Foto: © Dominik Pabis/istock.com

Ready to pitch? Eine kritische Betrachtung der Ausschreibungspraxis

Industrielle Kunden stützen sich in ihrer Beschaffung zunehmend auf standardisierte Ausschreibungen. Damit prüfen sie neue sowie bestehende Lieferanten und bahnen Geschäfte an. Beispiele reichen von der Bauwirtschaft über den Energiesektor bis zu komplexen Beratungsleistungen. Dabei stellt sich die Frage, wie effizient dieses Vorgehen für die am Beschaffungsprozess beteiligten Parteien ist. Denn der Aufwand der Geschäftsanbahnung steigt erheblich – und nicht selten kommt es zu Fehlentscheidungen.

CHRISTIAN BELZ | CHRISTIAN SCHMITZ | EVA K. STEINBACHER | DIRK ZUPANCIC

Durch die kontinuierliche Professionalisierung der industriellen Beschaffung wird der Verkauf im Business-to-Business-Bereich immer komplexer. Gestiegene Ansprüche und standardisierte Verfahren sind zwei Begleiterscheinungen dieser Professionalisierung. Zusätzlich erhöhen die zunehmende globale Konkurrenz und gesättigte Märkte weiter die Komplexität. Ausschreibungsverfahren erfreuen sich großer Beliebtheit und Anbieter können sich diesen Verfahren kaum mehr entziehen. So wird die erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen zu einer Kernherausforderung für viele Anbieter. Eine Ausschreibung ist ein standardisiertes Selektionsverfahren, in dem der Kunde mehrere Anbieter zur Abgabe eines Angebots für eine gewünschte Leistung auf Grundlage einer Spezifikation auffordert. Auf der Basis dieser Angebote wählt er im Anschluss einen Vertragspartner aus. Ausschreibungen bieten

gerade auf der Einkaufsseite viele Vorteile, wie die Standardisierung und Systematisierung des Einkaufsprozesses, die Vergleichbarkeit von Lieferanten oder auch eine kurzfristige Kostensenkung.

In der Praxis zeigen sich jedoch gerade auf der Verkaufsseite auch neue Herausforderungen, denn: Standardisierte Verfahren mit umfangreichen, hoch detaillierten Spezifikationen verlangen eine strukturierte Herangehensweise der Anbieter und die Erstellung von passgenauen Angeboten. Der Aufwand der Beteiligten ist hoch. Nicht selten müssen Anbieter in Vorleistung gehen, Konzepte erarbeiten und diese teilweise in zeit- und kostenintensiven „Pitches“ präsentieren. Oft beklagen Anbieter, dass sie innerhalb der engen Vorgaben die Probleme ihrer Kunden nur noch begrenzt lösen können. Teilweise lernen die Kunden auch gerade erst durch

die Angebotsvarianten der Anbieter, was sie wirklich brauchen. Darüber hinaus wird die Interaktion mit industriellen Kunden immer anspruchsvoller, da eine Vielzahl von Faktoren die Kaufentscheidung der einzelnen Akteure beeinflusst (Ingram 2004).

Im Rahmen von Ausschreibungen müssen nicht nur rechtliche Vorschriften beachtet werden, sondern die Kaufentscheidung wird auch durch bereichsübergreifende Teams mit unterschiedlichen Bedürfnissen und einer ungleichen Machtverteilung immer komplexer. Trotz der gestiegenen Anforderungen gehen Anbieter in der Praxis jedoch bisher kaum strukturiert und optimierend vor. Ein Großteil der Unternehmen entscheidet stattdessen spontan und eher intuitiv, ob und wie sie an einem Ausschreibungsverfahren teilnehmen. Aufgrund der steigenden Relevanz und Komplexität sowie einer mangelnden Systematisierung in Wissenschaft und Praxis lohnt es sich folglich, diese Form der Geschäftsanbahnung systematisch aufzugreifen und Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz von Ausschreibungen zu erarbeiten.

Wie Anbieter und ihre Kunden Geschäfte anbahnen

Neun provokative Thesen zu den häufigsten Hürden im Rahmen von Ausschreibungsverfahren sollen unsere Vermutungen zum Thema umschreiben. Sie wurden durch erste Workshops mit Unternehmensvertretern bestätigt.

- **Aufwand und Verschleiß:** In verschiedenen Branchen steigt der Aufwand für die Geschäftsanbahnung zwischen Lieferanten und ihren Kunden durch zeitintensive und teilweise nicht zielführende Beschaffungs- und Angebotsprozesse.
- **Misstrauensprinzip:** Beschaffungsverantwortliche im Einkauf setzen häufig auf das Prinzip des Misstrauens gegenüber ihren Lieferanten. Folgen sind unprofessionelle Korrekturen, Reibungen und Konflikte sowie ein häufiger Wechsel von Lieferanten. Eine kurzfristige Optimierung verhindert das Ausschöpfen längerfristiger Potenziale aus der Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Kunden.
- **Beschränkung innovativer und umfassender Lösungen:** Beschaffer verhindern teilweise, dass Lieferanten die besten Lösungen für sie erbringen können. Zu eng oder unpräzise definierte Leistungsanforderungen in den Ausschreibungsverfahren haben zur Folge, dass die Anbieter falsche Optimierungen vornehmen und so einen zusätzlichen, unproduktiven Aufwand betreiben.
- **Fehlentscheidungen von Kunden:** Falsche Beschaffungen zum günstigsten Preis produzieren den größten Verschleiß. Die angebotenen Leistungen der Anbieter sind selten identisch, sodass eine Entscheidung allein auf Basis des Preises gerechtfertigt wäre.
- **Engpass interner Konsens im Kundenunternehmen:** Es gelingt Beschaffungsspezialisten häufig zu wenig, ihr Vorgehen mit den wichtigen Entscheidern und Nutzern innerhalb des eigenen Unternehmens zu verbinden. Die verschiedenen Erwartungen der Beteiligten werden schrittweise im Rahmen des laufenden Beschaffungsprozesses abgewogen. Auch politische Entschei-

