

Ausschreibungen im Vertrieb gewinnen

Unternehmen verwenden zunehmend Ausschreibungen in ihrem Beschaffungsprozess. Für die Anbieter gilt es, diesem Trend zu folgen, sonst droht der Verlust von Marktanteilen. Wir zeigen, wie Marketing und Vertrieb mit diesen neuen/alten Herausforderungen erfolgreich umgehen können, um die Ausschreibungen zu gewinnen.

Eine Ausschreibung ist ein Beschaffungsprozess, in dem ein Kunde mehrere, teilweise vorausgewählte Anbieter auffordert, auf Basis einer zuvor veröffentlichten Spezifikation ein Angebot abzugeben. Aus den eingehenden Angeboten wählt der ausschreibende Kunde einen Vertragspartner aus.

Ausschreibungen sind vorgeschrieben für die öffentliche Hand. Ebenso sind sie verbreitet im Bau, in Industrieunternehmen, bei Büromöbeln und Inneneinrichtungen im Objektgeschäft, in Informatik, für Kommunikationslösungen oder Weiterbildungen, in Logistik, bei Komponenten

bis zu komplexen Anlagen. Anstoß sind oft besondere Umstellungen und Ereignisse beim Kunden, aber auch eingespielte „Lieferantenrunden“ bzw. „Abgebotsrunden“ kommen häufig vor. Für die Verkaufsmannschaft vieler Anbieter wird die Teilnahme an Ausschreibungen zu einer Kernherausforderung, wenn sie diese in vielen Branchen übliche Praxis nicht beherrschen.

Pitches sind im Agenturbereich oder auch bei Architektenwettbewerben oder Preisverleihungen verbreitet. Etwa, wenn mehrere Agenturen aufgegeben werden, sich um ein- oder mehrjährige Zusammenarbeitsverträge in der Marketingkommunikation oder für die Durchführung von Events zu bewerben. Die Kandidaten erhalten ein Briefing und halten ihren Pitch, d.h. eine Präsentation, beim anfragenden Unternehmen ab. Dieser dient der Auswahl des besten Dienstleisters. Die Teilnehmer an Pitches kennen diese Form der Ausschreibung zwar gut, stören

Die ideale Ausschreibung ist die schriftliche Antwort auf die Frage: „Lieber Kunde, was müssen wir machen, damit unser Unternehmen den Auftrag für dein Projekt erhält?“ Und was wollen wir eigentlich mehr vom Kunden wissen?





PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.



DR. MICHAEL REINHOLD,
Institut für Marketing,
Universität St.Gallen.

sich jedoch häufig daran, dass sie umfangreiche, kreative Vorleistungen erbringen müssen, die nur selten honoriert werden. Pitches kann man als Untermenge der Ausschreibungen auffassen.

Die Bedeutung von Pitches für Eventagenturen wird klar, wenn man sich die Zahlen anschaut, die für das Jahr 2013 für die Eventklimastudie 2014 des Schweizer Verbandes Expo-Event erhoben wurden: Jede der über 80 befragten Agenturen machte 2013 durchschnittlich 17 Pitches, bei durchschnittlichen Aufwendungen von € 15 000 pro Pitch. Zwei Drittel aller Pitches waren (außer für die Siegerin) unentgeltlich und ein Drittel wurde mit durchschnittlich € 3250 honoriert (Quelle: TNS Infratest, 2014).

Die Agentur Peter Schmidt Group in Frankfurt hat nach einer öffentlichen Ausschreibung den Etat für das Corporate Design und die Markenentwicklung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz gewonnen. Insgesamt hatten sich 78 Agenturen an dem europaweiten Pitch beworben. Zu der Kulturinstitution Stiftung Preußischer Kulturbesitz gehören die Staatlichen Museen zu Berlin, die Staatsbibliothek zu Berlin, das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, das Ibero-Amerikanische Institut und das Staatliche Institut für Musikforschung (Quelle: www.horizont.net (26.5.2010))

Der Anbieter rennt häufig hinterher

Es ist falsch, aus dem bisher Geschriebenen ein negatives Vorurteil über Ausschreibungen und Pitches abzuleiten. Vielmehr gilt es, sowohl Vor- als auch Nachteile einander gegenüber zu stellen, wie in der Tabelle dargestellt:



VOR- UND NACHTEILE VON AUSSCHREIBUNGEN UND PITCHES (EIGENE DARSTELLUNG)

