



1 Ausgangslage und Zielsetzung

„In Ausschreibungen sitzt der Kunde im Fahrersitz.
Die Anbieter laufen hinterher.“
Michael Reinhold

1.1 Bedeutung von Auftragsausschreibungen in der betriebswirtschaftlichen Praxis und Forschung

Auftragsausschreibungen entstammen dem öffentlichen Beschaffungswesen, welches die allgemein zugängliche Ankündigung von Beschaffungen und Berücksichtigung aller potenziellen Anbieter vorschreibt.¹ Das Verfahren soll dazu dienen, das wirtschaftlich vorteilhafteste Angebot zugunsten des Steuerzahlers zu finden. Im Ausland, insbesondere im angelsächsischen Raum, ist dieser Beschaffungsansatz auch in der Privatwirtschaft seit langer Zeit verbreitet. Anstatt auf Vertriebskanäle des Anbieters mit festen Leistungsangeboten zurückzugreifen, fordern organisationale Kunden Anbieter zur Teilnahme an Ausschreibungen auf (Fuller, 2004; Jap, 2002; Subramanian, 2009; van Heck, 2000). Im deutschsprachigen Wirtschaftsraum liess sich vor allem im vergangenen Jahrzehnt ein deutlicher Anstieg von Ausschreibungen zur Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen durch Privatunternehmen beobachten. Zwar sind die verschiedenen Branchen noch unterschiedlich stark betroffen, jedoch sind Ausschreibungen branchenübergreifend auf dem Vormarsch (Fuller, 2004; Jap, 2007; Jap & Haruvy, 2008). Ob Werbe- oder Logistikdienstleistungen, Bauvorhaben, Fabrikation oder Versicherungen, Aufträge werden zunehmend unter potenziellen Anbietern ausgeschrieben. Einige Beispiele zeigt Abbildung 1. Die Ausschreibungsverfahren wurden im Laufe der Jahre verfeinert und optimiert (Jap, 2002; Lewin & Donthu, 2005; van Heck, 2000).

¹ Je nach Land werden Auftragsvolumen definiert, deren Überschreitung eine zwingende Ausschreibung des Auftrags erfordert.





Andermatt Swiss Alps AG
Die Andermatt Alpine Destination Company AG (AADC) vergibt in den nächsten Jahren unzählige Aufträge für Generalunternehmer-, Bau-, Handwerks- und Bauzulieferleistungen im Wert von mehreren 100 Millionen Franken über die OLMERO-Ausschreibungsplattform.

Commercial Construction Tender

NOVARTIS PHARMACEUTICAL OFFICE BUILDING

Novartis Pharmaceutical Office Building is a construction tender in the Commercial field listed within EstimateOne. The project is located in Macquarie Park NSW, and quotes closed on February 5, 2014. To find out more detail, and see many more opportunities, create a free EstimateOne account today.

European qualifying ball tender for 2016, 2018

Published: Tuesday 20 November 2012, 16.00CET

UEFA has launched an invitation to tender for the supplier rights for the official match ball of the UEFA EURO 2016 qualifiers and Europe's 2018 FIFA World Cup qualifiers.



Europaallee - Baufeld A
Mitten in Zürich entsteht ein neuer Stadtteil. Die vielfältige Nutzung macht die Europaallee und ihr Umfeld zu einem urbanen Raum, der zu jeder Tageszeit durch die Wohnbevölkerung, die Dienstleistungsbetriebe, die Gastronomie und die Passanten belebt wird.

Architekt:	Max Dudler Architekten AG, Zürich
Bauherr:	Los 1: Schweiz, Bundesbahnen SBB Los 2: (Spezialausbau): Baudirektion des Kanton Zürich

ERGO startet Pitch zur Auswahl einer Kreativagentur

Kurzmeldung 8. Juli 2013

Die ERGO Versicherungsgruppe startet mit einem Pitch die Suche nach einer kreativen Lead-Agentur. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung einer neuen aufmerksamkeitsstarken Werbekampagne ab 2014 für die Marken ERGO und ERGO Direkt.

GREY | 23.05.2013 | von Ulrike App

Deichmann bittet zum Pitch

Zum ersten Mal seit 2004 schreibt Schuhhändler **Deichmann** einen Kreativ-Pitch für seinen Werbe-Etat aus. Nach einer Vorauswahl werden drei bis vier Agenturen zur Teilnahme am finalen Auswahlverfahren eingeladen, das Anfang September stattfinden wird.

Cargoclix Tender

Ausschreibung von langfristigen Transport- und Logistikkontrakten mit direktem Zugriff auf das komplette Cargoclix-Netzwerk

US Air Force issues cyber weapons concepts tender

Abbildung 1 - Beispiele für Ausschreibungen in der Praxis²

Während organisationale Kunden in den 90er Jahren noch enge Beziehungen mit ihren Lieferanten zur Realisierung langfristiger Vorteile einer intensiven Zusammenarbeit anstrebten (Jap, 1999), steht heute die Optimierung einzelner Transaktionen aus Kundensicht im Fokus der Beschaffung (Jap, 2007). In Ausschreibungen bestimmt der Kunde die Spielregeln. Anbieter können auf Basis einer Leistungsspezifikation innerhalb eines vom Kunden festgelegten Zeitraums ein den Kundenanforderungen entsprechendes Angebot abgeben. Dieses muss nicht nur eine massgeschneiderte Leistung beinhalten, sondern auch den formalen Anforderungen zur Gebotsabgabe genügen. Oftmals müssen Anbieter ihre Leistung in Pitches zeitaufwändig präsentieren oder in Auktionen systematisch ihre Konkurrenz unterbieten, um den Auftrag zu erhalten (Anderson & Narus, 1998; Jap, 2002; Malhotra et al., 2008; van Heck, 2000). Aus Kundensicht lassen sich so kurzfristig Einsparpotentiale realisieren. Die Beschaffungskosten bilden branchenübergreifend einen grossen Kostenposten und machen für viele Unternehmen bis zu 50% ihrer Gesamtkosten aus (Niezen & Weller, 2009). Eine Optimierung der Beschaffungsaktivitäten leistet demzufolge einen beachtlichen Bei-

² Gefunden auf: www.cargoclix.com; www.ergo.com/de/; www.estimateone.com; www.itnews.com.au; www.olmero.ch; www.uefa.org; www.wuv.de



trag zum Unternehmensgewinn. Auftragsausschreibungen sollen dabei helfen, Kosten zu reduzieren, indem potenzielle Anbieter berücksichtigt und ihre Angebote durch umfangreiche Spezifikationen maximal vergleichbar gemacht werden. Die interne Bedarfsabklärung hilft zudem dabei, ungewünschte Leistungskomponenten zu vermeiden und Entscheidungskriterien für die Anbieterwahl zu definieren. In Auftragsausschreibungen klären organisationale Kunden zunächst ihren internen Bedarf. Basierend darauf erstellen sie eine Spezifikation der gewünschten Leistung und fordern Anbieter öffentlich oder über persönliche Einladung auf, ein Angebot abzugeben. Auf Basis dieser Angebote fällt der Kunde eine Entscheidung für die Auswahl. Bisweilen haben die Anbieter die Möglichkeit, ihr Angebot persönlich zu präsentieren. Teilweise fällt die Entscheidung auch erst nach mehreren Angebotsrunden, in denen Anbieter ihr Angebot an veränderte Anforderungen anpassen.

Für Anbieter hat diese Veränderung des Beschaffungsverhaltens weitreichende Konsequenzen. Um sich erfolgreich in ihrem Markt zu bewegen, müssen sie die Anforderungen ihrer Kunden und deren Beschaffungsverhalten verstehen (Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Webster & Wind, 1972). Organisationale Kunden sehen ihre Lieferanten zunehmend als Anbieter von Lösungen, die ihren speziellen Bedürfnissen gerecht werden müssen (Belz & Reinhold, 1999). Anstatt sich auf ihre eigenen Vertriebskanäle verlassen zu können, sind Anbieter gezwungen, in Auftragsausschreibungen organisationaler Kunden nach deren Regeln zu spielen (Subramanian, 2009). Zudem vereinfachen Ausschreibungen durch standardisierte Prozesse die Neuvergabe von Aufträgen und reduzieren damit potenziell die Dauer der Geschäftsbeziehungen. Die Notwendigkeit der Anpassung des Verkaufsprozesses an spezifische Kundenwünsche steigt durch kundenindividuelle Ausschreibungsprozesse. (Jap, 2002; Subramanian, 2009) Diese Änderungen im Verhalten organisationaler Nachfrager erfordern ein Umdenken der Anbieter. Jedoch haben viele Anbieter ihren Umgang mit Ausschreibungen noch nicht optimiert. Stattdessen ergeben sie sich den Spielregeln ihrer Kunden und überlassen diesen die aktive Rolle in ihrem Verkaufsprozess.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wurden Ausschreibungen trotz der steigenden Relevanz in der unternehmerischen Praxis nur unzureichend adressiert. Bisher wurden lediglich Einzelaspekte von Ausschreibungen betrachtet. Beispielsweise wurden Online-Auktionen als Instrument der Anbieterselktion im Rahmen von Ausschreibungen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Kunden-Anbieter-Beziehungen



untersucht (e.g., Emiliani & Stec, 2001; Emiliani & Stec, 2003; Jap, 2002; Jap, 2003; Jap, 2007; Smart & Harrison, 2003). Auch die Preisgestaltung in Ausschreibungen wurde adressiert (e.g., Xu & Tiong, 2001; Yiu & Tam, 2006). Zudem finden sich insbesondere zur Angebotsgestaltung diverse Praxispublikationen (e.g., Nickson, 2012; Sant, 2012; Ward, 2012). Ein umfassendes Verständnis dieses Beschaffungsansatzes sowie eine Systematisierung eines erfolgreichen Ausschreibungsmanagements anhand von Stellhebeln für Anbieter in Business-to-Business Märkten fehlen jedoch bislang in der Literatur.

1.2 Relevanz und Zielsetzung der Arbeit

Ogleich die Teilnahme an Ausschreibungen heute durch den vermehrten Einsatz und die besonderen Anforderungen an teilnehmende Anbieter eine der Kernherausforderungen für anbietende Unternehmen in Business-to-Business Märkten darstellt, gibt es in der Praxis kaum strukturierte Herangehensweisen von Anbietern. Dies zeigen Interviews mit Vertretern aus Verkauf und Einkauf (vgl. empirische Vorarbeiten in Kapitel 4.2). Diese entscheiden vielfach intuitiv, an welchen Ausschreibungen sie sich beteiligen, welche Ressourcen sie einsetzen oder welche Funktion ihr Verkauf dabei einnimmt. Eine Behandlung von Ausschreibungen als strategische Angelegenheit oder ein dediziertes Bidding-Team mit klaren Rollen fehlen häufig ganz. Die Erfolgsquote ist zu gering und Ressourcen werden für die unsystematische Teilnahme an teilweise aussichtslosen Ausschreibungen fehlinvestiert (Jap, 2007). In der Literatur erfolgte bislang keine umfassende Behandlung dieses Beschaffungsansatzes.³ Insbesondere ist unklar, welche Stellhebel Anbietern für ein erfolgreiches Ausschreibungsmanagement zur Verfügung stehen. Eine Erforschung dieser Stellhebel in Ausschreibungen über den gesamten Ausschreibungsprozess hinweg ist folglich von grosser theoretischer und praktischer Relevanz (vgl. Abbildung 2).

³ Eine umfassende Darstellung der relevanten Literatur findet sich in den Teilbeiträgen.

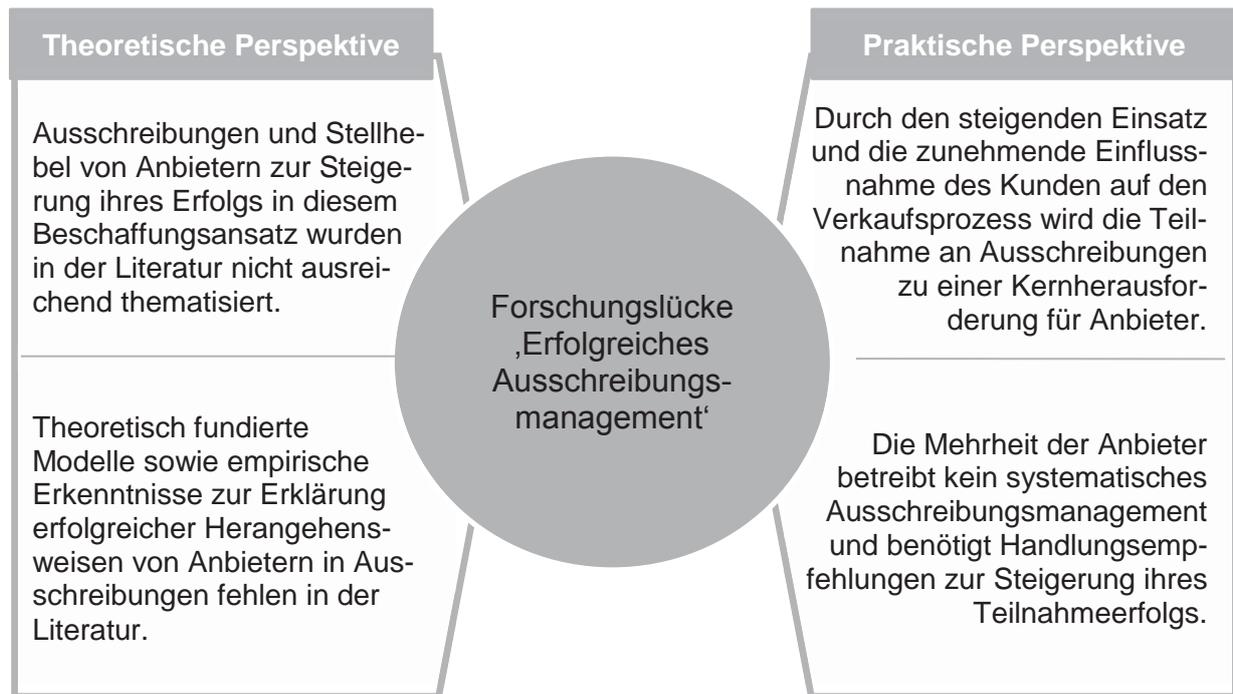


Abbildung 2 - Theoretische und praktische Relevanz des Dissertationsthemas

Bislang hat sich die Forschung nur mit einzelnen Aspekten von Auftragsausschreibungen befasst. Empirische Arbeiten, die sich mit Erfolgsfaktoren für Anbieter in Ausschreibungen auseinandersetzen fehlen in der Literatur. Daher besteht Bedarf an praxisnahen, wissenschaftlich fundierten Studien zu diesem Beschaffungsansatz und sich daraus ergebenden Konsequenzen für anbietende Unternehmen. Da Anbieter vor allem dann einen Wettbewerbsvorteil erlangen, wenn es ihnen gelingt, die hinter einem Beschaffungsansatz steckenden Kundenbedürfnisse im Vergleich zum Wettbewerb besser zu verstehen und ihren Verkaufsprozess darauf auszurichten, ist es entscheidend, das Verhalten ausschreibender Kunden zu verstehen und den eigenen Vermarktungsansatz darauf anzupassen (Belz, 1999). Ein besseres Verständnis des Beschaffungsverhaltens organisationaler Kunden („Business-to-Business Buying Behavior“) wird auch vom Institute for the Study of Business Markets (ISBM) der Penn State Universität gefordert. Dieses wurde als Top 2 Forschungspriorität klassifiziert. Insbesondere im Bereich veränderter Verkaufstechniken aufgrund neuer Beschaffungsansätze gibt es dem Institut zufolge Forschungsbedarf.⁴

⁴ vgl. <http://isbm.smeal.psu.edu/research/research-priorities>, aufgerufen am 22.08.2014



Ziel der Doktorarbeit ist es, die Diskrepanz zwischen betriebswirtschaftlicher Relevanz und mangelnden Forschungsarbeiten zu reduzieren und aus empirischen Studien Implikationen für Anbieter in Business-to-Business Märkten abzuleiten. Die Dissertation stützt sich zur Erreichung dieser Ziele auf drei Teilbeiträge. Diese dienen der Fokussierung auf unterschiedliche Themenschwerpunkte und untersuchen eigene Fragestellungen mit darauf abgestimmten Methoden der Erkenntnisgewinnung. Die jeweiligen Fragestellungen werden in Kapitel 3 kurz aufgezeigt und in den Kapiteln 5, 6 und 7 vertieft. Auf Basis der drei empirischen Studien schafft die Arbeit ein besseres Verständnis darüber, wie Anbieter ihren Erfolg in Ausschreibungen durch Anpassung an das veränderte Beschaffungsverhalten organisationaler Kunden steigern können. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Strukturierung der Ausschreibungsforschung. Zudem liefert die Arbeit durch das Aufstellen theoretisch fundierter Modelle zur Erklärung einzelner Effekte und deren empirische Überprüfung mit Hilfe von Daten von organisationalen Kunden und Anbietern in Business-to-Business Märkten einen Erklärungsbeitrag. Erkenntnisse, die bestehende wissenschaftliche Theorien ergänzen, werden generiert und aufgezeigt. Aus den Erkenntnissen werden darüber hinaus konkrete Handlungsempfehlungen für Anbieter abgeleitet. Die Dissertation leistet damit einen Gestaltungsbeitrag für die betriebswirtschaftliche Praxis, schliesst Lücken in der Literatur und liefert zahlreiche Ansatzpunkte für das erfolgreiche Management eines zunehmend bedeutsameren Beschaffungsansatzes. Einen Überblick über die Erkenntnisbeiträge gibt Abbildung 3.



Abbildung 3 - Erkenntnisbeiträge der Dissertation

1.3 Aufbau

Auf die Darstellung der Ausgangslage und Zielsetzung in Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit folgt in Kapitel 2 ein Überblick über grundlegende begriffliche Definitionen sowie den Forschungsansatz und die theoretische Perspektive dieser Dissertation. Das Kapitel soll beim Leser ein Verständnis für die relevanten Konzepte, die in späteren Kapiteln wieder aufgegriffen werden, schaffen. Kapitel 3 gibt einen Überblick über die



Forschungsfragen der einzelnen Teilbeiträge der Dissertation. Anschliessend, in Kapitel 4, werden die Methoden im Forschungsprozess erläutert. Die verwendeten qualitativen und quantitativen Methoden werden kurz aufgezeigt und ihre Auswahl begründet. Eine ausführliche Darstellung der Methoden und Überprüfung der relevanten Gütekriterien findet sich in den Teilbeiträgen in den folgenden Kapiteln. Die vorgängig beschriebenen Kapitel dienen primär der Positionierung der Forschungsarbeit und der Abgrenzung der Teilbeiträge. Die drei folgenden Kapitel 5, 6 und 7 sind den in sich geschlossenen Teilbeiträgen mit ihrer jeweiligen Fragestellung gewidmet. Jeder Beitrag zeigt zunächst die für die jeweilige Fragestellung relevanten theoretischen Arbeiten auf. Anschliessend wird die zur Erkenntnisgewinnung verwendete Empirie aufgezeigt. Jeder Beitrag schliesst mit einer Übersicht der sich aus den Erkenntnissen ergebenden Implikationen für Forschung und Praxis. Kapitel 8 fasst die Gesamtsimplikationen dieser Dissertation, die aus den Teilbeiträgen folgen, für Wissenschaft und Praxis zusammen und Kapitel 9 schliesst mit einem Gesamtfazit. Einen Überblick über den Aufbau der Arbeit gibt Abbildung 4.

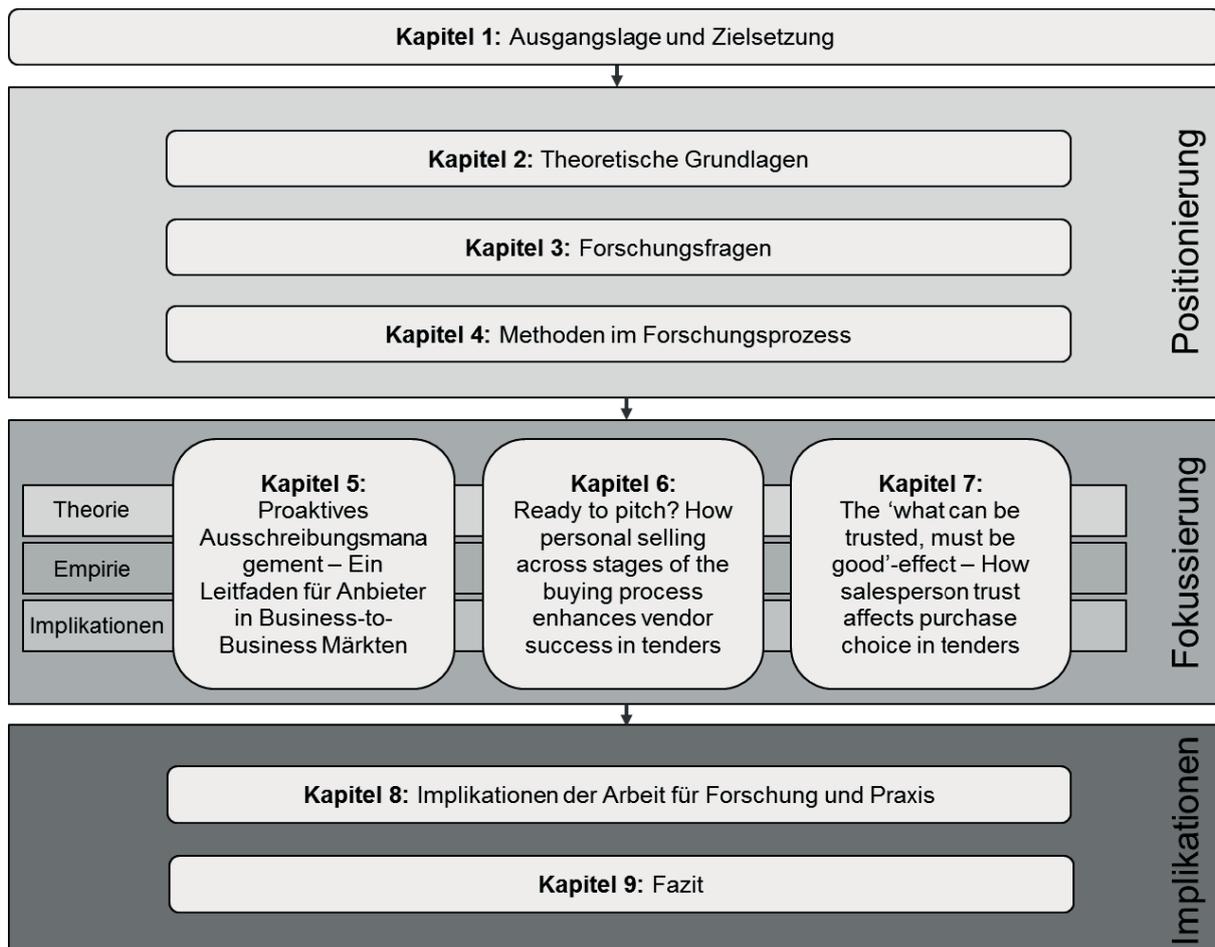


Abbildung 4 - Aufbau der Dissertation



2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffliche Definitionen

Im Folgenden werden zentrale Begriffe dieser Dissertation erklärt und für den Kontext der Arbeit definiert.

2.1.1 Auftragsausschreibung

Der Begriff der Auftragsausschreibung oder Ausschreibung (engl. tender oder competitive bidding) stammt aus dem öffentlichen Beschaffungswesen. Zur Reduzierung der Beschaffungskosten, der Förderung des Wettbewerbs unter Anbietern und der transparenteren Gestaltung von Auftragsvergaben sind öffentliche Stellen in der Schweiz gemäss Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen gesetzlich dazu verpflichtet, Aufträge öffentlich auszuschreiben.⁵ Die Ausschreibung beinhaltet zunächst die Veröffentlichung einer Spezifikation der gewünschten Leistung, mit der potenzielle Anbieter aufgefordert werden, ein Angebot abzugeben. Man bezeichnet sie unter anderem auch als Request for Proposal (RFP), Request for Information (RFI), Request for Quotation (RFQ), Request for Tender (RFT), Call for Proposals (CFP), Invitation to Tender (ITT) oder Invitation to Bid (ITB). Interessierte Anbieter können ein Angebot abgeben und müssen dabei den Regeln der ausschreibenden Stelle folgen. Auf Basis der eingehenden Angebote wählt diese einen geeigneten Anbieter aus. (Jap, 2002; McAfee & McMillan, 1986) Auch in der Privatwirtschaft werden Aufträge zunehmend ausgeschrieben. Privatwirtschaftliche Ausschreibungen folgen dem gleichen Prinzip, unterscheiden sich von Ausschreibungen öffentlicher Institutionen jedoch durch ein höheres Mass an Intransparenz. Die Auftragsausschreibungen öffentlicher Stellen sind gesetzlich geregelt und müssen einer Vielzahl gesetzlicher Vorschriften genügen. Privatwirtschaftliche Unternehmen sind dagegen freier in der Ausgestaltung ihrer Ausschreibungen, der Auswahl potenzieller Anbieter, der Definition von Entscheidungskriterien, Interaktionsmöglichkeiten mit den Anbietern und den Informationen, die sie teilnehmenden Anbietern zur Verfügung stellen (Jap, 2002; Subramanian, 2009).

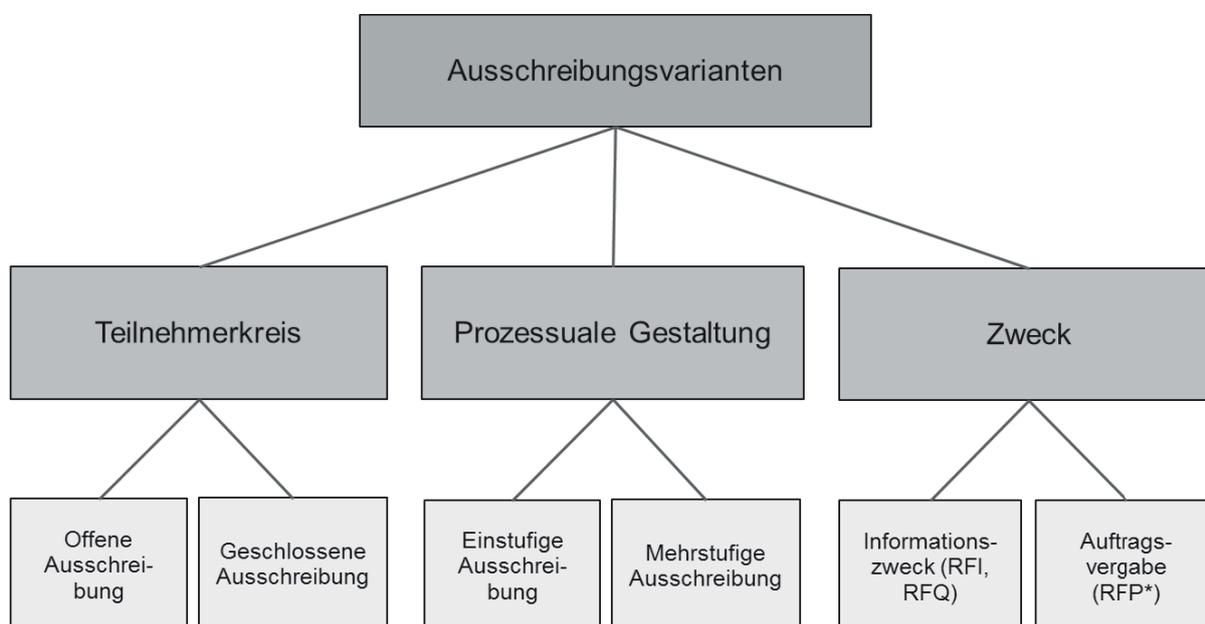
⁵ Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) unter <http://www.admin.ch/ch/d/sr/1/172.056.1.de.pdf>, aufgerufen am 03.03.2012

**Definition Ausschreibung (Belz et al. 2011):**

„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.“

2.1.2 Ausgestaltungsvarianten von Ausschreibungen

In der Praxis lässt sich eine grosse Bandbreite unterschiedlicher Ausschreibungen in Business-to-Business Märkten antreffen. Wie Interviews mit Vertriebsverantwortlichen in unterschiedlichen Branchen (vgl. empirische Vorarbeiten in Kapitel 4.2) zeigen, unterscheiden sich diese vor allem hinsichtlich des Teilnehmerkreises, des verfolgten Zwecks und der prozessualen Ausgestaltung (vgl. Abbildung 5). Basierend auf den Interviews werden die folgenden Ausschreibungsvarianten beschrieben:



* Synonyme: RFT, CFP, ITT, ITB

Abbildung 5 - Überblick Ausschreibungsvarianten



Offene versus geschlossene Ausschreibung

Im Rahmen von Auftragsausschreibungen können Kunden den gesamten Markt oder vorausgewählte Anbieter zur Teilnahme einladen. Eine **offene Ausschreibung** ist eine Ausschreibung, die öffentlich angekündigt wird. Bei der offenen Ausschreibung gibt es keine Einschränkung, wer sich an der Ausschreibung beteiligen kann. Eine **geschlossene Ausschreibung** hingegen ist eine Ausschreibung, an der sich nur ein zuvor vom Kunden bestimmter Anbieterkreis beteiligen kann. Dieser Anbieterkreis kann aus einer ersten, offenen Stufe der Ausschreibung resultieren, aber auch ohne vorhergegangene offene Stufe vom Kunden definiert werden. Ausschlaggebend können bisherige Erfahrung oder Marktstellung der Anbieter sein.

Einstufige versus mehrstufige Ausschreibung

Die Entscheidungsfindung in einer Ausschreibung kann in mehreren Stufen erfolgen. Eine **einstufige Ausschreibung** ist eine Ausschreibung, in der auf die Spezifikation eine Angebotsrunde folgt, in der direkt eine Entscheidung für einen Anbieter erfolgt. Bei einer **mehrstufigen Ausschreibung** gibt es dagegen mehrere Angebotsrunden. In diesen Angebotsrunden wird der Anbieterkreis jeweils reduziert. In der finalen Angebotsrunde fällt eine Entscheidung für einen Anbieter. In einigen Branchen, insbesondere im Baugewerbe, ist die mehrstufige Auswahl in sogenannten Abgebotsrunden üblich. Hier wird den Anbietern nach ihrem ersten Angebot nochmals die Möglichkeit eingeräumt, die Offerte zu überarbeiten oder sie an veränderte Anforderungen anzupassen.

Informationszweck versus Auftragsvergabe

Ausschreibungen unterscheiden sich ausserdem im Hinblick auf den mit ihnen verfolgten Zweck (vgl. Abbildung 6). Nicht in jeder Ausschreibung wird auch tatsächlich ein Auftrag vergeben. Bei einem **Request for information (RFI)**, beispielsweise, vergibt der Kunde keinen Auftrag. Stattdessen holt er bei Anbietern zur Konkretisierung eines Projekts Informationen zum Beschaffungsgegenstand ein. Auch der sogenannte **Request for quotation (RFQ)** geht nicht zwingend mit einer Auftragsvergabe einher. Primär wird ein Preis für ein genau spezifiziertes Beschaffungsobjekt angefragt. Request for information und request for quotation unterscheiden sich vor allem hinsichtlich