

Best Practices Ausschreibungsmanagement

Die Durchführung von Ausschreibungen ist eine zentrale Aufgabe des strategischen Einkaufs. Doch trotz der enormen Bedeutung für den Einkaufs- und damit den Unternehmenserfolg werden beim Management von Ausschreibungen immer wieder folgenschwere Fehler begangen, die schließlich zu geringeren Einsparungen führen.

Daher haben wir für Sie 12 Erfolgsfaktoren („Best Practices“) erfolgreicher Ausschreibungen zusammengefasst. Wenn Sie diese Erfolgsfaktoren bei der Vorbereitung und Durchführung Ihrer Ausschreibungen berücksichtigen, werden Sie „automatisch“ maximale Einsparungen erzielen:

CHECKLISTE Ausschreibungsmanagement

- ☐ Holen Sie den Fachbereich möglichst früh ins Boot.
- ☐ Hinterfragen Sie Spezifikationsvorgaben.
- ☐ Spezifizieren Sie den Bedarf exakt, aber neutral.
- ☐ Laden Sie so viele Lieferanten wie möglich ein.
- ☐ Klopfen Sie sorgfältig alle Optimierungshebel auf Einsparpotentiale ab.
- ☐ Erarbeiten Sie vor Ausschreibungsversand eindeutige, im Nachhinein nachvollziehbare Bewertungskriterien und ein durchdachtes Auswertungstool.
- ☐ Holen Sie die Lieferanten ab und wecken Sie deren Interesse.
- ☐ Wählen Sie das richtige Timing.
- ☐ Vermeiden Sie Zweifel an der Echtheit/Neutralität der Ausschreibung.
- ☐ Stellen Sie eine hohe Rücklaufquote sicher.
- ☐ Überprüfen Sie kritisch die Preisangebote der Lieferanten.
- ☐ Motivieren Sie alle teilnehmenden Lieferanten durch zeitnahes und qualifiziertes Feedback.

Wir empfehlen Ihnen, diese Checkliste mit den Best Practices bei jeder Ausschreibung „auf dem Schreibtisch“ liegen zu haben und Schritt für Schritt abzuheften. Um Ihnen noch mehr Input für ein erfolgreiches Ausschreibungsmanagement zu geben, haben wir im Folgenden kurze Erläuterungen zu den verschiedenen Erfolgsfaktoren aufgeführt:

Best Practice 1: Holen Sie den Fachbereich möglichst früh ins Boot.

Ein vielfach wiederholter, aber oftmals trotzdem vernachlässigter Punkt ist das Pflegen der internen Kundenbeziehungen. Durch eine frühe Einbindung des Fachbereichs schaffen Sie die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der in der Ausschreibung identifizierten Optimierungspotentiale. Nichts ist frustrierender als sich viel Mühe bei der Ausschreibung zu geben und im Anschluss setzt der Fachbereich die Optimierungspotentiale nicht um (weil z.B. bereits negative Erfahrungen mit dem Lieferanten gemacht wurden). Daher sollte der Fachbereich so früh wie möglich eingebunden und vor allem folgende Punkte abgestimmt werden:

- Aufgabenverteilung und erforderlichen Mitarbeiterkapazitäten
- Liste mit den anzuschreibenden Lieferanten
- Aufbau und Inhalte der Ausschreibungsunterlagen
- Bewertungsraster für die eingehenden Angebote
- Messlatte („Baseline“) zur Einsparmessung
- Zeitplan mit Meilensteinen für die Ausschreibungsaktivitäten

Best Practice 2: Hinterfragen Sie Spezifikationsvorgaben.

Bei der Bedarfserfassung ist es wichtig, die aktuelle Spezifikationen nicht als gegeben anzusehen. Klären Sie mit dem Bedarfsträger und mit eventuell eingesetzten externen Experten und Lieferanten, ob eine Optimierung der Spezifikationen durch neue Entwicklungen oder geänderte Bedarfe möglich ist. Hierdurch können Sie in der Regel viel Geld sparen.

Best Practice 3: Spezifizieren Sie den Bedarf exakt, aber neutral.

Die exakte und nicht herstellerbezogene (neutrale) Spezifikation der auszuschreibenden Artikel ist eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Ausschreibungen. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Angebote vergleichbar sind („Äpfel mit Äpfeln vergleichen“) und Lieferanten nicht unterschiedliche Artikel anbieten. Zusätzlich bleibt durch eine exakte Spezifikation auch die Anzahl der Rückfragen bei Durchführung der Ausschreibung überschaubar.

Falls Sie selbst nicht in der Lage sind Artikel exakt zu spezifizieren, sollte das ein Experte aus dem Fachbereich für Sie übernehmen. Für den Fall, dass in Ihrem Unternehmen das benötigte Fachwissen auch im Fachbereich nicht vorhanden ist, sind externe Experten zu Rate ziehen - auch wenn dadurch zusätzliche Kosten anfallen. Die Mehrkosten werden mit dem guten Ergebnis der Ausschreibung mehr als wettgemacht.

Diese Experten sind in der Regel auch eine große Hilfe dabei, die Spezifikationen - soweit möglich - herstellernerneutral zu formulieren. So wird verhindert, dass der mögliche Lieferantenkreis im Vorhinein bereits unnötig beschränkt wird.

Best Practice 4: Laden Sie so viele Lieferanten wie möglich ein.

Wettbewerb belebt das Geschäft. Wenn es z.B. rund 400 Lieferanten für Stanzteile gibt, dann laden Sie alle Lieferanten zur Ausschreibung ein. Die modernen Online-Ausschreibungs-Tools ermöglichen es Ihnen, ohne großen Mehraufwand eine hohe Anzahl an Lieferanten zu managen. Wichtig ist, dass Sie nicht nur Ihnen bekannte Lieferanten in die Ausschreibung einbeziehen. Sie sollten unbedingt auch eine möglichst große Zahl neuer Lieferanten zur Teilnahme an der Ausschreibung einladen. So stellen Sie sicher, immer die besten Preise zu haben und über neue Entwicklungen am Markt im Bilde zu sein.

Best Practice 5: Klopfen Sie sorgfältig alle Optimierungshebel auf Einsparpotentiale ab.

Die Höhe des Einkaufsvolumens ergibt sich aus der Multiplikation der Preise bzw. Prozesskosten mit der jeweiligen Mengeneinheit. Um das Maximum an Einsparungen zu erzielen, sollten Sie beide Multiplikatoren dieser Formel (Preise/Prozesskosten und Mengen) auf Optimierungspotentiale abklopfen. Wichtig ist hierbei, dass Sie sich von „alten Gewohnheiten“ verabschieden und „ohne Scheuklappen“ wirklich alle Hebel kritisch auf Ihre Anwendbarkeit überprüfen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie wertvolles Einsparpotential „liegen lassen“.

Best Practice 6: Erarbeiten Sie vor Ausschreibungsversand eindeutige, im Nachhinein nachvollziehbare Bewertungskriterien und ein durchdachtes Auswertungstool.

Bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen begehen einige Unternehmen den Fehler, in einem ersten Schritt Fragen für die Ausschreibungsunterlagen zu formulieren und in einem zweiten Schritt die Bewertungskriterien zu definieren. Zum Teil werden die Bewertungskriterien erst nach Erhalt der vom Lieferanten ausgefüllten Ausschreibungsunterlagen festgelegt, was zu unfairen Lieferantenbewertungen führen kann. Erfolgreicher ist hier das Unternehmen, das diszipliniert vorgeht: Legen Sie zuerst die Bewertungskriterien fest. Gestalten Sie dann die Ausschreibungsunterlagen entsprechend, um die Bewertungskriterien anwenden zu können. Auf diese Weise stehen Ihnen bei der Auswertung der Ausschreibungsunterlagen die nötigen Informationen zur Verfügung.

Eine erstaunliche Anzahl von Ausschreibungen wird mit einer begrenzten Anzahl von Ausschreibungsteilnehmern durchgeführt. In den Unternehmen scheint nicht die Kapazität vorhanden zu sein, um eine Ausschreibung mit vielen Teilnehmern auszuwerten. Das heutzutage Kapazitäten in Unternehmen begrenzt sind und Einkäufer Ausschreibungen zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft durchführen, ist nicht von der Hand zu weisen. Diese Problematik sollte sich aber nicht negativ auf die Anzahl der zur Ausschreibung eingeladenen Teilnehmer und den Erfolg Ihrer Ausschreibung auswirken. Wie können Sie dem Problem beikommen? Die Lösung liegt in der gut durchdachten Konzeption der Ausschreibungsunterlagen und eines gut durchdachten Tools für deren Auswertung. Erheben Sie in der Ausschreibung daher ausschließlich Informationen, die von Relevanz sind und erzeugen Sie keinen unnötigen Datenfriedhof. Nehmen Sie die Auswertung in einer Tabellenkalkulation (z.B. MS Excel) oder einem Datenbanktool (z.B. MS Access) vor, und steuern Sie diese über Makros. So sparen Sie kostbare Zeit, auch bei umfangreichen Ausschreibungen mit vielen Teilnehmern.

