einführung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
2 Transaktionskosten und ihre Bedeutung.....	2
2.1 Definition von Transaktionskosten	2
2.2 Transaktionskosten in wirtschaftlichen Prozessen.....	3
2.3 Theoretische Ansätze	4
2.4 Theorien im Kontext zur Vergabe	6
3 Vergabeverfahren im Überblick	8
3.1 Grundlagen und Prinzipien	8
3.1.1 Rechtsgrundlagen und Regelwerke	8
3.1.2 Wettbewerb und Chancengleichheit	9
3.1.3 Transparenz und Offenlegung	9
3.1.4 Effizienz und Wirtschaftlichkeit	10
3.1.5 Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung	10
3.2 Arten von Vergabeverfahren	11
3.3 Ablauf einer Vergabe	12
3.4 Relevante Akteure im Vergabeprozess.....	14
4 Einflussfaktoren im Vergabeverfahren.....	16
4.1 Informationsasymmetrie.....	16
4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	17
4.3 Komplexität der Leistung	19
4.4 Risikobewertung	20
4.5 Anzahl der Beteiligten.....	22
4.6 Vertragsgestaltung und Verhandlungen.....	23
4.7 Dauer der Vergabe	24
4.8 Marktbedingungen	26
4.9 Technologische Infrastruktur.....	27

4.10	Korruption	29
5	Effekte auf die Leistungsbeschaffung	31
5.1	Effizienz und Wirtschaftlichkeit.....	31
5.2	Qualität und Innovationspotenzial.....	33
5.3	Fairness und Wettbewerb	34
6	Optimierungsmöglichkeiten.....	36
6.1	Digitale Transformation und Automatisierung	36
6.2	Benchmarking.....	37
6.3	Langfristige Partnerschaften	38
7	Fazit und Ausblick.....	39
	Kernsätze	40
	Literaturverzeichnis	V
	Eidesstattliche Versicherung	XI

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Struktur des Vergaberechts in Deutschland	8
Darstellung 2: Prozess des Risikomanagements	21

1 Einführung und Zielsetzung der Arbeit

Im Zeitalter zunehmender Globalisierung und wirtschaftlicher Dynamik steht die erfolgreiche Leistungsbeschaffung im Fokus von Unternehmen und Organisationen. Ein entscheidender Einflussfaktor auf diesen Prozess sind die Transaktionskosten, die im Zusammenhang mit den gewählten Vergabeverfahren stehen. Diese Arbeit widmet sich der Analyse der Wechselwirkungen zwischen Transaktionskosten, Vergabeverfahren und den resultierenden Auswirkungen auf die Leistungsbeschaffung. Durch die Ergründung dieser Zusammenhänge strebt die vorliegende Bachelorarbeit an, praxisrelevante Erkenntnisse zu generieren und einen kleinen Beitrag zur Effizienzsteigerung in der Beschaffung von Leistung oder Produkten zu leisten.

Um die zentrale Fragestellung der Arbeit nach den Auswirkungen von den Transaktionskosten auf die Leistungsbeschaffung beantworten zu können, soll Bezug auf die wissenschaftlichen Theorien und Ansätze zu den Transaktionskosten genommen werden und der Kontext zu den Grundlagen und Prinzipien von Vergabeverfahren hergestellt werden. Hierzu werden die Grundsätze, die Arten, der allgemeine Ablauf sowie die relevanten Beteiligten von Vergabeverfahren erläutert. Im Anschluss werden konkrete Einflussfaktoren im Vergabeverfahren ausgewählt und ihre Beziehung zu den Transaktionskosten dargelegt. Mit diesen Erkenntnissen sollen dann die Effekte auf die Leistungsbeschaffung analysiert und gegebenenfalls mögliche Strategien zur Reduzierung der Transaktionskosten im Vergabeverfahren diskutiert werden.

Es muss erwähnt werden, dass die Auswahl der Einflussfaktoren aufgrund der Literaturanalyse getroffen wird und die Ausführungen nicht alle Facetten dieses Themas abdecken werden, da jeder Aspekt selbst einen großen Hintergrund hat, welcher aufgrund der Art und Weise der Bearbeitung nicht vollständig abgedeckt werden kann.

2 Transaktionskosten und ihre Bedeutung

Eine Analyse von Einflussfaktoren und Konsequenzen von Transaktionskosten im Vergabeverfahren bedarf zuerst einer Darstellung der grundlegenden Funktionsweise von Transaktionskosten in den Märkten und Organisationen. Im folgenden Kapitel wird sich mit dem Konzept von Transaktionskosten in verschiedenen Modellen auseinandergesetzt und der wissenschaftliche Kontext zum Vergabeverfahren aufgezeigt.

2.1 Definition von Transaktionskosten

Transaktionskosten sind fundamentale ökonomische Kosten, die im Rahmen von Verhandlungen, Abschlüssen und Durchführungen wirtschaftlicher Transaktionen entstehen. Diese Kosten repräsentieren die Aufwendungen, die notwendig sind, um Geschäfte abzuwickeln und sind von besonderem Interesse in der Transaktionskostentheorie.¹

Im Detail umfassen Transaktionskosten verschiedene Facetten. Zu den primären zählen Suchkosten, die während der Identifikation und Auswahl von potenziellen Geschäftspartnern entstehen.² Hierbei sind die Aufwendungen für Recherche von Informationen über Marktteilnehmer und deren Angebote von Bedeutung. Eine weitere bedeutende Komponente sind die Verhandlungs- und Durchsetzungskosten, die während der Ausarbeitung und Umsetzung von Verträgen anfallen. Dies schließt die Kosten für die Festlegung von Vertragsbedingungen, die Überwachung der Vertragserfüllung und gegebenenfalls rechtliche Durchsetzungsmaßnahmen mit ein.³

Die Transaktionstheorie, insbesondere geprägt durch die Arbeiten von Oliver E. Williamson, hebt hervor, dass Transaktionen mit Unsicherheiten, begrenzter Rationalität und dem Risiko von Opportunismus verbunden sind. Unternehmen entstehen als Reaktion auf diese Unsicherheiten, um durch interne Organisation Transaktionskosten zu minimieren.⁴ Die Wahl zwischen Markt und Hierarchie, als Governance-Struktur bezeichnet, hängt entscheidend von der Höhe der Transaktionskosten ab.⁵

Die Analyse von Transaktionskosten ist nicht auf wirtschaftliche Transaktionen im herkömmlichen Sinne beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf organisatorische Entscheidungen. Unternehmen treffen kontinuierlich Entscheidungen darüber, welche

¹ vgl. Schramm, Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie, 2005, S. 63 ff.

² vgl. Wirth, Personalmanagement und Mitbestimmung, 2021, S. 175.

³ vgl. Vogt, Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen, 1997, S. 19 f.

⁴ vgl. Roß, Die Bedeutung kognitiver Beschränkung im Rahmen des Holdup-Problems, 2018, S. 22 f.

⁵ vgl. ebd., S. 14 f.

Aktivitäten intern durchgeführt und welche auf dem Markt ausgeführt werden sollen, und berücksichtigen dabei stets die zugrunde liegenden Transaktionskosten.⁶

Zusammenfassend bilden Transaktionskosten eine Schlüsselkomponente für das Verständnis wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse. Sie tragen dazu bei, Dynamiken von Märkten und Organisationen zu erklären und sind somit essenziell für die Entwicklung effizienter und kosteneffektiver Strukturen in der Wirtschaft.

2.2 Transaktionskosten in wirtschaftlichen Prozessen

Die Bedeutung von Transaktionskosten in wirtschaftlichen Prozessen erstreckt sich über verschiedene Dimensionen, die die Effizienz und Organisation von Märkten und Unternehmen beeinflussen.⁷ Transaktionskosten sind nicht nur monetäre Aufwendungen, sondern umfassen auch nicht-monetäre Ressourcen und Zeit.⁸ Die Auseinandersetzung mit Transaktionskosten ermöglicht es, die Art und Weise, wie wirtschaftliche Akteure Entscheidungen treffen und Ressourcen allozieren, besser zu verstehen.

Transaktionskosten haben direkte Auswirkungen auf die Effizienz von Märkten.⁹ In einem idealen Marktumfeld, ohne Transaktionskosten, könnten Käufer und Verkäufer direkt miteinander interagieren, Informationen kostengünstig austauschen und Verträge ohne Verhandlungskosten abschließen. Transaktionskosten führen jedoch zu Ineffizienzen, da Ressourcen für die Bewältigung der Kosten aufgewendet werden müssen.¹⁰ Die Höhe der Transaktionskosten beeinflusst somit die Effizienz eines Marktes und bestimmt, inwieweit Marktteilnehmer in der Lage sind, gegenseitig vorteilhafte Handelsbeziehungen einzugehen.

Die Analyse von Transaktionskosten hat auch weitreichende Implikationen für die Organisationsformen von Unternehmen. Nach Ronald Coase entstehen Unternehmen als Reaktion auf das Bestreben, Transaktionskosten zu minimieren. Durch die Internalisierung von Transaktionen können Unternehmen die Suche nach externen Vertragspartnern, Verhandlungen und Überwachungskosten reduzieren. Dies führt zu einer hierarchischen Struktur, in der bestimmte Aktivitäten innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden, um die Effizienz zu steigern. Die Wahl zwischen Markt und

⁶ vgl. Roß, Die Bedeutung kognitiver Beschränkung im Rahmen des Holdup-Problems, 2018, S. 3 f.

⁷ vgl. Ordelheide, Rudolph, Büsselmann, Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, 1991, S. 153.

⁸ vgl. ebd., S. 145.

⁹ vgl. Burger, Effizienz und Regulierung bei natürlichen Monopolen, 2002, S. 8.

¹⁰ vgl. Becher, Die Wirkung von Internet-Stellenbörsen auf die Transaktionskosten und die Funktionsweise des Arbeitsmarktes, 2008, S. 14 f.

Hierarchie verdeutlicht die entscheidende Rolle von Transaktionskosten in der Organisationsökonomie.¹¹

Transaktionskosten beeinflussen auch das Innovationspotenzial von Unternehmen.¹² Hohe Transaktionskosten können dazu führen, dass Unternehmen sich auf bestehende Verträge und etablierte Geschäftsmodelle beschränken, um Unsicherheiten und Anpassungskosten zu minimieren. Niedrige Transaktionskosten hingegen fördern die Flexibilität und erleichtern die Anpassung an neue Marktbedingungen.¹³ In dynamischen Märkten, in denen Innovationen und rasche Anpassungen entscheidend sind, spielt die Betrachtung der Kosten eine wesentliche Rolle bei der Förderung oder Hemmung von Innovationsprozessen.¹⁴

Transaktionskosten sind auch eng mit dem Risikomanagement verbunden. Unsicherheiten in Transaktionen können zu erhöhten Kosten führen, da Parteien zusätzliche Vorkehrungen treffen müssen, um mit potenziellen Risiken umzugehen. Die Bewertung und das Management von Risiken sind somit untrennbar mit den Transaktionskosten verbunden, da diese die Fähigkeit der Marktteilnehmer beeinflussen, Unsicherheiten zu antizipieren und zu bewältigen.¹⁵

Insgesamt verdeutlichen diese Ausführungen die fundamentale Rolle von Transaktionskosten in wirtschaftlichen Prozessen bei der Gestaltung von Märkten und Organisationen. Im nächsten Abschnitt werden die konkreten theoretische Ansätze erläutert, um darauffolgend den Einfluss von Transaktionskosten anhand dieser Theorie im Kontext von Vergabeverfahren zu beleuchten.

2.3 Theoretische Ansätze

Die Transaktionskostentheorie ist ein zentraler Ansatz in der institutionellen Ökonomie, der von Oliver E. Williamson entwickelt wurde. Im Kern untersucht die Theorie, warum und wie Unternehmen Transaktionen organisieren, anstatt sie am offenen Markt durchzuführen. Williamson argumentiert, dass Transaktionen mit Unsicherheiten, begrenzter Rationalität und Opportunismus verbunden sind, was zu Transaktionskosten führt. Hierarchische Strukturen von Unternehmen entstehen, um diese Kosten zu minimieren.¹⁶

¹¹ vgl. Roß, Die Bedeutung kognitiver Beschränkung im Rahmen des Holdup-Problems, 2018, S. 13 ff.

¹² vgl. von Holzschuher, Strategisches Ausgründungsmanagement, 2014, S. 11.

¹³ vgl. von Egelhardt, Wagner, Wischmann, Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, 2017, S. 12.

¹⁴ vgl. Zorn, Das Unionsrecht als Determinante für die Einführung von Ausschreibungen als Instrument zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien, 2020, S. 96 f.

¹⁵ vgl. Meierbeck, Schlüchtermann, Strategisches Risikomanagement der Beschaffung, 2010, S. 77 f.

¹⁶ vgl. Vogt, Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen, 1997, S. 36.

Die Transaktionskostentheorie identifiziert zwei Hauptarten von Transaktionskosten: die Such- und Informationskosten sowie die Verhandlungs- und Durchsetzungskosten. Unternehmen neigen dazu, hierarchische Strukturen anzunehmen, wenn diese Kosten auf dem Markt zu hoch sind. Die Wahl zwischen Markt und Hierarchie wird als Governance-Struktur bezeichnet.¹⁷ Diese Theorie hat weitreichende Anwendungen, von der Analyse von vertikalen Integrationen bis zur Erklärung von Outsourcing-Entscheidungen.¹⁸

Die Institutionenökonomie, maßgeblich beeinflusst von Wirtschaftswissenschaftlern wie Douglass North, Ronald Coase und Elinor Ostrom, untersucht die Rolle von Institutionen in wirtschaftlichen Systemen.¹⁹ Institutionen umfassen formelle Regeln (Gesetze, Verträge) und informelle Regeln (soziale Normen, Vertrauen).²⁰ North argumentiert, dass Institutionen die Spielregeln für wirtschaftliche Akteure darstellen und ihre Effizienz beeinflussen.²¹

In der Institutionenökonomie ist die Betrachtung von Pfadabhängigkeit von großer Bedeutung. Dies bedeutet, dass vergangene Entscheidungen den zukünftigen Verlauf wirtschaftlicher Entwicklungen beeinflussen. Institutionen haben einen prägenden Einfluss auf das Verhalten von Akteuren und beeinflussen, wie Ressourcen allokiert werden.²² Effiziente Institutionen reduzieren Transaktionskosten und fördern wirtschaftliche Entwicklung.

Die Prinzipal-Agent-Theorie analysiert Beziehungen, bei denen eine Partei (der Prinzipal) eine andere Partei (den Agenten) beauftragt, eine Aufgabe in ihrem Interesse auszuführen. Diese Theorie betont die Informationsasymmetrie und das Risiko von Opportunismus zwischen Prinzipal und Agent. Eine zentrale Frage ist, wie der Prinzipal Anreize setzen kann, um das Verhalten des Agenten zu steuern.²³

Hauptinstrumente in der Prinzipal-Agent-Theorie sind Anreizverträge, die sicherstellen sollen, dass die Ziele des Prinzipals und des Agenten in Einklang stehen.²⁴ Allerdings besteht das Dilemma darin, dass es oft schwierig ist, alle relevanten Akteure in einem Vertrag abzudecken. Das Risiko von moralischen Hazard (nach Vertragsabschluss

¹⁷ vgl. Welge, Eulerich, Corporate-Governance-Management, 2021, S. 12 f.

¹⁸ vgl. Raubenheimer, Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen, 2010, S. 77 f.

¹⁹ vgl. Kollmorgen, Merkel, Wagener, Handbuch Transformationsforschung, 2015, S. 47.

²⁰ vgl. Schneider, Sadowski, Frick, Warning, Personalökonomie und Personalpolitik, 2020, S. 54.

²¹ vgl. Liu, Kultur, soziale Institutionen und die ökonomische Entwicklung in China, 2013, S. 424.

²² vgl. Boldyrev, Caspari, Ebner, Pierenkemper, Priddat, Wegner, Zweynert, Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie XXXIII, 2018, S. 11 f.

²³ vgl. Welge, Eulerich, Corporate-Governance-Management, 2021, S. 14 f.

