apiarista

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

ANLEITUNG
MARKTERKUNDUNGS-CANVAS

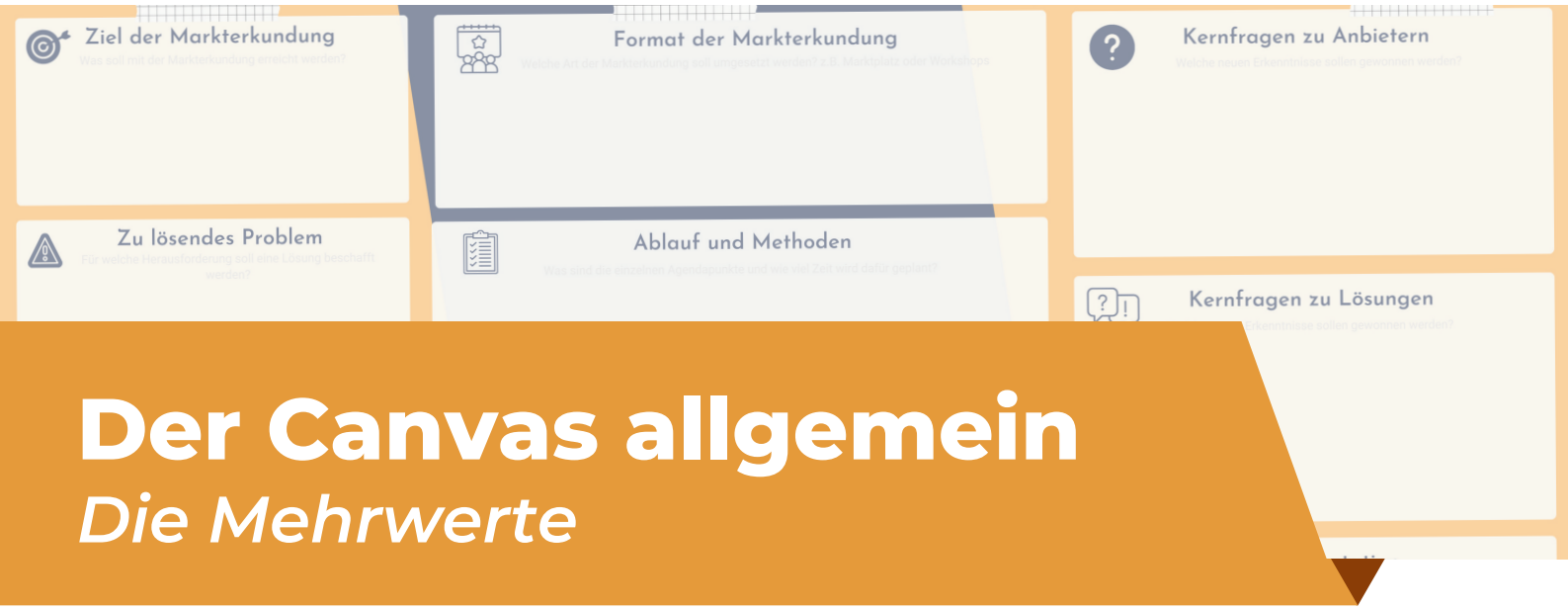
www.apiarista.de

info@apiarista.de

Über Apiarista

Die Apiarista GmbH ist eine auf die Entwicklung moderner und agiler Organisationen sowie auf Transformationsprozesse spezialisierte Beratung. Wir entwickeln mit viel Engagement und Herzblut funktionierende Lösungen mit unseren Kunden im öffentlichen Sektor und im Wirtschaftskontext. Agile Methoden sind hierfür eine wesentliche Stellschraube.

Wir machen unsere Kunden für die digitale Transformation fit und begleiten die prozessuale Veränderung auf Organisations-, Führungskräfte- und Teamebene. Unser Ziel ist es, die öffentliche Verwaltung zu befähigen und zu unterstützen, ihre Transformation zukünftig stärker als lernende Organisation selbstoptimierend zu gestalten. Mit unserer menschenzentrierten Herangehensweise setzen wir daher nicht nur auf die Beratung, sondern vor allem auf die Befähigung unserer Kunden. Dabei verbinden wir klassische Managementmethoden mit Startup- und agilen Methoden.



Der Canvas allgemein

Die Mehrwerte

AUF EINEM BLICK

Ein Canvas liefert zu einem Thema die wesentlichen Aspekte in einer Übersicht. Hinter den einzelnen Bausteinen stecken vertiefende Fragestellungen, die die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema unterstützen und deren Antworten auf der Übersicht dokumentiert werden. Einzelne Bausteine können mit anderen Tools oder Methoden vertieft werden.

Der Canvas bietet nicht nur den Überblick über die wichtigsten Aspekte eines zu erarbeitenden Themas, sondern ermöglicht zudem aufgrund der Visualisierung eine hochwertige und zielgerichtete Diskussion im Team, Gremium oder Arbeitskreis.

Letztlich kann ein Canvas wie eine Checkliste und als Kommunikationsinstrument genutzt werden.

WIEDERSPRÜCHE ERKENNEN

Ein wesentlicher Mehrwert des Canvas besteht darin, dass Zusammenhänge und Widersprüche schnell deutlich werden. Aufgrund der Gesamtsicht lässt sich zum Beispiel schnell nachvollziehen, inwieweit das zu lösende Problem zur Art der anzusprechenden Anbieter passt oder auch in den Fragen zu potenziellen Lösungen ausreichend abgebildet ist.

Am Ende sollte auch das gewählte Format zur Zielsetzung der angestrebten Markterkundungsphase passen, damit das gewünschte Ergebnis auch am Ende des Formates zustande kommen kann.

Der Markterkundungs-Canvas

Die Bausteine

Ziel der Markterkundung
Was soll mit der Markterkundung erreicht werden?

Format der Markterkundung
Welche Art der Markterkundung soll umgesetzt werden? z.B. Marktplatz oder Workshops

Kernfragen zu Anbietern
Welche neuen Erkenntnisse sollen gewonnen werden?

Zu lösendes Problem
Für welche Herausforderung soll eine Lösung beschafft werden?

Ablauf und Methoden
Was sind die einzelnen Agendapunkte und wie viel Zeit wird dafür geplant?

Kernfragen zu Lösungen
Welche neuen Erkenntnisse sollen gewonnen werden?

Rahmenbedingungen
Welche grundsätzlichen Vorgaben existieren bereits?

Dokumentation
Welche Anforderungen werden an die Dokumentation gestellt?

Beteiligte
Wer sollte frühzeitig einbezogen werden?

Potenzielle Anbieter
Welche Art der Anbieter sind relevant für die Markterkundung?

Input für Anbieter
Was müssen die Anbieter vorab oder beim Event zur Problemstellung wissen?

Reglementierungen
Was darf nicht gesagt oder gefragt werden?

Ergebnis
Wie wird gemessen, dass das Ziel erreicht wurde?

MARKTERKUNDUNGS-CANVAS

Apiarista

Der Canvas kann als digitale Vorlage auf einem Online-Whiteboard genutzt werden oder auch ausgedruckt z.B. als DIN A0 Poster genutzt werden. Auf Klebezetteln werden die jeweiligen Aspekte in die entsprechenden Felder geklebt und im Rahmen eines Meetings oder Workshops Stück für Stück inhaltlich verfeinert und ergänzt.

Die Vorüberlegungen

Vor der Umsetzung einer Markterkundung bzw. eines spezifischen Markterkundungsformats wird mit den relevanten Akteuren das gemeinsame Verständnis abgeglichen. Dies bezieht sich u.a. auf die Zielsetzung und das spezifische Problem, welches von externen Dienstleistern gelöst werden soll. Beim Abgleich zeigt sich oftmals, dass das Verständnis nicht immer übereinstimmt, so dass ein Abgleich vor der Entwicklung eines Formats sehr sinnvoll ist.

ZIEL DER MARKTERKUNDUNG

In diesem Baustein wird festgehalten, welche Zielstellung mit der Markterkundung erfüllt werden soll. Soll damit beispielsweise der Bieterkreis erweitert werden, die Kriterien für die potenzielle Ausschreibung geschärft oder gar die Leistungsbeschreibung optimiert werden. Je nachdem welche Zielsetzung im Fokus steht, hat dies einen Effekt auf das jeweilige Format oder Formatkombination.

ZU LÖSENDES PROBLEM

In diesem Baustein geht es darum, das konkrete Problem zu beschreiben, für das eine Lösung gesucht wird. Wichtig ist dabei, nicht bereits in Lösungen und Produkten zu denken, sondern eher zu beschrieben, was konkret fehl oder nicht funktioniert und wofür eine Lösung gesucht werden soll. Auf diese Weise ist der Blick weiter und offener für einen breiteren Kreis an Anbietern, da das Problem der Mobilität beispielsweise nicht nur durch ein Auto oder den ÖPNV gelöst werden kann.

RAHMENBEDINGUNGEN

In diesem Baustein werden im Kontext der Markterkundung bereits bekannte Rahmenbedingungen festgehalten. Gibt es beispielsweise schon ein Zieldatum für eine Ausschreibung oder gibt es einen spezifischen Budgetrahmen, der nicht überschritten werden darf. Oder gibt es beschränkte Personalressourcen, die den Aufwand für die Markterkundung beeinflussen.
Vielleicht gibt es aber auch Vorgaben fachlicher Natur, die in die Vorüberlegungen zur weiteren Markterkundung einbezogen werden müssen. Je früher alle Rahmenbedingungen bekannt sind, desto eher kann das Vorgehen und das Format spezifiziert werden.

BETEILIGTE DER VERWALTUNG

Neben dem erkundenden Fachbereich gibt es in den meisten Fällen weitere Verwaltungsbereiche, für die die Markterkundung relevant sein könnten bzw. für die mindestens die eigentliche Beschaffung eine Auswirkung haben wird. Je früher die entsprechenden Stakeholder bedacht bzw. eingebunden werden, desto höher ist die Chance, dass die eigentliche Beschaffung erfolgreich umgesetzt werden kann. Das bedeutet nicht zwingend, dass die Abstimmungsrunden umfassend groß sein müssen. Es bedeutet lediglich, dass das Vorhaben ausreichend kommuniziert und die betroffenen Fachbereiche informiert werden sollten. So kann beispielsweise die Vergabeabteilung frühzeitig unterstützen, wenn sie bereits zum Zeitpunkt der Vorbereitung für die Markterkundung eingebunden wird.

ERGEBNIS

Beim Baustein Ergebnis geht es darum zu definieren, was konkret am Ende der Markterkundung oder des einzelnen Formats konkret stehen soll. Wenn beispielsweise die Zielsetzung ist, den Bieterkreis zu erweitern, dann steht im Ergebnis z.B. eine definierte Anzahl an Anbietern, die erreicht werden soll. Es geht hier vor allem darum zu definieren, woran ich die Erreichung des Ziels für die Markterkundung festmachen kann. Hierbei können sich Ziel und Ergebnis durchaus überschneiden, wobei das Ergebnis oftmals deutlich konkreter formuliert wird.

Das Markterkungsformat

In den folgenden Bausteinen geht es vor allem darum, ein passendes Format zu skizzieren und mit den entsprechende Stakeholdern zu reflektieren.

FORMAT DER MARKTERKUNDUNG

Aus der Zielsetzung und den gegebenen Rahmenbedingungen und den weiteren Vorüberlegungen lassen sich Anforderungen ableiten, um ein konkreteres Bild für ein geeignetes Markterkundungs-Format zu erhalten. Wenn man beispielsweise noch etwas im Nebel bzgl. einer potenziellen Lösung stochert, könnten beispielsweise Einzelgespräche oder runde Tische helfen, um ein besseres Verständnis zu entwickeln. Wenn es bereits ein konkreteres Bild einer Lösung gibt, könnte man beispielsweise einen Marktplatz oder Fachveranstaltungen mit verschiedenen Anbietern umsetzen.

ABLAUF UND METHODEN

Damit alle Beteiligten nachvollziehen können, was alles im Rahmen des Markterkundungs-Events thematisiert und diskutiert werden soll und welche Zeit dafür notwendig sein wird, ist das Skizzieren eines möglichen Ablaufs in Kombination mit den entsprechenden Methoden (Diskussion, Fish Bowl, Gruppenarbeit, Abstimmung etc.) hilfreich. Idealerweise kann sogar schon eine Moderation aus dem internen Team definiert werden.
Am Ende ist es wichtig, auch hier den Abgleich mit der Zielsetzung und dem gewünschten Ergebnis zu machen. Auf diese Weise lässt es sich leichter fokussieren und ggf. priorisieren.

POTENZIELLE ANBIETER

Für das jeweilige Event oder die Event-Reihe sollen potenzielle Anbieter eingeladen werden. Falls bereits Anbieter bekannt sind, kann die Liste hier ergänzt werden werden. Es ist aber auch möglich im ersten Schritt erst einmal nur Kriterien oder die Art der Anbieter zu definieren, wenn man noch relativ wenig zur potenziellen Lösung weiß. So ließe sich beispielsweise definieren, dass insbesondere Startups angesprochen werden sollen oder Anbieter aus Ländern, die für Innovationen im öffentlichen Sektor bekannt sind.

INPUT FÜR ANBIETER

Bei der Markterkundung geht es aus Sicht der Verwaltung vor allem darum, von den Anbietern weitere Informationen und Impulse für passende Lösungen zu bekommen. Damit auch die Anbieter sich vorbereiten können oder spätestens beim Event selbst, die passenden Impulse geben können, benötigen sie entsprechenden Input. So kann es beispielsweise hilfreich für die potenziellen Anbieter sein, ein paar Hintergrund-informationen zur Institution, strategischen Ausrichtung, der Problemstellung und ggf. auch ein paar Impulse zu den bisherigen Vorüberlegungen zur Lösungsfindung zu bekommen.
Selbstverständlich ist es auch nie verkehrt, etwas Erwartungsmanagement in Richtung der Unternehmen zu betreiben und noch einmal den Sinn und Zweck der Markterkundung transparent zu machen.

KERNFRAGEN ZU ANBIETERN

Üblicherweise werden in Ausschreibungen Anforderungen an die Anbieter selbst bzw. ihre Organisationsform gestellt. So werden beispielsweise bestimmte Jahresumsätze und Mitarbeiterzahlen vorausgesetzt, um eine Chance auf einen Zuschlag zu erhalten. Im Kontext von innovativen Lösungen sind auch Startups potenzielle Anbieter, die sich nicht mit Konzernen vergleichen können. Daher macht es Sinn, typische Merkmale abzufragen, um mögliche Kriterien zur Organisationsstruktur anzupassen und sich so für weitere Anbieter zu öffnen. Darüber hinaus gibt es aber auch die Möglichkeit deutlich offener zu fragen z.B. welche Erwartungen die Anbieter an den potenziellen Auftraggeber haben und welche Arbeitsweise im Unternehmen angewendet wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch, sich ein Fragenset vorab zu überlegen, welches die notwendigen Informationen für den weiteren Prozess liefern kann.

KERNFRAGEN ZU LÖSUNGEN

Ein direkter Austausch mit Anbietern bietet die Möglichkeit, mehr als nur nach Produkteigenschaften zu fragen, die man im Zweifel auch auf der Website des Anbieters nachlesen kann. Es ließe sich beispielsweise nach Ideen für neue Anwendungsfälle fragen oder danach, welche Produktweiterentwicklungen bereits in Planung sind (Produktroadmap).
Denkbar wäre es beispielsweise auch, den Anbietern Szenarien vorzustellen, anhand derer man dann einen möglichen Lösungsweg mit dem entsprechenden Produkt oder der entsprechenden Dienstleistung skizziert. Auch hier sollte es ein Basisset an Fragen geben, bevor man das Markterkundungsevent durchführt.

Formelle Anforderungen

Es gibt Vorbehalte gegenüber Markterkundungen, weil immer die Sorge mitschwingt, wettbewerbsverzerrend zu agieren. Dabei lässt das Vergabegesetzt vergleichsweise viel Spielraum. Nichtsdestotrotz macht es sehr viel Sinn vorab festzuhalten, welche formellen Anforderungen bezüglich der Dokumentation bestehen und welche Themen oder Aspekte ggü. den Anbietern zwingend ausgespart werden müssen.

DOKUMENTATION

In diesem Baustein wird festgehalten, was von dem Event oder vom Markterkundungs-verfahren insgesamt in welcher Weise festgehalten werden muss und wo diese Dokumentation abgelegt oder kommuniziert werden muss. Vielleicht gibt es für die Dokumentation bereits eine Vorgabe oder einen Standard im Haus bzw. Ressort. Unabhängig davon, wie umfangreich dokumentiert werden soll, müssen nicht alle Details (z.B. Geschäftsgeheimnisse) mit der Ausschreibung bekannt gemacht werden.

REGLEMENTIERUNGEN

Falls es Beschränkungen gibt, die eine Rolle für das Markterkundungsevent haben, dann sollte das hier festgehalten werden. So ist es vermutlich in allen Fällen so, dass es kein Versprechen auf die Beauftragung geben darf. Vielleicht gibt es auch Aspekte, die allein für interne Zwecke genutzt werden dürfen, aber für das Verständnis der Beteiligten aus der Verwaltung wichtig ist. Auch dann kann diese Beschränkung an dieser Stelle festgehalten werden.

Die Anwendung
Tipps & Tricks

Korrekte Befüllung der Bausteine

Bei der Anwendung des Canvas geht es in erster Linie darum, die relevanten Fragen zu diskutieren und Abhängigkeiten und Widersprüche zu identifizieren. Daher ist es im Zweifel nicht dramatisch, wenn im Rahmen der Canvas-Befüllung nicht 100%ig klar scheint, ob die Information z.B. eher zum Baustein "Ziel" gehört oder zum Baustein "Ergebnis". Wir empfehlen die Nutzung von Klebezetteln. Diese lassen sich umkleben, falls sich im Laufe der Diskussion neue Erkenntnisse ergeben und klarer wird,an welcher Stelle welcher Aspekt am besten passt.

Moderation

Der Canvas sollte am besten im Team bzw. mit verschiedenen Stakeholdern befüllt werden, um direkt die verschiedenen Perspektiven einfließen lassen zu können. Eine Moderation hilft in diesem Fall, die Diskussion zu strukturieren und zu koordiniert. Sie hilft auch dabei, die Zeit im Bick zu behalten und das Ziel im Fokus zu behalten. Eine Moderation muss nicht zwingend eine externe Unterstützung sein, sondern sie kann genauso gut aus dem eigenen Team oder von einem Nachbarteam eingebunden werden. Wichtig ist allerdings, dass die Moderation eine gute Vorbereitung erhält.

Umgang mit mehreren Events

Der Markterkundungs-Canvas kann sowohl für ein einzelnes Event genutzt werden oder auch für den gesamten Markterkundungsprozess, wenn dieser noch relativ am Anfang steht. Es ist daher möglich für mehrere Events mehrere Canvas Varianten zu erstellen oder auch mit unterschiedlichen Farben eine Eventreihe bzw. den Markterkundungsprozess abzubilden. Idealerweise wird der Canvas mit jeder neuen Erkenntnis ergänzt und entwickelt sich weiter.

Gestaltung des Markterkundungs-Events

Für die Gestaltung eines Markterkundungs-Events gibt es grundsätzlich umfassenden Spielraum. Hier spielt einerseits die Zielstellung eine wesentliche Rolle und die verfügbaren Ressourcen. Hier bietet es sich an, beispielsweise andere Ressorts oder andere Verwaltungen zu kontaktieren, die ggf. schon Erfahrungen mit unterschiedlichen Formaten gemacht haben. Selbstverständlich kann auch eine externe Unterstützung Sinn ergeben.

Apiarista

Apiarista GmbH
Mindspace Kurfürstendamm
Uhlandstr. 32, 10719 Berlin

info@apiarista.de

KOINNO
KOMPETENZZENTRUM
INNOVATIVE BESCHAFFUNG

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27, 65760 Eschborn

info@koinno-bmwi.de