Vorteile und Chancen	Nachteile und Risiken
Offener Zugang zu „reifen“ Kundenprojekten mit Vorleistungen des Kunden für Bedarfsklärung und internen Konsens	Gewonnene Ausschreibungen werden später oder nicht realisiert
Erweiterung des Marktzugangs bei internationalen Ausschreibungen	Bedingt eine gute Visibilität im Weltmarkt, um in die Vorauswahl zu kommen
Klare Beschreibung des gewünschten Lieferumfangs (Spezifikationen) und der kommerziellen Bedingungen	Aufwendige Offertstellung, daher sinnvoll erst ab einem gewissen Projektumfang, multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit des Zuschlags
Prinzipiell gut geeignet, um Chancen und Risiken abzuschätzen	Umfangreiche technische Abklärungen bzw. Lösungsmöglichkeiten oder kreative Vorarbeiten ohne Entlohnung und Risiken des Know-how-Verlustes
Qualifizierte Basis, um ein Offert- bzw. Projekt-screening vorzunehmen	Fernbleiben ohne Grund wird negativ bewertet
Vielfach (unbeabsichtigtes) Offenlegen von Spezifikationen der Konkurrenz	Überspezifikation der Produkte und DL kann sinnvolle Alternativen ausschließen; teilweise kritische Forderungen (z.B. unbeschränkte Haftung)
Maßgeschneiderte Angebote bzw. Angebotsalternativen sind nicht ausgeschlossen	Formale Aspekte (Spezifikationen und Preis) zu stark im Vordergrund, verringerte Attraktivität; teilweise Formalismus der Kunden (z.B. führt das fehlende, verlangte Deckblatt des Angebotes zum Ausschluss)
Bessere Chancen des Zuschlags, wenn beim Kunden schon bekannt oder wenn die eigenen Spezifikationen einfließen können	Problematisch, wenn die Ausschreibung explizit einem Konkurrenten auf den Leib geschrieben wurde
Einspruchsmöglichkeiten bei unfairem Verhalten im Zuschlag	Verzögerungen durch Einsprachen von Wettbewerbern; Transparenz des Beschaffungsprozesses nicht gesichert, außer im öffentlichen Bereich
Einsichtnahme in Preisgefüge nach Zuschlag u.U. möglich; teilweise Lernmöglichkeiten aus professionellen Debriefings	Aufwendiges „Vorsingen“ und „Abgebotsrunden“ (nur der Preis zählt); günstige Angebote für falsche Kundenlösungen
Rationale Basis für Preis-Leistungs-Entscheide	Psychischer Druck der Kunden zu unvernünftigen Zugeständnissen, beispielsweise durch die Preisbestimmungen in verschiedenen „Auktionsverfahren“ oder „All in one room“-Pitches mit allen beteiligten Anbietern in einem Raum.
...	...

Die Tabelle zeigt erstens Chancen und Risiken von Ausschreibungen und Pitches auf und macht zweitens deutlich, dass der Kunde im Fahrersitz sitzt und den Prozess mehrheitlich diktiert. Damit ist zwar der Ausgang der Ausschreibung immer noch offen. Jedoch müssen die Anbieter, im Gegensatz zur Standardmarktbearbeitung (ohne Ausschreibungen oder Pitches), weitere Stellhebel kennen, um erfolgreich abzuschließen.

Stellhebel im Ausschreibungsprozess

Der erfolgreiche Umgang mit Ausschreibungen beginnt schon vor einzelnen Ausschreibungen und Pitches. Wichtig sind Ausschreibungsstrategie, unverzichtbare Positionierung(en) im angestrebten Lieferantenportfolio des Kunden, Beziehungsmanagement für neue und Leistungspflege für bestehenden Kunden (vgl. Stellhebel 1–3). Auch gilt es, die richtigen Ressourcen einzusetzen (Stellhebel 8).

Wir identifizieren acht Stellhebel für erfolgreiches Ausschreibungsmanagement mit den dazugehörigen Kernfragen für die Praxis:

• Kundenvorteile:

Kunden brauchen bei Ausschreibungen ein Portfolio von sehr verschiedenen Angeboten. Richtig positionierte Anbieter gehören deshalb bei Ausschreibungen einfach dazu. Ein Bezug sind Kundenvorteile, die sich jedoch nicht nur auf den Preis beschränken dürfen.

Kernfragen: Wie ist die Liefer-Branche aus dem Blickwinkel der attraktiven Kunden strukturiert? Welche Positionierung schafft eine positive Ausgangssituation für das eigene Unternehmen? Sind mehrere Positionierungen möglich?

• Beziehungsmanagement:

Wer bei einem Kunden erst mit einer Ausschreibung einsteigt, ist im Nachteil. Ein Schlüssel liegt in der Beziehungspflege für bestehende und neue Kunden.

Kernfragen: Welche Beziehungen bestehen auf unter-



nehmerischer und auf persönlicher Ebene mit dem Kunden? Wer ist beim Kunden mit der Ausschreibung betraut? Welche Beziehungen bestehen zu eingeschalteten Dienstleistern? Wie lassen sich wichtige Beziehungen verbessern?

