

Zuschlagsszenario: Szenariobasierte Vergabeentscheidung im technischen Einkauf

Ein Zuschlagsszenario beschreibt im Beschaffungscontrolling die simulierte oder geplante Variante, wie Auftragsvolumen bei einer Ausschreibung oder Rahmenvereinbarung auf Lieferanten verteilt werden. Einkäufer nutzen Szenarien, um unterschiedliche Vergabevarianten – etwa Single Sourcing, Split-Aufteilung oder Preisstufen – vor der Entscheidung durchzurechnen. Der Begriff gehört damit zu den zentralen Werkzeugen der strategischen Vergabesteuerung und verbindet Angebotsbewertung, Risiko- und Kapazitätsplanung.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Zuschlagsszenario legt fest, welcher Lieferant welches Volumen zu welchen Konditionen erhält.
- Typische Szenariotypen sind Einzelvergabe, Aufteilung nach Anteilen, Split nach Materialgruppen und Preisstaffel-Varianten.
- Die Bewertung erfolgt häufig über gewichtete Kriterienkataloge mit Preis-, Qualitäts- und Risikofaktoren.
- Szenarien werden vor der eigentlichen Vergabeentscheidung simuliert und im Vergabeprotokoll dokumentiert.
- Im öffentlichen Auftrag ist die Dokumentation der Szenarien Teil der Rechenschaftspflicht; im Industrie-einkauf dient sie der Nachvollziehbarkeit.
- Szenariorechnungen stärken die Versorgungssicherheit, indem Ausfallrisiken über Multiple Sourcing abgebildet werden.

Definition: Zuschlagsszenario

Ein Zuschlagsszenario ist eine definierte Variante der Volumenvergabe, die im Rahmen einer Ausschreibung oder Lieferantenbewertung durchgerechnet und mit den Vergabezielen abgeglichen wird. Es beschreibt, welche Lieferanten in welcher Kombination beauftragt werden und mit welchen erwarteten Auswirkungen auf Preis, Lieferfähigkeit und Risiko.

Abgrenzung zur Zuschlagsentscheidung

Das Szenario ist die Planungs- und Simulationsstufe vor der eigentlichen Zuschlagserteilung. Während die Zuschlagsentscheidung das verbindliche Ergebnis dokumentiert, vergleicht das Zuschlagsszenario mehrere denkbare Ergebnisse. Erst der Vergleich der Szenarien – etwa Total Cost of Ownership, Risikokonzentration und Umsetzbarkeit – führt zur finalen Entscheidung. In der Praxis werden häufig drei bis fünf Varianten parallel bewertet.

Typische Szenariotypen

Im technischen Einkauf haben sich wiederkehrende Szenariomuster etabliert. Sie unterscheiden sich vor allem in der Verteilungslogik und der Anzahl der beauftragten Lieferanten.

- Einzelvergabe (Single Sourcing): das Gesamtvolumen geht an den wirtschaftlichsten Anbieter.
- Anteilige Aufteilung (Multiple Sourcing): beispielsweise 70/30 oder 60/25/15 auf zwei bis drei Lieferanten.
- Split nach Materialgruppen oder Werken: Vergabe abhängig von Baugruppen, Technologien oder Standortnähe.
- Preisstaffel-Szenario: Volumenabhängige Preise werden mit gestaffelten Abnahmemengen kombiniert, ähnlich einer Economic Order Quantity (EOQ)-Betrachtung.
- Innovations- oder Entwicklungsszenario: ein Anteil wird gezielt an einen Anbieter mit bevorzugter Position in der Innovationsroadmap mit Lieferanten vergeben.

Bezug zu Ausschreibungsverfahren

Zuschlagsszenarien entstehen in der Regel aus einer strukturierten Ausschreibung heraus. Im öffentlichen Bereich unterscheidet man das Offene Verfahren und das Nichtoffene Verfahren; beide verlangen eine nachvollziehbare Zuschlagslogik. Im Industrie-einkauf dient die Ausschreibung – ob als RFQ oder strukturierte Anfrage mit Leistungsverzeichnis – als Datenbasis für die Szenariorechnung. Je vollständiger die Angebote hinsichtlich Preis, Kapazität und Risikodaten sind, desto belastbarer fallen die Szenarien aus.

Methoden und Vorgehen bei der Szenariobildung

Die Erstellung von Zuschlagsszenarien folgt einem mehrstufigen Prozess: Zieldefinition, Datenaufbereitung, Szenariokonstruktion, Bewertung und Entscheidungsvorbereitung. Entscheidend ist, dass alle Szenarien mit denselben Kriterien und denselben Daten bewertet werden, damit sie vergleichbar bleiben.

Kriterienkatalog und Gewichtung festlegen

Vor der Szenariorechnung wird ein gewichteter Kriterienkatalog definiert, der über den Einstandspreis hinausgeht. Übliche Kriterien sind Stückpreis, Werkzeug- und Rüstkosten, Logistikkosten, Qualitätshistorie, Liefertreue, Kapazitätsreserven, Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeitsanforderungen. Typischerweise liegt der Preisanteil im technischen Einkauf zwischen 40 und 70 Prozent, die restliche Gewichtung entfällt auf Performance- und Risikokriterien. Die Gewichtung wird vor Angebotsöffnung festgelegt und unverändert übernommen.

Datenbasis: Angebote, Kapazitäten und Abhängigkeiten

Grundlage sind die eingegangenen Angebote inklusive Aufschlüsselung nach Positionen des Leistungsverzeichnisses, dazu Kapazitätsangaben der Anbieter. Ein Kapazitätsabgleich Lieferant prüft, ob die angebotene Menge tatsächlich in den geforderten Lieferrhythmen produziert werden kann. Weiterhin fließen Wechselkosten, bestehende Rahmenverträge, Werkzeugbindungen und Vorlaufzeiten ein. Bei kritischen Materialien ergänzt eine Lagerabgangsanalyse die Absicherung in der Übergangsphase.

Vergleich und Entscheidungsvorbereitung

Die Szenarien werden anschließend gegenübergestellt – idealerweise als Bewertungsmatrix mit Kennzahlen pro Variante. Häufig fließen auch Zusatzeffekte ein, die nicht direkt im Preis stehen: Bündelungseffekte über Materialgruppen, Reduktion der Transportwege, Verhandlungspotenzial durch zwei verbleibende Anbieter. Die Ergebnispräsentation für die Vergabeentscheidung enthält Empfehlung, Alternativszenario und Begründung der Abweichung vom reinen Preisoptimum.

Wichtige KPIs zur Bewertung von Zuschlagsszenarien

Szenarien lassen sich nur vergleichen, wenn für jede Variante dieselben Kennzahlen berechnet werden. Im technischen Einkauf haben sich einige KPIs als Standard etabliert, die sowohl monetäre als auch risikoorientierte Dimensionen abbilden.

Monetäre Kennzahlen

Im Vordergrund stehen Gesamtkostenbetrachtungen. Der Total Cost of Ownership über die Laufzeit umfasst Einstandspreise, Werkzeugkosten, Logistik, Qualitätserstkosten und Projektierungsaufwand. Ergänzend werden der annualisierte Einsatz gegenüber dem Ist-Einkaufspreis, der Einkaufshebel als Verhältnis von Volumen zum Gesamteinkaufsvolumen der Materialgruppe sowie Preiskorridore über die Laufzeit bewertet. Für die Bestandsdimension wird häufig die Economic Order Quantity (EOQ) einbezogen, um Mengenstaffel- und Lagerhaltungsvariante zu vergleichen.

Risiko- und Lieferfähigkeitskennzahlen

Neben den Kosten zeigen Risikokennzahlen, wie robust ein Szenario ist. Kerngrößen sind die Lieferantenkonzentration (Anteil des größten Anbieters am Volumen), die Versorgungssicherheit als Wahrscheinlichkeit der Termineinhaltung und die Abhängigkeit von einzelnen Werken oder Regionen. Auch die Flexibilität bei Volumenänderungen wird bewertet, etwa über vereinbarte Flexibilitätsbänder im Lieferabruf. Ein Szenario mit geringfügig höheren Kosten, aber deutlich besserer Risikostreuung, gewinnt in der Praxis häufig.

Umsetzungs- und Prozesskennzahlen

Schließlich bewerten Einkäufer, wie schnell und stabil ein Szenario umsetzbar ist. Relevante Größen sind die Anlaufzeit bis zur Serienversorgung, der Anteil der Positionen ohne Übergangslösung, die Angebotsquote der beteiligten Anbieter und die Streuung der Bewertungen im Kriterienkatalog. Diese Kennzahlen verraten, ob ein rechnerisch günstiges Szenario in der Realität binnen angemessener Frist belastbar liefern kann.

Risiken und Kontrollen bei Zuschlagsszenarien

Zuschlagsszenarien sind nur so gut wie ihre Daten und ihre Governance. Fehler in der Angebotsbewertung, unterschätzte Wechselkosten oder eine unausgewogene Gewichtung führen zu falschen Vergabeentscheidungen – mit langfristigen Folgen für Kosten und Versorgung.

Häufige Fehlerquellen

Typische Schwächen sind unvollständige Kostenaufschlüsselungen der Angebote, fehlende Kapazitätsprüfung und eine Überbetonung des Stückpreises. Problematisch sind auch informelle Vor-Präferenzen, die die Szenariorechnung nur scheinbar objektiv absichern. Bei komplexen Bauteilen werden schnellerealistische Szenarien oft erst durch spätere Proof of Concept Beschaffung oder Musterlieferungen sichtbar, wenn die Vergabe längst entschieden ist. Deshalb sollte bei hohem Volumen ein Pilotstadium in das Szenario eingeplant werden.

Governance und Dokumentation

Jedes geprüfte Szenario – auch verworfene – gehört in die Vergabedokumentation mit Bewertungsmatrix, Begründung und Freigabe. Im öffentlichen Auftrag sind die Vorgaben zur Dokumentation verbindlich; im Industrie-einkauf dient sie der internen Kontrolle und der Vorbereitung von

Verhandlungen. Bei grenzüberschreitenden Lieferketten sind zudem Anforderungen des Lieferkettengesetzes zu beachten, etwa bei der Auswahl neuer Lieferanten. Rechtliche und steuerliche Details – etwa kartellrechtliche Grenzen bei Aufteilungsabsprachen – sind grundsätzlich im Einzelfall zu prüfen.

Kontrollinstrumente im laufenden Betrieb

Nach der Zuschlagserteilung überprüfen regelmäßige Kontrollen, ob das gewählte Szenario hält, was es verspricht. Liefertreue, Reklamationsquoten und Preisindexklauseln werden gegen die Szenarioannahmen gespiegelt. Ein strukturiertes Jahresgespräch mit den Lieferanten bietet den Rahmen, Abweichungen zu adressieren und Szenarioanpassungen vorzubereiten. Bei starken Abweichungen kann ein Re-Bid oder eine Neubewertung der Materialgruppenstrategie ausgelöst werden.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Risikomanagement

Zuschlagsszenarien werden zunehmend digital erstellt und mit unternehmensweiten Datenmodellen verknüpft. Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus von reinen Preisoptimierungen hin zu resilienten, mehrstufigen Vergabemodellen.

Digitalisierte Szenariorechnung

Moderne E-Procurement- und SRM-Systeme unterstützen die automatische Szenarioberechnung auf Basis strukturierter Angebotsdaten und Preiserspektiven. Kopplung mit Invoice Automation und durchgängigen PO-Order-Prozessen schafft eine geschlossene Datenkette von der Ausschreibung bis zur Rechnungsbearbeitung, aus der sich Szenarioannahmen laufend validieren lassen. Die optimale Bestellmenge pro Position lässt sich mit der Economic Order Quantity (EOQ) in die Szenariorechnung einbinden.

Resilienz statt reinem Preisoptimum

Lieferkettenstörungen der vergangenen Jahre haben die Bewertung verändert: Einkäufer akzeptieren in kritischen Materialgruppen bewusst moderate Aufschläge für mehr Versorgungssicherheit. Szenarien mit Multiple Sourcing, regionaler Diversifikation und Sicherheitsbeständen stehen deshalb häufig über dem reinen TCO-Optimum. Der Kapazitätsabgleich Lieferant wird dabei zur Standardprüfung, bevor Volumen zugesagt werden.

Szenarien im Rahmen von Lieferantenentwicklung und -akquise

Zuschlagsszenarien werden zunehmend strategisch genutzt, um Lieferantenakquise und Lieferantenentwicklung zu steuern. Ein kleines Szenariovolumen dient als Testauftrag für neue Anbieter; überzeugende Performance wird in Folgeausschreibungen mit höherem Anteil belohnt. Umgekehrt können etablierte Lieferanten über Nutzenargumente der Wertanalyse belegt werden, die kontinuierlich Volumenanteile erhalten. So verbindet das Szenario die Vergabeentscheidung mit langfristiger Lieferantenstrategie.

Typische Kennzahlen

Lieferantenkonzentration (größter Anteil): typischerweise max. 60–80 %

Risikokennzahl für die Abhängigkeit vom größten Anbieter im Szenario

TCO-Einsatz zum Ist-Preis: häufig 3–8 % p. a.

Annualisierte Kosteneinsparung des gewählten Szenarios gegenüber Status quo

Angebotsquote: > 70 %

Anteil der angesprochenen Anbieter mit vollständiger Angebotseinreichung

Liefertreue nach Zuschlag: > 95 %

Spiegel der Szenarioannahmen in der laufenden Versorgung

Anlaufzeit bis Serienversorgung: typisch 3–6 Monate

Zeitraum zwischen Zuschlag und voller Mengenversorgung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer schreibt ein jährliches Volumen von rund 2,4 Millionen Euro für präzisionsgeschmiedete Bauteile über zwei Materialgruppen aus. Drei Anbieter liefern vergleichbare Angebote; der günstigste hat jedoch nur begrenzte Kapazitätsreserven und ein einzelnes Produktionswerk. Die Einkaufsabteilung rechnet drei Zuschlagsszenarien durch und entscheidet sich gegen das reine Preisoptimum.

