

# Krankenkassenausschreibungen optimal gestalten

Arndt Regorz (Dipl. Kaufmann)  
Geschäftsführer Regorz Consulting GmbH



# Copyright

- ➔ Die vorliegenden Unterlagen sind urheberrechtlich geschützt.
- ➔ Die Folien dienen der Erläuterung des Seminarvortrags. Eine Haftung für den Inhalt der Folien wird nicht übernommen.



# Einführung

- ⇒ Trend zu mehr Marktelementen
- ⇒ keine juristische Schulung (GWB, VOL)



# Gliederungsübersicht

- I. Grundlagen für Vergabeverfahren
- II. Ausschreibungen
- III. Kartelle und Kooperationen



# I. Grundlagen

- ⇒ Übersicht über strukturierte Vergabeverfahren
- ⇒ Kombinatorische Ausschreibungen
- ⇒ Überblick Vergaberecht / VOL
- ⇒ Überhaupt Ausschreibungen verwenden?



# Übersicht über strukturierte Vergabeverfahren

- ⇒ Grundbegriffe
- ⇒ Vergabeverfahren
- ⇒ Aspekte bei der Verfahrenswahl
- ⇒ Merkmale erfolgreicher Vergabeverfahren



# Grundbegriffe Einkaufsausschr.

- ⇒ reservation price: Minimales Angebot, das für einen Anbieter gerade noch vorteilhaft ist (auch strategischer Preis möglich)
- ⇒ reserve price: Maximales Gebot, bei dem ein Einkauf zu Stande kommt (aus Käufersicht)
- ⇒ (Achtung: In deutscher Literatur für beide Gebote häufig das Wort „Reservationspreis“)
- ⇒ tie breaker: Wer gewinnt, wenn mehrere Bieter das niedrigste Angebot abgeben?



# Vergabeverfahren

- ⇒ First-price sealed bid (Ausschreibung)
- ⇒ Second-price sealed bid (Ausschreibung)
- ⇒ Englische Auktion





# First-price sealed bid (Einkauf)

- ⇒ klassische Ausschreibung
- ⇒ Alle Anbieter geben verdeckte Gebote ab
- ⇒ Der Anbieter mit dem niedrigsten Gebot erhält den Zuschlag
- ⇒ Der Anbieter erhält Vergütung in Höhe des eigenen Gebots



# Optimales Gebot aus Anbietersicht?

Zwei Risiken:

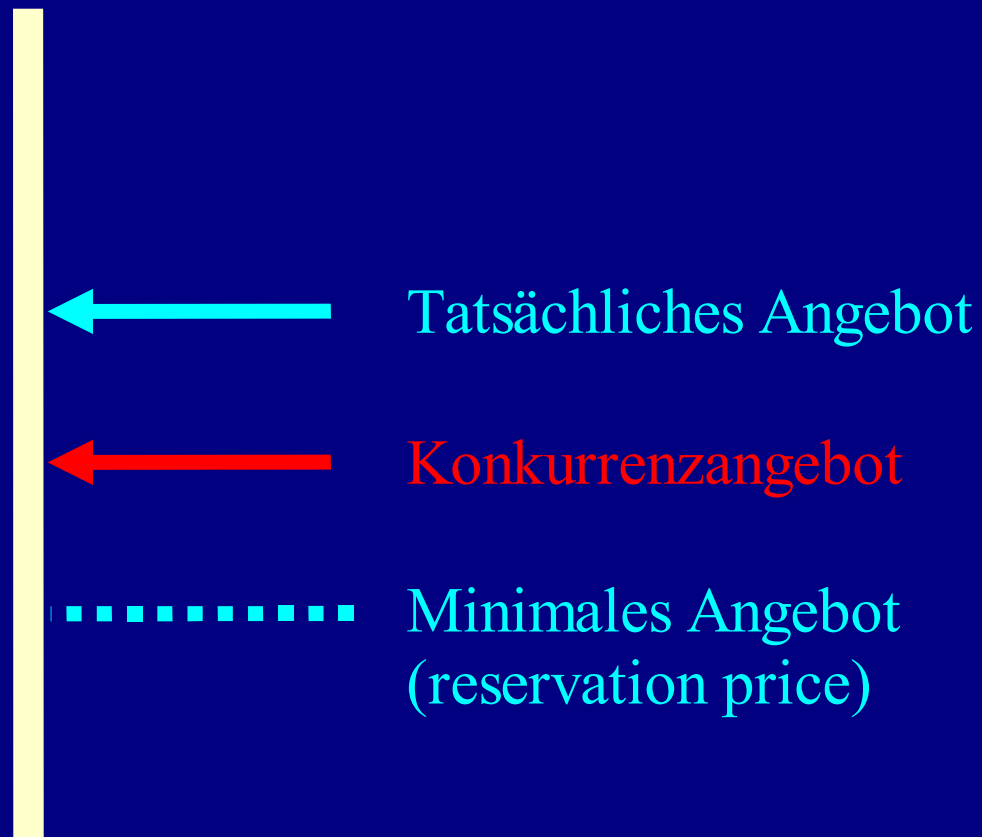
- ⇒ Preis zu hoch
- ⇒ Preis zu niedrig



# Preis zu hoch

- ⇒ Anbieter bietet einen Preis an, der von anderen Anbietern unterboten wird, und
- ⇒ er hätte auch bei einem niedrigeren Preis noch ein positives Ergebnis erzielt
- ⇒ ERGEBNIS: Ihm entgeht der Auftrag

# Preis zu hoch

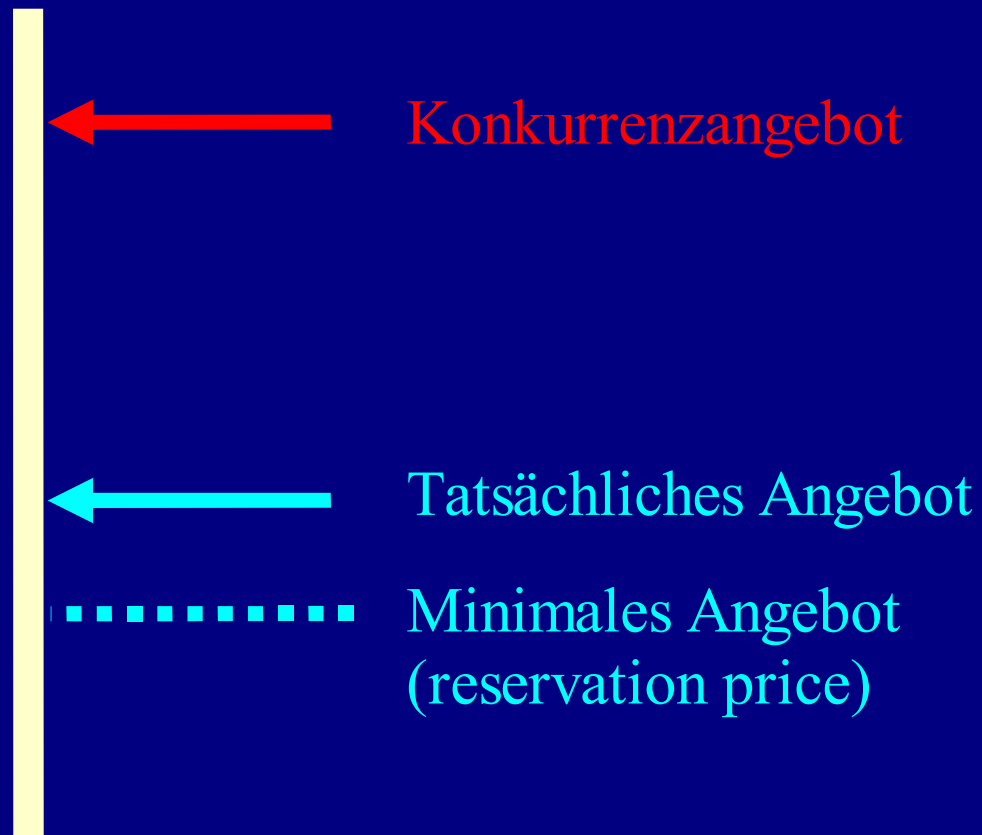




# Preis zu niedrig

- ➔ Anbieter bietet den günstigsten Preis an, dieser ist deutlich niedriger als der des nächstbesten Konkurrenten
- ➔ Er hätte auch bei einem höheren Preis den Auftrag bekommen
- ➔ ERGEBNIS: Er verdient weniger, als möglich wäre

# Preis zu niedrig





# Einflussgrößen Angebotspreis

- ⇒ Eigene Kostenstruktur des Anbieters
- ⇒ Mutmaßliche Angebote der Konkurrenz
- ⇒ Anzahl der Konkurrenten



# Bieter First-price sealed bid (I)


- ⇒ Optimales Gebot: Höher als der reservation price
- ⇒ Abwägung zwischen zwei Risiken:
  - a) Niedrigeren Preis anbieten als nötig
  - b) Zu hohen Preis anbieten und deshalb den Auftrag nicht erhalten
- ⇒ Informationen/Annahmen über die anderen Bieter erforderlich





# Bieter First-price sealed bid (II)

- ⇒ Angebot wie viel höher als reservation price?
- ⇒ Wenn eigene Kosten unter dem Durchschnitt liegen und / oder wenige Anbieter teilnehmen: eher mehr Aufschlag auf den reservation price
- ⇒ Wenn eigene Kosten über dem Durchschnitt liegen und / oder viele Anbieter teilnehmen: eher weniger Aufschlag auf den reservation price



# Second-price sealed bid (Einkauf)

- ⇒ Alle Anbieter geben verdeckte Gebote ab
- ⇒ Der Anbieter mit dem niedrigsten Gebot erhält den Zuschlag
- ⇒ Der Anbieter erhält Vergütung in Höhe des zweitniedrigsten Gebots



# Beispiel

## Second Price Sealed Bid

⇒ Drei Angebote:

A 100 €

B 110 €

C 105 €

⇒ Anbieter A erhält den Auftrag, da er das günstigste Angebot abgegeben hat, jedoch zum Angebotspreis von C (105 €)



# Bieter Second-price sealed bid (Einkauf)

- ⇒ Optimales Gebot: reservation price
- ⇒ Informationen/Annahmen über die anderen Bieter nicht erforderlich



# Englische Auktion (Verkauf)

- ⇒ Konventionelle Auktion
- ⇒ Bieter überbieten sich so lange, bis kein höheres Gebot mehr folgt
- ⇒ Der Bieter mit dem höchsten Gebot erhält den Zuschlag



# Englische Auktion (Einkauf)

- ⇒ umgekehrte Englische Auktion
- ⇒ Anbieter unterbieten sich so lange, bis kein niedrigeres Gebot mehr folgt
- ⇒ Der Anbieter mit dem niedrigsten Gebot erhält den Zuschlag



# Bieter Englische Auktion (Einkauf)

- ⇒ Optimales Gebot: reservation price
- ⇒ Informationen/Annahmen über die anderen Bieter nicht erforderlich



# Beispiel Einkaufsauktion im Gesundheitswesen

- ⇒ Zahnersatz
- ⇒ => [www.zahngesucht.de](http://www.zahngesucht.de)
- ⇒ Heil- und Kostenplan wird ins Internet gestellt
- ⇒ Zahnärzte können günstigere Gebote abgeben





# Aspekte bei der Verfahrenswahl

- ⇒ Aufwand für das Vergabeverfahren
- ⇒ Aufwand für Bieter (Informationskosten)
- ⇒ Interne Entscheidungsstrukturen der Bieter
- ⇒ Vertrauen der Bieter in den Ablauf
- ⇒ Marktkenntnis der Bieter
- ⇒ Unterschiedlich starke Anbieter
- ⇒ Reserve Price verwenden?
- ⇒ Rechtliche Rahmenbedingungen
- ⇒ (Kartellbildung/Kooperation zwischen Anbietern)



# Aufwand für Vergabeverfahren

- ⇒ Verschiedene Verfahren sind unterschiedlich aufwändig
- ⇒ Vorteile der jeweiligen Verfahren müssen mit dem Aufwand für die Abwicklung verglichen werden



# Aufwand für Bieter

- ⇒ Verschiedene Verfahren sind für die Bieter unterschiedlich aufwändig
- ⇒ Informationskosten über Verfahren und Vertragsbedingungen
- ⇒ ggf. Informationskosten über die Konkurrenz (in first-price-Verfahren)
- ⇒ Kosten für die Beteiligung am eigentlichen Vergabeverfahren
- ⇒ Hoher Aufwand für Bieter kann Teilnehmerzahl und Gebote verschlechtern!



# Interne Entscheidungsstrukturen der Bieter

- ⇒ Das Management der Anbieter muss sich u.U. gegenüber Eigentümern, Aufsichtsräten, etc. rechtfertigen
- ⇒ Verfahren, bei denen sich das Management später Vorwürfen ausgesetzt sehen kann, führen u.U. zu weniger Beteiligung und schlechteren Geboten
- ⇒ Problem vor allem für First-price Verfahren bei mehreren Siegern mit Transparenz über die Gebote und Ergebnisse



# Vertrauen der Bieter

- ⇒ Können sich die Bieter sicher sein, dass die Kasse ihr Gebot nicht ausnutzt?
- ⇒ z.B: bei Second-price sealed bid
- ⇒ Kasse sieht, zu welchem Preis der erfolgreiche Bieter eigentlich bereit gewesen wäre
- ⇒ Bieter muss sicher sein, dass die Kasse sich an das Vergabeverfahren hält und nicht die Preisinformation für Nachverhandlung oder spätere Vergaben nutzt
- ⇒ Sonst wird Anbieter anders bieten



# Marktkennntnis der Bieter

- ⇒ Für First-price-Verfahren müssen die Bieter auch die Preisvorstellungen der Konkurrenz einschätzen können
- ⇒ Für umgekehrte englische Auktion ist dies z.B. nicht erforderlich



# Unterschiedlich starke Anbieter (I)

- ⇒ Sind Anbieter ungefähr gleich stark (Kostenstruktur, Finanzkraft) oder gibt es große Unterschiede?
- ⇒ Bei unterschiedlich starken Anbietern kann sich das optimale Verfahren (first-price oder second-price) im Zeitablauf ändern!



# Unterschiedlich starke Anbieter (II)

- ➔ Bei welchem Verfahren hat ein starker Anbieter bessere Chancen:  
first-price oder second-price?
- ➔ Bei welchem Verfahren hat ein schwacher Anbieter bessere Chancen:  
first-price oder second-price?





# Unterschiedlich starke Anbieter (III)

- ⇒ Welches Verfahren führt eher zum Marktpreis, wenn die Anbieter den Marktpreis noch nicht so recht abschätzen können:  
first-price oder second-price?



# Unterschiedlich starke Anbieter (IV)

Schlussfolgerungen:

- ➔ Bei Einführung von marktorientierten Vergabeverfahren in einen bisher regulierten Markt sind second-price-Verfahren eher von Vorteil
- ➔ Nach einiger Erfahrung im Markt sind hingegen first-price-Verfahren von Vorteil



# Rechtliche Rahmenbedingungen

- ⇒ Welche Verfahren sind jeweils vom Gesetzgeber zugelassen?
- ⇒ Mussvorschriften?
- ⇒ Sollvorschriften?



# Reserve Price verwenden?

- ⇒ Sicherung, um nicht an einen zu hohen Preis im Vergabeverfahren (z.B. bei sehr wenigen Anbietern) gebunden zu sein
- ⇒ Beispiel: Kein Angebot darf höher sein ein bisher geltender Festbetrag
- ⇒ Problem 1: Was kommt danach?
- ⇒ Problem 2: Kann kooperatives Bieterverhalten erleichtern



# Merkmale erfolgreicher Vergabeverfahren

- ⇒ Hohe Anzahl der Bieter
- ⇒ Gute Gebote
- ⇒ Optimale Ausnutzung der Gebote



# Hohe Anzahl Bieter (I)

- ⇒ In der Regel gilt: Je mehr Bieter, desto bessere Preise
- ⇒ Viele Detailregelungen beeinflussen, wie viele Anbieter am Vergabeverfahren teilnehmen



# Hohe Anzahl Bieter (II)

- ⇒ Informationskosten: Je höher der Vorbereitungsaufwand für die Ausschreibung, desto weniger Bieter
- ⇒ Transaktionskosten: Je größer der laufende Verwaltungsaufwand für den auszuschreibenden Vertrag, desto weniger Bieter
- ⇒ Je größer die Losgröße, desto weniger Bieter



# Hohe Anzahl Bieter (III)

Wege zur Reduzierung der Informationskosten

- ⇒ Einsatz von second-price-Verfahren
- ⇒ überschaubare Vertragsbedingungen
- ⇒ Kooperation im Vergabeverfahren mit anderen Kassen:
  - gemeinsame Ausschreibung
  - gemeinsame Vertragsbedingungen





# Hohe Anzahl Bieter (IV)

„Ausschreibungsmarketing“

- ⇒ Gezielte Werbung für Teilnahme
- ⇒ Verständliche Erläuterung des Verfahrens
- ⇒ Ggf. betriebswirtschaftliche „Nachhilfe“ für optimales Preisgebot



# Gute Gebote

- ⇒ Für Vergabeerfolg wichtig, dass möglichst niedrige Gebote abgegeben werden
- ⇒ Höhe der Gebote hängt nicht nur von Kostenstruktur und Marktverhältnissen ab
- ⇒ Auch Details des Vergabeverfahrens beeinflussen die Gebote



# Optimale Ausnutzung der Gebote

- ⇒ Verschiedene Verfahren bestimmen unterschiedliche Vertragspreise aus den abgegebenen Geboten
- ⇒ Hauptunterschied:
  - first-price: Anbieter erhält eigenen Preis
  - second-price: Anbieter erhält (höheren) Preis des nächst teureren Bieters



# Kombinatorische Ausschreibungen

- ⇒ Problemstellung
- ⇒ Grundzüge Blockvergaben
- ⇒ Kombinatorische first-price Ausschreibung



# Problemstellung (I)

⇒ Übung: Verknüpfte Gebote



# Problemstellung (II)

- ➔ Exposure-Risiko bei gesonderter Vergabe von Losen, die für Anbieter miteinander in Beziehung stehen
- ➔ Mögliche Beziehungen:
  - Menge (positive Skaleneffekte)
  - Raum (benachbarte Gebiete)
  - Inhalt (verschiedene Dienstleistungen)
- ➔ Bei gebündelter Vergabe hingegen werden kleine Anbieter ausgeschlossen



# Grundzüge Blockvergaben

Anbieter haben die Wahl:

- ⇒ Gebot für ein einziges Leistungspaket, oder zusätzlich:
- ⇒ Gebot für einen Block mehrerer Leistungspakete
- ⇒ Optimierungsproblem: Zusammenstellung aller möglichen Kombinationen von einzelnen Leistungspaketen und Blöcken von Leistungspaketen
- ⇒ Optimale Kombination wird gewählt



# Kombinatorische first-price Ausschreibung

- ⇒ Abgabe von Geboten für Lose und/oder Los-Kombinationen
- ⇒ Nach Abgabe aller Gebote wird daraus für die Kasse optimale Vergabekombination ermittelt





# Übung First-price sealed bid für Kombination

- ⇒ First-price sealed bid für Kombination von Dienstleistungen
- ⇒ Übung siehe Aufgabenblatt



# Überblick Vergaberecht / VOL

- ⇒ Vergabe nach Losen
- ⇒ Angebotsöffnung
- ⇒ Kriterium für Zuschlag
- ⇒ Informationen über das Ergebnis
- ⇒ Nebenangebote



# Vergabe nach Losen

- ⇒ Soweit zweckmäßig Zerlegung in Lose => also Teilaufträge möglich
- ⇒ Entsprechende Vorbehalte müssen bereits mit Ausschreibung veröffentlicht werden



# Angebotsöffnung

- ⇒ Ohne Anwesenheit der Bieter
- ⇒ Mindestens zwei Personen der ausschreibenden Stelle
- ⇒ Vertraulichkeit



# Kriterium für Zuschlag

- ⇒ „auf das unter Berücksichtigung aller Umstände wirtschaftlichste Angebot“
- ⇒ „Der niedrigste Angebotspreis allein ist nicht entscheidend“



# Information über das Ergebnis

- ⇒ Mitteilung kann vom Anbieter bei Angebotsabgabe angefordert werden
- ⇒ Inhalt: Ablehnungsgründe
  - Anzahl Angebote
  - Höchstgebot
  - Niedrigstgebot
- ⇒ Aber: Ausnahmen u.a., wenn weniger als 8 Angebote



# Nebenangebote

- ⇒ Nebenangebote können vorab in den Vergabebedingungen
    - a) ausgeschlossen werden
    - b) nicht ausgeschlossen werden
    - c) ausdrücklich gewünscht werden
- ⇒ ggf. für kombinatorische Ausschreibungen



# Überhaupt Ausschreibungen verwenden?

- ⇒ Marktmacht
- ⇒ Gesetzliche Anforderungen
- ⇒ Chancen, Risiken, Aufwand





# Marktmacht

- ⇒ Strukturierte Vergabeverfahren funktionieren nur bei ausreichender Marktmacht der Kassen insgesamt
- ⇒ also, wenn:  
(potentielles) Angebot > Nachfrage



# Gesetzliche Anforderungen

- ⇒ Sollvorschrift im öffentlichen Recht:  
Man muss, es sei denn, dass triftige Gründe dagegen sprechen
- ⇒ Mögliche Kläger, wenn nicht durchgeführt wird?



# Chancen, Risiken, Aufwand

- ⇒ Chancen: Kann Marktmacht besser genutzt werden?
- ⇒ Risiken:
  - Ausschreibung: Prozessrisiken? Bindung?
  - ohne Ausschreibung: Kläger?
- ⇒ Aufwand:
  - Ausschreibung
  - Laufende Abwicklung
  - Rechtsstreit



# Ende Abschnitt I

Fragen zu diesem Abschnitt?



## II. Ausschreibungen im Detail

- ⇒ Zeitliche Abfolge
- ⇒ Mengenkomponekte
- ⇒ Informationsgewinnung
- ⇒ Ausschreibungen mit mehreren Siegern
- ⇒ Winner's Curse
- ⇒ Teilnehmerzahl



# Zeitliche Abfolge

- ⇒ Problemstellung
- ⇒ Zeitgleiche Vergabeentscheidung
- ⇒ Sequentielle Vergabeentscheidung



# Problemstellung

- ⇒ Sollte man zeitgleich mit anderen Kassen ausschreiben oder nacheinander?
- ⇒ Wenn nacheinander: Sollte man eher früh ausschreiben (früher als andere Kassen) oder eher spät?



# Zeitgleiche Vergabeentscheidung

- ⇒ Problemstellung
- ⇒ Exposure
- ⇒ Reduzierung ungewollter Gleichzeitigkeit
- ⇒ Sanktionen bei Nichterfüllung
- ⇒ Subunternehmer





# Problemstellung

⇒ Übung parallele Ausschreibung



# Exposure

- ⇒ Zeitgleiche getrennte Ausschreibungen mehrerer Kassen können zu Exposure-Risiko führen
- ⇒ Insbesondere, wenn Anbieter relativ klein sind
- ⇒ Konsequenz: Weniger Bieter
- ⇒ Vermutlich höhere Preise
- ⇒ (Aber: Kartelle und kooperative Strategien werden erschwert! siehe später)



# Reduzierung ungewollte Gleichzeitigkeit

- ⇒ Abschätzen / Informationen einholen, wann andere ausschreiben
- ⇒ Soweit möglich kurze Bindungsfrist



# Sanktionen bei Nichterfüllung

- ⇒ Gleichzeitige Ausschreibung kann dazu führen, dass Anbieter mehr Verpflichtungen eingehen, als sie einhalten können
- ⇒ Mit geeigneten Maßnahmen sicherzustellen versuchen, dass Ihre Kasse dann bevorzugt bedient wird (konkrete Liefer-/Dienstleistungszeiten, u.ä., Vertragsstrafen)



# Subunternehmen

- ⇒ Zulassung von Subunternehmern kann  
Exposurerisiko verringern
- ⇒ Damit auch bessere Preise möglich



# Sequentielle Vergabeentscheidung

- ⇒ Problemstellung
- ⇒ Frühe Vergabe
- ⇒ Späte Vergabe
- ⇒ Kapazitätsauslastung
- ⇒ Insolvenzrisiko



# Problemstellung

⇒ Übung sequentielle Ausschreibung



# Frühe Vergabe

- ⇒ Ungewissheit der Anbieter über den Marktpreis
- ⇒ Vermutlich starke Orientierung an bisherigen Preisen
- ⇒ Bei Überkapazitäten im Markt vermutlich eher höhere Preise





# Späte Vergabe

- ⇒ Anbieter haben Informationen aus den vorherigen Ausschreibungen
- ⇒ Anbieter können Marktpreis realistische einschätzen
- ⇒ Bei Überkapazitäten u.U. niedrigere Preise
- ⇒ Bei Unterkapazitäten vermutlich sehr hohe Preise!



# Kapazitätsauslastung

- ⇒ Wie groß ist das potentielle Angebot gegenüber der gesamten Kassennachfrage?
- ⇒ Davon ist optimaler Ausschreibungszeitpunkt wesentlich abhängig



# Insolvenzrisiko (I)

- ⇒ Bei später Ausschreibung und Überkapazitäten sind u.U. sehr niedrige Preise möglich
- ⇒ Aber: Insolvenzrisiko bei wirtschaftlich schwachen Anbietern mit nicht (voll-)kostendeckenden Preisen
- ⇒ Welche Sicherungen gegen Insolvenz des Anbieters?



# Insolvenzrisiko (II)

- ⇒ Ausschreibung von Reservekapazität?
- ⇒ Finanzielle Absicherung des Kundendienstes
- ⇒ aber: Hohe Sicherheitsforderungen reduzieren die Bieterzahl mit Konsequenzen für den Preis



# Mengenkomponente

- ⇒ Feste Menge
- ⇒ Bandbreiten
- ⇒ Keine Menge
- ⇒ Detaillierungsgrad der Mengen
- ⇒ Losgröße
- ⇒ Konsequenzen für Marktstruktur



# Feste Menge

- ⇒ Im Gesetzentwurf vorgesehen
- ⇒ Für welchen Zeitraum?
- ⇒ Mit welchen Lieferzeiten?
- ⇒ Abhängig von Kassengröße (Ausgleich von Zufallsschwankungen)
- ⇒ Genaue Mengenprognose? Was passiert bei Mengenabweichungen?



# Bandbreiten

- ⇒ Mengen nicht exakt planbar, aber ungefähr schätzbar
- ⇒ Ausschreibung einer Mengenbandbreite



# Keine Mengen

- ⇒ Ausschreibung nur von Preisen
- ⇒ Ohne verbindliche Leistungspflicht /  
Leistungsmenge des Anbieters riskant für  
die Kasse
- ⇒ Vergewisserung über die mengenmäßige  
Leistungsfähigkeit des Anbieters





# Detailierungsgrad der Mengen

- ⇒ Einzelausschreibung für z.B. alle möglichen Hilfsmittel praktisch unmöglich
- ⇒ Alternative:
  - Angebote für häufige Leistungen
  - Bewertung von Nebenleistungen und selteneren Leistungen relativ dazu (analog Relativgewichte DRGs)



# Losgröße

- ⇒ Losgröße beeinflusst Anzahl der Bieter
- ⇒ Große Lose = Weniger Bieter (wenn Anbieter unterschiedlich groß sind)
- ⇒ Alternative zu großen Losen:  
Kombinatorische Ausschreibung (kleine Lose mit Möglichkeit zu Mengenrabatt bei Gewinn mehrere Lose)



# Konsequenzen für Marktstruktur

- ⇒ Wenn alle Kassen große Losgrößen fordern, führt dies zur:
  - Verdrängung kleiner Bieter
  - Zusammenschluss von Bietern
- ⇒ Beides reduziert die Zahl der Anbieter und kann zu einem Oligopol mit höheren Preisen führen



# Informationsgewinnung

- ⇒ Kapazitätsauslastung
- ⇒ Optimale Losgrößen
- ⇒ Verbundeffekte



# Kapazitätsauslastung

- ⇒ Wie ist die durchschnittliche Kapazitätsauslastung im jeweiligen Markt?
- ⇒ Wie günstig können zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden durch:
  - bestehende Anbieter?
  - neue Anbieter (Marktzutritt)?



# Optimale Losgrößen

- ⇒ Wie verteilen sich die Kapazitäten der Anbieter? (Größenklassen)
- ⇒ Wie stark sinkt kurzfristig die Anzahl der potentiellen Anbieter bei Schwellenwerten in der Losgröße?
- ⇒ Welchen Einfluss hat die Losgröße auf die langfristige Marktstruktur?



# Verbundeffekte

Wie groß sind ggf. Verbundeffekte:

- ⇒ mengenmäßig
- ⇒ räumlich?
- ⇒ inhaltlich?



# Ausschreibung mit mehreren Siegern

- ⇒ Problemstellung
- ⇒ first-price Ausschreibung
- ⇒ second-price Ausschreibung
- ⇒ Menge
- ⇒ ex-post-Bietergemeinschaft
- ⇒ ex-ante-Bietergemeinschaft





# Problemstellung

- ⇒ Wenn man den Versicherten eine Auswahlmöglichkeit bieten will, wird man ihnen mehrere Anbieter zur Wahl stellen
- ⇒ Welche Konsequenz hat dies für die Verfahrenswahl:
  - Preisfindung?
  - Menge?

# first-price Ausschreibung (I)

- ⇒ Es werden z.B. 2 Anbieter gesucht
- ⇒ Die günstigsten Gebote lauten:
  - A: 50 € pro Leistung
  - B: 58 € pro Leistung
- ⇒ Die Kasse würde A also 50 € und B 58 € für die gleiche Leistung zahlen
- ⇒ Konsequenz für die Bieterstrategie:  
Ziel ist es jetzt, das 2.beste Angebot abzugeben, nicht das beste
- ⇒ Damit sind Angebotspreise ggf. höher



# first-price Ausschreibung (II)

- ⇒ Wenn die Preise nachträglich bekannt werden, hat Anbieter A ein Problem, wenn Management und Eigentum getrennt sind: Dem Management wird leicht vorgeworfen, einen viel zu niedrigen Preis geboten zu haben
- ⇒ Auch das kann zu höheren Angebote führen

# „second-price“ Ausschreibung

- ⇒ Es werden z.B. 2 Anbieter gesucht
- ⇒ Die günstigsten Gebote lauten:
  - A: 50 € pro Leistung
  - B: 58 € pro Leistung
- ⇒ Die Kasse würde also (vereinfacht) A und B jeweils das gleiche (58 €) für die gleiche Leistung zahlen
- ⇒ Konsequenz für die Bieterstrategie:  
Gebot kann hinunter bis zum reservation price sinnvoll sein



# Menge

- ⇒ Ausschreibung von z.B. 2 gleich großen Mengenblöcken?
- ⇒ Wenn Anbieter A mehr Patientenzulauf hat als B, würden dann am Ende des Jahres nur noch B freie Kontingente haben
- ⇒ Wahlmöglichkeit der Patienten gegen Ende der Laufzeit eingeschränkt



# „ex-post-Bietergemeinschaft“

- ⇒ In den Ausschreibungsbedingungen wird geregelt, dass die z.B. beiden erfolgreichen Anbieter gemeinschaftlich die Gesamtmenge an Leistungen erbringen
- ⇒ Aufteilung untereinander entweder nach Absprache oder im Wettbewerb
- ⇒ Funktioniert eher bei second-price Ausschreibung bzw. genauer bei Ausschreibung mit gleichem Preis für alle erfolgreichen Bieter



# ex-ante-Bietergemeinschaft

- ⇒ Es werden zum Angebot für jedes Los nur Bietergemeinschaften aus  $n$  (z.B. 2) Anbietern zugelassen (echte Bietergemeinschaften)
- ⇒ Gemeinsame Haftung, einheitlicher Preis
- ⇒ Problem: Aufforderung zur Bildung von Bietergemeinschaften kann Wettbewerb verringern



# Winner's Curse

- ⇒ Was ist Winner's Curse?
- ⇒ Beispiel
- ⇒ Anbieterstrategie bei Winner's Curse
- ⇒ Konsequenz für die Kasse





# Was ist Winner's Curse

- ⇒ Mögliches Risiko bei Pauschalhonoraren
- ⇒ Voraussetzung: Tatsächliche Verteilung der Leistungen ist den Anbietern nicht bekannt
- ⇒ Konsequenz: Gewinner der Ausschreibung bietet u.U. einen Preis, der nicht kostendeckend ist:  
„Winner's Curse“ = Fluch des Siegers



# Beispiel Winner's Curse (I)

- ⇒ Eine Kasse möchte in einer Ausschreibung ein Pauschalangebot Kopieeinlagen
- ⇒ evtl. Zusätze (Supinationskeil, Weichbettung, etc.) sollen bei Notwendigkeit mit der Pauschale abgegolten sein
- ⇒ Die Anbieter kennen ihre Kosten
- ⇒ Die Anbieter wissen jedoch nicht genau, wie das mengenmäßige Verhältnis zwischen den Leistungen für die Zukunft sein wird



## Beispiel Winner's Curse (II)

- ⇒ Die Höhe des Angebots hängt jetzt maßgeblich davon ab, wie der Anbieter das Verhältnis zwischen Einlagen ohne Zusätze und Einlagen mit den verschiedenen Zusätzen abschätzt
- ⇒ Welcher Anbieter wird (bei ähnlichen Kostenstrukturen) das günstigste Angebot abgeben?  
Derjenige, der das Verhältnis sehr (zu?!) optimistisch einschätzt



# Anbieterstrategie bei Winner's Curse

- ⇒ Gebot nach oben anpassen:  
Wenn ein Anbieter gewinnt, dann vermutlich deshalb, weil er die optimistischste Schätzung vorgenommen hat.  
Daher wird er von vornherein seine Kostenschätzung nach oben korrigieren



# Konsequenz für die Kasse

- ⇒ Aufgrund der Unsicherheit und der daraus folgenden Kompensation durch einen höheren Angebotspreis zahlen Sie u.U. zu viel



# Teilnehmerzahl

- ⇒ Zu wenige Bieter
- ⇒ Variable Anzahl der Lose
- ⇒ Haben Anbieter Alternativen?
- ⇒ Anreize zur Angebotsabgabe
- ⇒ Zusammenschlüsse von Leistungsanbietern



# Zu wenige Bieter

- ➔ Bei sehr geringer Anzahl an Bietern können die Ergebnisse der Ausschreibung enttäuschend sein
- ➔ Das gilt vor allem, wenn die Bieter vorher wissen, dass kaum Konkurrenz dabei sein wird



# Variable Anzahl der Lose

- ⇒ Denkbarer Ansatz: Festlegung, dass die Anzahl der Lose reduziert wird, wenn zu wenig Bieter teilnehmen
- ⇒ Ggf. auch variable Anzahl der Lose: Anbieter können unterschiedliche Gebote in Abhängigkeit von der Zahl der Lose abgeben  
(aber: Auswirkungen auf Marktstruktur bedenken!)





