

MBI EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

STRATEGIEN | MÄRKTE | ROHSTOFFE

Freitag, 1. September 2017 | Nr. 17

D 14007

Spieltheorie im Einkauf

Wer über die Regeln bestimmt, ist immer im Vorteil

Was haben die Brexit-Verhandlungen und die Verhandlungen eines Einkäufers mit seinem Lieferanten gemeinsam? Nicht viel, möchte man meinen: Beim Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union geht es um große Politik, bei der Lieferantenverhandlung um das Klein-Klein des betrieblichen Alltags. Aus Sicht der Spieltheorie indes sind beides Anwendungsfälle modelltheoretischer Analyse. Für den Einkauf ergeben sich daraus interessante Perspektiven.

„Bei der Umsetzung der Spieltheorie in die Praxis geht es darum, sich innerhalb von gesetzten Regeln möglichst optimal zu verhalten oder die Regeln selber so zu verändern, dass sie einem zum Vorteil gereichen“, erläutert Sebastian Moritz. Der Einkauf eines Unternehmens sei ein sehr schönes Anwendungsfeld für die Spieltheorie, fügt Moritz, der das Londoner Büro der Unternehmensberatung TWS Partners leitet, im Gespräch mit Einkäufer im Markt hinzu. Denn: „Ein Einkäufer kann die Regeln einer

Verhandlung setzen – mit wem will ich verhandeln, in welcher Reihenfolge, zu welchem Zeitpunkt? Es geht darum, die Verhandlung so zu strukturieren, dass am Ende das für den Einkauf beste Ergebnis herauskommt.“

TWS wurde 2001 in München von Henrick Thiele, Achim Wambach und Marcus Schreiber gegründet. Von den drei Gründern ist heute nur noch Schreiber, der aus dem Siemens-Einkauf kommt, in der Geschäftsführung. Mittlerweile arbeiten mehr als 60 Menschen für TWS. Das Unterneh-

men beschäftigt nicht nur Ökonomen, sondern auch Mathematiker und Physiker. Das Geschäftsmodell besteht darin, die Spieltheorie für die Praxis anwendbar zu machen. Laut Sebastian Moritz verfügt TWS damit über ein Alleinstellungsmerkmal. Wie berichtet, sind die Münchener Berater seit kurzem exklusiver Methodenpartner des internationalen Einkäuferberufsverbandes CIPS.

In Auktionen kann man nicht bluffen

Indem er die richtigen Regeln setzt, kann der Einkauf die Verhandlungen mit Lieferanten zu seinen Gunsten beeinflussen. Beispiel: Der Verkäufer setzt den Preis meistens hoch an, um im Laufe der Verhandlung nachgeben zu können (und dem Einkäufer das Gefühl zu geben, dass der Verkäufer ihm entgegenkommt). Ob der Preis, auf den sich die Parteien am Ende einigen, auch tatsächlich der für den Einkäufer beste Preis ist, oder ob dieser nicht doch einen besseren Preis hätte erzielen können, bleibt ungewiss. Aus Sicht der Spieltheorie ist es deshalb sinnvoller, die Beschaffungsentscheidung durch klare Regeln vorzustrukturieren.

Das bekannteste Beispiel dafür ist die Auktion: Hierbei bringt es keinen Vorteil, einen hohen Preis zu setzen – der Auktionsmechanismus ist für solche taktischen Spielchen unempfindlich.

Mehr: Seite 3



Schachmatt – wie beim Schachspiel geht es bei der Spieltheorie darum, die Züge des Gegners vorwegzunehmen und ihn in die Defensive zu bringen.
Foto: Shutterstock

Aus dem Inhalt

Kooperationsbörse	2
Zulieferer aus Katalonien	
BME-Symposium	4
Im Zeichen des Protektionismus	
Versicherungsbranche	6
Einkauf soll's richten	
Kunststoffe	8
Harvey belastet Lieferketten	
Importpreise	11
Preisdruck lässt nach	

Fortsetzung von Seite 1

Keine Angst vor natürlichen Oligopolen



Sebastian Moritz
Foto: TWS Partners

„Die Spieltheorie zwingt den Verkäufer, seine Karten auf den Tisch zu legen“, heißt es in einem TWS-Whitepaper. Oder mit anderen Worten: Es ist sinnlos, in einer Auktion zu bluffen.

Ob der Einkauf eine englische Auktion wählt, bei der sich die Lieferanten gegenseitig unterbieten, oder die holländische Variante, bei der der Einkauf mit einem niedrigen Preis beginnt und schrittweise erhöht, bis der erste Lieferant den Preisschritt akzeptiert und den Zuschlag erhält, hängt von den jeweiligen Umständen ab. In dem erwähnten Whitepaper hat TWS einen Fall mit drei verschiedenen Auktionsformen durchgespielt. Der Preis, zu dem jeweils der Zuschlag erteilt wurde, reichte von 110 bis 100 Euro.

