

# Wie die Ausschreibung, so das Angebot

## *Ausschreibungsqualität aus Sicht der Anbieter*

*Seit Jahren steigt für Lieferanten die Menge der zu beantwortenden Ausschreibungen kontinuierlich an. Die Professionalisierung der Einkaufsprozesse in den Konzernen und die zunehmende Globalisierung führen dazu, dass schon lange nicht mehr nur Grossprojekte über Ausschreibungen vergeben werden. Je klarer und durchdachter eine Ausschreibung ausfällt, umso leichter ist es für Lieferanten, zielführende Offerten zu erstellen, die auch eine adäquate Beurteilung durch den Einkauf erlauben, vor allem dann, wenn es sich um komplexe Beschaffungsprojekte handelt, wie z.B. beim Outsourcing von IT-Leistungen.*

Während das Beschaffungswesen schon lange gut organisiert ist, hat sich die Anbieterseite lange schwer getan. Inzwischen hat sie sich aber im Fachverband APMP (Association of Proposal Management Professionals) organisiert, der sich ausschliesslich mit dem Proposal Management befasst, also dem professionellen Erstellen von (Gross-)Offerten. Leider ist festzustellen, dass in den Führungsetagen vieler Unternehmen dieses Thema nach wie vor stiefmütterlich behandelt wird und das Proposal Management sehr oft als Aufgabe massiv unterschätzt wird. Nachtschichten sind für Proposal-Teams leider keine Seltenheit. Ziel von APMP ist es, das Fachwissen, die Methoden und Techniken des Angebotsmanagements weiterzuentwickeln und dessen Professionalisierung voranzutreiben. Mit der Verbandsarbeit und mit einem gezielten Akkreditierungsprogramm bietet der Verband seinen Mitgliedern Zugang zu entsprechenden Werkzeugen und Methoden.



*Je klarer und durchdachter eine Ausschreibung ausfällt, umso leichter ist es für Lieferanten, zielführende Offerten zu erstellen.*

Allerdings lässt auch die Ausgestaltung einiger Ausschreibungen darauf schliessen, dass auch die Einkaufsseite sich über den Aufwand für die Erstellung eines qualitativ hochstehenden Angebots nicht bewusst ist.

Während Schriftsteller für das Schreiben eines Buches oft Jahre brauchen, müssen die Proposal-Teams die gleiche Menge Output oft in wenigen Wochen bewerkstelligen, während sie gleichzeitig aber auch noch die Lösung entwickeln, Partner unter Vertrag nehmen, Preise kalkulieren, Angebotstaktiken entwickeln, juristische Aspekte abklären oder Projektpläne entwickeln müssen. Und schliesslich soll das gesamte Dokument vollständig, konsistent und stimmig sein – eine anspruchsvolle Aufgabe, wenn man bedenkt, dass die Zulieferer des Inhalts diese Arbeit häufig neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft erledigen. Wenn mehrere Offerten gleichzeitig zu erstellen sind oder wenn der RFP pünktlich zum Ferienanfang eintrifft, dann potenziert sich der Schwierigkeitsgrad nochmals merklich.

Ein klares, eindeutiges und transparentes Ausschreibungsdokument (oder Request for Proposal, RFP) erleichtert es dem Proposal Manager hingegen erheblich, ein zielführendes Angebotsdokument zu entwickeln, das es wiederum dem Einkäufer vereinfacht, eine saubere Auswertung durchzuführen. Deshalb wird hier die Gelegenheit ergriffen, die Bedürfnisse an ein professionelles RFP aus Sicht der Anbieter darzustellen.

### **Überspezifikation oft wenig zielführend**

Es ist zwar richtig, dass grundsätzlich eine präzisere Spezifikation zu einer höheren Vergleichbarkeit führen kann und somit auch ein besserer Preisvergleich möglich ist. Gleichzeitig läuft man aber Gefahr, dass eine Überspezifikation (sprich: zuviele vorgegebene Parameter) die Anbieter in ein zu enges Vorgabenkorsett presst, welches zu einer scheinbaren Vergleichbarkeit führt, die in der Realität so nicht gegeben ist. Das nimmt dem Anbieter die Möglichkeit, sich differenziert darzustellen und die tatsächlichen Vorteile seines Angebots herauszu-



Der Aufwand für die Erstellung von (Gross-)Offerten wird regelmässig unterschätzt.

schälen. Die adäquate Darstellungsmöglichkeit dieser Vorteile geht auf Kosten einer trügerischen Vergleichbarkeit oft verloren.