- **Ausschreibungen beeinflussen:**

Ausschreibungen lassen sich direkt und indirekt beeinflussen und verschieden spezifizieren; direkt oder indirekt bezieht sich auf Kunde und konkrete Ausschreibung sowie auf Kunde und Beeinflusser oder beauftragte Dienstleister. Manche Ausschreibungen definieren Produkte eines Herstellers (mit vergleichbaren Produkten), aber die Vertriebspartner stehen im Wettbewerb.

Kernfragen: Kann der Kunde für seine optimale Lösung und damit eine qualifizierte Ausschreibung unterstützt werden? Welche eigene Mitarbeit schließt eine Beteiligung aus? Gelingt es, in der Ausschreibung statt Inputs die angestrebten Ergebnisse zu definieren? Gelingt es, die Ausschreibung so mit zu gestalten, dass

eigene Leistungsvorteile besser eingebracht werden können? Gelingt es, die eigenen Produkte in der Ausschreibung zu platzieren? Gelingt es, Ausschreibungsprozedere mit zu gestalten oder positiv zu beeinflussen? Ist der Kunde überhaupt fähig, die dargelegten Vorteile einer Lösung zu beurteilen?

- **Projektscreening:**

Kriterien für die Wahl von Kunden und Projekten unterscheiden sich kaum vom allgemeinen Geschäft. Ausschreibungen sind verschieden: Ziele der Ausschreibung, Zahl der Anbieter, erforderliche Leistung, Qualifikation der Ausschreibung, Stufen der Auswahl (Präqualifikation), Bezahlung für Proposals, Fristen, Zugänglichkeit des Kunden/externer Dienstleister, spezifische Projektleiter des Kunden, Periodizität der Ausschreibung, Preisfindungsverfahren u.v.a.m. Vielleicht ist der Ruf des Kunden für sein Vorgehen in Ausschreibungen wichtig. Manche Kunden werden nur als „Wanderpokale“ in der Branche von Lieferanten mit temporärer Unterauslastung beliefert. Die Chancen für Folgegeschäfte nach der Ausschreibung gilt es abzuschätzen.

Kernfragen: Wie erfahren wir von wichtigen Ausschreibungen (weltweit)? Mit welchen Prinzipien oder Kriterien beurteilen wir, ob es sich lohnt, an einer Ausschreibung mitzumachen? Wie gehen wir vor, wenn wir uns nicht an Anfragen beteiligen und absagen, um zukünftige, attraktive Geschäftsmöglichkeiten nicht zu schmälern? Wie beurteilen wir die Ausschreibung im Detail? Stützen wir uns auf eine frühere Zusammenarbeit mit dem Kunden und entsprechende Erfahrungen? Wie gewinnen wir die besten Zusatz-Informationen zum Kunden und seiner Ausschreibung? Ist es möglich, die Ausschreibung in qualifizierten Gesprächen mit dem Kunden vorzubereiten und bestehende Beziehungen zu nutzen? Welche Mitbewerber beteiligen sich voraussichtlich an der Ausschreibung?

- **Offertmanagement:**

Ob eine Offerte für die Ausschreibung inhaltlich, preislich, terminlich stimmt, ist zentral. Unternehmen können sich sehr verschieden an Ausschreibungen beteiligen. Ein wichtiger Aspekt ist die notwendige Tiefe der Bearbeitung.

Kernfragen: Wie viel Aufwand soll betrieben werden? Was bezahlt der Kunde? Gibt es Aufwandvarianten, aus denen wir wählen? Definieren wir Meilensteine

für das Projekt? Wie lässt sich der Prozess zu Offerten generell und speziell optimieren? Wie setzen wir das interne Team für unser Proposal zusammen? Brauchen wir externe Partner, um die Ausschreibung zu erfüllen? Wie wird die Lösung für den Kunden entwickelt und dargestellt? Welche Spielräume und Varianten bestehen und wie werden sie bestimmt? Wie stark hält sich der Anbieter an den Formalismus des Angebots und wo bricht er begründet aus? Lassen sich zu Ausschreibungen zwei Varianten offerieren, die sich maßgeblich unterscheiden? Lässt sich ein attraktives Zusatzmodul offerieren, welches das Gespräch und die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen (weniger mit dem Einkauf) mit oder ohne Zuschlag fördert? Wie lässt sich der Abfluss von Know-how und Kreativität zum Kunden und auch zu Mitbewerbern begrenzen?

- **Präsentation, Pitches und Auswahl:**

Besonders in der Werbewirtschaft wird mit Pitches oder Präsentationen gearbeitet. Dazu gibt es oft strenge Spielregeln. Auch mit Ausschreibungen lassen sich die Vorschläge der Lieferanten nicht klar vergleichen. Die Angebote sind vielschichtig und komplex. Die wahrgenommene indirekte Kompetenz und das Vertrauen des Kunden sind entscheidend. Endverhandlungen sind eingeschlossen oder folgen noch mit Nachbesserungen.