Das heißt, durch die Wahl des richtigen Auktionsformats konnte der Preis in diesem Fall um gut neun Prozent reduziert werden – „ein bemerkenswertes Ergebnis für jeden Einkaufsmanager“, so TWS. Und umgekehrt gilt: „Wer eine suboptimale Verhandlungsform wählt, riskiert, bares Geld auf dem Tisch liegen zu lassen“, merkt Sebastian Moritz an.

Qualitative Kriterien werden in Euro ausgedrückt

Die Spieltheorie lässt sich aber nicht auf Auktionen einfacher Produkte wie C-Artikel reduzieren. Viel interessanter – und herausfordernder – sind Anwendungsszenarien, bei denen es um komplexe Beschaffungsentscheidungen geht. Typische Fälle sind Investitionsgüter oder umfangreichere Dienstleistungen. Hier muss der Einkauf viel Vorarbeit leisten, will er das beste Ergebnis erzielen. Und das beste Ergebnis ist nicht unbe-

dingt gleichlautend mit dem niedrigsten Angebot, wie Moritz betont: „Das Ziel muss es sein, den besten, nicht den billigsten Lieferanten auszuwählen.“ So könne ein Lieferant den Zuschlag bekommen, obwohl er einen höheren Preis verlangt als die Wettbewerber, weil er bei einer Gesamtkostenbetrachtung geringere Kosten verursacht.

Hier stellt sich die Frage, wie „Nichtpreisfaktoren“ wie beispielsweise Qualitätsunterschiede oder von Lieferanten angebotene Zusatzleistungen beim Vergabe-Design berücksichtigt werden können. Eine Aussage wie „Lieferant A ist besser als Lieferant B“ reiche da nicht. Stattdessen dringe TWS beim Kunden stets darauf, qualitative Unterschiede in Geldbeträgen auszudrücken. So könnte man etwa errechnen, wie viele Arbeitsstunden es kostet, die von einem Lieferanten verursachten Qualitätsmängel zu beseitigen. „Am Ende steht immer eine Zahl in Euro“, sagt Moritz.

Zu wenig Wettbewerb meist selbst verschuldet

Da letztlich die Fachabteilungen mit dem zu beschaffenden Produkt bzw. der Dienstleistung arbeiten müssen, ist es für den Einkauf unerlässlich, sich von den internen Kunden das Mandat für die Ausschreibung, Verhandlung und Vergabe erteilen zu lassen, gibt der Berater zu bedenken. „Die Entscheidung, wer zum finalen Vergabeprozess eingeladen wird und unter welchen Rahmenbedingungen die Vergabe ablaufen soll, kann nur funktionsübergreifend getroffen werden. Das Ergebnis sollte schriftlich festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben werden.“

Und wie sieht es mit der Anwendung der Spieltheorie in Märkten aus, die oligopolistisch strukturiert sind? Hier müsse man unterscheiden, ob es sich um ein natürliches Oligopol handelt oder ob es selbst geschaffen ist, erklärt Moritz. Natür-

liche Oligopole seien eher die Ausnahme, meistens seien Unternehmen selbst dafür verantwortlich, wenn auf dem Lieferantenmarkt zu wenig Wettbewerb herrscht. Hier gilt es, den Wettbewerb wieder zu beleben, etwa durch Ausweichen auf andere Materialien oder Änderungen in der Konstruktion.

Transparenz kann kontraproduktiv sein

Aber auch bei natürlichen Oligopolen hat der Einkauf Spielraum. Er muss sich allerdings genau überlegen, wie er den Vergabeprozess gestaltet. Eine holländische Auktion wäre kontraproduktiv, wie Moritz erläutert: „In solchen kollusiven Märkten gibt es implizite oder explizite Marktpreise. Unter den Anbietern herrscht Konsens, dass keiner diese Preise unterschreitet, um einen Preiswettbewerb zu verhindern. Eine holländische Auktion würde keinem der Anbieter einen Anreiz geben, diesen Marktpreis zu unterbieten – egal wie strategisch wichtig oder groß der Auftrag wäre.“ Denn die anderen Anbieter würden den gewinnenden Preis immer direkt in der Auktion sehen und könnten den „Abweicher“ in den nächsten Vergaben durch extrem niedrige Preise ihrerseits schädigen.

Transparenz und Sichtbarkeit seien hier kontraproduktiv für den Verhandlungserfolg, da sie die Koordination stabilisierten. Moritz empfiehlt in einem solchen Fall die verdeckte Erstpreisauktion, bei der die Lieferanten ihre Gebote in verschlossenen Umschlägen abgeben. „Bei verdeckten Erstpreisgeboten geht die Transparenz über den finalen Preis verloren und es besteht die Chance, einen besseren Preis zu erzielen, wenn der Auftrag für einen der Anbieter groß und wichtig genug ist“, erläutert der Experte.

Mark Krieger

Mehr zum Thema Spieltheorie im Einkauf: www.tws-partners.com