



# Entscheidet allein der Preis? Die Rolle des persönlichen Verkaufs in Ausschreibungsverfahren

*Geschäftskunden stützen sich in ihrer Beschaffung zunehmend auf formalisierte Ausschreibungsverfahren. Damit werden Lieferanten gezielt überprüft und ausgewählt. Durch die Vermeidung unerwünschter Produkteigenschaften und die Reduzierung persönlicher Einflüsse auf die Auswahlentscheidung sollen der Einkaufsprozess beschleunigt und die Beschaffungskosten reduziert werden. Für die Verkaufsmannschaft vieler Anbieter wird die Teilnahme an Ausschreibungen zu einer Kernherausforderung. In einigen Unternehmen stellt sich angesichts hoher Vertriebskosten sogar die Frage: Brauchen Anbieter in Zeiten von Ausschreibungen überhaupt noch einen persönlichen Verkauf?*





**EVA K. STEINBACHER,**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin und  
Doktorandin am Institut für Marketing  
der Universität St.Gallen.



**PROF. DR. CHRISTIAN SCHMITZ,**  
Assistenzprofessor und Leiter des  
Kompetenzzentrums für Business-to-  
Business-Marketing am Institut für  
Marketing der Universität St.Gallen.



**PROF. DR. DIRK ZUPANCIC,**  
Präsident der German Graduate  
School in Heilbronn und Dozent an der  
HSG in St.Gallen.

Im vergangenen Geschäftsjahr beschaffte das amerikanische Militär Waren und Dienstleistungen im Wert von über 200 Milliarden US-Dollar über Ausschreibungen. Kurz darauf konnte Airbus eine historische Ausschreibung von American Airlines für sich entscheiden und zog einen Rekordauftrag in Höhe von 40 Milliarden US-Dollar an Land. Die beteiligten Wettbewerber, darunter Boeing, verließen die Ausschreibung mit leeren Händen. Im September 2011 sicherte sich der Pharma-Konzern Roche durch erfolgreiche Ausschreibungsteilnahme einen Exklusivvertrag für die Lieferung von diagnostischen Tests im Rahmen eines landesweiten Gebärmutterhalskrebs-Früherkennungsprogramms in Schweden. Für die Akquise lukrativer Aufträge müssen sich Anbieter zunehmend in der Teilnahme an Ausschreibungen gegenüber ihren Konkurrenten behaupten. Diese Ausschreibungen sind keinesfalls ein Phänomen, das sich auf den öffentlichen Sektor oder die Luftfahrt- und Pharma-Industrie beschränkt. Vielmehr lassen sich Ausschreibungen mittlerweile in fast allen Branchen antreffen und sind als logische Konsequenz einer kontinuierlichen Professionalisierung des industriellen Einkaufs zu sehen.

Seit etwa einem Jahrzehnt ist die Beschaffungspersonalisierung zu beobachten. Die Leistung der Ein-

kaufsabteilungen wird über Performance-Indikatoren gemessen und unterliegt ständiger Beobachtung. Kundenunternehmen verwenden zunehmend standardisierte Einkaufsprozesse, um die Transparenz unter den Anbietern und die Vergleichbarkeit eingehender Angebote zu erhöhen und die eigene Performance zu verbessern. Durch die Erstellung einer detaillierten Leistungs-spezifikation werden die Anzahl unerwünschter Leistungskomponenten reduziert und passgenaue Angebote eingefordert. Ein straffer Prozess und klar definierte, objektive Entscheidungskriterien sollen ferner zur Reduzierung der Beschaffungskosten beitragen. Ausschreibungen, definiert als standardisierte Selektionsverfahren, in welchen der Kunde mehrere Anbieter zur Abgabe eines Angebots für eine gewünschte Leistung auf Grundlage einer Spezifikation auffordert und auf Basis dieser Angebote einen Vertragspartner auswählt, erfreuen sich zunehmender Beliebtheit.

