

The Competitor

Ausgabe 5 | 2. Quartal 2024



IN DIESER AUSGABE

**Verankerung
spieltheoretischer Methodik
in Einkaufsorganisationen**

Seite 3

**Hausgemachte
Wettbewerbschürden im
Einkauf**

Seite 5

Zuerst einmal eine sehr erfreuliche Nachricht in eigener Sache: Marcel Engelhardt wird das Team von Competitio ab dem 1. Juli als Partner verstärken. Marcel ist ein sehr erfahrener Einkaufsberater mit Stationen bei Roland Berger, Drozak Consulting und PwC. Wie alle Competitio-Berater brennt Marcel für die Themen Spieltheorie, Verhandlungsführung und Einkaufsoptimierung. Nach der gemeinsamen Zeit bei Drozak Consulting sind wir froh, dass sich unsere Wege wieder kreuzen und freuen uns auf erfolgreiche gemeinsame Projekte.

Spieltheoretische Verhandlungsmethoden führen sowohl in Einkaufs- als auch in Verkaufsprozessen regelmäßig zu weit überdurchschnittlichen Verhandlungsergebnissen. Eine nachhaltige Verankerung der Methodik in den Unternehmen kann jedoch nicht ausschließlich über die Begleitung von Vergabeverfahren erfolgen. Zwar ist das Training on the Job ein unverzichtbarer Bestandteil, für eine dauerhafte Institutionalisierung des Ansatzes in Unternehmen ist jedoch darüber hinaus ein breiterer Ansatz erforderlich. Wie eine solche Verankerung gelingen kann, beschreibt Marcel Engelhardt in seinem Beitrag „Verankerung spieltheoretischer Methodik in Einkaufsorganisationen“.

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie der Wettbewerb im Einkauf ungewollt geschwächt werden kann. Ein häufig eingesetztes Instrument ist die so genannte Last Call Option. Dabei wird dem Bieter das Recht eingeräumt, einen Preis zu akzeptieren, der zuvor von einem anderen Bieter (unter Vorbehalt) akzeptiert wurde. Im Erwartungswert verschlechtert die Last Call Option den erzielten Kaufpreis und sollte daher nur bei deutlichen Zugeständnissen des Bieters

gewährt werden. Die erwartete Preiserhöhung durch eine Last Call Option kann zumindest näherungsweise mit Hilfe einer Normalverteilung berechnet werden.

Im Juli und August stehen für viele die Sommerferien vor der Tür. Ein spieltheoretisches Problem, das in touristischen Regionen immer wieder auftritt, ist die schlechte Qualität der Restaurants. Äußere Marker wie die Anzahl der Besucher, die Qualität der Essensabbildungen oder die Freundlichkeit des Personals sind leider meist nur schlechte Indikatoren für die Qualität des Angebots. Die oftmals geringe Qualität resultiert aus der geringen Wiederholung der Interaktion. Während sich in Gebieten mit einer stabileren Bevölkerungszusammensetzung Restaurants mit wiederkehrenden Kundenbeziehungen durchsetzen, geht es in touristischen Gebieten primär um die einmalige Gewinnung eines Kunden. Dadurch sinkt die Qualität auf ein gerade noch akzeptables Niveau. Dieses Problem kann dadurch gelöst werden, dass man touristische Gebiete meidet oder Einheimische um Empfehlungen bittet. Diese haben als Wiederholungskunden in der Regel einen besseren Überblick. Das Problem der einmaligen Interaktion kann auch durch Bewertungsportale gelöst werden. Durch die öffentlich einsehbaren Bewertungen entsteht ein Anreiz für die Betreiber, die Qualität des Angebots zu verbessern. Zwar sind ca. 10% aller Bewertungen bei Google gefälscht, dennoch hat sich das ungünstige Gleichgewicht der einmaligen Interaktion durch die Omnipräsenz der Bewertungsportale deutlich zum Positiven verändert.

Wir wünschen allen Lesern, Kunden und Partnern einen schönen Sommer!