Best Practice 7: Holen Sie die Lieferanten ab und wecken Sie deren Interesse.

Da Sie nie sicher sein können, ob die Person, die Ihre Ausschreibungsunterlagen „auf den Tisch bekommt“, Ihr Unternehmen und Ihre Produkte kennt, sollten Sie Ihr Unternehmen in den Ausschreibungsunterlagen vorstellen. Geben Sie den Lieferanten einen Überblick darüber wer Sie sind und was Sie tun. Denn nichts landet schneller im Papierkorb als ein Schreiben dessen Absender unbekannt ist. Teilen Sie außerdem klar und deutlich die Ziele Ihrer Ausschreibung mit. So sind die Interessenten in der Lage, sich ein Bild von einer möglichen Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen zu machen. Und Sie vermeiden, erst am Verhandlungstisch festzustellen, dass die Zielsetzungen beider Seiten nicht kompatibel sind.

Best Practice 8: Wählen Sie das richtige Timing.

Erstellen Sie im Vorfeld der Ausschreibung einen vollständigen Zeitplan, der alle Termine vom Versand der Ausschreibungsunterlagen bis zur Vertragsverhandlung enthält. Zeitpuffer erlauben es, eventuell auftretende Schwierigkeiten bzw. Verzögerungen abzufedern. Fügen Sie Ihren Terminplan den Ausschreibungsunterlagen bei, damit die Lieferanten von Anfang an den Ausschreibungsprozess überblicken und dafür sorgen können, dass auch ihr Ansprechpartner kontinuierlich zur Verfügung steht.

Bei Erstellen des Zeitplans sollte nicht nur die Dauer, sondern auch der Zeitpunkt der Ausschreibung berücksichtigt werden. Der Zeitpunkt der Ausschreibung hat starken Einfluss auf den Erfolg der Ausschreibung. Das klingt trivial, wird aber manches Mal übersehen. Vermeiden Sie Ausschreibungen in den Ferienmonaten Juli, August oder Dezember. In den Sommermonaten ist Urlaubszeit und die Personaldecke über einige Wochen dünner als sonst. Im Dezember ist der Arbeitsalltag der Unternehmen von Jahresabschluss und Weihnachtszeit geprägt. Hohe Teilnahmequoten sind für Ausschreibungen in diesen Zeiträumen nicht zu erwarten, so dass die Erfolgsaussichten für die Ausschreibung von vornherein gering sind.

Best Practice 9: Vermeiden Sie Zweifel an der Echtheit/Neutralität der Ausschreibung.

Um jedem Lieferanten faire Chancen auf den Gewinn der Ausschreibung zu geben, sollten Sie drei Punkte beherzigen:

- *Kommunikation des fairen Wettbewerbs:* In einigen Ausschreibungen vermuten Lieferanten Scheinausschreibungen, die einzig zum Ziel haben, bestehende Lieferanten unter Druck zu setzen, um einen Preisnachlass zu erwirken. Wirken Sie solchen Mutmaßungen proaktiv entgegen. Teilen Sie den Ausschreibungsteilnehmern offensiv und explizit mit, dass es sich bei Ihrer Ausschreibung nicht um eine Scheinausschreibung handelt. Machen Sie deutlich, dass Sie ernsthaftes Interesse daran haben, neue Lieferanten kennenzulernen und zu einem Lieferantenwechsel ggf. bereit sind. Das fördert die Motivation der Lieferanten an der Ausschreibung teilzunehmen und erhöht die Chance auf eine gute Teilnahmequote.
- *Ein Kommunikationskanal für alle:* Entgegen allen Anweisungen bleibt es eine Versuchung für manche Lieferanten, durch Kontaktaufnahme mit dem ausschreibenden Unternehmen weitere Informationen zu gewinnen oder sich einen anderen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Stellen Sie von vornherein nur eine E-Mailadresse in den Ausschreibungsunterlagen zur Verfügung, zum Beispiel AusschreibungXY@xyz.de, und erwähnen Sie in den Unterlagen nicht namentlich den zuständigen Einkäufer oder Mitarbeiter des Fachbereichs. Das wahrt ein gewisses Maß an Anonymität und unterstützt den geregelten Ablauf der Ausschreibung.
- *Gleicher Informationsstand für alle:* Im Rahmen des Ausschreibungsprozesses sollten Sie den Lieferanten die Gelegenheit geben Rückfragen zur Ausschreibung zu stellen. Um die Gleichbehandlung der Teilnehmer sicher zu stellen, sammeln Sie die eingehenden Fragen und versenden anschließend einen vollständigen Fragenkatalog und Ihre Antworten gleichzeitig an alle Ausschreibungsteilnehmer. Damit bringen Sie die Wettbewerbsteilnehmer korrekt auf denselben Kenntnisstand.