Während Ausschreibungen gerade auf Einkaufsseite viele Vorteile, wie die Standardisierung und Systematisierung des Einkaufsprozesses und kurzfristige Kostensenkung mit sich bringen, zeigen sich in der Praxis vor allem auf Verkaufsseite neue Herausforderungen. Detaillierte Spezifikationen, internationale Konkurrenz und umfangreiche formale Anforderungen verlangen struk-

turierte Herangehensweisen der Anbieter und die Erstellung von maßgeschneiderten Angeboten. Nicht selten müssen Anbieter in Vorleistung gehen, Konzepte erarbeiten und diese in zeit- und kostenintensiven Pitches präsentieren. Besonders für Anbieter mit einer traditionellen Verkaufsmannschaft ist die Teilnahme an Ausschreibungen aufwendig und riskant. Die Wahrscheinlichkeit zu scheitern ist hoch und die Erstellung individueller Angebote erfordert einen enormen Ressourceneinsatz. Wenn Kunden versuchen, persönliche Beziehungen zu reduzieren und Angebote von einem Backoffice auf Basis der zugesandten Leistungsspezifizierung erstellt werden könnten, stellt sich die Frage nach dem verbleibenden Nutzen einer Verkaufsmannschaft in Zeiten aufstrebender Ausschreibungen. Kann der persönliche Verkauf

überhaupt noch Einfluss auf den Erfolg seines Unternehmens in Ausschreibungen nehmen?

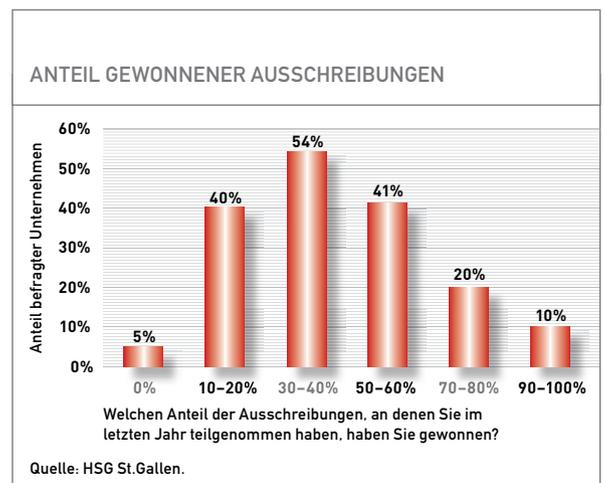
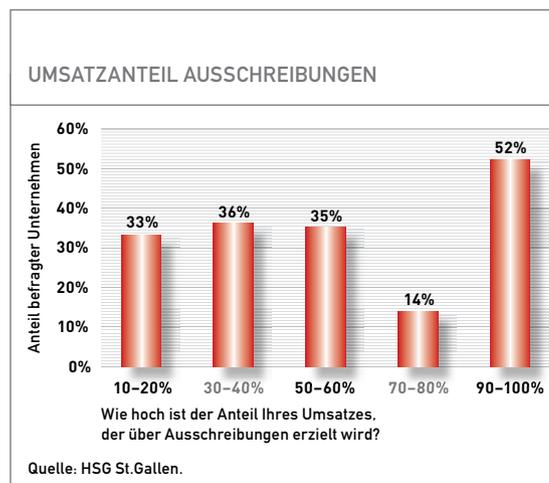
Jeder Anbieter hat seine eigene Definition von Erfolg in Ausschreibungen. So streben manche Unternehmen mit ihrer Teilnahme nicht zwingend rein finanzielle Ziele durch die Gewinnung lukrativer Aufträge an. Vielmehr stehen häufig immaterielle Ziele im Vordergrund. Durch die Teilnahme an Ausschreibungen haben Anbieter die Möglichkeit, einen speziellen Kunden besser kennen zu lernen, mehr über dessen Ausschreibungspraxis und das Vorgehen der Konkurrenten zu erfahren sowie wichtige Erfahrungen für zukünftige Ausschreibungen zu sammeln. Teilweise versuchen Anbieter gar primär durch die Teilnahme an der Ausschreibung die eigene Bekanntheit zu stei-

## Studie der Universität St.Gallen zur Rolle des persönlichen Verkaufs in Ausschreibungen

Eine Studie der Universität St.Gallen unterstreicht die bestehende Notwendigkeit eines persönlichen Verkaufs in Zeiten eines professionellen Einkaufs. An der Umfrage beteiligten sich 170 Vertriebsmitarbeiter, die gelegentlich bis häufig an Ausschreibungen mitwirken. Unter den Befragten ist eine Vielzahl an Branchen von Finanzdienstleistungen über Werbeagenturen bis hin zur

Automobilindustrie vertreten. Neben kleinen und mittelgroßen Unternehmen schließt der Datensatz auch große Konzerne ein. 31.8% der Befragten sind in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern beschäftigt, 28.8% in Unternehmen mit 51 bis 250 Mitarbeitern, 12.7% in Unternehmen mit 251 bis 1000 Mitarbeitern und 26.7% arbeiten für Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern. Der

Großteil der Befragungsteilnehmer (91%) ist männlich. Im Durchschnitt erzielen die Unternehmen 53.5% ihres Umsatzes über Ausschreibungen. Dabei können die Unternehmen im Schnitt 40.9% der Ausschreibungen für sich entscheiden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der direkte Verkauf durch intensives Engagement im gesamten Ausschreibungsprozess Einfluss auf



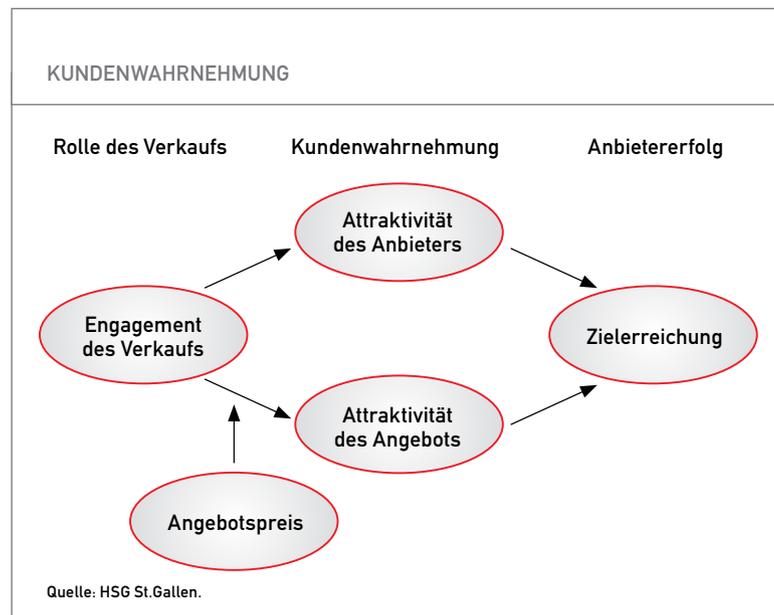
gern und künftig zu weiteren, möglicherweise bedeutungsvolleren Ausschreibungen eingeladen zu werden. Die Verkaufsmannschaft kann die Erreichung dieser Ziele vor allem auf zwei Ebenen beeinflussen:

• **Attraktivität des Angebots**

Für die Auswahl eines Anbieters im Rahmen von Ausschreibungen ist zunächst die vom Kunden wahrgenommene Attraktivität der eingehenden Angebote entscheidend. Jeder Kaufwunsch, bei Konsumenten wie Geschäftskunden, wird aus einem Bedürfnis heraus geboren. Für die Auswahl eines Anbieters ist daher vor allem entscheidend, ob die angebotene Leistung dieses Bedürfnis befriedigt. Darüber hinaus spielt in einem standardisierten Verfahren, wie einer Ausschreibung,

die Erfüllung formaler Auflagen eine wichtige Rolle. Nur Angebote, die allen formalen Anforderungen, wie beispielsweise gewünschtem Format, erforderlicher Menge oder fristgerechter Einreichung, genügen, ermöglichen einen straffen Prozess und die angestrebte Einsparung von Prozesskosten. Ein attraktives Angebot erfüllt also nicht nur die gewünschten Leistungsmerkmale, sondern auch alle formalen Anforderungen des Kunden. Für den Netto-Nutzen eines Angebots ist darüber hinaus auch der geforderte Preis entscheidend. Dieser stellt in einer Beschaffungssituation den wirtschaftlichen Aufwand dar, der in Kauf genommen werden muss, um vom Nutzen einer angebotenen Leistung zu profitieren. Der Netto-Nutzen sinkt also mit steigendem Preis. Folglich kann der Netto-Nutzen einer gerade

die eigene Zielerreichung nehmen kann. Durch die Erstellung eines maßgeschneiderten Angebots, das allen formalen Anforderungen entspricht, steigt die Angebotsattraktivität. Der Verkauf muss sich in den Prozess einbringen, um die Bedürfnisse und Anforderungen zu verstehen und im Angebot zu berücksichtigen. Darüber hinaus erlaubt intensives Engagement des Verkaufs im Ausschreibungsprozess die Pflege persönlicher Beziehungen. Durch den Kontakt mit dem Verkauf nimmt der Kunde den Anbieter als verlässlichen Partner wahr. Die Attraktivität des Anbieters steigt. Attraktivität von Angebot und Anbieter beeinflussen wiederum die Zielerreichung des Anbieters. Zwar belegen die Ergebnisse auch eine starke Dominanz des geforderten Preises in Ausschreibungen, jedoch wird deutlich, dass ein günstiges Angebot nicht ausreicht, um den Kunden für sich zu gewinnen. Kunden verlangen Angebote, die ihren individuellen Ansprüchen genügen, und bewerten zudem die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Anbieters. Für die erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen



müssen Anbieter neben einem wettbewerbsfähigen Preis durch den Einsatz ihrer Verkaufsmannschaft eine überragende Attraktivität von Angebot und Anbieter anstreben.

Das Institut für Marketing der Universität St.Gallen plant in Zukunft eine weitere Erforschung von

Ausschreibungsverfahren und sucht dafür spannende Praxispartner. Interessierte Unternehmen wenden sich bitte an Eva K. Steinbacher unter Tel.: 0041/71/22471 80 oder [eva.steinbacher@unisg.ch](mailto:eva.steinbacher@unisg.ch).

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

zufriedenstellenden Lösung aufgrund des niedrigen Preises den Netto-Nutzen einer vollumfänglichen Lösung mit einem hohen Preis übersteigen. Anbieter dürfen daher nicht ausschließlich an der Passgenauigkeit ihres Angebots arbeiten, sondern müssen auch den Preis als negative Nutzenkomponente berücksichtigen, um die Attraktivität ihres Angebots wirksam zu steigern.

### • **Attraktivität des Anbieters:**

Die Auswahl eines Anbieters auf Basis der Angebotsattraktivität als alleiniges Entscheidungskriterium ist jedoch riskant. Der Kunde hat keine Garantie, die angebotene Leistung auch tatsächlich in der gewünschten Qualität und Menge pünktlich zu erhalten. Neben der Attraktivität des Angebots beeinflusst die Attraktivität des Anbieters als potenzieller Vertragspartner die Entscheidung des Kundenunternehmens. Der englische Schriftsteller und Sozialphilosoph John Ruskin formulierte bereits im 19. Jahrhundert treffend: „Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld. Das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugeordnete Aufgabe nicht erfüllen kann.“ Hält ein günstiger Anbieter seine Versprechen nicht, entstehen nicht selten Engpässe und hohe Folgekosten. Bisweilen muss eine neue Ausschreibung erfolgen. Der professionelle Einkauf muss daher sicherstellen, dass ein Anbieter nicht nur ein passendes Angebot verspricht, sondern auch tatsächlich ein vertrauenswürdiger und verlässlicher Partner ist.

### **Stellhebel des Verkaufs**

Wie kann der persönliche Verkauf dazu beitragen, die Attraktivität des Angebots und des Anbieters beim Kunden zu verbessern? Während in Ausschreibungen ein Angebot von einem Backoffice unter Berücksichtigung der erhaltenen Leistungsspezifikation erstellt werden kann, sind herausragende Attraktivität von Angebot und Anbieter ohne intensives Engagement einer Verkaufsmannschaft über den gesamten Ausschreibungsprozess hinweg kaum möglich. Durch geschicktes Nachfragen und Ratschläge zur optimalen Gestaltung der Spezifikation muss der Verkauf Möglichkeiten nutzen, um die Bedürfnisse und Ziele des Kunden zu verstehen und ein treffendes Angebot zu entwickeln. Nicht selten sind

Leistungsspezifikationen unvollständig und berücksichtigen nicht alle Wünsche des Kunden. Um dennoch alle Bedürfnisse mit der eigenen Leistung zu befriedigen, müssen diese systematisch und vollständig aufgenommen werden. Wer nicht an der Spezifikation mitwirkt, hat schon verloren. Darüber hinaus müssen im Ausschreibungsprozess durch den Verkauf konsequent alle Kontaktmöglichkeiten zu Mitarbeitern des Kundenunternehmens genutzt werden, um die Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit des eigenen Unternehmens zu signalisieren. Obgleich industrielle Kunden mithilfe von Ausschreibungen beabsichtigen, persönliche Kontakte zu minimieren, ist ein vollständiger Ausschluss direkter Beziehungen kaum möglich. Anbieter haben über den gesamten Ausschreibungsprozess Möglichkeiten, Kontakt mit dem Kunden aufzunehmen, sich als kompetenten Vertragspartner darzustellen und damit Vertrauen zu schaffen. Entscheidend ist eine entsprechend geschulte und eingesetzte Verkaufsmannschaft.

### **Kompensation preislicher Nachteile**

Kann die Verkaufsmannschaft durch ihr Engagement im Ausschreibungsprozess möglicherweise sogar Attraktivitätseinbußen aufgrund eines vergleichsweise hohen Preises ausgleichen? Unsere Studienergebnisse zeigen, dass der persönliche Verkauf in Ausschreibungen nach wie vor einen Beitrag zur Zielerreichung leisten kann. Die Attraktivität des Angebots und auch des Anbieters können vom Verkäufer gesteigert werden. Liegt der Angebotspreis des Anbieters jedoch höher als der der Konkurrenz, kann der Verkauf durch sein Engagement die negative Wirkung des Preises auf die Angebotsattraktivität nicht auffangen. Die Kompensation eines unattraktiven Preises ist also nur bedingt möglich. Damit erreichen Kundenunternehmen ihr Ziel der Senkung von Beschaffungskosten und können eine passende Lösung zum günstigsten Preis bei einem verlässlichen Anbieter finden. Anbieter müssen einen kompetitiven Preis offerieren, eine Investition in Vertriebsanstrengungen reicht also nicht aus. Allerdings reicht auch ein günstiger Preis alleine nicht. Für den Erfolg entscheidend sind darüber hinaus Passgenauigkeit des Angebots und Verlässlichkeit des Anbieters, die wiederum vom Verkauf beeinflusst werden können. Der persönliche Verkauf bleibt unersetzlich. Auch in Zeiten von Ausschreibungen.

von Eva K. Steinbacher, Prof. Dr. Christian Schmitz  
und Prof. Dr. Dirk Zupancic