²⁴ vgl. Mathissen, Die Principal-Agent-Theorie, 2009, S. 36 ff.

nachteiliges Verhalten des Agenten) und adverse selection (Auswahl von Agenten mit ungünstigen Eigenschaften) sind zentrale Herausforderungen dieser Theorie.²⁵

Insgesamt tragen die Transaktionskostentheorie, die Institutionenökonomie und die Prinzipal-Agent-Theorie wesentlich dazu bei, die komplexen Strukturen wirtschaftlicher Beziehungen zu verstehen und liefern wertvolle Einsichten für die Gestaltung effizienter institutioneller Rahmenbedingungen.

2.4 Theorien im Kontext zur Vergabe

Die Transaktionskostentheorie, die Institutionenökonomie und die Prinzipal-Agent-Theorie bieten wertvolle Einsichten in die Analyse von Vergabeverfahren. Die Art und Weise, wie Ressourcen zugeteilt und Aufträge vergeben werden, spiegelt die Wechselwirkungen dieser Theorien wider und beeinflusst die Effizienz und Wirtschaftlichkeit öffentlicher Beschaffungsprozesse.

Die Betrachtung bringt das Konzept der Transaktionskosten in den Kontext von Vergabeverfahren ein. Öffentliche Ausschreibungen und Vergaben sind komplexe Transaktionen, die mit Informationsasymmetrie, Unsicherheiten und Verhandlungen einhergehen.²⁶ Daher kann die Transaktionskostentheorie so ausgelegt werden, dass die Entscheidung zwischen verschiedenen Vergabeformen mit von den Transaktionskosten gelenkt wird.

Wenn die Transaktionskosten auf dem Markt hoch sind, neigen Vergabestellen dazu, hierarchische Strukturen zu bevorzugen, um die Effizienz zu steigern und Unsicherheiten zu reduzieren. Ausschreibungen können als Mechanismus betrachtet werden, um die Suche nach geeigneten Anbietern zu minimieren und klare Regeln für den Wettbewerb festzulegen.²⁷ Die Transaktionskostentheorie hilft zu verstehen, warum bestimmte Vergabeformen in unterschiedlichen Kontexten bevorzugt werden.

Die Institutionenökonomie untersucht, wie formelle und informelle Regeln die wirtschaftliche Interaktion beeinflussen.²⁸ Im Kontext des Vergabeverfahrens spielen institutionelle Strukturen, Gesetze und Normen eine entscheidende Rolle. Effiziente Institutionen sind notwendig, um Vertrauen zu schaffen, Opportunismus zu reduzieren und den Wettbewerb zu fördern.²⁹

²⁵ vgl. Mathissen, Die Principal-Agent-Theorie, 2009, S. 31 ff.

²⁶ vgl. Dehenn, Die Vergabe von Wegekonzessionen nach § 46 EnWG, 2017, S. 119 f.

²⁷ vgl. Sack, Vom Staat zum Markt, 2009, S. 92 ff.

²⁸ vgl. Brockenmeier, Wettbewerb und Unternehmertum in der Systemtransformation, 1998, S. 130.

²⁹ vgl. Belke, Vergabepaxis für Auftraggeber, 2010, S. 1.

Resümierend sind gesetzliche Rahmenbedingungen für Vergabeverfahren ein Produkt institutioneller Gestaltung. Eine klare Gesetzgebung und transparente Verfahren sind entscheidend, um Transaktionskosten zu minimieren und sicherzustellen, dass Ressourcen effizient und verteilt werden. Die Institutionenökonomie analysiert somit, wie institutionelle Gestaltungen die Vergabepaxis beeinflussen und wie sich diese auf die Leistungsfähigkeit des Beschaffungssystems auswirken.

Die Prinzipal-Agent-Theorie beleuchtet die Herausforderungen in Beziehungen, in denen eine Partei eine andere mit der Ausführung einer Aufgabe beauftragt. Im Kontext von Vergabeverfahren stehen Auftraggeber (Prinzipale) oft vor dem Problem, wie sie Anreize setzen können, um sicherzustellen, dass die beauftragten Unternehmen (Agenten) ihre Interessen optimal vertreten. Als negativer Anreiz kann eine Vertragsstrafe und als positiver Anreiz eine Beschleunigungsvergütung bei schnellerer Erbringung der Leistung genutzt werden.³⁰

Anreizstrukturen, die in Vergabeverfahren eingebettet sind, können mithilfe der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert werden. Die Entwicklung von transparenten Bewertungskriterien, Leistungsindikatoren und Anreizmechanismen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die beauftragten Unternehmen die gestellten Aufgaben effizient und im Interesse des öffentlichen Auftraggebers erfüllen.³¹

Es wird erkannt, dass die Verbindung von Transaktionskostentheorie, Institutionenökonomie, Prinzipal-Agent-Theorie und dem Vergabeverfahren eine tiefgreifende Analyse der Dynamik öffentlicher Beschaffungsprozesse ermöglicht. Ein gesamtheitlicher Ansatz, der diese Theorien berücksichtigt, kann dazu beitragen, Vergabeverfahren effizienter zu gestalten, Transparenz zu fördern und das Vertrauen der Stakeholder zu stärken. Die Wechselwirkungen dieser Theorien bieten einen Rahmen zur Verbesserung der Gestaltung und Umsetzung von Vergabeverfahren auf verschiedene Ebenen der öffentlichen Verwaltung.

³⁰ vgl. Mestwerdt, VOB/A 2019 – Kommentar für die Bau- und Vergabepaxis, 2019, S. 188 ff.

³¹ vgl. Fleischer, Optimierung öffentlicher Infrastruktur mittels anreizkompatibler Beschaffungsverträge, 2018, S. 146.

3 Vergabeverfahren im Überblick

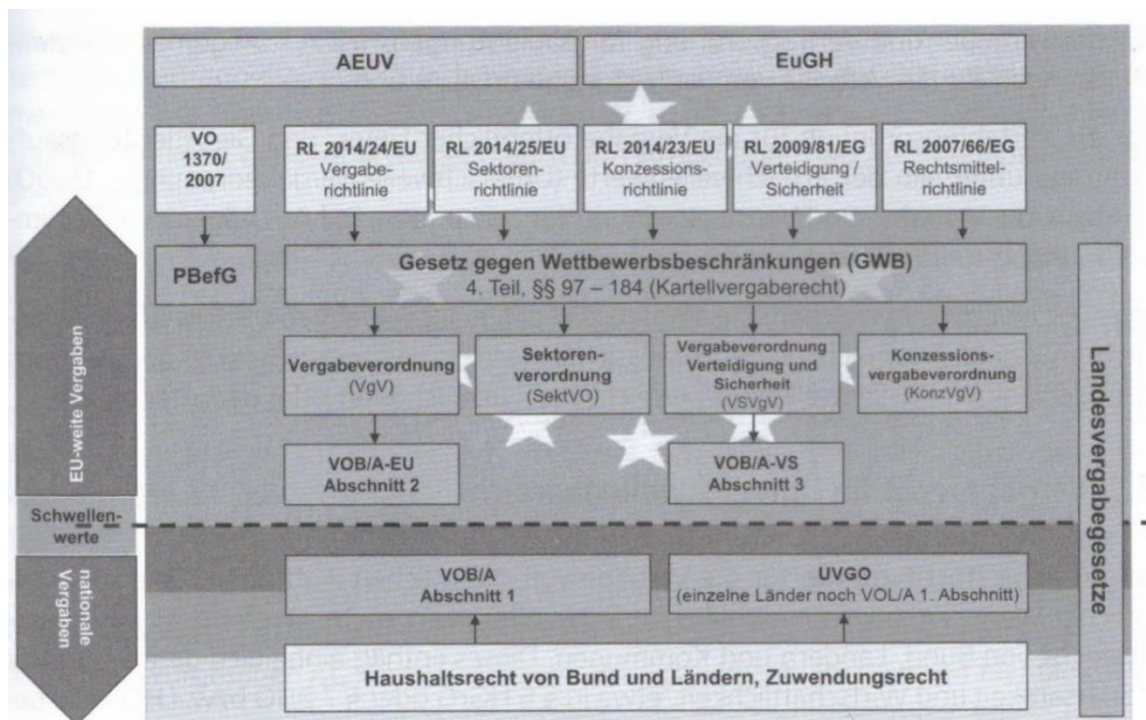
Bevor die Anwendung der theoretischen Ansätze einen tieferen Einblick in die vielfältigen Aspekte in der Leistungsbeschaffung geben kann, wird in diesem Kapitel das Vergabeverfahren in einem allgemeinen Überblick vorgestellt. Das Verständnis der Grundlagen und Vorgehensweisen erleichtert die Analyse der Einflussfaktoren im Rahmen der Beschaffung von Leistungen, Produkten oder Dienstleistungen. Die Schlussfolgerungen und Erkenntnisse können Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen, welche direkt in die Prinzipien der Vergabe einfließen sollten, um eine spürbare Wirkung zur Transaktionskostenreduzierung zu erzeugen.

3.1 Grundlagen und Prinzipien

Vergabeverfahren sind komplexe Prozesse, die darauf abzielen, die Beschaffung von Leistungen durch öffentliche oder private Institutionen zu regeln.³² Damit diese Verfahren fair, transparent und effizient ablaufen, sind bestimmte Grundlagen und Prinzipien von zentraler Bedeutung. Diese Grundlagen dienen nicht nur als Leitlinien für die Durchführung der Vergabeverfahren, sondern gewährleisten auch die Einhaltung ethischer Standards und die bestmögliche Nutzung der verfügbaren Ressourcen.³³

3.1.1 Rechtsgrundlagen und Regelwerke

Darstellung 1: Struktur des Vergaberechts in Deutschland³⁴



³² vgl. Lieb, Beschaffungsdienstleister im Vergabeverfahren, 2021, S. 118.

³³ vgl. ebd., S. 137 ff.

³⁴ vgl. Rechten, Röbbke, Basiswissen Vergaberecht, 2021, S. 27.

Die Basis jedes Vergabeverfahrens liegt in den entsprechenden Rechtsgrundlagen und Regelwerken. Diese Vorschriften variieren je nach Land und Rechtssystem, sind jedoch unerlässlich, um die Legalität und Integrität des Beschaffungsprozesses sicherzustellen. Nationale Gesetze, EU-Richtlinien und andere rechtliche Rahmenbedingungen legen die Grundregeln fest, die von öffentlichen und privaten Organisationen befolgt werden müssen.³⁵ Diese Rechtsgrundlagen zielen darauf ab, Wettbewerb zu fördern, Diskriminierung zu verhindern und transparente Vergabe von Aufträgen zu gewährleisten.³⁶

3.1.2 Wettbewerb und Chancengleichheit

Ein fundamentales Prinzip von Vergabeverfahren ist die Förderung des Wettbewerbs und die Sicherstellung von Chancengleichheit für alle potenziellen Bieter. Dies beinhaltet die Schaffung von Rahmenbedingungen, die es einer Vielzahl von Unternehmen ermöglichen, sich um Aufträge zu bewerben.³⁷ Wettbewerb fördert nicht nur Innovation, sondern trägt auch dazu bei, die besten Lösungen zu den besten Konditionen zu identifizieren.³⁸ Chancengleichheit gewährleistet, dass sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch größere Organisationen die Möglichkeit haben, an den Vergabeverfahren teilzunehmen. Außerdem soll die Gleichbehandlung aller Bieter und die Vermeidung von Diskriminierung grundlegende ethische Prinzipien einhalten. Dies bedeutet, dass alle Bieter, unabhängig von ihrer Größe, Herkunft oder anderen irrelevanten Faktoren, fair und gleichbehandelt werden sollten.³⁹ Die Vermeidung von Diskriminierung fördert nicht nur die Fairness des Prozesses, sondern stärkt auch die Vielfalt der am Markt agierenden Unternehmen.⁴⁰

3.1.3 Transparenz und Offenlegung

Transparenz ist ein wesentlicher Baustein für die Legitimität von Vergabeverfahren.⁴¹ Alle Schritte des Prozesses sollten klar dokumentiert und öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies schließt die Veröffentlichung von Ausschreibungen, Entscheidungsgründen und den Auswahlkriterien mit ein. Die Offenlegung von Informationen trägt nicht nur zu Vertrauensbildung bei, sondern ermöglicht auch eine

³⁵ vgl. Bernhold, Sourcing-Strategien für öffentliche Auftraggeber in der Beschaffung facilitärer Dienstleistungen, 2009, S. 108 f.

³⁶ vgl. Mestwerdt, VOB/A 2019 – Kommentar für die Bau- und Vergabep Praxis, 2019, S. 3.

³⁷ vgl. Bock, Die Ausschreibungspflicht im Schienenpersonenverkehr, 2010, S. 18 ff.

³⁸ vgl. Disselkamp, Innovationsmanagement, 2012, S. 31 ff.

³⁹ vgl. Heuvels, Höß, Kuß, Wagner, Vergaberecht – Gesamtkommentar, 2021, S. 65 f.

⁴⁰ vgl. Frenz, Handbuch Europarecht – Band 3 Beihilfe- und Vergaberecht, 2006, S. 220.

⁴¹ vgl. Lee, Die Einbeziehung sozialer und umweltbezogener Kriterien in das Vergabeverfahren, 2022, S. 109.

umfassende Überprüfung durch externe Stakeholder und die Öffentlichkeit.⁴² Transparente Vergabeverfahren minimieren daher das Risiko von Manipulation und schaffen Vertrauen in die Integrität der Beschaffungsaktivitäten.

3.1.4 Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Effizienz und Wirtschaftlichkeit sind grundlegende Prinzipien, die sicherstellen sollen, dass die Beschaffung von Leistungen kosteneffektiv und ressourcenschonend erfolgt.⁴³ Der Beschaffungsprozess sollte so gestaltet sein, dass er nicht nur den besten Wert für das investierte Budget bietet, sondern auch sicherstellt, dass die Bedürfnisse der Organisation effektiv erfüllt werden. Dies schließt die Bewertung von Lebenszykluskosten, Qualitätsstandards und langfristige Auswirkungen mit ein.⁴⁴ Wirtschaftliche Vergabeverfahren tragen dazu bei, die Ressourcen optimal zu nutzen und die Nachhaltigkeit der Beschaffungspraxis zu fördern.⁴⁵

3.1.5 Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

In modernen Vergabeverfahren gewinnt auch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung zunehmend an Bedeutung. Die Integration von Umweltaspekten, sozialen Standards und ethischen Grundsätzen in den Beschaffungsentscheidungen trägt dazu bei, die langfristige Verträglichkeit der Leistungsbeschaffung sicherzustellen und den sozialen Mehrwert zu maximieren.⁴⁶

Die Einhaltung der grundlegenden Prinzipien ist entscheidend für die erfolgreiche Durchführung von Vergabeverfahren. Sie schaffen den Rahmen für faire, transparente und wirtschaftliche Beschaffungspraktiken, die nicht nur den Anforderungen der Organisation entsprechen, sondern auch ethische Standards und gesetzliche Vorgaben berücksichtigen. In den folgenden Abschnitten wird dieses Fundament genutzt, um den Einfluss von Transaktionskosten im Vergabeverfahren detailliert zu untersuchen.

⁴² vgl. Lee, Die Einbeziehung sozialer und umweltbezogener Kriterien in das Vergabeverfahren, 2022, S. 110 f.

⁴³ vgl. ebd., S. 104.

⁴⁴ vgl. Balck, Lebenszyklusorientierte Planungsprozesse, Ausschreibungen und Vergaben, 2015, S. 238

⁴⁵ vgl. van Weele, Eßig, Strategische Beschaffung, 2016, S. 13 f.

⁴⁶ vgl. Lee, Die Einbeziehung sozialer und umweltbezogener Kriterien in das Vergabeverfahren, 2022, S. 191 ff.

3.2 Arten von Vergabeverfahren

Die Wahl der Art der Vergabe bestimmt, wie die Bedürfnisse und Ziele eines Beschaffungsprozesses bestmöglich erfüllt werden.⁴⁷ Es gibt verschiedene Typen von Vergabeverfahren, die auf spezifische Anforderungen und Umstände zugeschnitten sind.⁴⁸ Die Auswahl des geeigneten Verfahrens hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Komplexität der Leistung, der Wert des Auftrags und die Anforderungen an Wettbewerb und Transparenz.⁴⁹

Das offene Verfahren ist das grundlegendste und transparenteste Vergabeverfahren. Hierbei wird die Ausschreibung öffentlich bekannt gegeben und jeder interessierte Bieter kann seine Angebote einreichen. Dies fördert einen breiten Wettbewerb und ermöglicht die Teilnahme von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Erfahrung. Das offene Verfahren eignet sich besonders für standardisierte Leistungen, bei denen eine große Anzahl von potenziellen Anbietern existiert.⁵⁰

Im beschränkten Verfahren werden nur ausgewählte Bieter zur Angebotsabgabe eingeladen. Zunächst findet eine öffentliche Bekanntmachung statt, auf die sich interessierte Unternehmen bewerben. Basierend auf vordefinierten Kriterien werden dann eine begrenzte Anzahl von Bietern ausgewählt, die zur Angebotsabgabe aufgefordert werden. Dieses Verfahren ermöglicht eine gezielte Auswahl von qualifizierten Anbietern und ist besonders geeignet, wenn spezialisiertes Know-how oder besondere Qualifikationen erforderlich sind.⁵¹

Das Verhandlungsverfahren bietet hingegen die Möglichkeit, direkt mit den Bietern zu verhandeln. Dies ist besonders relevant, wenn die Anforderungen nicht eindeutig festgelegt sind oder eine Anpassung der Angebote während des Prozesses notwendig ist. Der Auftraggeber kann mit den Bietern Verhandlungen führen, um die besten Konditionen auszuarbeiten. Dieses Verfahren ist flexibel, erfordert jedoch ein hohes Maß an Transparenz, um faire Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten.⁵²

Der wettbewerbliche Dialog ist ein komplexes Verfahren, das besonders bei anspruchsvollen Projekten oder innovativen Lösungen zum Einsatz kommt. Der Dialog zwischen dem Auftraggeber und den Bietern ermöglicht eine gemeinsame Entwicklung von Lösungen. Dieses Verfahren ist aufgrund seiner Komplexität und der Notwendigkeit

⁴⁷ vgl. Henning, Ausschreibung nach VOB und BGB, 2022, S. 31 ff.

⁴⁸ vgl. Bock, Die Ausschreibungspflicht im Schienenpersonennahverkehr, 2010, S. 86 f.

⁴⁹ vgl. Rechten, Rübke, Basiswissen Vergaberecht, 2021, S. 119 ff.

⁵⁰ vgl. Koch, Vergaberecht im Zeitalter der Digitalisierung, 2022, S. 89 f.

⁵¹ vgl. Rechten, Rübke, Basiswissen Vergaberecht, 2021, S. 124 f.

⁵² vgl. ebd., S. 128.

intensiver Kommunikation besonders zeit- und ressourcenintensiv. Es bietet jedoch die Möglichkeit, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und innovative Ansätze zu fördern.⁵³

Die Innovationspartnerschaft ist ein spezielles Vergabeverfahren, das darauf abzielt, die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen zu fördern. Hierbei geht es nicht nur um den Kauf von bereits vorhandenen Lösungen, sondern um die Zusammenarbeit zwischen dem Auftraggeber und dem Bieter zur gemeinsamen Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistungen. Dieses Verfahren betont die strategische Partnerschaft und erfordert eine intensive Kooperation während des gesamten Entwicklungsprozesses.⁵⁴

Ein dynamisches Beschaffungssystem (DBS) ist eine elektronische Plattform, auf der Unternehmen kontinuierlich ihre Teilnahme am Vergabeverfahren bekunden können. Es ist besonders für wiederkehrende Bedarfe und kleinere Aufträge geeignet. Bieter können sich jederzeit registrieren und Angebote einreichen, während der Auftraggeber flexibel auswählen kann. Diese Art von System ermöglicht eine kontinuierliche Interaktion zwischen Auftraggeber und Bietern.⁵⁵

Die Wahl des geeigneten Vergabeverfahrens hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Natur der zu beschaffenden Leistung, der Wert des Auftrags, die erforderliche Innovation und die gewünschte Wettbewerbsintensität. Eine sorgfältige Analyse dieser Faktoren ist entscheidend, um sicherzustellen, dass das gewählte Verfahren den spezifischen Anforderungen des Beschaffungsprozesses gerecht wird und die Prinzipien von Fairness, Transparenz und Effizienz erfüllt.

3.3 Ablauf einer Vergabe

Der Ablauf von Vergabeverfahren ist ein strukturierter Prozess, der sicherstellen soll, dass die Beschaffung von Leistungen transparent, fair und effizient vonstattengeht.⁵⁶ Die einzelnen Schritte können je nach Art des Vergabeverfahrens variieren, doch grundlegende Handlungen sind in nahezu allen Prozessen zu finden.⁵⁷

Der erste Schritt in einem Vergabeverfahren ist die genaue Feststellung des Bedarfs. Die Auftraggeber müssen klare Anforderungen an die zu beschaffende Leistung definieren. Dies beinhaltet die Identifizierung von Zielen, Spezifikationen und

⁵³ vgl. ebd., S. 134.

⁵⁴ vgl. Balck, Lebenszyklusorientierte Planungsprozesse, Ausschreibungen und Vergaben, 2015, S. 296 f.

⁵⁵ vgl. Rechten, Rübke, Basiswissen Vergaberecht, 2021, S. 136 f.

⁵⁶ vgl. Zeglin, Gestaltungsmöglichkeiten bei der öffentlichen Ausschreibung von Bauleistungen, 2023, S. 16.

⁵⁷ vgl. Bock, Die Ausschreibungspflicht im Schienenpersonennahverkehr, 2010, S. 87.

Qualitätsstandards. Basierend auf diesen Anforderungen erfolgt die strategische Planung des Beschaffungsprozesses, einschließlich der Festlegung des Vergabeverfahrens, des Zeitplans und der Ressourcen.⁵⁸

Nach der Planung erfolgt die Ausschreibung oder öffentliche Bekanntmachung des Auftrags. Dieser Schritt ist entscheidend, um potenzielle Bieter zu informieren und einen Wettbewerb zu ermöglichen.⁵⁹ Die Ausschreibung enthält alle relevanten Informationen, einschließlich der Leistungsanforderungen, der Kriterien für die Angebotsbewertung und der Fristen für die Angebotsabgabe.⁶⁰

In der nächsten Phase haben interessierte Unternehmen die Möglichkeit, sich um die Teilnahme am Vergabeverfahren zu bewerben.⁶¹ Bei bestimmten Verfahren, wie dem beschränkten Verfahren, werden die Bieter auf Basis ihrer Bewerbungen ausgewählt. Hierbei werden Kriterien wie Qualifikation, Erfahrung und Finanzstärke berücksichtigt.⁶²

In der Angebotsphase werden die ausgewählten Bieter aufgefordert, ihre Angebote einzureichen. Dies beinhaltet eine detaillierte Darstellung ihrer Leistungen, Preise und sonstige relevante Informationen.⁶³ Während dieser Zeitspanne können auch Verhandlungen zwischen den Bietern und dem Auftraggeber stattfinden, insbesondere in Verhandlungsverfahren oder im wettbewerblichen Dialog.⁶⁴

Die Angebote werden im Anschluss von einer Bewertungskommission oder einem Vergabeausschuss analysiert und bewertet. Die Kriterien für die Bewertung sind im Voraus festgelegt und können Aspekte wie Preis, Qualität, Erfahrung und nachhaltige Praktiken umfassen. Nach Abschluss der Bewertung wird der Zuschlag dem besten Bieter erteilt.⁶⁵

Nach der Zuschlagserteilung erfolgt der Vertragsabschluss. Hierbei werden die Bedingungen des Angebotes in einem rechtlich bindenden Vertrag festgehalten. Der Vertrag sollte alle relevanten Details enthalten, um Missverständnisse zu vermeiden und eine klare Grundlage für die Leistungsbeschaffung zu schaffen.⁶⁶

⁵⁸ vgl. Koch, Vergaberecht im Zeitalter der Digitalisierung, 2022, S. 71 ff.

⁵⁹ vgl. Zorn, Das Unionsrecht als Determinante für die Einführung von Ausschreibungen als Instrument zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien, 2020, S. 33.

⁶⁰ vgl. Zeglin, Gestaltungsmöglichkeiten bei der öffentlichen Ausschreibung von Bauleistungen, 2023, S. 54 f.

⁶¹ vgl. Henning, Ausschreibung nach VOB und BGB, 2022, S. 122 ff.

⁶² vgl. Belke, Vergabepaxis für Auftraggeber, 2010, S. 73 ff.

⁶³ vgl. Rechten, Röbbke, Basiswissen Vergaberecht, 2021, S. 189 ff.

⁶⁴ vgl. Lieb, Beschaffungsdienstleister im Vergabeverfahren, 2021, S. 192.

⁶⁵ vgl. Zeglin, Gestaltungsmöglichkeiten bei der öffentlichen Ausschreibung von Bauleistungen, 2023, S. 56 ff.

⁶⁶ vgl. Heuvels, Höß, Kuß, Wagner, Vergaberecht – Gesamtkommentar, 2021, S. 1093.

Die eigentliche Leistungserbringung beginnt nach dem Vertragsabschluss. Der Auftraggeber überwacht die Umsetzung der Leistungen, um sicherzustellen, dass alle vereinbarten Bedingungen eingehalten werden.⁶⁷ Dies kann die Überwachung von Zeitplänen, Qualität und anderen vereinbarten Kriterien umfassen.

Nach dem Abschluss der Leistungserbringung erfolgt die Abrechnung und Evaluierung des gesamten Vergabeverfahrens. Hierbei wird überprüft, ob die erbrachten Leistungen den Anforderungen entsprochen haben und ob der gesamte Prozess effizient und transparent abgelaufen ist. Diese Rückblicke dienen dazu, Lehren aus dem Prozess zu ziehen und die Vergabep Praxis kontinuierlich zu verbessern.⁶⁸

Der Ablauf von Vergabeverfahren ist somit ein zielgerichteter strukturierter Prozess, der sicherstellen soll, dass die Beschaffung von Leistungen den höchsten Standards von Fairness, Transparenz und Effizienz entspricht. Die sorgfältige Einhaltung dieser Schritte ist entscheidend, um die Integrität des Beschaffungsprozesses zu wahren und sicherzustellen, dass die vergebenen Aufträge den Bedürfnissen der Auftraggeber bestmöglich gerecht werden.

3.4 Relevante Akteure im Vergabeprozess

Der Vergabeprozess ist geprägt von einer Vielzahl von Akteuren, die unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten innehaben. Ein tiefes Verständnis der verschiedenen Beteiligten ist wesentlich, um die Komplexität des Vergabeprozesses zu erfassen und zu gewährleisten, dass die Zusammenarbeit reibungslos und effektiv verläuft.

Der Auftraggeber ist die Institution oder Organisation, die den Bedarf für die bestimmte Leistung identifiziert und den Vergabeprozess initiiert. Der Auftraggeber ist für die Festlegung der Anforderungen, die Auswahl des Vergabeverfahrens und die Auswahl des erfolgreichen Bieters verantwortlich.⁶⁹

Bieter oder Anbieter sind Unternehmen oder Organisationen, die Interesse an der Bereitstellung der geforderten Leistungen haben. Sie reichen Angebote im Rahmen des Vergabeverfahrens ein und konkurrieren um den Zuschlag. Die Bieter können kleine lokale Unternehmen, große internationale Konzerne oder spezialisierte Dienstleister sein, abhängig von der Art der ausgeschriebenen Leistung.⁷⁰

Die Vergabestelle ist die Organisation oder das Gremium, das den Vergabeprozess durchführt und überwacht. Dies kann eine interne Abteilung des Auftraggebers oder eine

⁶⁷ vgl. Littwin, Schöne, Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau, 2006, S. 29.

⁶⁸ vgl. Schreiber, Füllemann, Beschaffung von Informatikmitteln, 2023, S. 226 ff.

⁶⁹ vgl. Rechten, Rübke, Basiswissen Vergaberecht, 2021, S. 61 f.

⁷⁰ vgl. Marti, Der Paradigmenwechsel im öffentlichen Beschaffungsrecht, 2022, S. 61.

externe Institution wie eine Vergabekammer oder ein Vergabeausschuss sein. Die Vergabestelle ist für die Umsetzung des Vergabeverfahrens, die Bewertung der Angebote und die Zuschlagserteilung verantwortlich.⁷¹

In einigen Ländern gibt es unabhängige Vergabekammern, die für die Überprüfung von Vergabeentscheidungen zuständig sind. Diese Instanz dient als Schiedsstelle, um sicherzustellen, dass der Vergabeprozess fair und transparent verläuft. Bieter haben die Möglichkeit, Unstimmigkeiten oder Beschwerden vor der Vergabekammer vorzubringen.⁷²

Der Projektmanager spielt eine Schlüsselrolle bei der Leitung und Umsetzung des konkreten Projekts, für das die Leistungen beschafft werden. Diese Person ist dafür verantwortlich, dass die vereinbarten Bedingungen im Vertrag erfüllt werden und das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird. Der Projektmanager fungiert als Bindeglied zwischen dem Auftraggeber und dem erfolgreichen Bieter.⁷³

Juristische Berater unterstützen sowohl den Auftraggeber als auch die Bieter während des Vergabeprozesses. Diese Personen helfen bei der Formulierung der Vertragsbedingungen, überprüfen die Rechtmäßigkeit des Vergabeverfahrens und bieten rechtlichen Rat bei Unklarheiten oder Konflikten. Ihre Expertise ist essenziell, um zu garantieren, dass der Vergabeprozess den geltenden Gesetzen und Vorschriften entspricht.⁷⁴

Die Controlling- oder Finanzabteilung spielt eine Rolle bei der Überwachung der finanziellen Aspekte des Vergabeprozesses. Sie stellt sicher, dass die Budgets eingehalten werden, unterstützt bei der Kalkulation von Lebenszykluskosten und bewertet die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Angebote. Die finanzielle Einschätzung dieser Abteilung ist unerlässlich für eine nachhaltige Beschaffungspraxis.⁷⁵

Die Öffentlichkeitsarbeit oder Kommunikationsabteilung ist dafür verantwortlich, den Vergabeprozess transparent zu kommunizieren. Dies umfasst die Veröffentlichung von Ausschreibungen, die Beantwortung von Anfragen der Öffentlichkeit und die Bereitstellung von Informationen über den Ablauf des Vergabeverfahrens. Eine effektive Kommunikation trägt dazu bei, das Vertrauen der Öffentlichkeit in den Vergabeprozess zu stärken.⁷⁶

⁷¹ vgl. Jagenburg, Baldringer, Haupt, Praxiskommentar VOB, 2021, S. 143.

⁷² vgl. Ruthig, Storr, Öffentliches Wirtschaftsrecht, 2020, S. 494.

⁷³ vgl. Steinbach, Franke, Kommentar zum Netzausbau, 2022, S. 910.

⁷⁴ vgl. Holste, Semiotische Effizienz interfachlicher Sprache-Bild-Textsorten, 2019, S. 235.

⁷⁵ vgl. Jung, Michaelis, Ringwald, Vergaberecht für Stadtwerke, 2016, S. 22.

⁷⁶ vgl. Henning, Ausschreibung nach VOB und BGB, 2022, S. 124 f.

In zunehmendem Maße spielen auch Nachhaltigkeits- und Umweltbeauftragte eine Rolle im Vergabeprozess. Sie stellen sicher, dass Umweltaspekte in den Vergabeentscheidungen berücksichtigt werden und unterstützen die Umsetzung nachhaltiger Praktiken bei der Leistungserbringung.⁷⁷

Die Interaktion der verschiedenen Akteure ist entscheidend für den erfolgreichen Verlauf eines Vergabeprozesses. Eine klare Kommunikation, Transparenz und die Einhaltung ethischer Standards sind von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Beschaffung von Leistungen den höchsten Standards von Effizienz, Fairness und Nachhaltigkeit entspricht.

4 Einflussfaktoren im Vergabeverfahren

Die folgenden Einflussfaktoren beleuchten verschiedene Aspekte, die unterschiedliche Zusammenhänge zwischen den grundlegenden Prinzipien von Vergabeverfahren und Transaktionskosten aufweisen und die Bausteine für verschiedene Effekte in der Leistungsbeschaffung sind.

4.1 Informationsasymmetrie

Informationsasymmetrien können einen Faktor darstellen, der Einfluss auf die Transaktionskosten in verschiedenen Vergabeverfahren ausübt. In der Leistungsbeschaffung sind Transparenz und ein ausgewogenes Informationsverhältnis zwischen den Beteiligten von zentraler Bedeutung, um effiziente und kosteneffektive Beschaffungsprozesse zu gewährleisten.⁷⁸

Der Mangel an Informationssymmetrie kann zu asymmetrischen Machtverhältnissen führen, was potenziell zu höheren Transaktionskosten führt.⁷⁹ In der Phase der Bedarfsfeststellung kann eine ungleiche Verteilung von Informationen zwischen Auftraggeber und potenziellen Anbietern zu Unsicherheiten und ineffizienten Entscheidungen führen. Unternehmen, die nicht über alle relevanten Informationen verfügen, könnten dazu neigen, höhere Angebotspreise anzusetzen, um mögliche Risiken abzudecken, was wiederum die Gesamtkosten der Leistungsbeschaffung in die Höhe treibt.

Während des Ausschreibungs- und Angebotsprozesses spielen Informationssymmetrien eine entscheidende Rolle. Wenn Bieter nicht den gleichen

⁷⁷ vgl. Schneider, Schmidt, Rechtsgutachten umweltfreundliche öffentliche Beschaffung, 2020, S. 41 f.

⁷⁸ vgl. Wutke, Entwicklung eines Gestaltungsmodells zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei der Ausschreibung und Vergabe logistischer Leistungen im Straßengüterverkehr, 2016, S. 97 f.

⁷⁹ vgl. Hülsmann, Kontinuitätsorientierte Koordination dynamischer Kooperationen, 2008, S. 114 f.

Informationsstand haben, können Wettbewerbsverzerrungen auftreten.⁸⁰ Dies kann zu ineffizienten Ergebnissen führen, da potenzielle Anbieter möglicherweise nicht in der Lage sind, ihre Angebote optimal zu gestalten. Die Folge sind möglicherweise höhere Transaktionskosten durch nachträgliche Verhandlungen und Anpassungen.

Die Aufrechterhaltung von Informationssymmetrien ist auch in der Phase des Vertragsabschlusses von Bedeutung. Unklare Vertragsbedingungen oder asymmetrische Informationen können zu Konflikten und Nachverhandlungen führen, was die Transaktionskosten zusätzlich erhöht.⁸¹ Eine klare Kommunikation und die Gewährleistung eines ausgewogenen Informationsflusses können dazu beitragen, Unsicherheiten zu minimieren und die Effizienz im Vertragsabschlussprozess zu steigern.

Um Informationsasymmetrien zu adressieren und ihre positiven Auswirkungen auf die Transaktionskosten zu minimieren, spielen transparente Kommunikationsmechanismen von wesentlicher Rolle. Dies schließt die klare Definition von Anforderungen, eine offene Informationspolitik und den Einsatz digitaler Plattformen ein, um einen gleichberechtigten Zugang zu relevanten Informationen zu gewährleisten.⁸²

Insgesamt verdeutlicht die Analyse von Informationsasymmetrien einen erheblichen Einfluss auf die Effizienz und Kosten von Vergabeverfahren. Eine gezielte Gestaltung von Mechanismen zur Informationsverteilung ist daher unerlässlich, um Transaktionskosten zu minimieren und einen reibungslosen Ablauf der Leistungsbeschaffung sicherzustellen.

4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bilden ein entscheidendes Gerüst für Vergabeverfahren und können damit einen maßgeblichen Einfluss auf die damit verbundenen Transaktionskosten ausüben. In der Leistungsbeschaffung sind diese Vorschriften und entstehenden Kosten von essenzieller Bedeutung, da sie Ressourcenverbrauch und Effizienz des gesamten Beschaffungsprozesses maßgeblich beeinflussen.⁸³

Eine komplexe und detaillierte rechtliche Landschaft kann zu einem Anstieg der Kosten führen. Die Notwendigkeit, umfassende rechtliche Vorschriften einzuhalten, erfordert nicht nur ein tiefes Verständnis dieser Regulierungen, sondern auch erhebliche zeitliche

⁸⁰ vgl. Park, Die Bedeutung des Wettbewerbsrechts im Vergaberecht, 2021, S. 58 f.

⁸¹ vgl. Retzmann, Ökonomische Bildung in der Schule, 2016, S. 288.

⁸² vgl. Zimmermann, E-Vergabe - Praxishinweise und Marktüberblick, 2016, S. 7 ff.

⁸³ vgl. OECD, Öffentliche Vergabe in Deutschland, 2019, S. 153.

und personelle Ressourcen. Die Formalitäten, die mit rechtlichen Anforderungen einhergehen, setzen die Beteiligten oft eine Vielzahl von Dokumentations- und Informationspflichten aus, die den Beschaffungsprozess verlangsamen und die Kosten erhöhen.⁸⁴

Die Sicherheit und Klarheit rechtlicher Regelungen spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Vergabeverfahren. Klare Vorgaben reduzieren Unsicherheiten und minimieren den Spielraum für Interpretationen.⁸⁵ In diesem Kontext können gut definierte Rechtsrahmen dazu beitragen, Transaktionskosten zu senken, indem sie Unsicherheiten und potenzielle Konfliktpunkte minimieren.

Die Möglichkeit von Rechtsmitteln stellt einen weiteren Aspekt dar, der die Transaktionskosten beeinflusst. Die Offenheit für rechtliche Schritte kann zu Verzögerungen und zusätzlichen Kosten führen. Dies betrifft nicht nur die unmittelbaren Kosten des Rechtsstreites, sondern auch potenzielle Auswirkungen auf den gesamten Beschaffungsprozess, einschließlich möglicher Verzögerungen und Neuausschreibungen.⁸⁶

Die Flexibilität in Verhandlungen ist ein zusätzlicher Blickwinkel, die durch rechtliche Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Restriktive Vorschriften können den Spielraum für Verhandlungen einschränken und zu ineffizienten Prozessen führen, während klar definierte Regeln und Spielräume für Innovation und Effizienz förderlich sein können. Unternehmen sehen sich möglicherweise gezwungen, zusätzliche Ressourcen für Compliance-Maßnahmen bereitzustellen, um den rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden, was die Gesamtkosten der Leistungsbeschaffung erhöhen kann.⁸⁷

Insgesamt verdeutlicht die Betrachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen im Kontext von Vergabeverfahren die Komplexität und die vielfältigen Wechselwirkungen mit den Transaktionskosten. Eine ausgewogene und präzise Ausgestaltung der rechtlichen Grundlagen ist daher von entscheidender Bedeutung, um einen effizienten und kosteneffektiven Beschaffungsprozess sicherzustellen.

⁸⁴ vgl. Schmidt, Wollenschläger, Kompendium Öffentliches Wirtschaftsrecht, 2019, S. 330.

⁸⁵ vgl. Dehenn, Die Vergabe von Wegekonzessionen nach § 46 EnWG, 2017, S. 173.

⁸⁶ vgl. Contag, Götze, Vergaberecht nach Ansprüchen, 2019, S. 53 ff.

⁸⁷ vgl. Schulz, Compliance Management im Unternehmen, 2021, S. 254 ff.

4.3 Komplexität der Leistung

Eine komplexe Leistungsbeschreibung kann ein Faktor für bestimmte Auswirkungen auf die Kosten in der Vergabe und die Leistungsbeschaffung sein. Die Art und Weise, wie die geforderten Leistungen beschrieben werden, beeinflusst nicht nur die Klarheit der Ausschreibung, sondern auch die Effizienz des gesamten Beschaffungsprozesses.⁸⁸

Die Transaktionskosten können erheblich steigen, wenn die Leistungsbeschreibung zu komplex oder unklar ist. Eine detaillierte, aber gleichzeitig präzise Beschreibung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass potenzielle Bieter ein klares Verständnis der Anforderungen haben.⁸⁹ Wenn die Beschreibung jedoch zu komplex ist, kann dies zu Missverständnissen führen, wodurch Unternehmen gezwungen sein könnten, vermehrt Ressourcen für die Abklärung von Unklarheiten aufzuwenden. Dieser zusätzliche Kommunikationsbedarf kann zu Verzögerungen und einem ineffizienten Ausschreibungsprozess führen.

Eine übermäßige Komplexität kann auch die Qualität der eingehenden Angebote beeinträchtigen. Unternehmen könnten Schwierigkeiten haben, angemessene Lösungen zu präsentieren, wenn die Leistungsbeschreibung zu umfassend oder technisch anspruchsvoll ist. Dies könnte zu unvollständigen oder wenig überzeugenden Angeboten führen, die wiederum eine erhöhte Notwendigkeit von Nachverhandlungen und Anpassungen mit sich bringen und somit die Transaktionskosten erhöhen.⁹⁰

In der Phase der Angebotsbewertung kann eine komplexe Leistungsbeschreibung die Vergleichbarkeit der Angebote beeinträchtigen. Eine unklare Formulierung kann zu unterschiedlichen Interpretationen durch die Bieter führen und erschwert eine objektive Bewertung. Dies kann zu Unsicherheiten bei der Auswahl des besten Angebotes führen und in schlimmsten Fall zu Rechtsstreitigkeiten beitragen.

Um die Transaktionskosten zu minimieren, ist es entscheidend, eine ausgewogene Leistungsbeschreibung zu formulieren. Dies erfordert nicht nur eine klare Definition der Anforderungen, sondern auch eine Vermeidung von unnötiger Komplexität. Der Einsatz von standardisierten Terminologien und klaren Formulierungen erleichtert nicht nur das Verständnis für potenzielle Bieter, sondern fördert auch die Vergleichbarkeit der Angebote.⁹¹

⁸⁸ vgl. Henning, Ausschreibung nach VOB und BGB, 2022, S. 145 ff.

⁸⁹ vgl. Koch, Vergaberecht im Zeitalter der Digitalisierung, 2022, S. 112 f.

⁹⁰ vgl. Wirth, Pfisterer, Schellenberg, Privates Baurecht praxisnah, 2021, S. 24.

⁹¹ vgl. Belke, Vergabepaxis für Auftraggeber, 2010, S. 43 f.

Insgesamt verdeutlicht die Analyse der Komplexität der Leistungsbeschreibung den substanziellen Einfluss auf die Effizienz und die Kosten von Vergabeverfahren. Eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung der Leistungsbeschreibung sind daher unerlässlich, um die Transaktionskosten zu minimieren und einen reibungslosen Ablauf der Leistungsbeschaffung zu gewährleisten.

4.4 Risikobewertung

Die Leistungsbeschaffung und Vergabeverfahren bergen für alle Beteiligten eine Vielzahl von Risiken, die den reibungslosen Ablauf des Prozesses beeinträchtigen können. Die Identifikation und angemessene Bewertung dieser Risiken spielen eine zentrale Rolle bei der Steuerung der Transaktionskosten und der Förderung einer effizienten und kosteneffektiven Leistungsbeschaffung.⁹²

Einerseits kann eine unklare Definition des Bedarfs zu Unsicherheiten führen, die sich auf die Kosten auswirken. Eine sorgfältige Risikobewertung in dieser Phase ermöglicht es, potenzielle Unsicherheiten zu erkennen und zu adressieren, was eine solide Grundlage für den weiteren Beschaffungsprozess schafft.⁹³

Außerdem können Missverhältnisse in Bezug auf Informationen zwischen den Beteiligten zu Verzerrungen im Wettbewerb führen. Durch eine Risikobewertung lassen sich mögliche Informationslücken identifizieren und beheben, um so faire Bedingungen für alle Bieter sicherzustellen.⁹⁴

Ferner tragen Bieter das nicht unerhebliche Risiko von Kostenüberschreitungen. Eine präzise Risikobewertung ermöglicht es den Bietern, diese finanziellen Unsicherheiten besser zu verstehen und in ihre Angebote einzukalkulieren, wodurch nachträgliche Anpassungen und Verhandlungen minimiert werden können.⁹⁵

Unklare Vertragsbedingungen können ebenso zu rechtlichen Konflikten führen. Eine Risikobewertung im Vertragsstadium hilft, potenzielle Risiken zu identifizieren und zu klären, was die Wahrscheinlichkeit von Rechtsstreitigkeiten reduziert und somit die Transaktionskosten senkt.

Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten oder komplexe Lieferketten können das Risiko von Lieferengpässen erhöhen. Eine Risikobewertung ermöglicht es, alternative

⁹² vgl. Wutke, Entwicklung eines Gestaltungsmodells zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei der Ausschreibung und Vergabe logistischer Leistungen im Straßengüterverkehr, 2016, S. 149.

⁹³ vgl. Bernhold, Sourcing-Strategien für öffentliche Auftraggeber in der Beschaffung facilityer Dienstleistungen, 2009, S. 227 f.

⁹⁴ vgl. Bayerische Architektenkammer, Vergabe freiberuflicher Leistungen nach der VgV, 2017, S. 5.

⁹⁵ vgl. Niemann, Informationsasymmetrien beim Unternehmensverkauf, 1995, S. 248.

Beschaffungswege zu planen und so die Auswirkungen auf die Transaktionskosten und das Ziel der Leistungsbeschaffung zu reduzieren.⁹⁶

Darüber hinaus können technologische Unsicherheiten und Implementierungsrisiken die erfolgreiche Umsetzung von Leistung gefährden.⁹⁷ Eine umfassende Analyse und Bewertung der Risiken ermöglicht es, dies Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und Strategien zur Risikominderung zu entwickeln.

Die Risikobewertung fungiert somit als weiteres Instrument zur Minimierung von Transaktionskosten. Durch eine systematische Analyse können Risiken präventiv erkannt und angegangen werden. Dies ermöglicht nicht nur eine genauere Kalkulation der Angebotspreise, sondern reduziert auch Unsicherheiten, die zu nachträglichen Verhandlungen und zusätzlichen Kosten führen könnten. Eine proaktive Risikobewertung fördert nicht nur die Effizienz, sondern stärkt auch die Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten, indem potenzielle Konflikte vorbeugend adressiert werden.⁹⁸

Darstellung 2: Prozess des Risikomanagements⁹⁹



Insgesamt verdeutlicht die Betrachtung der Risiken in der Leistungsbeschaffung die Notwendigkeit eines strukturierten Risikomanagement als wichtigen Bestandteil eines erfolgreichen und kosteneffektiven Beschaffungsprozesses.

⁹⁶ vgl. Kolev, Obst, Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von internationalen Lieferketten, 2020, S. 4.
⁹⁷ vgl. Heidenescher, Die Beobachtung des Risikos, 1999, S. 30.
⁹⁸ vgl. Strulik, Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie, 2004, S. 66 ff.
⁹⁹ vgl. Heyd, Beyer, Die Transaktionskostentheorie in der Finanzwirtschaft, 2013, S. 117.

4.5 Anzahl der Beteiligten

Die Anzahl der Beteiligten in einem Vergabeverfahren stellt einen zusätzlichen Faktor dar, der die Leistungsbeschaffung und alle damit verbundenen Kosten beeinflusst. Sowohl die Komplexität als auch die Effizienz des Beschaffungsprozesses sind stark von der Anzahl der beteiligten Akteure geprägt.

Je mehr Beteiligte an einem Vergabeverfahren teilnehmen, desto komplexer wird die Kommunikation und Koordination.¹⁰⁰ Die Abstimmung zwischen verschiedenen Parteien erfordert zusätzliche Ressourcen und kann zu Informationsasymmetrien führen. Dieser Kommunikationsaufwand trägt zu den Transaktionskosten bei, da Abstimmungen länger dauern und Missverständnisse vermieden werden müssen.

Eine erhöhte Anzahl von Beteiligten kann die Verhandlungsprozesse und Entscheidungsfindung verlangsamen. Jeder Akteur bringt unterschiedliche Interessen und Perspektiven ein, was zu längeren Verhandlungsphasen führen kann. Die Notwendigkeit, Konsens unter vielen Teilnehmenden zu erreichen, kann zu komplexen Entscheidungsstrukturen führen und somit die Transaktionskosten erhöhen.¹⁰¹

Die Auswertung und Bewertung der eingehenden Angebote werden mit zunehmender Anzahl der Beteiligten aufwendiger. Jeder Bieter bringt seinen eigenen Nuancen und spezifische Merkmale mit, die berücksichtigt werden müssen. Dieser Prozess erfordert zusätzliche Analysen und kann zu längeren Bewertungszeiten führen, was sich direkt auf die Transaktionskosten auswirkt.

Die Dokumentation von Vereinbarungen und Verträgen wird mit steigender Anzahl der Beteiligten komplexer. Ein umfassendes Vertragsmanagement wird notwendig, um die Interessen aller Parteien zu berücksichtigen. Die Erstellung, Überprüfung und Verwaltung entsprechender Dokumente erfordert zusätzliche Ressourcen und trägt somit ebenso zu den Transaktionskosten bei.

Außerdem bedeuten mehr Beteiligte oft eine Vielzahl von rechtlichen Anforderungen und Bestimmungen. Die Einhaltung dieser Vorschriften erfordert zusätzliche Prüfungen und Maßnahmen, um mögliche Risiken zu minimieren. Dies kann zu einem erhöhten rechtlichen Aufwand führen, der wiederum die Transaktionskosten erhöht.¹⁰²

Um die Transaktionskosten in Vergabeverfahren zu minimieren, ist eine strategische Herangehensweise an die Beteiligtenanzahl erforderlich. Klare

¹⁰⁰ vgl. Lang, Gefangen im Komplexitätsdilemma, 2016, S. 28 f.

¹⁰¹ vgl. Godulla, Öffentliche Kommunikation im digitalen Zeitalter, 2016, S. 129.

¹⁰² vgl. Kocks, Knorre, Öffentliche Verwaltung in der Öffentlichkeit, 2020, S. 77.

Kommunikationsstrukturen, effiziente Entscheidungswege und die Nutzung digitaler Plattformen zur Verbesserung der Koordination können dazu beitragen, die Effizienz trotz einer höheren Anzahl von Akteuren zu steigern. Die Schaffung transparenter Prozesse und die Reduzierung von Schnittstellen sind entscheidend, um die Transaktionskosten in einer komplexen Beteiligtenlandschaft zu kontrollieren und einen reibungslosen Ablauf der Leistungsbeschaffung sicherzustellen.

4.6 Vertragsgestaltung und Verhandlungen

Die Gestaltung von Verträgen und die damit verbundenen Verhandlungen sind entscheidende Phasen eines Vergabeverfahrens, die maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsbeschaffung haben. Die Art und Weise, wie Verträge strukturiert werden und Verhandlungen geführt werden, beeinflusst nicht nur die Effizienz des Beschaffungsprozesses, sondern auch die Gesamtkosten.¹⁰³

Die klare Definition von Vertragsbedingungen ist von großer Bedeutung, um Unsicherheiten zu minimieren und die Wahrscheinlichkeit von nachträglichen Verhandlungen zu reduzieren. Eine sorgfältige Analyse und Bewertung potenzieller Risiken während der Vertragsausgestaltung ermöglicht es, diese frühzeitig zu identifizieren und angemessene Maßnahmen zu ergreifen. Dies trägt dazu bei, Transaktionskosten zu minimieren, die durch Unsicherheiten und nachträgliche Anpassungen entstehen könnten.¹⁰⁴

Die Art und Weise, wie Verhandlungen geführt werden, beeinflusst unmittelbar die Transaktionskosten. Effektive Verhandlungen, die auf klaren Informationen und einer gemeinsamen Verständnisbasis beruhen, können zu schnellen Entscheidungen und einer reibungslosen Vertragsunterzeichnung führen. Andererseits können langwierige und ineffiziente Verhandlungen zu einer Stagnation im Vergabeverfahren, einer Verzögerung der Leistungsbeschaffung und zusätzlichen Kosten führen.¹⁰⁵

Außerdem ist die Geschäftsumgebung dynamisch und unvorhergesehene Änderungen können auftreten. Eine flexible Vertragsausgestaltung ermöglicht es den Parteien, angemessen auf Veränderungen zu reagieren, ohne dass dies zu erheblichen Konflikten oder Kostensteigerungen führt.¹⁰⁶ Dies fördert eine effiziente Anpassung an sich

¹⁰³ vgl. Schomaker, Public Private Partnerships, 2010, S. 77 f.

¹⁰⁴ vgl. Bernhold, Sourcing-Strategien für öffentliche Auftraggeber in der Beschaffung facilitärer Dienstleistungen, 2009, S. 283 ff.

¹⁰⁵ vgl. Jung, Krebs, Die Vertragsverhandlung, 2016, S. 377 f.

¹⁰⁶ vgl. Heinemann, Gehrckens, Wolters, dgroup GmbH, Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handeln, 2016, S. 19.

ändernde Bedingungen und minimiert die Transaktionskosten, die durch aufwendige Vertragsänderungen entstehen könnten.

In Verhandlungen ist ein unmissverständlicher Austausch der Parteien von entscheidender Bedeutung. Missverständnisse können zu Konflikten und Verzögerungen führen.¹⁰⁷ Eine präzise Vertragsausgestaltung und eine klare Kommunikation helfen, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und somit Unsicherheiten zu minimieren. Dies trägt dazu bei, nachträgliche Änderungen und Kosten zu verhindern.

Als weiteren Baustein bietet die Digitalisierung Möglichkeiten zur Optimierung von Vertragsprozessen. Die Nutzung digitaler Plattformen für die Vertragsverwaltung und Verhandlungen kann die Effizienz steigern, indem sie den Informationsfluss verbessert, die Nachverfolgung erleichtert und die Kommunikation zwischen den Beteiligten stärkt.¹⁰⁸ Dies trägt dazu bei, die Transaktionskosten zu reduzieren, die durch manuelle Prozesse entstehen können.

Insgesamt verdeutlicht die Betrachtung der Vertragsausgestaltung und Verhandlungen ihre entscheidende Rolle bei der Steuerung der Transaktionskosten in der Leistungsbeschaffung. Eine strategische und vorausschauende Herangehensweise an diese Phase ist essenziell, um einen effizienten und kosteneffektiven Beschaffungsprozess zu gewährleisten. Dies schließt präzise Vertragsausgestaltung, effektive Verhandlungen, Flexibilität für Änderungen und die Integration digitaler Lösungen ein, die zusammen dazu beitragen die Kosten zu verringern und den Erfolg von Vergabeverfahren zu fördern.

4.7 Dauer der Vergabe

Die Dauer eines Vergabeverfahrens beeinflusst die Kosten und das Ergebnis einer Leistungsbeschaffung. Sowohl die Effizienz des Beschaffungsprozesses als auch die Transaktionskosten spüren die Auswirkungen von der Zeitspanne, die von Bedarfsfeststellung bis zur Evaluierung vergeht.

Eine längere Dauer des Vergabeverfahrens bedeutet unter anderem einen längeren Zeitraum für Informationsbeschaffung vom Auftraggeber zur genauen Erstellung der Vergabeunterlagen sowie seitens der Bieter für die Angebotserstellung.¹⁰⁹ Dieser längere Prozess erfordert zusätzliche Ressourcen, sowohl finanziell als auch personell,

¹⁰⁷ vgl. Öncü, Probleme interkultureller Kommunikation bei Gerichtsverhandlungen mit Türken und Deutschen, 2011, S. 56.

¹⁰⁸ vgl. Fill, Meier, Blockchain, 2020, S. 96.

¹⁰⁹ vgl. Birk, Die Einführung der elektronischen Vergabe am Beispiel des Landkreises Vorpommern-Rügen, 2016, S. 19 f.

um alle relevanten Informationen zu sammeln und qualitativ hochwertige Leistungsbeschreibungen und Angebote zu vorzubereiten. Dieser erhöhte Zeitaufwand trägt zu den Transaktionskosten bei.

Außerdem kann eine längere Dauer des Vergabeverfahrens auf sehr ausgedehnten Verhandlungs- und Abstimmungsphasen zwischen den Beteiligten zurückgeführt werden. Eine erhöhte Anzahl von Abstimmungen und Verhandlungsrunden bedingt zusätzliche Ressourcen für Kommunikation und Koordination. Die dadurch verursachten Transaktionskosten sind vielfältig, von Personalkosten bis hin zu administrativen Aufwendungen.¹¹⁰

Je länger ein Vergabeverfahren dauert, desto größer wird auch die Wahrscheinlichkeit von Unsicherheiten und Risiken. Während dieser Zeit können sich externe Faktoren ändern, von wirtschaftlichen Bedingungen bis hin zu technologischen Entwicklungen. Die Zunahme von Unsicherheiten erfordert zusätzliche Anstrengungen, um diese zu bewerten und zu managen, was wiederum die Transaktionskosten erhöht.¹¹¹

Wenn sich die Vergabe verlängert, weil sich zum Beispiel die Vertragsverhandlungen zwischen den beteiligten Akteuren durch zusätzliche juristische Beratung, Dokumentationsaufwand und administrative Prozesse in die Länge ziehen, kann das zu Verzögerungen bei der Umsetzung des Projektes führen. Alle Prozessschritte erfordern Zeit und Ressourcen. Jede Unterbrechung des Verfahrens oder Aufschub der Leistungsbeschaffung verursacht zusätzliche Kosten, sei es durch Ineffizienzen in der Nutzung von Ressourcen oder durch mögliche Preissteigerungen bei den beschafften Produkten.

Somit lässt sich erkennen, dass eine effiziente Zeitplanung und gezielte Durchführung des Vergabeverfahrens unerlässlich sind, um die Leistungsbeschaffung zu optimieren und die vorhandenen Transaktionskosten zu reduzieren. Dies schließt die Optimierung von Prozessen, die klare Definition von Meilensteinen und Fristen, sowie den Einsatz digitaler Lösungen zur Beschleunigung von Abläufen mit ein. Eine zeitnahe Abwicklung des Vergabeverfahrens trägt nicht nur dazu bei, die Transaktionskosten zu minimieren, sondern ermöglicht auch eine schnellere Umsetzung der beschafften Leistungen, was insgesamt zu einer effizienteren und kosteneffizienteren Ausschreibung führt.

¹¹⁰ vgl. Neus, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 2018, S. 80 f.

¹¹¹ vgl. Hahn, Risiko-Management in Kommunen, 2023, S. 116 f.

4.8 Marktbedingungen

Als weiterer Einflussfaktor im Vergabeverfahren spielen die Marktbedingungen und die aktuelle Wettbewerbssituation für die Leistungsbeschaffung und die Gesamtkosten inklusive den Transaktionskosten eine relevante Rolle. Die Dynamik des Marktes und es Ausmaß des Wettbewerbs beeinflussen direkt die Effizienz und Kosten des Beschaffungsprozesses.¹¹²

In einem stark umkämpften Markt, in dem mehrere Anbieter konkurrieren, entsteht eine größere Angebotsvielfalt. Dies kann zu einer erhöhten Transparenz führen, wodurch die Informationsasymmetrien zwischen den Beteiligten reduziert werden. Eine reichhaltige Auswahl an Angeboten ermöglicht es den Beschaffenden, genauere Vergleiche anzustellen und potenziell bessere Verhandlungspositionen einzunehmen.¹¹³ Dadurch können Transaktionskosten durch klare Kommunikation und präzisere Vertragsbedingungen reduziert werden.

Die Stabilität des Marktes beeinflusst die Planungssicherheit für alle Beteiligten. In einem stabilen Marktumfeld können Vorhersagen über Preise, Verfügbarkeiten von Ressourcen und technologische Entwicklungen genauer getroffen werden. Dies ermöglicht eine effizientere Vorbereitung von Angeboten und Verträgen, wodurch Unsicherheiten und nachträgliche Anpassungen minimiert werden und somit die Transaktionskosten sinken.¹¹⁴

In Märkten mit hoher Konzentration und dominierenden Anbietern kann die Lieferantenmacht erheblich sein. Dies kann zu höheren Preisen und weniger günstigen Vertragsbedingungen führen. Eine genaue Analyse der Marktkonzentration ist daher entscheidend, um die Verhandlungsposition zu stärken und Transaktionskosten durch effektive Preisverhandlungen zu minimieren.¹¹⁵

Märkte, die von Innovationen und technologischen Fortschritt geprägt sind, erfordern eine kontinuierliche Anpassung und Bewertung von Leistungsanforderungen. In dynamischen Umgebungen können Transaktionskosten steigen, da Anbieter und Beschaffende zusätzliche Ressourcen für die Anpassung an neue Technologien und Anforderungen aufwenden müssen.¹¹⁶ Eine klare Kommunikation und eine flexible

¹¹² vgl. Rauchensteiner, Gehler, Corona und die Welt von gestern, 2021, S. 94.

¹¹³ vgl. Ahrens, Geistiges Eigentum und Wettbewerbsrecht, 2015, S. 172 f.

¹¹⁴ vgl. Dombrowski, Die organisierte Hand des Marktes, 2019, S. 48 f.

¹¹⁵ vgl. Heß, Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, 2010, S. 213 f.

¹¹⁶ vgl. Emmerich, Die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf die erfinderische Tätigkeit und das Erfinderprinzip, 2021, S. 120.

Vertragsausgestaltung sind hier entscheidend, um die Effizienz aufrechtzuerhalten und die Transaktionskosten zu kontrollieren.

In Situationen, in denen Informationen asymmetrisch verteilt sind oder der Markt intransparent ist, können Transaktionskosten durch Unsicherheiten und erhöhte Verhandlungsanforderungen steigen. Die Förderung von Markttransparenz und der Austausch relevanter Informationen zwischen den Beteiligten sind Strategien, um Informationsasymmetrien zu minimieren und Transaktionskosten zu senken.

Eine präzise Analyse der Marktbedingungen und der Wettbewerbssituation ist somit von zentraler Bedeutung, um die Transaktionskosten in der Leistungsbeschaffung zu steuern. Effektive Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen, Förderung von Innovationen und Schaffung von Transparenz tragen dazu bei, die Effizienz des Beschaffungsprozesses zu steigern und gleichzeitig die Gesamtkosten zu verringern. Eine kontinuierliche Anpassung an die aktuellen Marktbedingungen ist wichtig, um einen optimalen Verlauf der Leistungsbeschaffung zu erreichen.¹¹⁷

4.9 Technologische Infrastruktur

Die technologische Infrastruktur kann eine gewisse Rolle im Einflussgebiet des Vergabeverfahrens und der bestrebten Leistungsbeschaffung haben. Die fortschreitende Digitalisierung und die Verfügbarkeit moderner Technologien haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Effizienz und Kostenstrukturen dieses komplexen Prozesses.

Die Implementierung automatisierter Prozesse mithilfe moderner Technologien trägt maßgeblich zur Reduzierung von Transaktionskosten bei. Routineaufgaben wie die Verarbeitung von Dokumenten, Datenmanagement und Kommunikationsprozesse können effizienter gestaltet werden. Dies ermöglicht eine schnelle Abwicklung des gesamten Beschaffungsprozesses und reduziert gleichzeitig den Bedarf an manuellen Eingriffen.¹¹⁸

Die Verfügbarkeit von digitalen Plattformen erleichtert die Kommunikation und Kollaboration zwischen den Beteiligten erheblich. Effektive digitale Kommunikationswege ermöglichen einen schnelleren Informationsaustausch und verbesserte Abstimmung. Dies trägt dazu bei, Missverständnisse zu minimieren und

¹¹⁷ vgl. Gergs, Lakeit, Agilität braucht Stabilität, 2020, S. 47 ff.

¹¹⁸ vgl. Heyd, Beyer, Die Transaktionskostentheorie in der Finanzwirtschaft, 2013, S. 215 ff.

Verhandlungsprozesse effizienter zu gestalten, wodurch Transaktionskosten reduziert werden.¹¹⁹

Die Einführung von E-Procurement-Systemen und die Durchführung von Online-Ausschreibungen optimieren den Angebots- und Beschaffungsprozess erheblich.¹²⁰ Die zentrale Verwaltung von Beschaffungsdaten, die Möglichkeit der elektronischen Angebotsabgabe und die digitale Ausschreibungsverwaltung tragen dazu bei, den gesamten Beschaffungszyklus zu verkürzen und somit Transaktionskosten zu sparen.

Moderne Technologien ermöglichen eine umfassende Datenanalyse, die wiederum zu fundierten Entscheidungen führt. Die Analyse von Leistungsdaten, Markttrends und historischen Informationen unterstützt die Bewertung von Angeboten, die Identifikation von Risiken und die effektive Vertragsausgestaltung. Dies trägt nicht nur zur Verbesserung der Qualität von Entscheidungen bei, sondern reduziert auch Unsicherheiten und mögliche nachträgliche Anpassungen.

Die Nutzung von Cloud-Computing-Technologien ermöglicht eine flexible und skalierende Ressourcennutzung. Dies ist insbesondere in Spitzenzeiten oder bei unerwarteten Anforderungen von Vorteil. Die flexible Anpassung der IT-Infrastruktur an den Bedarf hilft, Überlastungen zu vermeiden und trägt zur Kostenoptimierung bei.¹²¹

Die Implementierung von Blockchain-Technologie kann die Transparenz und Sicherheit im Beschaffungsprozess verbessern. Die dezentrale und unveränderliche Natur von Blockchain ermöglicht eine lückenlose Verfolgung von Transaktionen, was Vertrauen zwischen den Beteiligten fördert und das Risiko von Fehlern oder Betrug minimiert.¹²²

Insgesamt verdeutlicht die technologische Infrastruktur ihre entscheidende Rolle bei der Optimierung von Transaktionskosten in der Leistungsbeschaffung. Die gezielte Integration moderner Technologien ermöglicht nicht nur eine effiziente Abwicklung des gesamten Beschaffungsprozesses, sondern trägt auch dazu bei, Unsicherheiten zu minimieren und die Qualität von Entscheidungen zu verbessern. Eine kontinuierliche Anpassung an die neue technologische Landschaft ist entscheidend, um die Vorteile dieser Innovationen vollständig zu realisieren und einen kosteneffektiven Beschaffungsprozess sicherzustellen.

¹¹⁹ vgl. Ruisinger, Die digitale Kommunikationsstrategie, 2020, S. 15.

¹²⁰ vgl. Kollmann, E-Business -Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft, 2019, S. 209.

¹²¹ vgl. Lindner, Niebler, Wenzel, Der Weg in die Cloud, 2020, S. 4 f.

¹²² vgl. Adam, Blockchain-Technologie für Unternehmensprozesse, 2020, S. 7 ff.

4.10 Korruption

Korruption kann einen erheblichen Faktor darstellen, der direkte Auswirkungen auf die Transaktionskosten und die Leistungsbeschaffung hat. Gleichzeitig spielt die wirksame Bekämpfung dieser möglichen Korruption eine entscheidende Rolle bei der Reduzierung dieser Kosten und der Sicherstellung eines fairen und effizienten Beschaffungsprozesses.¹²³

Korruption führt oft zu einer Verzerrung des Wettbewerbs, da nicht die Qualität der Leistungen im Vordergrund steht, sondern persönliche Beziehungen und unzulässige Vorteile. Dies kann zu einem Mangel an Transparenz und Fairness führen, was die Auswahl der besten Anbieter erschwert. In einem korrupten Umfeld werden Transaktionskosten durch ineffiziente Ressourcennutzung und die Auswirkungen von ungleichem Wettbewerb erhöht.¹²⁴

Korruption geht oft mit Bestechung und Schmiergeldzahlungen einher, um bestimmte Entscheidungen zu beeinflussen.¹²⁵ Solche unethischen Praktiken führen zu zusätzlichen Zahlungen und Unsicherheiten im Beschaffungsprozess. Anbieter könnten gezwungen sein, unangemessene Gebühren zu zahlen, um überhaupt am Ausschreibungsprozess teilzunehmen. Diese unsauberen Geschäftspraktiken erhöhen die Transaktionskosten erheblich.

Korruption kann zu verlängerten Beschaffungsverfahren und unnötigen Verzögerungen führen. Entscheidungen können aufgrund von undurchsichtigen Praktiken verzögert werden, was zusätzliche Zeit und Ressourcen erfordert. Verlängerte Verfahren tragen direkt zu höheren Transaktionskosten bei, da sie die Effizienz des Beschaffungsprozesses beeinträchtigen.

In einem korrupten Umfeld steigt das Risiko von Rechtsstreitigkeiten, da unethische Praktiken oft mit rechtlichen Konsequenzen verbunden sind. Rechtsstreitigkeiten führen zu zusätzlichen Kosten in Form von Anwaltsgebühren und gerichtlichen Auseinandersetzungen. Die Unsicherheit bezüglich rechtlicher Risiken erhöht somit die Transaktionskosten.

Korruption führt zu Reputationsschäden für alle Beteiligten im Beschaffungsprozess. Ein Verlust an Vertrauen kann langfristige Auswirkungen haben, da Unternehmen möglicherweise zögern, an Ausschreibungen teilzunehmen, und öffentliche Institutionen

¹²³ vgl. Meyer, Korruption im Vertrag, 2017, S. 94.

¹²⁴ vgl. Graeff, Rabl, Was ist Korruption, 2019, S. 110 f.

¹²⁵ vgl. Licht, Korruption in Pakistan, 2016, S. 53.

das Vertrauen ihrer Bürger verlieren. Der Aufbau von Vertrauen und einer positiven Reputation ist jedoch wesentlich für eine effiziente und kosteneffektive Vergabe.¹²⁶

Die Bekämpfung von Korruption ist wichtig, um die negativen Auswirkungen zu minimieren. Transparente Verfahren, klare Compliance-Richtlinien, Schulungen zur Ethik und wirksame Überwachungssysteme sind Schlüsselemente bei der Korruptionsprävention. Eine konsequente Durchsetzung von Antikorruptionsgesetzen und -standards trägt dazu bei, das Vertrauen wiederherzustellen und den Beschaffungsprozess fair und effizient zu gestalten.¹²⁷

Insgesamt verdeutlicht die Verbindung von Korruption und Transaktionskosten die Notwendigkeit einer konsequenten Korruptionsbekämpfung im Bereich der Leistungsbeschaffung. Eine saubere, transparente und ethische geführte Beschaffungsumgebung ist nicht nur entscheidend für die Kosteneffizienz, sondern auch für die Integrität und Glaubwürdigkeit des gesamten Vergabeverfahrens.

¹²⁶ vgl. Jedynek, *Interne Erhebungen in Wirtschaftsstrafsachen mit Auslandsbezug*, 2019, S. 307.

¹²⁷ vgl. Stark, *Korruptionsprävention – Klassische und ganzheitliche Ansätze*, 2017, S. 3 f.

5 Effekte auf die Leistungsbeschaffung

Die Einflussfaktoren auf die Vergabe und die Transaktionskosten haben verschiedene Auswirkungen und Konsequenzen auf die Grundlagen und Prinzipien der Leistungsbeschaffung. Die in der Analyse wesentlichen Effekte werden in diesem Kapitel aufgeführt, um die Notwendigkeit von Strategien und Handlungsempfehlungen zu erkennen und zu verstehen.

5.1 Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Die Berücksichtigung von Transaktionskosten im Vergabeprozess ist von grundlegender Bedeutung, da sie einen erheblichen Einfluss auf die Effizienz und Wirtschaftlichkeit des gesamten Beschaffungsprozesses haben. Transaktionskosten umfassen dabei die Kosten, die bei der Organisation und Abwicklung von Verträgen sowie bei der Koordination zwischen Auftraggebern und Bietern entstehen. Die Analyse der Effekte von Transaktionskosten ermöglicht es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und den Beschaffungsprozess zu optimieren.¹²⁸

Informationsasymmetrie, bei der eine Seite mehr Informationen als die andere hat, ist eine häufige Herausforderung im Vergabeprozess.¹²⁹ Dies kann zu Aufklärungskosten führen, da der Auftraggeber bestrebt ist, fehlende Informationen von potenziellen Bietern zu erhalten. Diese Kosten können in Form von aufwendigen Ausschreibungsunterlagen, Informationsveranstaltungen oder individuellen Gesprächen entstehen. Ein effizientes Management dieser Informationsasymmetrie ist entscheidend, um Qualität der Angebote zu verbessern und die Aufklärungskosten zu minimieren.

Bieter müssen Zeit und Ressourcen aufwenden, um geeignete Vergabeangelegenheiten zu identifizieren und ihre Angebote vorzubereiten. Diese Such- und Vergleichskosten können erheblich sein, insbesondere wenn der Markt und die Anforderungen komplex sind. Ein transparenter Vergabeprozess und klare Kriterien können dazu beitragen, die Such- und Vergleichskosten zu reduzieren, da die Bieter besser in der Lage sind, den Aufwand für die Teilnahme an einem bestimmte Vergabeverfahren abzuschätzen.

In Vergabeverfahren, die Verhandlungen zulassen, entstehen Verhandlungskosten. Diese Kosten können durch intensive Gespräche zwischen den Bietern und dem Auftraggeber entstehen, um die Vertragsbedingungen zu klären und anzupassen. Während Verhandlungen Flexibilität bieten, müssen sie effizient gestaltet werden, um

¹²⁸ vgl. Müller, Lebenszykluskosten von Straßen, 2020, S. 73 f.

¹²⁹ vgl. Garbe, Die Kraft der Informationsasymmetrie in großen Organisationen, 2017, S. 21.

unnötige Kosten zu vermeiden. Eine klare Kommunikation und transparente Verhandlungsprozesse können die Verhandlungskosten minimieren.

Die Durchsetzung von Vertragsbedingungen kann zu weiteren Transaktionskosten führen. Dies betrifft insbesondere den rechtlichen und administrativen Aufwand, der erforderlich ist, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Bedingungen eingehalten werden. Effektive Mechanismen zur Konfliktlösung und klare Vertragsvereinbarungen können die Durchsetzungskosten reduzieren und die Einhaltung der Verträge erleichtern.

Transaktionskosten können auch externe Effekte und strategisches Verhalten der Akteure im Vergabeprozess beeinflussen. Bieter könnten versucht sein, Strategien zu verfolgen, die darauf abzielen, Transaktionskosten zu minimieren, ohne unbedingt den besten Wert für den Auftraggeber zu liefern. Eine klare Definition von Auswahlkriterien und die Berücksichtigung potenzieller externer Effekte sind daher wichtig, um strategisches Verhalten zu minimieren und die Effizienz des Vergabeprozesses zu gewährleisten.

Besonders in wiederkehrenden Beschaffungsprozessen können langfristige Beziehungskosten entstehen.¹³⁰ Dies umfassen die Kosten für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von langfristigen Partnerschaften zwischen Auftraggebern und erfolgreichen Bietern. Eine sorgfältige Auswahl der Bieter und die Festlegung klarer langfristiger Erwartungen können dazu beitragen, diese Beziehungskosten zu optimieren.

Die ganzheitliche Betrachtung der Transaktionskosten im Vergabeprozess ermöglicht es, die verschiedenen Aspekte zu verstehen, die die Effizienz und Wirtschaftlichkeit beeinflussen. Die Implementierung von Mechanismen zur Reduzierung dieser Kosten, wie klare Kommunikation, effiziente Informationsübermittlung und transparente Verhandlungsprozesse, ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Beschaffung von Leistungen sowohl für Auftraggeber als auch Bieter optimal gestaltet ist.

¹³⁰ vgl. Bruhn, Stauss, Dienstleistungsqualität, 2000, S. 70 f.

5.2 Qualität und Innovationspotenzial

Die Transaktionskosten im Vergabeprozess beeinflussen maßgeblich die Qualität der beschafften Leistungen sowie das Innovationspotenzial der beteiligten Unternehmen.¹³¹ Eine sorgfältige Analyse dieser Zusammenhänge ist entscheidend, um sicherzustellen, dass der Beschaffungsprozess nicht nur effizient, sondern auch qualitativ hochwertig und innovationsfördernd gestaltet ist.

Die Qualität der beschafften Leistungen hängt eng mit der Informationsasymmetrie zusammen, die Transaktionskosten verursacht. Wenn die Informationen über die Anforderungen an die Leistungen unklar oder unvollständig sind, steigt das Risiko von Qualitätsproblemen.¹³² Bieter könnten Schwierigkeiten haben, die Erwartungen des Auftraggebers richtig zu verstehen, was zu minderwertigen Angeboten und letztendlich zu Qualitätsmängeln führen kann. Effektive Maßnahmen zur Reduzierung von Informationsasymmetrien, wie klare Ausschreibungsunterlagen und Kommunikationsprozesse, sind entscheidend, um die Qualität der Leistungen zu gewährleisten.

Die Transaktionskosten im Zusammenhang mit der Identifizierung von Vergabeangelegenheiten (Such- und Vergleichskosten) können auch das Innovationspotenzial der Bieter beeinflussen. Wenn die Kosten für die Teilnahme an Vergabeverfahren zu hoch sind, könnten innovative Unternehmen von der Beteiligung abgeschreckt werden. Umgekehrt könnten niedrige Transaktionskosten Anreize schaffen, innovative Lösungen anzubieten. Die Gestaltung des Vergabeprozesses sollte daher darauf abzielen, den Zugang für innovative Unternehmen zu erleichtern und so das Innovationspotenzial zu steigern.¹³³

Verhandlungskosten im Vergabeprozess können auch die Anpassung von Innovationen beeinflussen. In Fällen, in denen Verhandlungen notwendig sind, um innovative Lösungen zu integrieren, könnten hohe Verhandlungskosten dazu führen, dass innovative Ansätze abgeschwächt oder abgelehnt werden. Eine effiziente Gestaltung von Verhandlungsprozessen und klare Vereinbarungen können helfen, Verhandlungskosten zu minimieren und die Integration von Innovationen zu erleichtern.

Die Transaktionskosten im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Vertragsbedingungen sind entscheidend für die Qualitätssicherung. Wenn die Durchsetzungskosten hoch sind, besteht das Risiko, dass Vertragsverletzungen nicht

¹³¹ vgl. Yoganathan-Hasselbeck, Vergabe von Patentlizenzen an ausländische Patentverletzer, 2016, S. 7.

¹³² vgl. Black, Lebenszyklusorientierte Planungsprozesse, Ausschreibungen und Vergaben, 2015, S. 101 f.

¹³³ vgl. Kollmann, Digital Marketing, 2019, S. 134 ff.

angemessen geahndet werden, was zu Qualitätsproblemen führen kann. Effektive Mechanismen zur Konfliktlösung und klare Vertragsbedingungen sind daher notwendig, um die Durchsetzungskosten zu minimieren und die Qualität der Leistungen sicherzustellen.

Langfristige Beziehungskosten können auch die Kontinuität von Innovationen beeinflussen. Wenn die Beziehung zwischen Auftraggeber und Bieter auf Vertrauen und langfristige Zusammenarbeit basiert, ist es wahrscheinlicher, dass innovative Lösungen kontinuierlich entwickelt und implementiert werden. Eine sorgfältige Auswahl von Bietern und die Pflege von langfristigen Partnerschaften können daher förderliche für die nachhaltige Integration von Innovationen sein.

Insgesamt zeigt sich, dass die Transaktionskosten im Vergabeprozess einen erheblichen Einfluss auf die Qualität der beschafften Leistungen sowie das Innovationspotenzial der beteiligten Unternehmen haben. Ein ausgewogenes Management dieser Kostenfaktoren ist entscheidend, um sicherzustellen, dass der Vergabeprozess nicht nur effizient, sondern auch qualitativ hochwertig und innovationsfördernd ist. Dies erfordert eine sorgfältige Abwägung von Informationsasymmetrien, Such- und Vergleichskosten, Verhandlungs- und Durchsetzungskosten sowie langfristige Beziehungskosten.

5.3 Fairness und Wettbewerb

Das Vergabeverfahren, als essenzieller Bestandteil öffentlicher Beschaffung, steht im Fokus von Transaktionskosten, die in direktem Zusammenhang mit Fairness und Wettbewerb stehen. Zwei entscheidende Kategorien dieser Transaktionskosten, nämlich Informationsbeschaffungskosten und Bieterqualifikationskosten, prägen maßgeblich die Dynamik dieses komplexen Prozesses.

Die Suche nach relevanten Informationen über Ausschreibungen stellt eine primäre Hürde im Vergabeprozess dar. Unternehmen sind gezwungen, erhebliche Ressourcen für die Beschaffung dieser Informationen aufzuwenden. Kleinere Unternehmen, die oft über begrenzte finanzielle Mittel verfügen, stehen hier vor einer besonderen Herausforderung.¹³⁴

Die ungleiche Verteilung von Informationsbeschaffungskosten kann den Wettbewerb beeinträchtigen. Größere Unternehmen mit umfangreicheren Mitteln haben leichteren Zugang zu Informationen, was zu einer besseren Vorbereitung und Wettbewerbsvorteil führt. Die Folge ist eine Verzerrung des Wettbewerbs, da kleinere Unternehmen, trotz

¹³⁴ vgl. Metze, Schroeckh; Identifikation, Loyalität und Kooperation, 2004, S. 99 f.

ihrer Qualifikation, möglicherweise ausgeschlossen werden. Die Fairness des Vergabeprozesses gerät somit in Gefahr.

Außerdem erfordert die Qualifikation als Bieter die Einreichung umfassender Unterlagen, Zertifikate und Nachweise. Diese Bieterqualifikationskosten können erheblich sein und stellen eine finanzielle Barriere für potenzielle Bieter dar. Besonders für kleinere Unternehmen könnten diese Kosten ein bedeutendes Hindernis sein.¹³⁵

Die ungleiche Verteilung von Bieterqualifikationskosten führt zu einer selektiven Teilnahme am Wettbewerb. Unternehmen mit tieferen Taschen können sich die umfassenden Anforderungen leisten, während weniger finanzstarke Bieter möglicherweise nicht mithalten können. Dies beeinträchtigt die Fairness, da qualifizierte Bieter aufgrund finanzieller Einschränkungen ausgeschlossen werden.

Die Berücksichtigung und effektive Bewältigung dieser konkreten Transaktionskosten sind von entscheidender Bedeutung, um Fairness und Wettbewerb im Vergabeverfahren zu gewährleisten. Die Förderung transparenter Informationsverfügbarkeit und die Überprüfung der Notwendigkeit bestimmter Qualifikationsanforderungen sind essenzielle Schritte. Durch eine gezielte Reduzierung dieser Transaktionskosten können Vergabestellen sicherstellen, dass der Vergabeprozess nicht nur effizient, sondern auch fair und wettbewerbsfähig bleibt.

¹³⁵ vgl. Steengrafe, *Ökologische Aspekte im öffentlich-rechtlichen Beschaffungswesen*, 2021, S. 135 ff.

6 Optimierungsmöglichkeiten

Um die grundlegenden Prinzipien von Vergabeverfahren wie Effizienz, Fairness und Qualität zu gewährleisten und im Idealfall zu steigern, gibt es unzählige potenzielle Strategien und Chancen, die zur Transaktionskostenreduzierung beitragen können. Die folgenden Optimierungsmöglichkeiten sind auf keinen Fall als abschließende Liste zu deuten und können Vor- sowie Nachteilen in der Umsetzung in der Leistungsbeschaffung zu Folge haben. Es ist ein Versuch mögliche Ideen aufzuzeigen, die aufgeführten Einflussfaktoren und Effekte wie gewünscht zu beeinflussen.

6.1 Digitale Transformation und Automatisierung

Die digitale Transformation und Automatisierung haben das Potenzial, das Vergabeverfahren grundlegend zu verändern, wobei sowohl positive als auch negative Aspekte zu berücksichtigen sind.¹³⁶

Vorteilhaft ist es, wenn durch die Einführung digitaler Technologien Prozesse beschleunigt werden. Die elektronische Abwicklung von Dokumenten, Angebotsabgaben und Kommunikation reduziert den zeitlichen Aufwand und verbessert die Effizienz der gesamten Beschaffung. Digitale Plattformen ermöglichen eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation des gesamten Vergabeprozesses. Dies fördert das Vertrauen der Bieter und der Öffentlichkeit in die Fairness und Integrität des Verfahrens. Die Automatisierung von Routineaufgaben reduziert manuelle Arbeitsstunden und minimiert potenzielle Fehlerquellen. Dies führt zu Kosteneinsparungen für Vergabestellen und die potenziellen Bieter. Digitale Plattformen können den Zugang zu Ausschreibungen erleichtern, insbesondere für kleinere Unternehmen. Die Reduzierung von Transaktionskosten, wie Informationsbeschaffungs- und Bieterqualifikationskosten, kann den Wettbewerb stärken und die Chancengleichheit fördern.

Allerdings muss beachtet werden, dass die Einführung digitaler Technologien erhebliche Investitionen und möglicherweise Schulungen für alle Beteiligten erfordert. Dies kann zu Anfangsproblemen und Widerständen führen, insbesondere wenn die Infrastruktur nicht optimal vorbereitet ist. Die Nutzung digitaler Plattformen erhöht außerdem die Anfälligkeit für Cyberangriffe und Datenschutzverletzungen. Der Schutz sensibler Informationen wird zu einer zentralen Herausforderung, die sorgfältig angegangen werden muss, um das Vertrauen der Beteiligten nicht zu verlieren. Kleinere Unternehmen und solche mit begrenztem Zugang zu digitalen Ressourcen könnten

¹³⁶ vgl. Hess, Digitale Transformation strategisch steuern, 2022, S. 140 ff.

benachteiligt werden, wenn sie nicht in der Lage sind, mit den technologischen Anforderungen Schritt zu halten. Dies könnte zu einer weiteren Digitalisierungslücke führen. Eine zu starke Automatisierung könnte dazu führen, dass persönliche Interaktionen zwischen Vergabestellen und Bietern vernachlässigt werden. Dies könnte die Möglichkeit beeinträchtigen, individuelle Fragen zu klären oder spezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Insgesamt zeigt sich, dass die digitale Transformation und Automatisierung im Vergabeverfahren erhebliche Vorteile bieten können, aber gleichzeitig sorgfältig gesteuert und ausbalanciert werden müssen, um mögliche Nachteile zu minimieren. Eine umsichtige Integration dieser Technologien kann zu einer modernisierten, effizienteren und fairen Vergabepaxis führen.

6.2 Benchmarking

Benchmarking ermöglicht Vergabestellen, ihre eigenen Prozesse und Leistungen mit denen anderer Organisationen zu vergleichen.¹³⁷ Dies fördert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, da Schwächen identifiziert und bewährte Verfahren übernommen werden können. Durch den Vergleich von Kostenstrukturen mit ähnlichen Organisationen können Vergabestellen effektive Handlungsempfehlungen zur Kostenoptimierung entwickeln.¹³⁸ Dies trägt zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen im Vergabeverfahren bei. Benchmarking ermöglicht Best Practices zu ermitteln und innovative Ansätze zu übernehmen, die den Vergabeprozess effektiver gestalten. Durch Anwendung von Benchmarking können Vergabestellen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Ein kontinuierlicher Vergleich mit anderen Organisationen bietet die Gelegenheit sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen und auf dem neusten Stand zu bleiben.

Auf der anderen Seite können in einigen Fällen Organisationen schwer vergleichbare Strukturen oder Geschäftsmodelle haben. Dies erschwert den Vergleich oder kann zu falschen Schlussfolgerungen führen. Das Streben nach kurzfristigen Verbesserungen kann bedeuten, dass langfristige strategische Ziele vernachlässigt werden. Benchmarking sollte somit als Teil einer umfassenden Strategie betrachtet werden, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Durch einen zu starken Fokus auf andere Modelle besteht die Gefahr, dass die Organisationen ihre Einzigartigkeit und individuellen Stärken vernachlässigen. Der Versuch, sich zu sehr an anderen zu orientieren, kann zu einem Verlust des eigenen Markenprofils führen. Zusätzlich werden bei der

¹³⁷ vgl. OECD, Öffentliche Vergabe in Deutschland, 2019, S. 56.

¹³⁸ vgl. Weber, Lubk, Mayer; Gesellschaft im Wandel, 2008, S. 171.

Durchführung von Benchmarking sensible Daten geteilt, was zu Datenschutz- und Vertraulichkeitsbedenken führen, insbesondere wenn Informationen in ungeschützten Umgebungen ausgetauscht werden.

Benchmarking kann eine wertvolle Methode im Vergabeverfahren sein, um Leistungen zu verbessern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Es ist jedoch wichtig, es mit Bedacht einzusetzen, die Vergleichbarkeit kritisch zu prüfen und Datenschutz- sowie Vertraulichkeitsaspekte zu berücksichtigen. Eine ausgewogene Anwendung kann die Effizienz und Effektivität in der Leistungsbeschaffung steigern.

6.3 Langfristige Partnerschaften

Langfristige Partnerschaften im Vergabeverfahren bieten Kontinuität und Verlässlichkeit für alle beteiligten Parteien.¹³⁹ Die langfristige Bindung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ermöglicht eine stabilere Planung und Ausführung von Projekten. Sie fördert eine tiefere Zusammenarbeit zwischen den Partnern. Auftragnehmer können die spezifischen Bedürfnisse des Auftraggebers besser verstehen, was zu effizienteren Abläufen und besser angepassten Lösungen führt.¹⁴⁰ Über die Zeit entwickelt ein langfristiger Beteiligter ein umfassendes Verständnis für die Arbeitsweise des Auftraggebers. Dies ermöglicht eine gezielte Anpassung von Prozessen und Dienstleistungen, was zu einer Kosteneinsparungen führen kann. Außerdem kann der Auftragnehmer Investitionen tätigen, die langfristige Kostenvorteile bringen. Dies könnte die Einführung effizienter Technologien oder die Optimierung von Betriebsabläufen umfassen.

Hingegen können dauerhafte Beziehungen zu mangelnder Flexibilität führen, insbesondere wenn sich die Anforderungen im Laufe der Zeit ändern. Es könnte Schwierigkeiten verursachen, sich schnell an neue Marktdynamiken oder technologischen Entwicklungen anzupassen. Langfristige Partnerschaften erfordern komplexe Verträge und eine sorgfältige Vertragsverwaltung. Diese Komplexität kann zu administrativem Aufwand führen und erfordert eine klare Definition von Verantwortlichkeiten und Leistungskriterien. Der Wettbewerb könnte beschränkt werden. Wenn eine Organisation über längere Zeiträume hinweg mit dem gleichen Anbieter zusammenarbeitet, könnten innovative Lösungen und frische Ideen anderer potenzieller Bieter übersehen werden. Eine zu starke Abhängigkeit von einem einzigen Anbieter kann zu einem Einseitigkeitsrisiko werden. Wenn dieser Anbieter aus irgendeinem

¹³⁹ vgl. Tokarski, Schellinger, Berchtold; Nachhaltige Unternehmensführung, 2019, S. 174.

¹⁴⁰ vgl. Koch, Vergaberecht im Zeitalter der Digitalisierung, 2022, S. 43 f.

Grund ausfällt, könnte dies erhebliche Auswirkungen auf den Betrieb und die Projekte haben.

Langfristige Partnerschaften im Vergabeverfahren bieten sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Eine sorgfältige Planung und klare Kommunikation sind entscheidend, um Vorteile zu maximieren und mögliche Nachteile zu minimieren. Eine ausgewogene Herangehensweise, die sowohl Flexibilität als auch Kontinuität berücksichtigt, kann zu langfristigen und erfolgreichen Kooperationen führen.

7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat einen Einblick in die komplexen Zusammenhänge zwischen Transaktionskosten, Vergabeverfahren und deren Auswirkungen auf die Leistungsbeschaffung ermöglicht. Die Analyse zeigt, dass die Auswahl und der Aufbau von einem Vergabeverfahren in direktem Zusammenhang mit den Transaktionskosten steht und somit einen entscheidenden Einfluss auf die Effizienz des Beschaffungsprozesses hat.

Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung ist die Erkenntnis, dass eine ganzheitliche Betrachtung der Transaktionskosten sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen muss. Eine präzise Abstimmung der Vergabeverfahren auf die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen eines Unternehmens oder einer Organisation kann dabei signifikante Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen ermöglichen.

Als kritische Reflexion muss erwähnt werden, dass die Transaktionskosten und die Einflussfaktoren in dieser Arbeit von einer negativen Seite betrachtet wurde. Die Ursachen und Gründe für die erhöhten Transaktionskosten sind teilweise gewollt und gewährleisten, dass die Leistungsbeschaffung vorschriftsmäßig und gesetzeskonform ist. Außerdem sind hohe Hürden und Bestimmungen für eine erfolgreiche Korruptionsprävention unbedingt notwendig, sodass nicht jede Transaktionskostenreduzierung automatisch nur Vorteile bietet.

Für zukünftige Forschungsvorhaben bietet sich die Vertiefung der Analyse in spezifischen Branchen oder die Berücksichtigung von technologischen Innovationen an, die das Vergabeverfahren und die damit verbundenen Transaktionskosten weiter beeinflussen könnten. Dies eröffnet die Möglichkeit, konkret angepasste sowie praxisrelevante Handlungsempfehlungen zu entwickeln und Unternehmen und Institutionen eine fundierte Grundlage für ihre strategischen Entscheidungen im Bereich der Leistungsbeschaffung zu bieten.

Kernsätze

1. Transaktionskosten haben entscheidende Auswirkungen auf die Leistungsbeschaffung.
2. Die Minimierung von Transaktionskosten kann die Steigerung von der Effizienz eines Beschaffungsprozesses zur Folge haben.
3. Der Abbau von Informationsasymmetrien ermöglicht Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen.
4. Die Einflussfaktoren im Vergabeverfahren und Effekte in der Leistungsbeschaffung sind stark miteinander vernetzt und nicht abschließend.
5. Es gibt potenzielle Strategien zur Transaktionskostenreduzierung.
6. Jede Änderung, Anpassung und Optimierungsmöglichkeit in der Leistungsbeschaffung sollte immer mit allen Vor- und Nachteilen berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- Adam**, Katarina: *Blockchain-Technologie für Unternehmensprozesse – Sinnvolle Anwendung der neuen Technologie in Unternehmen*. 1. Auflage, Berlin, 2020
- Ahrens**, Sönke: *Geistiges Eigentum und Wettbewerbsrecht – Gewerblicher Rechtsschutz – Urheberrecht – unlauterer Wettbewerb*. 2. Auflage, Wiesbaden, 2015
- Bayerische Architektenkammer**: *Vergabe freiberuflicher Leistungen nach der VgV*. Ein Leitfaden für kommunale Auftraggeber, München, 2017
- Becher**, Claus: *Die Wirkung von Internet-Stellenbörsen auf die Transaktionskosten und die Funktionsweise des Arbeitsmarktes: eine theoretische und empirische Analyse*. 1. Auflage, München, 2008
- Belke**, Andreas: *Vergabepaxis für Auftraggeber – Rechtliche Grundlagen - Vorbereitung – Abwicklung*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2010
- Bernhold**, Torben: *Sourcing-Strategien für öffentliche Auftraggeber in der Beschaffung facilitärer Dienstleistungen – Eine empirische Analyse unterschiedlicher institutioneller Arrangements aus institutionsökonomischer Sicht*. Wirtschaftswissenschaften. Band 40, Oldenburg, 2009
- Birk**, Steven: *Die Einführung der elektronischen Vergabe am Beispiel des Landkreises Vorpommern-Rügen*. 1. Auflage, Güstrow, 2016
- Black**, Henning: *Lebenszyklusorientierte Planungsprozesse, Ausschreibungen und Vergaben – Pilotierung in der Projektbegleitung öffentlicher Bauvorhaben im Hochbau*. Forschungsprojekt Endbericht, Heidelberg, 2015
- Bock**, Melanie: *Die Ausschreibungspflicht im Schienenpersonennahverkehr*. Schriften zum Bau- und Vergaberecht, Hamburg, 2010
- Boldyrev**, Ivan; Caspari (Hrsg.), Volker; Ebner, Alexander; Pierenkemper, Toni; Priddat, Birger P.; Wegner, Gerhard; Zweynert, Joachim: *Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie XXXIII*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 115/XXXIII, Berlin, 2018
- Brockenmeier**, Thomas: *Wettbewerb und Unternehmertum in der Systemtransformation: Das Problem des institutionellen Interregnums im Prozess des Wandels von Wirtschaftssystemen*. Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Band 59, Stuttgart, 1998
- Bruhn**, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 3. Auflage, Wiesbaden, 2000
- Burger**, Christofer: *Effizienz und Regulierung bei natürlichen Monopolen – Eine institutionenökonomische Betrachtung am Beispiel des Strommarkts*. 1. Auflage, Berlin, 2002
- Contag**, Corinna; Götze, Stephan: *Vergaberecht nach Ansprüchen – Entscheidungshilfen für Auftraggeber, Planer und Bauunternehmen*. Bau- und Architektenrecht nach Ansprüchen, 2. Auflage, Berlin, 2019
- Dehenn**, Daniel: *Die Vergabe von Wegekonzessionen nach § 46 EnWG – Kommunaler Stromnetzbetrieb zwischen Daseinsvorsorge und Wettbewerb*. Rechtswissenschaft, Band 37, Köln, 2017
- Disselkamp**, Marcus: *Innovationsmanagement – Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. 2. Auflage, Wiesbaden, 2012

Dombrowski, Simon: *Die organisierte Hand des Marktes – Verbandliche Koordination auf den deutschen Märkten für biologische Lebensmittel*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2019

Emmerich, David: *Die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf die erfinderische Tätigkeit und das Erfinderprinzip*. Schriften zum Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht, Band 52, Münster, 2021

Fill, Hans-Georg; Meier, Andreas (Hrsg.): *Blockchain – Grundlagen, Anwendungsszenarien und Nutzungspotenziale*. Edition HMD, Wiesbaden, 2020

Fleischer, Sebastian: *Optimierung öffentlicher Infrastruktur mittel anreizkompatibler Beschaffungsverträge – Public-Private Partnerships im Fokus*, Berlin, 2018

Frenz, Walter: *Handbuch Europarecht - Band 3 Beihilfe- und Vergaberecht*. 1. Auflage, Aachen, 2006

Garbe, Ronny: *Die Kraft der Informationsasymmetrie in großen Organisationen: Immer wieder Prinzipal und Agent*. 1. Auflage, Hamburg, 2017

Gergs, Hans-Joachim, Lakeit, Anne: *Agilität braucht Stabilität – Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren*. 1. Auflage, Stuttgart, 2020

Godulla, Alexander: *Öffentliche Kommunikation im digitalen Zeitalter – Grundlagen und Perspektiven einer integrativen Modellbildung*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2016

Graeff, Peter; Rabl, Tanja: *Was ist Korruption? – Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftlicher Korruptionsforschung*. 2. Auflage, Baden-Baden, 2019

Hahn, Dieter: *Risiko-Management – Handlungsorientierter Leitfaden für die kommunale Praxis*. 2. Auflage, Berlin, 2023

Heidenescher, Mathias: *Die Beobachtung des Risikos – Zur Konstruktion technisch-ökologischer Risiken in Gesellschaft und Politik*. Soziologische Schriften, Band 68, Berlin, 1999

Heinemann, Gerrit; Gehrckens, H. Mathias; Wolters, Uly J.; dgroup GmbH (Hrsg.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2016

Henning, Achim: *Ausschreibung nach VOB und BGB – Leitfaden zur sicheren Leistungsbeschreibung und Vergabe*. 3. Auflage, Köln, 2022

Heß, Gerhard: *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung: Systematischer Ansatz und Praxisfälle*. 2. Auflage, Wiesbaden, 2010

Hess, Thomas: *Digitale Transformation strategisch steuern – Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. 2. Auflage, Wiesbaden, 2022

Heuvels, Klaus; Höß, Stefan; Kuß, Matthias; Wagner, Volkmar (Hrsg.): *Vergaberecht – Gesamtkommentar zum Recht der öffentlichen Auftragsvergabe (GWB – 4. Teil -, VgV, KonzVgV, SektVO, VSVgV, VO(EG)1370/2007, VOB/A, VOL/A)*. Rechtswissenschaften und Verwaltung – Kommentare, 2. Auflage, Stuttgart, 2021

Heyd, Reinhard; Beyer, Michael (Hrsg.): *Die Transaktionskostentheorie in der Finanzwirtschaft – Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis*. 1. Auflage, Berlin, 2013

Holste, Alexander: *Semiotische Effizienz interfachlicher Sprach-Bild-Textsorten – Schreibprozesse bei Pflichtenheften technischer Ausschreibungen*. Forum für Fachsprachenforschung, Band 158, Berlin, 2019

- Hülsmann**, Michael: *Kontinuitätsorientierte Koordination dynamischer Kooperationen*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2008
- Jagenburg**, Inge; Baldringer, Sebastian; Haupt, Andreas: *Praxiskommentar VOB – Teile A und B*. Kommentare, Stuttgart, 2021
- Jedynak**, Oliver: *Interne Erhebungen in Wirtschaftsstrafsachen mit Auslandsbezug – Unter Berücksichtigung der Fälle VW, DFB und FIFA*. Juridicum – Schriften zum Wirtschaftsstrafrecht. 1. Auflage, Frankfurt am Main, 2019
- Jung**, Stefanie; Krebs, Peter: *Die Vertragsverhandlung – Taktische, strategische und rechtliche Elemente*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2016
- Jung**, Desiree; Michaels, Saschs; Ringwald, Roman: *Vergaberecht für Stadtwerke – Leitfaden für die Beschaffungspraxis kommunaler Unternehmen*. 1. Auflage, Berlin, 2016
- Koch**, Moritz Philipp: *Vergaberecht im Zeitalter der Digitalisierung – Praktikerhandbuch*. 1. Auflage, Berlin, 2022
- Kocks**, Klaus; Knorre, Susanne; Kocks, Jan Niklas (Hrsg.): *Öffentliche Verwaltung in der Öffentlichkeit – Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2020
- Kolev**, Galina; Obst, Thomas: *Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von internationalen Lieferketten*. IW-Report 16/2020, Köln, 2020
- Kollmann**, Thomas: *Digital Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik in der Digitalen Wirtschaft*. 3. Auflage, Stuttgart, 2019
- Kollmann**, Thomas: *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. 7. Auflage, Wiesbaden, 2019
- Kollmorgen**, Raj; Merkel, Wolfgang; Wagener, Hans-Jürgen (Hrsg.): *Handbuch Transformationsforschung*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2015
- Lang**, Dunja: *Gefangen im Komplexitätsdilemma - Wie Sie mit Zielkonflikten, Bürokratie und Verhaltensparadoxien wirkungsvoll umgehen und Organisatoren agil, flexibel und stark machen*. 1. Auflage, Wien, 2016
- Lee**, Chang-Yeh: *Die Einbeziehung sozialer und umweltbezogener Kriterien in das Vergabeverfahren – Ein Vergleich zwischen Deutschland und Taiwan*. Kieler Schriften für Ostrecht, Band 13, Berlin, 2022
- Licht**, Jana: *Korruption in Pakistan – Eine evolutorische-institutionenökonomische Analyse*. Institutionelle und Evolutorische Ökonomie, Band 49, Marburg, 2016
- Lieb**, Nicole: *Beschaffungsdienstleister im Vergabeverfahren – Rechtliche Herausforderungen angesichts von Privatisierung und Professionalisierung*. Schriften zum Vergaberecht, Band 59, München, 2021
- Lindner**, Dominic; Niebler, Paul; Wenzel, Markus: *Der Weg in die Cloud – Ein Leitfaden für Unternehmer und Entscheider*. essentials, Wiesbaden, 2020
- Littwin**, Frank; Schöne, Franz-Josef: *Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau Handbuch*. Recht und Verwaltung, Stuttgart, 2006
- Liu**, Mengyue: *Kultur, soziale Institutionen und die ökonomische Entwicklung in China*. Analyse & Kritik 02/2013, Stuttgart, 2013, S. 423 – 447
- Marti**, Mario: *Der Paradigmenwechsel im öffentlichen Beschaffungsrecht – Umsetzung des neuen Beschaffungsrechts aus der Sicht der Bauwirtschaft*. 1. Auflage, Bern, 2022

Mathissen, Margarethe: *Die Principal-Agent-Theorie – Positive und normative Aspekte für die Praxis*. 1. Auflage, Hamburg, 2009

Meierbeck, Reiner; Schlüchtermann, Jörg (Hrsg.): *Strategisches Risikomanagement der Beschaffung: Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie. Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre*, Band 22, Bayreuth, 2010

Mestwerdt, Thomas: *VOB/A 2019 – Kommentar für die Bau- und Vergabepaxis*. 5. überarbeitete Auflage, Berlin, 2019

Metze, Regina; Schroeckh, Jürgen: *Identifikation, Loyalität und Kooperation – Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur kulturellen Verankerung wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

Meyer, Olaf: *Korruption im Vertrag*. 1. Auflage, Tübingen, 2017

Müller, Clemens: *Lebenszykluskosten von Straßen – Umsetzungsformen, Modulare Kalkulation, Optimierungspotentiale*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2020

Neus, Werner: *Die Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Neue ökonomische Grundrisse, 10. Auflage, Tübingen, 2018

Niemann, Claus: *Informationsasymmetrien beim Unternehmensverkauf: Gesellschaftsrechtliche und auktionstheoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Management Buy-Outs*. 1. Auflage, Wiesbaden, 1995

OECD: *Öffentliche Vergabe in Deutschland – Strategische Ansatzpunkte zum Wohl der Menschen und für wirtschaftliches Wachstum*, Berlin, 2019

Öncü, Mehmet Tahir: *Probleme interkultureller Kommunikation bei Gerichtsverhandlungen mit Türken und Deutschen*. Forum für Fachsprachen-Forschung, Band 97, Berlin, 2011

Ordelleide, Dieter; Rudolph, Bernd; Büsselmann, Elke (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*. 1. Auflage, Stuttgart, 1991

Park, Jongwook: *Die Bedeutung des Wettbewerbsrechts im Vergaberecht*. Beiträge zum Vergaberecht, Band 7, Berlin, 2021

Raubenheimer, Heike: *Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2010

Rauchensteiner, Manfred; Gehler, Michael: *Corona und die Welt von gestern*. 1. Auflage, Wien, 2021

Rechten, Stephan; Rübke, Marc: *Basiswissen Vergaberecht – Ein Leitfaden für Ausbildung und Praxis*. 3. Auflage, Köln, 2021

Retzmann, Thomas: *Ökonomische Bildung in der Schule*. Wirtschaftsdidaktische Schriften aus zwei Jahrzehnten, Schwalbach, 2016

Roß, Wiebke: *Die Bedeutung kognitiver Beschränkung im Rahmen des Holdup-Problems – Theoretische Grundlagen und experimentelle Evidenz eines Mechanism-Design-Ansatzes*. 1. Auflage, Hamburg, 2018

Ruisinger, Dominik: *Die digitale Kommunikationsstrategie – Praxisleitfaden für die Unternehmen, Institutionen und Agenturen*. 2. Auflage, Stuttgart, 2020

Ruthig, Josef; Storr, Stefan: *Öffentliches Wirtschaftsrecht – Schwerpunktbereich*. 5. Auflage, Heidelberg, 2020

- Sack**, Detlef: *Vom Staat zum Markt – Privatisierung aus politikwissenschaftlicher Perspektive*. Grundwissen Politik, Bielefeld, 2009
- Schmidt**, Reiner; Wollenschläger, Ferdinand: *Kompendium Öffentliches Wirtschaftsrecht*. 5. Auflage, Augsburg, 2019
- Schneider**, Thomas; Schmidt, Vanessa: *Rechtsgutachten umweltfreundliche öffentliche Beschaffung*. Umweltbundesamt, Berlin, 2020
- Schneider**, Martin; Sadowski, Dieter; Frick, Bernd; Warning, Susanne: *Personalökonomie und Personalpolitik – Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis*. 1. Auflage, Stuttgart, 2020
- Schomaker**, Rahel: *Public Private Partnerships in der Wasserwirtschaft des Nahen Ostens und Nordafrikas – Institutionelle Bestimmungsfaktoren und Potentiale*. Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Band 92, Stuttgart, 2010
- Schramm**, Matthias: *Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie: von eingeschränkter Rationalität zu sozialer Einbettung*. 1. Auflage, Berlin, 2005
- Schreiber**, Josef; Füllemann: *Beschaffung von Informatikmitteln – Submissionsverfahren Pflichtenheft Evaluation*. 6. Auflage, Bern, 2023
- Schulz**, Martin: *Compliance Management im Unternehmen – Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzung*. 2. Auflage, Frankfurt am Main, 2021
- Stark**, Carsten: *Korruptionsprävention – Klassische und ganzheitliche Ansätze*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2017
- Stengrafe**, Felix: *Ökologische Aspekte im öffentlich-rechtlichen Beschaffungswesen*. Schriftenreihe des Zentrums für europäische Rechtspolitik der Universität Bremen (ZERP), Band 82, Baden-Baden, 2021
- Steinbach**, Armin; Franke, Peter: *Kommentare zum Netzausbau - NABEG/EnLAG/EnWG/BBPIG/PfIZV/WindSeeG*. 3. Auflage, Berlin, 2022
- Strulik**, Torsten: *Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie*. 1. Auflage, Frankfurt am Main, 2004
- Tokarski**, Kim Oliver; Schellinger, Jochen; Berchtold, Philipp (Hrsg.): *Nachhaltige Unternehmensführung – Herausforderungen und Beispiele aus der Praxis*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2019
- van Weele**, Arjan j.; Eißig, Michael: *Strategische Beschaffung – Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2016
- Vogt**, Jörg: *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen – Eine institutionenökonomische Analyse*. 1. Auflage, Wiesbaden, 1997
- von Engelhardt**, Sebastian; Wagner, Leo; Wischmann, Steffen: *Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen – Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung des Technologieprogramms AUTONOMIK für Industrie 4.0 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie* *Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*. 1. Auflage, Berlin, 2017
- von Holzschuher**, Wolf: *Strategisches Ausgründungsmanagement – Umsetzung anhand eines integrierten strategischen Führungsmodells*. 1. Auflage, Eichstätt, 2014
- Weber**, Lars; Lubk, Claudia; Mayer, Annette (Hrsg.): *Gesellschaft im Wandel – Aktuelle ökonomische Herausforderungen*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2008

- Welge**, Martin K.; Eulerich, Marc: *Corporate-Governance-Management – Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. 3. Auflage, Wiesbaden, 2021
- Wirth**, Carsten: Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung. In: M. Allespach & M. Rudel (Hrsg.): *Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften*. 1. Auflage, Frankfurt, 2021
- Wirth**, Axel; Pfisterer, Cornelius; Schellenberg, Barbara: *Privates Baurecht praxisnah – Basiswissen mit Fallbeispielen*. 3. Auflage, Wiesbaden, 2021
- Wutke**, Sebastian: *Entwicklung eines Gestaltungsmodells zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei der Ausschreibung und Vergabe logistischer Leistungen im Straßengüterverkehr*. Schriftenreihe Logistik der Technischen Universität Berlin, Berlin, 2016
- Yoganathan-Hasselbeck**, Amaliny: *Vergabe von Patentlizenzen an ausländische Patentverletzer: Eine empirische Analyse auf Grundlage der Transaktionskostentheorie*. 1. Auflage, Wuppertal, 2016
- Zeglin**, Norbert: *Gestaltungsmöglichkeiten bei der öffentlichen Ausschreibung von Bauleistungen*. Baubetriebswesen und Bauverfahrenstechnik, Wiesbaden, 2023
- Zimmermann**, Felix: *E-Vergabe – Praxishinweise und Marktüberblick – Schnelleinstieg für öffentliche Auftraggeber und Bieter*. essentials, Wiesbaden, 2016
- Zorn**, Thomas: *Das Unionsrecht als Determinante für die Einführung von Ausschreibungen als Instrument zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien*. Schriften zum Deutschen und Europäischen Infrastrukturrecht, Band 15, Berlin, 2020

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Dresden, 30.11.2023

A. Kreische