dungen prägen den Prozess. Der Kunde weiß zu lange nicht, was er will und der fehlende Konsens wird daher über Lieferantenbewertungen indirekt und aufwändig erzielt.

- **Falsche Spezifikationen:** Pflichtenhefte sind oft an Input und Leistungsmerkmalen statt an Zielen und Nutzen ausgerichtet. Ein zielorientiertes Beschaffungsmanagement, bspw. auf Basis von „Total Cost of Ownership“ (TCO), ist die Ausnahme. Eine inputorientierte Beschaffung schöpft die Chancen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten nicht aus.
- **Ungenügend geklärte Voraussetzungen:** Beschaffung und Lieferung orientieren sich zu stark am Abschluss und zu wenig an den Voraussetzungen. Ungenauigkeiten in den Vorphasen bewirken Verzögerungen und Hektik in späteren Beschaffungsphasen. Oft werden Ausschreibungen zu früh angesetzt, denn das Anbieterwissen ließe sich vor Beginn des Ausschreibungsprozesses ausgezeichnet integrieren.
- **Einbezug zu vieler oder falscher Lieferanten:** Das Lieferantenportfolio für eine Beschaffung wird nicht optimal strukturiert und stützt sich auf zu wenig Markt-Know-how, um beste Entscheidungen treffen zu können. Zu leichtfertig werden Lieferanten ausgeschlossen oder einbezogen.
- **Hürden in der Beschaffung:** Verdeckte Erwartungen, voreilige Schlüsse, persönliche Vorteile und Korruption sowie interne Machtkämpfe spielen eine große Rolle, werden aber nicht thematisiert.

Forschungsstand bei Ausschreibungen

Die Ausschreibungsliteratur stammt zwar in erster Linie aus dem Supply Chain Management, die Anzahl der Publikationen steigt jedoch auch im Marketing an. Diese Veröffentlichungen befassen sich vor allem mit einzelnen Elementen von Ausschreibungen, weniger mit dem Ausschreibungsprozess als Ganzes oder geeigneten Stellhebeln. Eine Vielzahl von Autoren thematisiert Auswahlkriterien und spezielle Instrumente, die im Rahmen von Ausschreibungen Einsatz finden, wie beispielsweise Online-Auktionen, und deren Auswirkungen auf die Kunden-Anbieter-Beziehung (Ellram 1995, Donaldson 1996, Dorsch et al. 1998, Jap 1999, Degraeve et al. 2000, Taylor 2005, Tassabehji et al. 2006, Ulaga/Eggert 2006, Jap 2007, Jap/Haruvy 2008, Laryea/Hughes 2008, Sevkli et al. 2008, Tangpong et al. 2008, Burguet/Perry 2009, Crespín-Mazet/Flipo 2009). Andere Autoren konzentrieren sich auf ethisches Verhalten und Opportunismus im Ausschreibungskontext (Crespín-Mazet/Flipo 2009), Qualität der Ausschreibungsdokumente (Lauesen 2004) und die Vertragsgestaltung (Laryea/Hughes 2009). Unabhängig vom Ausschreibungskontext diskutiert eine Vielzahl von Autoren Kunden-Anbieter-Beziehungen und verwandte Themen, wie etwa Vertrauen, Kommunikationsstil und Machtverhältnisse, und deren Auswirkungen auf den Unternehmens- und Beziehungserfolg (Dorsch et al. 1998, Jap 1999, Cox 2001, Duffy/Fearne 2004, Johnston et al. 2004, Corsten/Felde 2005, Goffin et al. 2006, Kannan/Keah Choon 2006, Ulaga/Eggert 2006, Theron et al. 2008).

Darüber hinaus beschäftigen sich Autoren unabhängig vom Ausschreibungskontext mit Kriterien der Anbieterselektion. Gerade das Konzept der „Total Cost of Ownership“ hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (Ellram/Siferd 1993, Ellram 1995, Degraeve/Roodhooft 1999, Degraeve et al. 2000, Topcu 2004, Wuyts/Geyskens 2005, Sevcli et al. 2008). Bislang fehlt jedoch eine Analyse von unterschiedlichen Ausschreibungsarten, Zielen und geeigneten Stellhebeln. Ein kritischer Blick soll dabei helfen, die Herausforderungen der Ausschreibungspraxis darzustellen und Stellhebel für Anbieter und Kunden zur Erreichung ihrer Ziele abzuleiten und zu beschreiben.