Um ganz „auf Nummer sicher zu gehen“ und größtmögliche Neutralität zu den Lieferanten zu dokumentieren, hat sich die Durchführung der Ausschreibung im „Submissionsverfahren“ bewährt. Im Submissionsverfahren geben alle Ausschreibungsteilnehmer die Ausschreibungsunterlagen auf einem USB-Stick gespeichert in einem geschlossenen Umschlag per Post/Kurier ab. Die verschlossenen Umschläge werden an einem vorher festgelegten Datum nach dem vier Augen Prinzip geöffnet. Preisabsprachen haben bei diesen Verfahren keine Chance. Auf Grund der höheren Komplexität, sollte dieses Verfahren nur angewendet werden, wenn Sie Preisabsprachen unter Ihren Lieferanten vermuten und ein ausreichend hohes Einkaufsvolumen ausgeschrieben wird.

Best Practice 10: Stellen Sie eine hohe Rücklaufquote sicher.

Haken Sie während des Ausschreibungsprozesses per E-Mail oder per Telefon nach, ob die Lieferanten tatsächlich an der Ausschreibung teilnehmen und die Unterlagen pünktlich einreichen werden. Aktives Nachhaken zeigt nicht nur Ihr Interesse, sondern erhöht die Zahl der Rückläufe erfahrungsgemäß um bis zu 100%.

Best Practice 11: Überprüfen Sie kritisch die Preisangebote der Lieferanten.

Überprüfen Sie kritisch die Preisangebote der Lieferanten. Preise, die 20% oder mehr unter den bisherigen Konditionen liegen, sollten Ihnen grundsätzlich „verdächtig“ vorkommen. Es können Kalkulationsfehler vorliegen, oder der Lieferant hat die Spezifikationen falsch interpretiert. Nur konsequentes Nachfragen schafft hier Klarheit.

Best Practice 12: Motivieren Sie alle teilnehmenden Lieferanten durch zeitnahes und qualifiziertes Feedback

Werten Sie die eingegangenen Angebote zeitnah aus. Nichts wirkt unprofessioneller auf Lieferanten als erst hohen Zeitdruck aufzubauen, um sich danach „endlos“ Zeit mit der Auswertung zu lassen, oder die Ausschreibung im Sand verlaufen zu lassen.

Am Ende des Ausschreibungsprozesses senden viele Unternehmen den Ausschreibungsteilnehmern, die sich nicht durchsetzen konnten, ein Absageschreiben. Das beginnt in vielen Fällen mit der unpersönlichen Anrede „Sehr geehrte Damen und Herren“ und setzt mit Floskeln fort: „Wir müssen Ihnen leider mitteilen, dass wir Sie diesmal nicht berücksichtigen können“ und „Wir danken Ihnen für die Teilnahme an unserer Ausschreibung“. Eine solche Absage motiviert kaum, bei zukünftigen Ausschreibungen mitzubieten. Beginnen Sie deshalb Ihr Absageschreiben mit einer persönlichen Anrede, und geben Sie dem Lieferanten ein kurzes Feedback, warum er diesmal den Zuschlag nicht erhalten hat. Der Lieferant fühlt sich damit als Wettbewerber ernst genommen, erhält Ansatzpunkte, wie er sich für zukünftige Ausschreibungen besser aufstellen kann und wird motiviert, an den folgenden Ausschreibungen wieder teilzunehmen.

HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH

Schanzenstraße 20A
40549 Düsseldorf
Deutschland

Tel: +49 (0) 211 - 55 78 94 48
Fax: +49 (0) 211 - 55 78 94 35

www.hoeveler-holzmann.com