Kernfragen: Wie präsentieren wir unsere Leistung erfolgreich beim Kunden? Wie lassen sich Leute im Gremium „abholen“, die sich mit der Ausschreibung bisher kaum befassten und wenige Detailkenntnisse mitbringen? Zeigen wir uns beweglich und offen und/oder selbstbewusst auf den eigenen Vorschlag bezogen? Wie gehen wir auf kritische Aspekte in unserem Vorschlag ein?

- **Endverhandlung:**

Preise sind teilweise im bisherigen Ausschreibungsverfahren schon verhandelt. Mehr Unternehmen nutzen heute Auktionsverfahren, um den Preisdruck auf Anbieter zu steigern.

Kernfragen: Wie gehen wir mit Auktionsverfahren der Kunden um? Welche Zugeständnisse im Preis gehen wir ein, wenn wir Kosten/Deckungsbeiträge, Auslastung, eingeschätzte Erfolgchancen usw. berücksichtigen? Wie wehren wir uns gegen „gefährliche“ Geschäftsbedingungen, wie z.B. unbeschränkte Garantien oder Vorfinanzierung des Kunden durch lange Zahlungsziele und geringe Anzahlungen? Wie

sichern wir uns ab, wenn Kunden Projekte nicht realisieren, die wir im Pitch gewonnen haben?

- **Ressourcen:**

Die Spielräume des Vertriebs werden eingeschränkt. Verkaufen wird unpersönlicher. Persönliche Beziehungspflege und Auftritte beim Kunden verlagern sich zur Geschäftsleitung. Es gilt, die Ressourcen für die effiziente Beteiligung an Ausschreibungen zu verlagern oder neu einzusetzen. Oft wird der Innendienst mit entsprechenden Spezialisten ausgebaut. *Kernfragen:* Welche Aufgaben, Beteiligte und Prozesse definieren wir für effiziente Ausschreibungen? Wie engagiert sich die Geschäftsleitung bei wichtigen Ausschreibungen? Wie wird die GL wirksam vorbereitet und unterstützt? Führt der Trend zu Ausschreibungen dazu, dass sich der Vertrieb abbauen oder auf andere Kunden/Projekte ausrichten lässt? Braucht es personelle und organisatorische Anpassungen? Braucht das Unternehmen neue Spezialisten für Ausschreibungen im Innendienst? Wie lernt das Unternehmen aus gewonnenen und verlorenen Ausschreibungen? Was lässt sich standardisieren und modularisieren?

Erfolgsfaktoren für Ausschreibungen und Pitches

Die Interviews mit Praxispartnern, die wir geführt haben, bestätigen alle eines. Die Erfolgsfaktoren für Ausschreibungen in Pitches liegen in den Dimensionen

- Authentizität und Verständnis des Kundenproblems und seiner Branche, Partnerschaft und Synergie: Produktive Zusammenarbeit, Risikobewusstsein und Übernahme von Verantwortung im Projekt
- Innovation und ihre Risiken, Flexibilität und Reaktionsfreudigkeit: „Walk the extra mile for the customer“ sowie in
- Fortschritt und Agilität, Vertrauen und Selbstvertrauen.

Fazit: Ausschreibungen und Pitches sind eigentlich nichts Neues unter der Sonne. Neu ist lediglich die relative Zunahme dieser Beschaffungsprozesse in vielen Branchen. Für die Betroffenen in Marketing und Vertrieb gilt es, sich auf diese neuen Randbedingungen einzustellen.

Wichtige Handlungsempfehlungen für Ausschreibungen und Pitches:



- Die Instruktionen des Kunden genau befolgen. Wenn das nicht möglich ist, dann gilt es, die Abweichungen überzeugend zu kommunizieren.
- Die Offerten müssen direkt geschrieben und auf den Punkt gebracht werden.
- Der Kunde erwartet genau die Lösung seines Problems.
- Die Offerte muss strukturiert gemanagt und dargestellt werden. Der Kunde schließt daraus auf ihre Vorgehensweise in Projekten.
- Es gilt, sich nicht in unrealistische Zeitpläne und Ergebnisse/Spezifikationen hineinzusteigern. Der Teufel steckt im Detail – nur durchdachte Dinge anbieten.
- In die Offerte gehört Herzblut, viel Energie und Enthusiasmus.
- Während des Entwurfs und Verfassens der Offerte gilt es, konstant hohen Qualitätsansprüchen und Konformitätsansprüchen in Bezug auf die Willensäußerung des Kunden zu genügen.
- Es gilt, den Kundenwert/Kundennutzen herauszustreichen.
- There is no second price – the winner takes it all.

von Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Belz

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen