

# Wettbewerblicher Dialog: Leistungsbeschreibung im Austausch mit Marktteilnehmern entwickeln

Der Wettbewerbliche Dialog ist ein Vergabeverfahren, bei dem der öffentliche Auftraggeber vor Angebotsabgabe in strukturierten Phasen mit potenziellen Bietern über die Lösungsfindung verhandelt. Er kommt zum Einsatz, wenn der Auftraggeber objektiv nicht in der Lage ist, die technischen Anforderungen ohne Beitrag der Marktseite zu beschreiben. Für technische Einkäufer und Zulieferer bietet das Verfahren frühzeitigen Einblick in Anforderungen und Möglichkeit zur konstruktiven Anforderungsmitgestaltung.

## Das Wichtigste in Kürze

- Der Wettbewerbliche Dialog ist ein Verfahrenstyp nach Vergaberecht (in Deutschland § 19 VgV), dessen Einsatz für komplexe Leistungen vorgesehen ist, wenn keine Lösung beschrieben werden kann.
- Er verläuft in drei Phasen: Dialogphase, finale Angebote mit Lösungen und Verhandlungs- bzw. Zuschlagsphase.
- Der Dialog muss strukturiert und gleich behandelt sein; Vertraulichkeit des Bieterwissens ist verpflichtend.
- Ziel ist eine finalisierte Leistungsbeschreibung, die als Grundlage der finalen Angebote dient.
- In der Privatwirtschaft existieren vergleichbare Formate wie strukturierte Market-Dialoge vor RFQs und RFPs.
- Typische Anwendungsgebiete sind IT-Systeme, Infrastrukturprojekte und komplexe Fertigungsdienstleistungen

## Definition: Wettbewerblicher Dialog

Der Wettbewerbliche Dialog ist ein Verfahren der öffentlichen Auftragsvergabe, in dem der Auftraggeber die Lösung des Beschaffungsvorhabens gemeinsam mit ausgewählten Bewerbern erarbeitet. Alle Teilnehmer, die zur Auswahl geladen wurden, werden zu strukturierten Dialogrunden eingeladen. Am Ende der Dialogphase werden finale Lösungen und anschließend verbindliche Angebote abgegeben.

## Rechtliche Grundlage und Anwendungsfall

In Deutschland ist der Wettbewerbliche Dialog in § 19 VgV verankert; auch auf EU-Ebene (Art. 30 Richtlinie 2014/24/EU) und in Österreich sowie der Schweiz existieren vergleichbare Regelungen. Die Voraussetzung ist, dass der Auftraggeber objektiv nicht in der Lage ist, die technische Lösung ohne vorherigen Marktinput zu beschreiben. Das ist typischerweise bei innovationsgetriebenen, multidisziplinären oder einzigartigen Leistungen der Fall, etwa bei komplexen Fertigungsdienstleistungen oder integrierten Systemlösungen.

## **Abgrenzung zu anderen Verfahrensarten**

Im Unterschied zur Offenen oder Nicht offenen Ausschreibung ist der Austausch mit Bietern ausdrücklich erwünscht und strukturiert. Im Gegensatz zum Verhandlungsverfahren steht nicht die Optimierung eingereichter Angebote im Vordergrund, sondern die gemeinsame Entwicklung des Lösungsrahmens vor der Angebotserstellung. Die dialogische Leistungsbeschreibung ähnelt in der Privatwirtschaft dem strukturierten Market Dialogue vor einem RFQ, der bei Neuentwicklungen und Prototypenbeschaffung angewendet wird.

## **Ablauf und Phasen des Wettbewerblichen Dialogs**

Das Verfahren folgt einem gesetzlich vorgegebenen Phasenmodell, das den Übergang von der offenen Lösungsfindung zur bindenden Angebotserstellung regelt. Klare Meilensteine und dokumentierte Übergänge sind entscheidend für die Rechtmäßigkeit und Wirksamkeit.

### **Vorbereitungs- und Bekanntmachungsphase**

Zunächst beschreibt der Auftraggeber sein Bedürfnis und seine Anforderungen an das Ergebnis, ohne bereits technische Lösungen vorzugeben. Dann erfolgt die Bekanntmachung mit einem Auswahlverfahren für die Teilnahme an der Dialogphase. In der Praxis werden hier bewertungsrelevante Kriterien wie Referenzen, Kapazitätsabgleich beim Lieferanten und technische Kompetenz geprüft. Die Zahl der zum Dialog zugelassenen Bewerber ist häufig drei bis fünf, um einen echten Wettbewerb und gleichzeitig eine effiziente Dialogführung zu gewährleisten.

### **Dialogphase**

In mehreren Dialogrunden werden Lösungskonzepte diskutiert, iteriert und verfeinert. Jeder verbliebene Bewerber muss die gleiche Chance auf Austausch erhalten; bei Verkürzung oder Abschluss einzelner Dialoge sind weitere Teilnehmer zu benachrichtigen und ggf. nachzuladen. Der Auftraggeber darf ein Preis-Leistungs-Verhältnis ankündigen, aber keine Lösungsvorschläge eines Bewerbers einem anderen offenlegen. Am Ende der Dialogphase wird der Dialog in der Regel abgeschlossen, sobald die Lösung beschrieben werden kann.

### **Phase der finalen Angebote und Vergabeentscheidung**

Auf Basis der dialogisch entwickelten Spezifikation werden finale Lösungen und verbindliche Angebote abgegeben. Nach weiteren Prüfungen und optionalen Nachverhandlungen zur Klärung oder Bestätigung von Verpflichtungen folgt die Zuschlagsentscheidung nach den bekannt gemachten Kriterien. Das Ergebnis wird dokumentiert und die Vergabeabwicklung nachvollziehbar gestaltet.

## **Wichtige KPIs zur Steuerung des Verfahrens**

Erfolgreiche Wettbewerbliche Dialoge werden über Kennzahlen gesteuert, die sowohl Prozessqualität als auch Ergebnisqualität abbilden. Die Kennzahlauswahl orientiert sich an den Zielen: transparente Wettbewerbsstruktur, qualitativ hochwertige Lösung und termingerechte Vergabe.

### **Verfahrens- und Prozess-KPIs**

Typische Kennzahlen sind die Teilnehmerzahl in jeder Phase, die Einhaltung der Fristenplanung, die Anzahl der Dialogrunden pro Teilnehmer und die Dokumentationsquote der Einzelgespräche. In der Praxis wird häufig eine Teilnehmerabnahme von weniger als 30 % zwischen Bekanntmachung und finalen Angeboten als Warnsignal gewertet. Zusätzlich wird die Konsistenz zwischen Dialogergebnissen

und finaler Leistungsbeschreibung gemessen.

### **Ergebnis- und Wettbewerbs-KPIs**

Auf Ergebnisseite interessieren die Anzahl vollständiger finaler Angebote, der Preisbildungsgrad im Vergleich zur Kostenschätzung und die Ausschöpfung des Qualitätskriteriums. Wird die Servicelevel-Zielsetzung als Bewertungsmatrix herangezogen, dient deren Erfüllungsgrad als indirekte Messgröße. Eine Werttreiberanalyse Warengruppe kann ergänzend aufzeigen, ob die dialogisch entwickelte Lösung die definierten Werttreiber tatsächlich adressiert.

## **Risiken, Kontrollen und strukturelle Sicherung**

Der Wettbewerbliche Dialog bietet große Gestaltungsfreiheit, birgt aber erhebliche Risiken bezüglich Rechtsicherheit, Vertraulichkeit und Effizienz. Ohne strukturierte Kontrolle können Wettbewerbsverzerrungen und Bieterverluste entstehen.

### **Verfahrensrechtliche Risiken**

Die zentralen Risiken sind ungleichwertige Behandlung von Bietern, unzulässige Weitergabe von Lösungswissen und mangelnde Dokumentation. Es ist verpflichtend, dass keine Lösung eines Bewerbers anderen ohne deren Zustimmung offen gelegt wird. Um diesem Risiko zu begegnen, setzen erfahrene Auftraggeber auf standardisierte Protokolle, strukturierte Ein-/Zwei-Umschlag-Verfahren (in der Praxis mit Two-Envelope Bid vergleichbar) und dokumentierte Gesprächsleitfäden.

### **Wirtschaftliche und operative Risiken**

Ein weiteres Risiko ist, dass Bewerber Ressourcen in den Dialog investieren und nach Abschluss frustriert ausscheiden, wodurch die Wettbewerbssituation leidet. Auch kann eine zu offene Leistungsbeschreibung den Projektablauf verzögern. Industrielle Zulieferer sollten intern klar abgestimmt sein, etwa über die Supplier Segmentation Matrix, die priorisiert, zu welchen Dialogen welche Ressourcen aufgewendet werden. Ebenso wichtig ist ein Kapazitätsabgleich Lieferant vor Zusagen in Dialoggesprächen.

### **Kontrollen und Governance**

Empfehlenswert sind eine Vergabestelle mit klaren Rollen, ein dokumentierter Dialog-Protokoll-Standard und ggf. ein Krisenstab für Eskalationsfälle. Interne Aufgabenteilung sollte mit der ERP-Integration des Einkaufs verzahnt werden, damit Datenschutz- und Dokumentationspflichten systematisch erfüllt werden. Ein Einkaufsleitbild kann die kultur-spezifische Verpflichtung zu fairem, gleichwertigem Verhalten gegenüber Teilnehmern zusätzlich verankern.

## **Aktuelle Entwicklungen und Digitales im Wettbewerblichen Dialog**

Vergabeverfahren werden zunehmend digital unterstützt, und auch der Wettbewerbliche Dialog erfährt durch KI-gestützte Tools eine strukturelle Modernisierung. Zusätzlich gewinnen Nachhaltigkeits- und Resilienz Kriterien an Bedeutung.

### **Digitale Unterstützung und Plattformen**

Vergabeplattformen und E-Procurement-Tools bieten heute strukturierte Dialogforen, versionierte Dokumentenablage und Audit-Trail-Funktionen. KI-gestützte Anfrage-Tools können helfen, Bedarfsanforderungen zu konsolidieren, und bereits Content Enrichment der Beschreibungen leisten.

Die ERP-Integration des Einkaufs ermöglicht den nahtlosen Übergang von der dialogisch finalisierten Spezifikation in Bestell- und Lieferprozesse, inklusive Wareneingangsprüfplan und Materialverfügbarkeitsprüfung (ATP).

## **Nachhaltigkeit, Resilienz und internationale Projekte**

Aktuell fließen zunehmend Nachhaltigkeits- und Resilienzkriterien in die Bewertung finaler Lösungen ein. Konzepte wie Supply Chain Resilience Management und die Währungsrisiko-Analyse im Einkauf werden bei internationalen Vorhaben regelmäßig als Bewertungsdimension herangezogen. Bei grenzüberschreitenden Projekten mit diversen Lieferstrukturen – etwa Lohnfertigung im Ausland oder eingekaufte Luftfrachtkosten-Komponenten – gewinnt die frühzeitige Abstimmung im Dialog an Bedeutung, um spätere Abhängigkeiten zu minimieren.

## **Vergleichbare Formate in der Privatwirtschaft**

Auch in der Privatwirtschaft ersetzen dialogische Beschaffungsformate zunehmend klassische RFQs, insbesondere bei Neuentwicklungen. Unternehmen kombinieren den Wettbewerblichen Dialog mit Vorphasen wie Prototypenbeschaffung und Erstbemusterung (EMPB), um Risiken vor Serienaufträgen zu reduzieren. Wichtig bleibt, dass die dialogische Phase vertraglich klar getrennt von späteren verbindlichen Werkvertrag vs. Dienstvertrag-Abgrenzungen behandelt wird.

## **Typische Kennzahlen**

### **Anzahl finaler Angebote: mindestens 2–3**

Wettbewerbserhalt nach Dialogphase

### **Teilnehmerabnahme bis Angebot: > 70 %**

Werte darunter deuten auf Verfahrensprobleme

### **Dialogrunden je Teilnehmer: 2–4 Runden**

Üblicher Rahmen bei komplexen Vorhaben

### **Fristentreue der Verfahren: > 95 %**

Maß für Prozessdisziplin und Verfahrenssicherheit

## **Praxisbeispiel**

Ein mittelständischer Maschinenbauer plante die Entwicklung einer kundenspezifischen automatisierten Fertigungslinie für einen Großkunden und konnte die technische Machbarkeit und die Integrationslogik nicht ohne Marktinput beschreiben. Das Unternehmen nutzte ein internes, dem Wettbewerblichen Dialog nachempfundenen Format: Nach einer Bedarfsanforderung wurden vier ausgewählte Systemanbieter zu strukturierten Dialogrunden eingeladen.

- Strukturierter 2-Phasen-Dialog: Lösungsfindung, dann finale Angebote mit Two-Envelope Bid-Trennung von Preis und Lösungsdokumentation
- Integrierter Kapazitätsabgleich Lieferant zur Sicherstellung der Realisierbarkeit
- Frühzeitige Prototypenbeschaffung und Erstbemusterung (EMPB) vor Abschluss des Rahmenvertrags
- Dokumentation aller Dialogrunden mit standardisiertem Protokoll und einheitlichen Gesprächsleitfäden

## Fazit

Der Wettbewerbliche Dialog ist ein leistungsstarkes Verfahren für komplexe Beschaffungsvorhaben, bei denen die Lösung nicht ohne Marktexpertise beschrieben werden kann. Für technische Einkäufer liegt sein Mehrwert in der frühzeitigen Marktintegration und der Risikoreduktion durch dialogisch finalisierte Spezifikationen. Voraussetzung ist eine disziplinierte Verfahrensführung mit dokumentierter Gleichbehandlung, klarer Phasenabgrenzung und messbaren KPIs. Unternehmen, die das Verfahren oder vergleichbare interne Formate strukturiert einsetzen, reduzieren typischerweise Nachbesserungsaufwand und Beschaffungsrisiken deutlich. Entscheidend ist, dass der Dialog nicht als Freiflug missverstanden, sondern als governance-starker Prozess mit klar definierten Übergängen geführt wird.

## Häufige Fragen

### Was ist ein Wettbewerblicher Dialog?

Der Wettbewerbliche Dialog ist ein Vergabeverfahren, bei dem der öffentliche Auftraggeber die Lösung eines komplexen Beschaffungsvorhabens gemeinsam mit zugelassenen Bewerbern in strukturierten Phasen entwickelt. Erst nach Abschluss der Dialogphase werden finale Lösungen und verbindliche Angebote abgegeben. Er kommt zum Einsatz, wenn der Auftraggeber die technische Lösung ohne Marktbeitrag nicht beschreiben kann.

### Wann wird der Wettbewerbliche Dialog angewendet?

Die Anwendung setzt voraus, dass der Auftraggeber objektiv nicht in der Lage ist, die technischen Spezifikationen allein zu definieren. Das ist häufig bei IT-Großprojekten, Infrastrukturvorhaben, integrierten Fertigungslösungen oder innovativen Entwicklungen der Fall. Die Entscheidung über den Einsatz muss dokumentiert und begründet werden.

### Wie läuft der Wettbewerbliche Dialog in Phasen ab?

Das Verfahren gliedert sich typischerweise in drei Phasen: Bekanntmachung mit Teilnehmerauswahl, mehrere strukturierte Dialogrunden zur gemeinsamen Lösungsfindung und schließlich die Abgabe finaler Angebote. Nach der Dialogphase wird die Leistungsbeschreibung finalisiert und dient als Grundlage für verbindliche Angebote. Anschließend folgt die Zuschlagsentscheidung nach den bekannt gemachten Kriterien.

### Wie unterscheidet sich der Wettbewerbliche Dialog vom Verhandlungsverfahren?

Im Verhandlungsverfahren stehen eingereichte Angebote im Vordergrund, die anschließend verhandelt oder optimiert werden. Beim Wettbewerblichen Dialog entsteht die Lösung erst im Austausch mit Bietern, bevor verbindliche Angebote abgegeben werden. Der Dialog ist damit eine vorgelagerte Mitgestaltungsphase, nicht eine Angebotsverhandlung.

### Was bedeutet Gleichbehandlung im Wettbewerblichen Dialog?

Gleichbehandlung bedeutet, dass alle zugelassenen Bewerber dieselben Informationen und strukturell vergleichbare Dialogchancen erhalten. Eine Weitergabe der Lösung eines Bewerbers an andere Teilnehmer ohne dessen Zustimmung ist unzulässig. Aus diesem Grund sind Protokolle, Gesprächsleitfäden und ggf. getrennte Umschlagverfahren wichtige Kontrollinstrumente.

### Kann der Wettbewerbliche Dialog auch in der Privatwirtschaft genutzt werden?

Das formale Verfahren ist vergaberechtlich öffentlichkeitsgebunden, aber inhaltlich lassen sich

dialogische Beschaffungsformate privatwirtschaftlich gut abbilden. Unternehmen kombinieren hier häufig strukturierte Market Dialoge vor RFQs mit Prototypenphasen und Erstbemusterung. Entscheidend ist eine klare Trennung zwischen unverbindlicher Dialogphase und verbindlicher vertraglicher Bindung.