Gefährlich sind auch zu viele Musskriterien; auch Ausschlusskriterien genannt, weil sie bei Nichterfüllung per Definition zum Ausschluss des Anbieters führen. Nicht selten ist die vollständige Erfüllung aller Musskriterien für einzelne Anbieter gar nicht möglich, obwohl sie eigentlich weitgehend gut qualifiziert wären. Besser sind daher weniger Musskriterien, dafür aber eine höhere und transparente Gewichtung dieser Kriterien, wenn es sich um wichtige Punkte für den Käufer handelt. Ausserdem kann der Einkäufer die unangenehme Situation vermeiden, dass die unterlegenen Anbieter bei WTO-Ausschreibungen eine Rekursmöglichkeit er-

Eine Musterstruktur für eine Ausschreibung kann beispielsweise auf [www.csksmanagement.com/muster\\_rfp](http://www.csksmanagement.com/muster_rfp) heruntergeladen werden.

halten, wenn der Sieger ein Musskriterium nicht erfüllt hat.

#### Transparenz: Ja, aber bitte beidseitig!

Lieferanten verlangen zum Zweck der Vergleichbarkeit immer höhere Transparenz. Zu Recht. Allerdings ist es für den Anbieter schwierig, das Angebot optimal auf die Bedürfnisse auszurichten, wenn diese nicht klar aus dem RFP hervorgehen. APMP empfiehlt deshalb, im Sinne einer «Gleichberechtigung» die Evaluationskriterien, also Bewertungspunkte, so detailliert wie nur möglich im RFP aufzuzeigen. Der Anbieter wird sein Angebot dort optimieren, wo der Beschaffer den Fokus setzt und am meisten Punkte vergibt.

Aufgrund der beschriebenen Komplexität ist es ratsam, gleich zu Beginn den Lieferanten lieber ein paar Tage oder Wochen mehr Zeit einzuräumen. Die frühzeitige Ankündigung des RFP hilft den Anbietern, rechtzeitig die richtigen Ressourcen für die Beantwortung bereitzustellen. Und eben: Das Abgabedatum auf den 31.12. des Jahres zu setzen, zeugt nicht von einem ausgeprägten Sinn für Fairplay.

#### Hintergrund der Ausschreibung

Es ist für den Anbieter wichtig, den Hintergrund der Ausschreibung zu kennen, um das Offering optimal an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Leider sind oft nur die Spezifikationen aufgeführt, aber nicht die Ziele, die eigentlich damit erfüllt werden sollen. Häufig hätten Anbieter eine bessere Alternative, legen diese aber in Unkenntnis der hinter den Spezifikationen liegenden Bedürfnisse gar nicht dar.

#### Klare formale Anforderungen

Eindeutige und vollständige Anforderungen an die Form und Struktur der Offerten helfen nicht nur den Lieferanten beim Erstellen der Offerte, sondern auch den Einkäufern bei der Auswertung.

Die formalen Anforderungen umfassen unter anderem das Abgabedatum, (Eintreffen oder Poststempel?), den maximalen Umfang des Dokuments in Anzahl Seiten, aber eventuell auch Schriftgrösse oder Anzahl Zeichen, gegebenenfalls zu verwendende Vorlagen, Möglichkeit der Abgabe von Varianten, aber vor allem eine detaillierte Beschreibung der geforderten Angebotsstruktur inklusive Kapitelnummerierung.

#### Fazit

Es lohnt sich für den Einkäufer, eine Ausschreibung sauber aufzusetzen und sich nicht nur über die Spezifikationen und das Preisgefüge Gedanken zu machen. Eine klare und zielführende Ausschreibung erleichtert es nicht nur den Proposal-Teams auf der «Gegenseite», sondern sie produzieren auch Angebote, die näher an den wahren Bedürfnissen auf der Beschaffungsseite sind. Und schliesslich sind sie auch noch leichter auszuwerten. Eine echte Win-Win-Situation. ■

#### Christopher S. Kälin



ist Vorstandsvorsitzender und Gründungsmitglied der deutschsprachigen Sektion von APMP (Association of Proposal Management Professionals).

[www.apmp-dach.org](http://www.apmp-dach.org)