- Szenario 1: 100 Prozent beim Preisführer – günstigste TCO-Rechnung, aber hohe Werksabhängigkeit.
- Szenario 2: 70/30-Aufteilung mit Kapazitätsabgleich Lieferant und vereinbartem Flexibilitätsband im Lieferabruf.
- Szenario 3: 80/20 mit Testauftrag für einen Neuanbieter aus der laufenden Lieferantenakquise als Aufbauoption.
- Entscheidung für Szenario 2 mit jährlicher Überprüfung im Jahresgespräch und definierten Eskalationsstufen bei Liefertreue unter Zielwert.

Fazit

Zuschlagsszenarien machen Vergabeentscheidungen transparent, vergleichbar und verteidigbar. Sie verbinden Angebotsbewertung, Kostenrechnung und Risikoanalyse zu einer strukturierten Entscheidungsgrundlage und verhindern, dass der Stückpreis allein den Zuschlag bestimmt. Voraussetzung ist eine saubere Datenbasis aus vollständigen Anfragen, realistischen Kapazitätsangaben und konsistenten Gewichtungskriterien. Wer Szenarien konsequent dokumentiert und nach der Vergabe laufend überprüft, kann Abweichungen früh erkennen und Anpassungen begründen. Für technische Einkäufer gehören sie damit zu den wirksamsten Hebeln einer nachhaltigen Lieferantenstrategie.

Häufige Fragen

Was ist ein Zuschlagsszenario?

Ein Zuschlagsszenario ist eine simulierte Variante der Auftragsvergabe, die vor einer Zuschlagsentscheidung durchgerechnet wird. Es zeigt, wie Volumen auf ein oder mehrere Lieferanten verteilt werden könnten und welche Kosten- und Risikowirkungen jeweils entstehen. Erst der Vergleich mehrerer Szenarien führt zur finalen Vergabeentscheidung.

Wie viele Zuschlagsszenarien sollten verglichen werden?

In der Praxis haben sich drei bis fünf Varianten bewährt: das reine Preisoptimum, eine oder mehrere

Aufteilungsvarianten und mindestens ein Alternativszenario mit Risikofokus. Wichtiger als die Anzahl ist die Konsistenz – alle Szenarien müssen mit denselben Kriterien und Daten bewertet werden. Auch verworfene Varianten gehören in die Dokumentation.

Worin unterscheiden sich Single Sourcing und Multiple Sourcing bei Zuschlagsszenarien?

Beim Single Sourcing geht das Gesamtvolumen an einen Lieferanten, was Preis- und Bündelungsvorteile maximiert, aber die Abhängigkeit erhöht. Beim Multiple Sourcing wird das Volumen auf mehrere Anbieter verteilt, typischerweise im Verhältnis 70/30 oder 60/25/15. Das steigert Versorgungssicherheit und Verhandlungsdruck, verursacht aber höhere Schnittstellen- und Qualifizierungsaufwand.

Welche Kriterien fließen in ein Zuschlagsszenario ein?

Neben Stückpreis und Gesamtkosten über die Laufzeit (Total Cost of Ownership) typischerweise Qualitätshistorie, Liefertreue, Kapazitätsreserven, Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeitsaspekte. Die Kriterien werden vor Angebotsöffnung gewichtet und unverändert übernommen. Bei kritischen Materialien kommen Lieferketten- und Ausfallrisiken als eigene Bewertungsdimension hinzu.

Muss man Zuschlagsszenarien dokumentieren?

Im öffentlichen Vergaberecht ist eine nachvollziehbare Dokumentation der Zuschlagsentscheidung verbindlich, einschließlich der geprüften Varianten. Im Industrie-einkauf dient die Dokumentation der internen Kontrolle, der Vorbereitung von Verhandlungen und der Rechenschaftspflicht gegenüber Geschäftsführung und Rechnungsprüfung. Einzelne rechtliche Detailanforderungen sind stets im Einzelfall zu prüfen.

Wie hilft ein Zuschlagsszenario bei der Lieferantenauswahl?

Es macht die Vor- und Nachteile jedes Anbieters in einer gemeinsamen Matrix sichtbar, statt einzelne Kennzahlen isoliert zu betrachten. So lassen sich Bündelungseffekte über Materialgruppen, Kapazitätsgrenzen und Risikostreuung gegeneinander abwägen. Kleine Zuschlagsanteile können zudem als Testauftrag für neue Anbieter dienen und die Lieferantenakquise systematisch unterstützen.