Empirische Ergebnisse

Eine explorative Vorstudie des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit Mercuri International im Jahr 2010 bestätigt weitgehend die hier dargestellten Risiken der Ausschreibungspraxis. Insgesamt 69 Mitarbeiter aus Einkauf und Vertrieb in unterschiedlichen Branchen wurden im Rahmen einer Online-Studie befragt. Die Studie beschränkte sich auf den deutschsprachigen Raum, schloss jedoch bewusst Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ein, um möglichst breite Eindrücke über die momentane Ausschreibungspraxis zu gewinnen und Unterschiede in den Ausschreibungsarten zu erkennen. Die Branchenbandbreite reichte von Beratungsunternehmen über Werbeagenturen bis hin zu Industriekonzernen. Der strukturierte Fragebogen enthielt

- offene und geschlossene Fragen zu grundlegenden Hypothesen,
- den Zielen der beteiligten Parteien sowie
- Vor- und Nachteilen der Anbieterselektion durch Ausschreibungen.

Die Studie belegt nicht nur die Relevanz des Themas durch einen deutlichen Anstieg des Einsatzes von Ausschreibungen zur Anbieterselektion in den letzten zehn Jahren, sondern sie zeigt auch, dass der Aufwand in der Geschäftsanbahnung gerade für Anbieter stark ansteigt.

Der Großteil der befragten Mitarbeiter aus Anbieter- und Kundenunternehmen betrachtet den Preis der angebotenen Leistung als häufig bis sehr häufig ausschlaggebendes Entscheidungskriterium im Rahmen von Ausschreibungsverfahren. Unter der Prämisse, dass alle Anbieter die exakt gleiche Leistung in gleicher Qualität und unter gleichen Bedingungen anbieten, kann der Preis durchaus ein sinnvolles Entscheidungskriterium zur Anbieterselektion darstellen. Sobald ein Anbieter jedoch zuverlässiger ist als ein anderer oder eine bessere Qualität liefert, reicht der Preis als alleiniges Entscheidungskriterium aber nicht aus. In der Realität werden die Anbieter selten exakt vergleichbar sein, weshalb eine Entscheidung auf alleiniger Basis des Preises riskant ist. Mögliche Folgekosten durch Ausfälle und qualitative Mängel bleiben in einer derart kurzfristigen Betrachtung unberücksichtigt. Darüber hinaus schätzen die Befragungsteilnehmer die Transparenz in Ausschreibungsverfahren als eher gering ein. Die Gründe: Zum Teil werden sehr viele Anbieter eingeladen und es ist unklar, welcher Anbieter welche Informationen erhält.

Außerdem geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass durch eine mangelnde Integration des Know-hows von Anbietern im Rahmen von Ausschreibungen Potenziale ungenutzt bleiben. Der Anbieter muss häufig genau die Leistung anbieten, die der Kunde spezifiziert hat. Sofern der Kunde die Spezifikation ohne die Hilfe von Anbietern erstellt, bleiben Potenziale durch Anbieterwissen ungenutzt. Ähnlich geht die Mehrheit der Befragten

Abb. 1 Empirische Ergebnisse zur Ausschreibungspraxis

Abb. 2 Ausschreibungsarten in der Praxis

Ausschreibungsart	Leistungsspezifizierte Ausschreibung	Preisspezifizierte Ausschreibung	Variable Ausschreibung
Leistung	spezifiziert	variabel	variabel
Preis	variabel	spezifiziert	variabel
Ziel des Kunden	Der Kunde sucht die günstigste, der Spezifikation entsprechende Leistung.	Der Kunde sucht für ein vorgegebenes Budget die geeignetste Leistung.	Der Anbieter muss weder die genaue Spezifikation erfüllen, noch zum niedrigsten Preis anbieten. Der Kunde entscheidet viel mehr auf Basis von Leistung, Total Cost of Ownership oder Erfahrungswerten.
Beispiel	Schrauben	Werbekampagnen	Produktionsanlagen

davon aus, dass in Ausschreibungen durch enge Spezifikationen keine optimalen Lösungen mehr durch die Anbieter entwickelt werden können. Durch detaillierte Spezifikationen wird zwar eine Vergleichbarkeit der Leistungen wahrscheinlicher, gleichzeitig wird jedoch auch das Wissen des Anbieters und seine Problemlösungskompetenz ausgeschlossen. Der Anbieter wird in eine Art Korsett gedrängt, in dem er keine eigenständigen Lösungen mehr für den Kunden entwickeln kann.

Aufgrund der kleinen Stichprobe ist die präsentierte Vorstudie nicht repräsentativ und müsste zur statistischen Bestätigung der diskutierten Zusammenhänge ausgeweitet werden. Dennoch gibt sie Aufschluss über Chancen und Risiken in der Ausschreibungspraxis. Neben klar erkennbaren und angestrebten Vorteilen weist die momentane Ausschreibungspraxis auch erhebliche Nachteile auf. Um Aufschluss über Lösungsansätze zu erhalten, müssen jedoch grundlegende Ausschreibungsarten unterschieden werden.

Ausschreibungsarten

Die Umfrage zeigt, dass Ausschreibungen nicht unmittelbar vergleichbar sind. Sie werden nicht nur für die Beschaffung standardisierter Güter, sondern auch den Einkauf sehr individueller Lösungen eingesetzt. Je nach Zielsetzung des beschaffenden Unternehmens, die von der zu beschaffenden Leistung abzuhängen scheint, variieren Ausschreibungsverfahren und zugrunde liegende Entscheidungskriterien stark.

Um Aufschluss über unterschiedliche Ausschreibungsarten und entsprechende Konsequenzen für die Teilnehmer zu erhalten, führte das Institut für Marketing Ende 2010 sechs Fallstudien durch. Neben Expertengesprächen mit Verantwortlichen aus Einkauf und Vertrieb, die je Gespräch zwischen 60 und 90 Minuten in Anspruch nahmen, wurden Ausschreibungsdokumente analysiert. Die Befragungsteilnehmer stammen wiederum aus unterschiedlichen Branchen mit einer Vielzahl von Leistungen, um möglichst alle existierenden Ausschreibungsarten zu erfassen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass in der Praxis drei grundlegende Ausschreibungsarten identifiziert werden können:

Während bei der leistungsspezifizierten Ausschreibung eine umfassende, detaillierte Spezifikation zugrunde liegt, die von allen teilnehmenden Anbietern erfüllt werden muss und für die Aus-

wahl eines Anbieters fast ausschließlich der Preis entscheidend ist, liegt der preisspezifizierten Ausschreibung ein festes Budget zugrunde, um welches die Anbieter mit einem individuellen Leistungskonzept kämpfen. Der Kunde entscheidet sich schließlich für das geeignetste Konzept und entlohnt den Anbieter über das fixe Budget mit einem festen Preis. Während die erste Ausschreibungsart vor allem in der Beschaffung von Rohstoffen und leicht spezifizierbaren Gütern, wie beispielsweise Schrauben, Anwendung findet, lässt sich die zweite Ausschreibungsart vor allem in der Beschaffung von Dienstleistungen, wie Werbe- oder Beratungsleistungen, identifizieren. Schließlich kann in der Praxis eine dritte Ausschreibungsart, die variable Ausschreibung, ausfindig gemacht werden, bei der weder Preis noch Leistung exakt spezifiziert sind. Die angebotenen Leistungen der Anbieter unterscheiden sich und auch der Preis ist nicht fest vorgegeben. Stattdessen entscheidet sich der Kunde beispielsweise auf Basis von Erfahrungswerten, der Total Cost of Ownership oder auch des Wertschöpfungsbeitrages für einen teilnehmenden Anbieter. Diese Ausschreibungsart ist vor allem in der Beschaffung komplexer Leistungen anzutreffen, wie beispielsweise Produktionsanlagen, die der Kunde nicht exakt spezifizieren kann und bei denen der Kunde bereit ist, für eine bessere Lösung einen höheren Preis zu zahlen. In der Entscheidung für einen Anbieter muss zwischen Preis und Leistung abgewogen werden. In dieser Ausschreibungsart kann demzufolge auch ein Anbieter den Zuschlag erhalten, der zwar nicht zum günstigsten Preis anbietet, dessen Leistung dem Kunden jedoch einen Mehrwert gegenüber den günstigeren Angeboten der Konkurrenz verspricht. In der Praxis scheinen jedoch leistungs- und preisspezifizierte Ausschreibungen verbreiteter zu sein.

Handlungsempfehlungen in Ausschreibungssituationen

Die genaue Betrachtung der identifizierten Ausschreibungsarten zeigt, dass keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen für Anbieter und Kunden möglich sind. Vielmehr müssen diese die eigenen Ziele und die Ziele des potenziellen Partners in der konkreten Ausschreibung genau evaluieren und entsprechend agieren.

Abb. 3 Ziele und Stellhebel in Ausschreibungen

Anbieter	Kunden
Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Attraktive Kundenaufträge halten und gewinnen ■ Optimale Auftragsbedingungen beim Kunden realisieren (Preis, Engagement des Kunden usw.) ■ Differenzierung vom Wettbewerb und Alleinstellung beim Kunden ■ Kundenverhalten und -entscheide auf die eigene Leistungsfähigkeit orientieren ■ Know-how gegenüber potenziellen Nichtkunden und Wettbewerbern schützen ■ Höhere Trefferquote und optimierter Aufwand für Offerten; effiziente Kundenakquisition und Abwicklung ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimale Lieferantengewinnung und -selektion ■ Optimale Auftragsbedingungen durchsetzen (Preis, Lösung und Entlastung) ■ Verstärkung des Wettbewerbs zwischen Lieferanten mit transparenten und vergleichbaren Offerten ■ Nutzung des Know-hows von qualifizierten Lieferanten ■ Optimale Positionierung und Einfluss des beschaffenden Bereichs im Unternehmen ■ Effiziente Beschaffungsprozesse und Abwicklung ■ ...
Stellhebel	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Prinzipien für die Beteiligung an aufwändigen Ausschreibungsverfahren ■ Ausschreibungsscreening und -selektion; Optimierung der Akquisitionsprozesse ■ Analyse der Ausschreibungsarten und differenzierte Marktbearbeitung ■ Kompetenz- und Beziehungsaufbau vor den Ausschreibungsprozessen ■ Etappierung der Akquisitionsprozesse mit klaren Meilensteinen ■ Kundenanalyse ■ Kontinuierliche Informationsverarbeitung und -speicherung ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl der Beschaffungssituationen für aufwändige Lieferantenvergleiche und formalisierte Beschaffungsprozesse ■ Formalisierung der Beschaffung ■ Qualifikation der Ausschreibung unter Einbindung der internen Beeinflusser und Entscheider ■ Periodizität des Lieferantenwechsels ■ Optimierte Anzahl der eingeholten Offerten ■ Etappierung der Lieferantenselektion (long bis short list) ■ Einsatz von geeigneten Instrumenten (bspw. Auktionsverfahren) ■ ...