Verankerung spieltheoretischer Methodik in Einkaufsorganisationen

MARCEL ENGELHARDT

Hintergrund

Spieltheoretische Methoden und Verhandlungsansätze werden seit vielen Jahren sowohl in der Privatwirtschaft als auch bei der Vergabe öffentlicher Aufträge mit meist durchschlagendem Erfolg eingesetzt. Die Dichte an "Inhouse-Lösungen", die unabhängig von externen Experten funktionieren, hat in den letzten Jahren insbesondere bei den Automobilherstellern zugenommen. Trotz der hervorragenden Ergebnisse gelingt es gleichzeitig nur wenigen Unternehmen, diese Ansätze nachhaltig und ohne dauerhafte externe Unterstützung zu verankern. Weder werden sie in den Standardmethodenbaukasten aufgenommen, noch wird die Einkaufsorganisation auf eine breite Anwendung ausgerichtet (siehe auch den Beitrag „Hausgemachte Wettbewerbshürden im Einkauf“ in diesem Heft).

Typischerweise laufen Projekte, in denen die Spieltheorie erfolgreich eingesetzt wird, nach einem ähnlichen Muster ab: Externe Berater bringen die Methodik ein und treiben die Umsetzung in einzelnen Vergabeprojekten voran. Läuft der Beratervertrag aus oder stehen keine aktuellen Vergaben an, bleibt es bei den Pilotprojekten. Die Beschaffungsstellen greifen dann standardmäßig wieder auf klassische Verhandlungsansätze wie bilaterale oder multilaterale Face-to-Face-Verhandlungen zurück.

Die Elemente einer nachhaltigen Verankerung

Wir sehen drei wesentliche Elemente, um spieltheoretische Methoden intern zu etablieren. Erstens

müssen in der Organisation Strukturen geschaffen werden, die es ermöglichen, eine Methode auch ohne konkreten Projektbezug aufrechtzuerhalten. Dies bedeutet, dass regelmäßig und prozessbasiert eine Nachfrage nach der Methode geschaffen werden muss. Hier kann häufig an bewährte Standards in Einkaufsorganisationen "angedockt" werden. Insbesondere die ohnehin regelmäßig zu definierende Warengruppenstrategie sollte so gestaltet werden, dass langfristig mehr Vergaben hinsichtlich ihrer Eignung für spieltheoretische, wettbewerbsbasierte Verhandlungen ermöglicht werden. Kurzfristig sollten alle anstehenden Verhandlungen in einem Verhandlungskalender strukturiert und vor allem frühzeitig identifiziert werden. Damit scheitert die Anwendung der Spieltheorie zumindest nicht an mangelnder Vorbereitungszeit. Dies gilt sowohl für das Projektgeschäft als auch für die jährlichen Preisverhandlungen im Seriengeschäft. Entscheidend ist, dass sowohl die klassische bilaterale Verhandlung als auch der spieltheoretische Ansatz bei der Auswahl und Planung immer mindestens "auf Augenhöhe" sind. Wenigen Einkaufsorganisationen gelingt es sogar, dass sowohl im Standardbeschaffungsprozess als auch im Mindset der Warengruppenverantwortlichen die wettbewerbliche Vergabe eher als die 'Default-Lösung' angesehen wird. Abweichungen von dieser Default-Lösung zurück zur klassischen Verhandlung müssen dann mit den individuellen Gegebenheiten begründet werden und nicht umgekehrt.

Das zweite entscheidende Element beim Aufbau einer Inhouse-Lösung ist die methodische Schulung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies betrifft zum einen die effiziente

und effektive Durchführung eines konkret anstehenden Vergabeverfahrens. Zum anderen beginnt das Know-how aber bereits bei der Fähigkeit, diejenigen Verhandlungen zu identifizieren, die über einen wettbewerblichen Ansatz durchgeführt werden können. Wie oben beschrieben, können Prozesse und Strukturen hier einen wertvollen Beitrag leisten. Sie müssen aber immer durch die Beurteilungskompetenz der ausführenden Warengruppenmanager ergänzt werden.

Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung ist in erster Linie die Fähigkeit, spieltheoretisch, d.h. in 'strategischen Interaktionen' zu denken. Für Vergabeverfahren mit geringer bis mittlerer Komplexität sind in der Regel keine vertieften spieltheoretischen Kenntnisse erforderlich. Ein spieltheoretisches Grundverständnis ist jedoch unerlässlich, um aus dem Standardbaukasten die richtigen Bausteine für die individuelle Vergabesituation auswählen zu können. Anschließend müssen die wesentlichen Elemente des Vergabe- und Verhandlungsdesigns erlernt werden. Einkäufer müssen die Stärken und Schwächen von Wettbewerbssituationen erkennen, die Vergabe sinnvoll und marktgerecht gestalten und die Implikationen für den Verhandlungsmechanismus verstehen. Erst dann kann ein robustes Verhandlungsdesign entwickelt werden, das in der Regel aus einer Kombination der gängigsten Auktions- und Informationselemente besteht (z.B. holländische Auktion mit Rängen). Abschließend sind die sekundären Kompetenzen zu nennen, d.h. das Projektmanagement, die Organisation des Auktionstages sowie weichere Erfolgsfaktoren wie die richtige Kommunikation mit den Lieferanten.

Das dritte und letzte Element ist die praktische Umsetzung, die in mehreren Schritten erlernt werden muss. Am Anfang steht immer die eher passive Begleitung einer Vergabe durch einen Exper-

ten. Dieser Ausgangspunkt entspricht in der Regel der Konstellation in einem typischen Beratungsprojekt. Darauf aufbauend ist jedoch im nächsten Schritt eine Rollenumkehr in eine aktive Rolle mit passiver Unterstützung durch einen Experten notwendig. Der Einkäufer muss nun von einer Bringschuld des Experten in eine eigene Holschuld wechseln und die Vergabe aktiv im Fahrersitz vorantreiben. Dieses Setup muss idealerweise einige Male wiederholt werden, bis die Fähigkeit entwickelt ist, weniger komplexe Vergaben selbständig durchzuführen.

Die drei beschriebenen Elemente bilden das Erfolgsdreieck, das - flankiert durch ein erfolgreiches Change Management - die spieltheoretische Kompetenz jeder Einkaufsorganisation stärken kann. In der praktischen zeitlichen Umsetzung bedeutet dies, dass zwar weiterhin externe Spezialisten die Pilotprojekte initiieren und begleiten, das Gesamtprojekt aber frühzeitig auch auf eine strukturelle Implementierung im Unternehmen ausgerichtet wird. Der große Vorteil dieser Institutionalisierung über Prozesse liegt dann vor allem darin, dass das Wissen auch dann gesichert ist, wenn die externen Berater wieder gehen oder eine Fluktuation von Wissensträgern in der Belegschaft selbst stattfindet.

Es ist wichtig zu betonen, dass das beschriebene Verfahren nicht ausreicht, um wirklich komplexe Vergabeverfahren durchzuführen. Dies gilt z.B. für Wettbewerbssituationen mit starken Asymmetrien zwischen den Anbietern, kombinatorischen Elementen oder kollusivem Verhalten der Marktteilnehmer. Diese sind in der Regel so individuell, dass eine tiefergehende spieltheoretische Analyse unabdingbar ist. In solchen Fällen sind nach wie vor externe Berater oder interne Experten eines Center of Excellence gefragt, da das notwendige Fachwissen selten neben dem Tagesgeschäft des Warengruppenmanagers aufgebaut werden kann.

Hausgemachte Wettbewerbshürden im Einkauf

MARCEL ENGELHARDT, CHRISTOPH PFEIFFER

Hintergrund

Fragt man Einkaufsexpertinnen und -experten nach dem wirksamsten Verhandlungshebel, werden die meisten sicherlich die maximale Nutzung des Wettbewerbs nennen. Es bedarf keiner tieferen spieltheoretischen Analyse, um zu verstehen, warum Wettbewerb das schärfste Schwert in jeder Einkaufsverhandlung ist. Die Erklärung ist einfach: Anbieter müssen einen Kompromiss (trade-off) eingehen zwischen einerseits der Wahrscheinlichkeit, den Zuschlag zu erhalten. Andererseits wollen sie ihren Gewinn maximieren. Je höher der Angebotspreis, desto geringer die Gewinnwahrscheinlichkeit. Je weniger sicher ein Anbieter ist, den Zuschlag zu erhalten, desto geringer ist seine Gewinnmarge. Ein (echter) Monopolist hingegen kann sich primär auf die Gewinnmaximierung konzentrieren. Erst wenn die Gewinnmarge Dimensionen erreicht, bei denen der Business Case der Kunden nicht mehr aufgeht, wird das Verwirklichen des Umsatzes selbst Teil der Abwägung.

Das erfolgreiche Verhandeln im Grenzbereich von Monopolsituationen wird oft als Königsdisziplin des Einkaufs bezeichnet. Der Umgang mit echten Monopolen ist nicht trivial und erfordert oft einen hohen cross-funktionalen Aufwand über einen längeren Zeitraum. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen die eher komfortablen Verhandlungen, bei denen aus einer Vielzahl von Lieferanten ausgewählt werden kann. Bei weniger komplexen Beschaffungsgütern sorgt der allgemeine Wettbewerb über die Zeit allein für eine Preisoptimierung. Bei höherer Komplexität (und geringerer direkter Vergleichbarkeit) können spieltheoretisch optimierte Mechanismen diese Aufgabe übernehmen.

Interessant und Gegenstand dieses Artikels ist der oft große Bereich zwischen den beiden Grenzfällen. Die Bestimmung des Wettbewerbsgrades ist auf den ersten Blick oft gar nicht so einfach, denn die reine Anzahl der potenziellen Anbieter ist zwar ein notwendiger erster, aber noch kein hinreichender letzter Schritt. Denn der Wettbewerb wird einerseits von der Anbieterseite, also der Marktsituation bestimmt. Andererseits gibt es aber auch einen nachfrageseitigen Einfluss in Form von wettbewerbschwächenden Einkaufspraktiken, Vorgaben oder Verhaltensweisen, die Einfluss auf das strategische Bietverhalten der Lieferanten haben und die im Folgenden beleuchtet werden sollen.

Selbstgemachte Wettbewerbshürden – ein Beispiel

Generell kann gesagt werden, dass jede starre Regel, die sich der Einkauf setzt, ein potenzielles Wettbewerbshindernis darstellen kann. Denn: Starre Regeln bedeuten immer, dass dem Markt Rahmenbedingungen vorgegeben werden, innerhalb derer er sich optimieren muss. Dem Markt wird die Möglichkeit genommen, die optimalen Rahmenbedingungen selbst mitzugestalten. Das kann zu Effizienzverlusten führen. Als konkretes Beispiel können a priori festgelegte Sourcing-Strategien genannt werden. Eine Einkaufsorganisation legt für strategische Materialien fest, dass diese keinesfalls aus einer Hand und am besten noch mit ähnlich großen Volumenanteilen für jeden Lieferanten beschafft werden sollen. Aus Sicht eines sinnvollen Risikomanagements kann diese Vorgabe sinnvoll sein: Fällt ein Lieferant aus, ist die Produktion nicht unmittelbar gefährdet, da ohne große Prozessumstellungen ein anderer Lieferant zur Verfügung steht. Und auch aus ver-

handlungstheoretischer Sicht kann sich eine dauerhaft aufrechterhaltene Konkurrenzsituation innerhalb einer Warengruppe auszahlen. Zumindest auf den ersten Blick. Der zweite Blick durch eine spieltheoretische „Linse“ hat jedoch eine andere Perspektive auf dieses Vorgehen bzw. wirft verschiedene Fragen auf. Wie viel niedriger wären die Preise eines einzelnen Anbieters gewesen? Welche Skaleneffekte hätte ein maximal großes Paket generiert? Welche Verhandlungsdynamik wäre entstanden, wenn ein Anbieter leer ausgegangen wäre? Was sind die tatsächlichen Kosten des Ausfalls des einzigen Anbieters? Können diese durch andere Maßnahmen verlagert werden? Wie viele Anbieter gibt es insgesamt auf dem Markt?

Wenn man diese (und viele andere) Fragen sinnvoll strukturiert, beschreiben sie letztlich einen Trade-off zwischen Risikominimierung und Kosten. Der Unterschied liegt nun darin, wie dieser Trade-off gelöst wird. Klassischerweise wird zuerst die Risikominimierung angegangen und festgelegt (z.B. Dual-Source-Strategie), die Kosten werden dann innerhalb dieses festgelegten Rahmens optimiert. Spieltheoretiker hingegen lösen „simultan“. Das heißt, sie überlegen sich einen Mechanismus, mit dem die Abwägung dort getroffen wird, wo das meiste Wissen über die Preisstrukturen vorhanden ist - und das ist eigentlich immer der Markt. Konkret könnte man in diesem Fall eine Risikoprämie definieren, die eine Single-Source-Lösung einsparen muss, um in der Gesamtbetrachtung besser zu sein als die risikoärmere, aber teurere Dual-Source-Lösung. Beide Lösungen würden dann parallel verhandelt. Die Marktkräfte würden entscheiden, welche sich durchsetzt, indem geprüft wird, ob der Markt die Risikoprämie durch die attraktivere Bündelung und folgend Skaleneffekte tatsächlich einsparen kann.

Es ist zu beachten, dass eine Dual-Source-Strategie nicht notwendigerweise eine (starke) Wettbewerbsbeschränkung darstellt. Wenn es viele Anbieter im Markt gibt, die Wechselkosten gering sind und das Volumen im Verhältnis dazu noch sehr hoch ist, ist die wettbewerbsschwächende Wirkung gering. Gleichzeitig ist diese Konstellation gerade bei strategischen Warengruppen, bei denen Risikoüberlegungen eine Rolle spielen, eher selten. Die

vorgegebene Anzahl von Anbietern ist ein Wettbewerbshindernis, an dem sich daher gut beschreiben lässt, wie es intelligenten spieltheoretischen Ansätzen gelingt, Lösungen hervorzubringen, die manchmal besser, meist ähnlich gut, aber nie schlechter sind als andere Ansätze.

Weitere selbstgemachte Wettbewerbshürden

Lieferantenausschluss: Der a priori Ausschluss bestimmter Anbieter ist die offensichtlichste Form der Wettbewerbsbehinderung. Es kann vorkommen, dass Anbieter vermeintlich strenge Anforderungen nicht erfüllen. Implizit wird unterstellt, dass die nicht erfüllten Anforderungen auch bei einem Preis von 0 Euro nicht akzeptabel wären. Fragt man explizit nach der Bereitschaft, die nicht erfüllten Anforderungen bei einer Einsparung von 100 % zu akzeptieren oder sich anderweitig zu arrangieren, fallen die Antworten oft anders aus. Natürlich bietet kein Anbieter zu 0 Euro an. Aber das Gedankenspiel zeigt, wann das Knock-out-Kriterium durch eine Bonus-Malus-Regelung ersetzt werden könnte. Dem Herausforderer eine theoretische Chance zu geben, ist aber keineswegs der entscheidende Punkt. Die spieltheoretische Analyse konzentriert sich auf die Wettbewerbsdynamik insgesamt. Dies bedeutet, dass auch ein Herausforderer, der kaum eine realistische Chance auf den Zuschlag hat, andere Optionen in der Ausgestaltung der Verhandlung oder des Vergabemechanismus ermöglichen kann. Die Einbeziehung eines Herausforderers sollte daher nicht ausschließlich am Einsparpotenzial des Herausforderers gemessen werden. Vielmehr sind die Auswirkungen auf die Wettbewerbsdynamik insgesamt zu berücksichtigen.

Fixe Amortisationsregeln: Lieferantenwechsel verursachen Kosten und Aufwand. Neue Lieferanten müssen prozessual angebunden und Systeme umgestellt werden. Einige Einkaufsorganisationen bewerten diese Kosten pauschal. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Lieferantenwechsel nur dann in Betracht gezogen wird, wenn der neue Lieferant Einsparungen in einer vorher festgelegten Höhe bringt und sich der Wechsel damit amortisiert. Natürlich müssen Wechselkosten bei Sourcing-Entscheidungen berücksichtigt werden. Diese sollten

jedoch im Rahmen einer Delta-Bewertung individuell ermittelt werden. Geschieht dies nicht, ist die Wahrscheinlichkeit einer Wettbewerbsverzerrung hoch. Insbesondere Lieferanten kleinerer Volumina können kaum durch Wettbewerber verdrängt werden, da diese extrem niedrige Stückpreise anbieten müssten, um eine Amortisation zu erreichen. Dieser Effekt kann auch bei größeren Stückzahlen auftreten, wenn die Amortisation nicht über die Lebensdauer, sondern bereits in den ersten zwei bis drei Jahren erfolgen muss.

Directed-Buy: Viele Tier-1-Lieferanten, insbesondere in der Automobil- und Luftfahrtindustrie, erhalten von den OEMs Vorgaben für die Lieferantenauswahl. Insbesondere bei sicherheitsrelevanten Teilen oder Komponenten, die für das Branding gegenüber dem Endkunden wichtig sind, können die Tier-1-Lieferanten oft nicht frei über ihre Lieferantenbasis entscheiden. Obwohl Alternativen vorhanden wären, entsteht eine faktische Monopolsituation. Dieses Wettbewerbshindernis ist zwar nicht direkt hausgemacht. Der Einkauf sollte aber gezielt darauf hinwirken, möglichst wenig Directed Buying durchführen zu müssen.

Unabgestimmte Cross-Funktionen: Bei den Lieferantenbeziehungen und deren Management besteht nicht selten ein Zielkonflikt zwischen den einzelnen Funktionen. Während Entwicklung und Produktion die Verlässlichkeit und Kontinuität mit bekannten Lieferanten schätzen, muss der Einkauf diese Beziehung immer wieder auf akzeptable Kosten überprüfen. Die Verhandlungsposition des Einkaufs wird erheblich geschwächt, wenn Entwicklung und Produktion eindeutig auf der Seite der Bestandslieferanten (bzw. bei Projektvergaben auf der Seite der Vorzugslieferanten) stehen. Auch hier müssen Präferenzen bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Entscheidend ist jedoch, dass diese objektiv messbar sind und damit indirekt in einem monetären Wert ausgedrückt werden können. Was passiert, wenn dies nicht der Fall ist und die Querschnittsfunktionen keine gemeinsame Sprache mit dem Einkauf gegenüber den Lieferanten sprechen? Die Antwort lautet: Im besten Fall nichts, wenn die Lieferanten ihre Wettbewerbssituation eigenständig richtig einschätzen. Der wahrscheinlichere Fall ist jedoch, dass die Lieferanten ihre Erwartungen

anpassen und sich dies in der Abwägung zwischen Gewinnwahrscheinlichkeit und Gewinn niederschlägt. Mit anderen Worten: Die von den Querschnittsfunktionen bevorzugten Lieferanten fühlen sich sicherer, als es einer wettbewerbsorientierten Verhandlung zuträglich wäre.

Last-Call-Optionen: Last-Call-Optionen (LCO) sind bei erfahrenen Lieferanten sehr beliebt. Eine LCO gibt einem Lieferanten das Recht, in einer Verhandlung unter Wettbewerbsbedingungen den Zuschlag zum gleichen Preis zu erhalten, zu dem ein anderer Bieter ohne die LCO den Zuschlag erhalten hätte.

Damit eine LCO für einen Lieferanten attraktiv ist, muss der Käufer, der die LCO garantiert, glaubwürdig sein. Außerdem ist davon auszugehen, dass nur ein Anbieter eine LCO erhält.

Das strategische Kalkül des Anbieters ändert sich, wenn er über eine LCO verfügt. Ohne weitere Hebel hat er zunächst keinen Anreiz mehr, den Angebotspreis zu senken. Häufig ist zu beobachten, dass Bieter, denen eine LCO zugesichert wurde, vor der endgültigen Vergabeentscheidung kaum noch Preissenkungen vornehmen. Erst wenn sie mit dem Zuschlag konfrontiert werden, sind oft extrem hohe Preisnachlässe möglich. Der Bieter mit LCO kann sich in den weiteren Verhandlungen entspannt zurücklehnen und abwarten, mit welchem Endpreis er konfrontiert wird.

Eine Erstpreisverhandlung mit LCO ähnelt daher einer Zweitpreisauktion. Akzeptiert der Bieter mit LCO jedoch den zuvor unter Vorbehalt akzeptierten Preis, liegt der erwartete Zuschlagspreis über dem Ergebnis einer englischen oder holländischen Auktion. Um dies auszugleichen, müsste das LCO einen Preis implizieren, der unter dem zuvor unter Vorbehalt akzeptierten Preis liegt. Der ideale Abstand ist der erwartete Abstand zwischen dem niedrigsten und dem zweitniedrigsten Reservationspreis. Dieser Abstand ist nicht bekannt, kann aber aus den zuvor eingereichten Preisen abgeleitet werden.

Ohne den zusätzlichen Abschlag auf den zuvor unter Vorbehalt akzeptierten Preis führt eine LCO zu einem schlechteren Ergebnis. Der Vorteil einer LCO muss also größer sein als die Verschlechterung des Erwartungswertes der Verhandlung.

Die Verschlechterung des Erwartungswertes durch eine LCO ist umso größer, je geringer die Anzahl der Bieter ist. Insbesondere bei einer geringen Anzahl von Bietern sollte eine LCO nur mit äußerster Vorsicht vereinbart werden.

Eine LCO führt bei spieltheoretischen Vergabeverfahren, die auf festen Regeln und Commitment basieren, zu einer Schwächung des Commitments und zu weniger Transparenz. Ein Take-it-Offert kann nur noch unter Vorbehalt abgegeben werden. Für den Bieter sind die Handlungen des Auftraggebers bei einem Take-it-Offert unter Vorbehalt nicht mehr nachvollziehbar. Darunter könnte die Akzeptanz des Verfahrens insgesamt leiden.

Ein LCO sollte nur vergeben werden, wenn dem Käufer im Gegenzug ein erheblicher Vorteil gewährt wird. Aber wie groß muss dieser Vorteil sein?

Angenommen, in einem Vergabeverfahren gibt es drei Bieter L1, L2 und L3 und die angegebenen Preise sind wie folgt: $P_1=100$, $P_2=105$, $P_3=92$. Unter

der Annahme einer Normalverteilung mit einem Mittelwert $\mu=(100+105+92)/3=99$ und einer Standardabweichung $\sigma=5,35$ lässt sich der Abstand zwischen dem niedrigsten und dem zweitniedrigsten Wert näherungsweise wie folgt bestimmen

$$E(D1,D2) \approx \frac{\sigma}{n} \sqrt{\pi} = 3.162$$

Da sich die LCO nur dann auswirkt, wenn der Mindestpreis des Bieters mit der LCO der niedrigste Preis ist, müsste mit dieser Wahrscheinlichkeit gewichtet werden. Beträgt diese z.B. 50%, so müsste der gewährte Vorteil für die LCO mindestens $3.162 * 0.5 / 99 = 1,6\%$ des zu vergebenden Gesamtvolumens betragen. Dabei sind die o.g. verfahrenstechnischen Nachteile noch nicht berücksichtigt, die ebenfalls auszugleichen wären, aber schwieriger zu berechnen sind. Im Ergebnis wäre unter den getroffenen Annahmen ein direkter Vorteil von 2% des Vergabevolumens erforderlich, um die Nachteile eines LCO zu kompensieren.

The Competitor

Fragen, Rückmeldung, Kritik, Themenideen
oder Neuanmeldungen?

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung an

newsletter@competitio.de

Der nächste Newsletter erscheint im 3. Quartal 2024.