Die drei beschriebenen Ausschreibungsarten erlauben jedoch bestimmte Hinweise: Ein Kunde, der die gewünschte Leistung detailgenau spezifiziert, wird in der Regel das kostengünstigste Angebot wählen, das dieser Spezifikation entspricht (leistungsspezifizierte Ausschreibung). Teilnehmende Anbieter profitieren daher stärker von einer Optimierung ihrer Kosten für die angebotene Leistung als von der Erstellung eines innovativen Konzeptes, das zu einem höheren Preis zusätzlichen Nutzen für den Kunden stiften würde. In einer preisspezifizierten Ausschreibung hingegen, muss sich ein Anbieter gerade durch ein innovatives Konzept von seinen Mitbewerbern differenzieren. Es gilt durch enge Zusammenarbeit mit dem Kunden dessen Anforderungen an die Leistung zu ermitteln und ein Leistungskonzept zu entwickeln, das diese Bedürfnisse am besten befriedigt oder gar übersteigt. Im Rahmen einer variablen Ausschreibung sollte ein Anbieter versuchen, möglichst viel über die Entscheidungskriterien des Kunden zu erfahren und sein Angebot bestmöglich darauf ausrichten. Jede dieser Ausschreibungsarten birgt jedoch auch Gefahren. Werden beispielsweise sehr kreative, innovative Angebote abgegeben, können diese kaum urheberrechtlich geschützt werden. Auch bergen Preiskämpfe die Gefahr, dass man zu Lasten der Qualität der angebotenen Leistung in eine Abwärtsspirale gerät. Dieses Vorgehen ist insbesondere für renommierte Qualitätsanbieter strategisch nicht ratsam. Vor jeder Ausschreibung muss abgewogen werden, ob eine Teilnahme sinnvoll ist. Einen Überblick über mögliche Ziele und Stellhebel der beteiligten Parteien gibt die Abbildung auf dieser Seite.

Ziele und Stellhebel im Überblick

Während Anbieter Aufträge attraktiver Kunden gewinnen und halten, sich vom Wettbewerb differenzieren, ihr Know-how schützen und den Kunden von ihrer eigenen Leistungsfähigkeit überzeugen sowie optimale Auftragsbedingungen mit ihren Preisvorstellungen durchsetzen möchten, sind Kunden in der Regel an möglichst niedrigen Beschaffungskosten, Wettbewerb unter den Anbietern und effizienten Einkaufsprozessen interessiert. Jedoch möchte auch der Kunde einen optimalen Partner finden und dessen Wissen für das eigene Produkt nutzen. Um diese Ziele zu realisieren, haben sowohl Anbieter als auch Kunden unterschiedliche Stellhebel, die sich je nach Ausschreibungsart unterscheiden. Für den Kunden ist es wichtig, die Beschaffung zu formalisieren und zu standardisieren, um einen effizienten Prozess zu ermöglichen. Neben der zielgerichteten Gestaltung des Prozesses durch sinnvolle Vorauswahl der Anbieter und Qualifikation und Einbezug der betroffenen Mitarbeiter sind jedoch weitere Faktoren entscheidend für den Erfolg des Beschaffungsprozesses aus Kundensicht. Je nach zu beschaffender Leistung muss der Kunde Ausschreibungsart und eingesetzte Selektionsinstrumente anpassen. Möchte der Kunde ein leicht spezifizierbares Produkt beschaffen, scheint eine leistungsspezifizierte Ausschreibung zielführend. Plant der Kunde hingegen eine komplexe Leistung zu beschaffen, zu der der Anbieter über großes Fachwissen verfügt, erscheint eine variable Ausschreibung sinnvoller. So können Ideen des Anbieters einbezogen und gege-

Fallbeispiel: Ausschreibungspraxis bei der Stämpfli Publikationen AG¹

Das Alleinstellungsmerkmal der Stämpfli Publikationen AG sind Gesamtleistungen für gedruckte und elektronische Publikationen für Geschäftskunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Prozessgestaltung und -optimierung sind Teile der Angebote. Die Erfahrung von Stämpfli zeigt, dass der Preisdruck höher ist, je einfacher eine Leistung vom Kunden beschrieben werden kann. Dies führt gerade bei austauschbaren Einzelleistungen wie beispielsweise Drucken und Binden zum Preisverfall. Problematisch wird der Preisdruck insbesondere dann, wenn der Gesamtprozess nicht mehr berücksichtigt wird, sondern nur noch einzelne Komponenten, die besser vergleichbar sind, als Entscheidungsgrundlage von der Beschaffung herangezogen werden. Diese Einzelbestandteile geben keinerlei Aufschluss über die Effizienz des Prozesses und bewirken, dass die Kaufentscheidung aufgrund kurzfristiger Kriterien getroffen wird. „Langfristige Kosteneinsparungen durch effiziente Prozesse bleiben bei der willkürlichen Preisoptimierung von Einzelleistungen unberücksichtigt“, so Peter Stämpfli, Präsident des Verwaltungsrates der Stämpfli Publikationen AG. Die eigentlichen Unternehmensbedürfnisse können mit der gewählten Ausschreibungsart nicht erfüllt werden. Die Vorgehensweise scheint nicht zielführend.

Beispiel 1: Verändertes Einkaufsverhalten

Über Jahre kaufte der zentrale Einkauf eines Schweizer Unternehmens mit mehreren tausend Mitarbeitenden die Drucksachen ausschließlich beim günstigsten Anbieter. Jeder Versuch, Kostensenkungen durch Prozessverbesserungen und effizientere Zusammenarbeit zu suchen, scheiterte am Einkauf. Denn für ihn waren die angebotenen Prozesse schwer vergleichbar und teilweise fest in der Hand anderer Abteilungen. Die Möglichkeiten der Verkäufer der Stämpfli Publikationen AG, auf diese Abteilungen zuzugehen, waren aufgrund der notwendigen Verkaufseffizienz stark eingeschränkt und vom Einkauf des Kunden nicht erwünscht. Das Einkaufsverhalten wechselte abrupt, als die neue Konzernleitung beschloss, den Bonus der Einkäufer auch auf Grundlage von Einsparungen bei den internen Prozesskosten zu messen. Damit war die Tür zu ganzheitlichen Ansätzen und effizienten Lösungen im Einkauf plötzlich weit offen.

Beispiel 2: Komplexer Prozess wird kleingeredet

Für einen anderen Kunden stellt die Stämpfli Publikationen AG eine Firmenbroschüre her, die zielgruppenoptimiert versandt wird. Der zugehörige logistische Prozess ist deutlich komplexer als für Standardleistungen der Branche. Im Kundenunternehmen wurde daher beschlossen, sämtliche Einkaufskategorien einer externen Analyse zu unterziehen. Der dafür beigezogene Experte versuchte erst gar nicht, den Gesamtprozess und die komplexen logistischen Anforderungen, die direkten Einfluss auf den Produktionsprozess haben, zu verstehen, sondern veränderte die Auftragsbeschreibung, bis diese mathematisch vergleichbar wurde, jedoch nicht mehr den Bedürfnissen des Kunden entsprach. Die standardisierte Excel-Tabelle musste von allen angefragten Lieferanten ausgefüllt werden. Für die zukünftige Herstellung der Broschüre sollte der billigste Lieferant zum Zuge kommen, der aber über das Ausmaß des tatsächlichen Auftrags hinaus keine Kenntnisse hatte. Die in die Konzept-, Inhalts- und Layoutphasen eingebundenen Lieferanten wurden nicht analysiert. Eine Kostenreduktion entlang der Wertschöpfungskette konnte nicht erreicht werden, das Ziel des Kundenunternehmens wurde verfehlt.

benenfalls mit der Beschaffung zu einem höheren Preis honoriert werden. Steht ein fixes Budget für eine individuelle Leistung zur Verfügung, das möglichst mit genutzt werden soll, bietet sich die preisspezifizierte Ausschreibung an. Ebenso verfügen Anbieter über Stellhebel für ihre erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen. Zunächst einmal müssen Anbieter gezielt auswählen, an welchen Ausschreibungen sie sich beteiligen wollen. Kosten und Nutzen sind abzuwägen. Darüber hinaus gewinnt eine differenzierte Marktbearbeitung in Zeiten von Ausschreibungen an besonderer Bedeutung. So muss ein Anbieter nicht nur sinnvoll auswählen, an welchen Ausschreibungen er sich beteiligt, sondern auch je nach Ausschreibungsart eine adäquate Vorgehensweise bestimmen. Abhängig von der Ausschreibungsart verfolgt der Kunde andere Ziele. So kann es sich beispielsweise bei einer preisspezifizierten oder variablen Ausschreibung lohnen, frühzeitig Kontakt zum Kunden zu suchen, um persönliche Bezie-

hungen aufzubauen und die Bedürfnisse des Kunden kennenzulernen, während dieser Aufwand bei einer strikt leistungsspezifizierten Leistung vermutlich vergebliche Mühe wäre. Unabhängig von der Ausschreibungsart sollte der Anbieter systematisch Informationen über den Kunden sammeln, verarbeiten und speichern. Von diesem Prozess der Informationsverarbeitung profitiert der Anbieter nicht nur in der konkreten Ausschreibungssituation, sondern er kann auch in zukünftigen Ausschreibungen von dem erworbenen Wissen profitieren.

Die Beispiele der Stämpfli Publikationen AG zeigen, dass für die Beschaffung vieler Leistungen und einhergehender Zielsetzungen eine leistungsspezifizierte Ausschreibung nicht sinnvoll ist. Denn der Kunde zerlegt nicht selten entweder die Leistung in einzelne, vergleichbare Leistungsbestandteile und verliert dabei den Gesamtprozess und damit die Gesamtkosten aus dem Blick. Oder er kennt sich in den Prozessen nicht gut genug aus,

Forschungsprojekt: Komplexe Beschaffungs- und Vermarktungsstrategien

An den aufgezeigten Herausforderungen setzt ein gemeinsames Forschungsprojekt des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen und der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn an. Die Untersuchung soll aufzeigen, welche Methoden und Instrumente heute in Beschaffungsprozessen verwendet werden und welche Faktoren insbesondere den Erfolg von Ausschreibungsverfahren maßgeblich beeinflussen. Dabei ist die Bewertung von Beschaffung und Vertrieb relevant. Ziel der Studie ist es, durch eine umfassende Bestandsaufnahme von Beschaffungswegen und Gestaltungsmöglichkeiten den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden zu steigern und den Aufwand auf beiden Seiten zu reduzieren.

Interessierte Unternehmen und Führungskräfte möchten wir gerne für den Austausch und Projekte gewinnen.

um die Spezifikation selbst zu erstellen. Kunden müssen daher abhängig von ihren Zielen und der zu beschaffenden Leistung die geeignete Ausschreibungsart wählen. Anbietende Unternehmen können wiederum mit einem angepassten Vorgehen im Ausschreibungsprozess darauf reagieren. Basis hierzu ist eine Vertrauenskultur, die zunehmend vernetzte Prozesse zulässt.

» Eine inputorientierte Beschaffung schöpft die Chancen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten nicht aus. «

Zusammenfassung und Ausblick

Zum aktuellen Zeitpunkt scheint die Geschäftsanbahnung zwischen Anbietern und Kunden mit Hilfe von Ausschreibungen nicht optimal zu sein. Zwar kann sie gerade auf Kundenseite erhebliche Vorteile mit sich bringen, dafür ist jedoch eine angemessene Gestaltung der Ausschreibung notwendig. In der Praxis ist diese effiziente Gestaltung noch nicht die Regel. Das zeigen die hier dargestellten, ersten empirischen Ergebnisse. Eine Analyse des Status quo der Ausschreibungspraxis zeigt, dass je nach Zielsetzung des Kundenunternehmens und der zu beschaffenden Leistung unterschiedliche Ausschreibungsarten zum Einsatz kommen sollten. Kundenunternehmen müssen analysieren, welche Ausschreibungsart sich eignet und alle relevanten Personen im Unternehmen in die Entscheidung einbeziehen. Auch eine geeignete Vorauswahl der Lieferanten ist bedeutsam für die Effizienz des Prozesses. Aus Anbietersicht ist es unerlässlich, die Ziele des Kunden zu analysieren und darauf aufbauend einen geeigneten Verfahrensweg zu bestimmen. Darüber hinaus sollte der Anbieter systematisch Informationen über den Kunden sammeln und speichern, um für zukünftige Ausschreibungen zu lernen. Ein strukturiertes Vorgehen von

Anbietern bei der Teilnahme an Ausschreibungen ist aufgrund des steigenden Einsatzes und der zunehmenden Komplexität entscheidend. Dieser Artikel zeigt erste Ansatzpunkte für die effiziente Gestaltung von Ausschreibungen. Die dargestellten Stellhebel müssen weiter erforscht und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden.

- 1 Wir danken Herrn Peter Stämpfli für den aufschlussreichen Erfahrungsbericht zum Thema.

Literaturverzeichnis

- Azadegan, A./Dooley, K. J. (2010): Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment, in: *Journal of Operations Management*, 28, 6, S. 488-505.
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships, in: *Sloan Management Review*, 40, 4, S. 35-44.
- Besser, T. L./Miller, N. J. (2010): The significance of customer base in the new economy: Satisfaction and perceptions of success among small suppliers and small nonsuppliers, in: *Journal of Small Business Management*, 48, 1, S. 1-15.
- Burguet, R./Perry, M. K. (2009): Preferred suppliers in auction markets, in: *RAND Journal of Economics*, 40, 2, S. 283-295.
- Cebi, F./Brayraktar, D. (2003): An integrated approach for supplier selection, in: *Logistics Information Management*, 16, 6, S. 395-400.
- Corsten, D./Felde, J. (2005): Exploring the performance effects of key-supplier collaboration, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35, 6, S. 445-461.
- Cox, A. (2001): Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence, in: *Journal of Supply Chain Management*, 37, 2, S. 8-15.
- Crespin-Mazet, F./Flipo, J.-P. (2009): Marketing and ethics in competitive tendering procedures, in: 25th IMP Conference, Marseilles.
- Degraeve, Z./Labro, E./Roodhooft, F. (2000): An evaluation of vendor selection models from a total cost of ownership perspective, in: *European Journal of Operational Research*, 125, 1, S. 34-58.
- Degraeve, Z./Roodhooft, F. (1999): Effectively selecting suppliers using total cost of ownership, in: *Journal of Supply Chain Management*, 35, 1, S. 5-10.
- Donaldson, B. (1996): Industrial marketing relationships and open-to-tender contracts – co-operation or competition?, in: *Applied Marketing Science*, 2, 2, S. 23-34.

- Dorsch, M. J./Swanson, S. R./Kelley, S. W. (1998): The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, S. 128-142.
- Duffy, R./Fearne, A. (2004): Buyer-supplier relationships: An investigation of moderating factors on the development of partnership characteristics and performance, in: *International Food & Agribusiness Management Review*, 7, 2, S. 1-25.
- Ellram, L. M. (1995): Total cost of ownership an analysis approach for purchasing, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 25, 8, S. 4-23.
- Ellram, L. M./Siferd, S. P. (1993): Purchasing: The cornerstone of the total cost of ownership concept, in: *Journal of Business Logistics*, 14, 1, S. 163-184.
- Geyskens, I./Steenkamp, J.-B. E. M. (2000): Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships, in: *Journal of Retailing*, 76, 1, S. 11.
- Goffin, K./Lemke, F./Szweczewski, M. (2006): An exploratory study of close supplier manufacturer relationships, in: *Journal of Operations Management*, 24, 2, S. 189-209.
- Gonzalez-Benito, J. (2010): Supply strategy and business performance, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 30, 8, S. 774-797.
- Ingram, T. N. (2004): Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 12, 4, S. 18-28.
- Jap, S. D. (1999): Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships, in: *Journal of Marketing Research*, 36, 4, S. 461-475.
- Jap, S. D. (2007): The impact of online reverse auction design on buyer-supplier relationships, in: *Journal of Marketing*, 71, 1, S. 146-159.
- Jap, S. D./Haruvy, E. (2008): Interorganizational relationships and bidding behavior in industrial online reverse auctions, in: *Journal of Marketing Research*, 45, 5, S. 550-561.
- Johnston, D. A./McCutcheon, D. M./Stuart, F. I./Kerwood, H. (2004): Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships, in: *Journal of Operations Management*, 22, 1, S. 23.
- Joshi, A. W. (2009): Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control, in: *Journal of Marketing*, 73, 1, S. 133-150.
- Kannan, V. R./Keah Choon, T. (2006): The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36, 10, S. 755-775.
- Laryea, S./Hughes, W. (2008): How contractors price risk in bids: Theory and practice, in: *Construction Management & Economics*, 26, 9, S. 911-924.
- Laryea, S./Hughes, W. (2009): Commercial reviews in the tender process of contracts. *Engineering Construction and Architectural Management*, 16, 2, S. 558-572.
- Lauesen, S. (2004): Experiences from a tender process – the customer's dream and the supplier's frustration, in: R. e. al. (Ed.), *Proceedings of refsq'04*, Riga: Essener Informatik Beiträge, S. 29-46.
- Mahapatra, S. K./Narasimhan, R./Barbieri, P. (2010): Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development, in: *Journal of Operations Management*, 28, 6, S. 537-552.
- O'Sullivan, D./Abela, A. V. (2007): Marketing performance measurement ability and firm performance, in: *Journal of Marketing*, 71, 2, S. 79-93.
- Sen, S./Basligil, H./Sen, C. G./Barali, H. (2008): A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies, in: *International Journal of Production Research*, 46, 7, S. 1825-1845.
- Sevki, M./Koh, S. C. L./Zaim, S./Demirbag, M./Tatoglu, E. (2008): Hybrid analytical hierarchy process model for supplier selection, in: *Industrial Management & Data Systems*, 108, 1, S. 122-142.
- Srinivasan, R./Brush, T. H. (2006): Supplier performance in vertical alliances: The effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts, in: *Organization Science*, 17, 4, S. 436-452.
- Tangpong, C./Michalisin, M. D./Melcher, A. J. (2008): Toward a typology of buyer-supplier relationships: A study of the computer industry, in: *Decision Sciences*, 39, 3, S. 571-593.
- Tassabehji, R./Taylor, W. A./Beach, R./Wood, A. (2006): Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships: An exploratory study, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 2, S. 166-184.
- Taylor, P. (2005): Do public sector contract catering tender procedures result in an auction for „Lemons“, in: *International Journal of Public Sector Management*, 18, 6, S. 484-497.
- Theron, E./Terblanche, N. S./Boshoff, C. (2008): The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-to-business (b2b) financial services, in: *Journal of Marketing Management*, 24, 9/10, S. 997-1010.
- Topcu (2004): A decision model proposal for construction contractor selection in turkey, in: *Building and Environment*, 39, S. 469-481.
- Uлага, W./Eggert, A. (2006): Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status, in: *Journal of Marketing*, 70, 1, S. 119-136.
- Wuyts, S./Geyskens, I. (2005): The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection, in: *Journal of Marketing*, 69, 4, S. 103-117.

Die Autoren

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing. Er leitet das Institut seit 1990. Das Institut für Marketing mit rund 30 Mitarbeitern führt die Kompetenzen Marketinginnovation, Multichannel, Marktbearbeitung und Marketingperformance sowie B-to-B-Marketing
E-Mail: christian.belz@unisg.ch

Prof. Dr. Christian Schmitz

Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business Marketing am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Als Dozent ist er auf Bachelor- und Masterstufe tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Vertriebsmanagement, Vertriebsorganisation und Kundenmanagement
E-Mail: christian.schmitz@unisg.ch

Eva K. Steinbacher

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Sie arbeitet im Kompetenzzentrum für Business-to-Business Marketing, mit Schwerpunkt Geschäftsanbahnung zwischen Anbietern und Kunden
E-Mail: eva.steinbacher@unisg.ch

Prof. Dr. Dirk Zupancic

Professor für Industriegütermarketing und -Vertrieb; CEO der privaten German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Er ist seit mehr als zehn Jahren Dozent an der Universität St. Gallen und leitete die Bereiche Business-to-Business-Marketing und Vertrieb am Institut für Marketing
E-Mail: dirk.zupancic@ggs.de