# Haben Anbieter Alternativen?

- ⇒ Können Anbieter flächendeckend einen Verzicht auf die Ausschreibungsteilnahme erreichen, um eine alternative Vergabe (z.B. bisherige Preisfindung) durchzusetzen?
- ⇒ Abhängig von Anreizen zur Teilnahme: Anreize so, dass den Anbietern von Beginn an klar ist, dass genug Teilnehmer für die Ausschreibung



# Anreize zur Angebotsabgabe

- ⇒ Schlüsselfrage: Was passiert, wenn Ausschreibung mangels Teilnehmerzahl scheitert, mit den teilnehmenden Bietern?
- ⇒ Möglichst in diesem Fall Vorteile für diejenigen, die Angebot eingereicht haben
- ⇒ Mindestens Meistbegünstigungsklausel



# Zusammenschlüsse von Leistungserbringern

- ➔ Kassen sollen mit Leistungserbringern **oder** der zu diesem Zweck gebildeten Zusammenschlüssen der Leistungserbringer Verträge schließen
- ➔ Kann die Kasse entscheiden, ob sie die Ausschreibung auch für Zusammenschlüsse von Leistungserbringern öffnet?



# Ende Abschnitt II

Fragen zu diesem Abschnitt?



# III. Kartelle und Kooperationen

- ⇒ Einleitung
- ⇒ Kartelle
- ⇒ Kooperatives Verhalten



# Einleitung

- ⇒ Wiederholte Ausschreibungen
- ⇒ Strategieanfälligkeit von wiederholten Ausschreibungen
- ⇒ Kartelle und abgestimmtes Verhalten
- ⇒ Kooperative Strategien
- ⇒ Kartelle in der Praxis: Bietering



# Wiederholte Ausschreibungen

- ⇒ Mehrere Kassen / Kassenverbände veranstalten Ausschreibungen
- ⇒ Die Ausschreibungen werden nicht nur einmal für die gesamte Zukunft durchgeführt, sondern wiederholen sich mit der Zeit



# Strategieanfälligkeit von wiederholten Ausschreibungen

- ⇒ Anbieter müssen bei ihren Preisangeboten auch die Folgewirkungen berücksichtigen
- ⇒ Ein preisaggressives Angebot heute führt morgen vermutlich zu entsprechenden Reaktionen der Konkurrenz
- ⇒ Daher sind aus Anbietersicht Strategien interessant, um einen starken Preiswettbewerb zu vermeiden





# Kartelle und abgestimmtes Verhalten

Mögliche Illegale Strategien

- ⇒ Preisabsprachen
- ⇒ Gebietsabsprachen



# Kooperative Strategien

- ⇒ Auch Kartellgesetz kann eine Kommunikation zwischen Anbietern nicht verhindern: Über die tatsächlichen Angebote
- ⇒ Von der Spieltheorie sind Strategien entwickelt worden, wie mit kooperativen Verhalten (aber ohne Absprachen!) ein Wettbewerb vermieden werden kann



# Kartelle in der Praxis: Bietering

- ➔ Bietering: Die Anbieter teilen sich den Markt untereinander auf
- ➔ Es wird vorab festgelegt, wer bei welchem Auftrag das günstigste Angebot abgeben darf
- ➔ Die anderen Anbieter geben dann entsprechend höhere Angebote ab
- ➔ In bestimmten Branchen mit regelmäßigen Ausschreibungen (Bauwirtschaft) nicht selten



# Kartelle

- ⇒ Sind Kartelle verboten?
- ⇒ Abschreckung gegen Kartelle
- ⇒ Kartelle aufbrechen
- ⇒ Kartellaufdeckung



# Sind Kartelle verboten?

- ⇒ Kartelle nach GWB
- ⇒ Ausnahmenorm SGB V
- ⇒ Gesundheitsreform
- ⇒ Einzelvertragliche Anwendung



# Kartelle nach GWB

§ 1 GWB (Kartellgesetz) verbietet

- ⇒ Kartelle (vertraglich)
- ⇒ Abgestimmtes Verhalten (informell, „Frühstückskartell“)

Gewisse Ausnahmvorschriften  
(Mittelstandskartelle u.ä.)



# Ausnahmenorm SGB V

## § 69 SGB V

- ⇒ Anwendung des GWB im Verhältnis der Kassen zu den Leistungserbringern ausgeschlossen
- ⇒ Das würde bedeuten, dass Preisabsprachen zulässig wären
- ⇒ Mit Preisabsprachen sind Ausschreibungen aber relativ unsinnig



# Gesundheitsreform

⇒ Rechtslage nach der Gesundheitsreform?





# Einzelvertragliche Anwendung

- ⇒ Falls GWB nicht gelten sollte, unbedingt sinngemäße Regelungen einzelvertraglich in die Vergabebedingungen aufnehmen
- ⇒ Nicht nur ins „Kleingedruckte“ sondern ggf. gesondert gegen Unterschrift bestätigen lassen  
(incl. der rechtlichen Konsequenzen)



# Abschreckung gegen Kartelle

- ⇒ Wirksamkeit von Abschreckung
- ⇒ Risikoaufklärung
- ⇒ Vertragsstrafen
- ⇒ Ausschluss von weiteren Ausschreibungen
- ⇒ Glaubwürdigkeit von Sanktionen



# Wirksamkeit von Abschreckung

- ➔ Abschreckungsmaßnahmen müssen nicht auf alle evtl. Teilnehmer eines Kartells wirken
- ➔ Ein oder zwei von einer illegalen Absprache abgeschreckte Anbieter reichen, dass ein Kartell nicht zu Stande kommen kann




# Risikoaufklärung

- ⇒ Wissen über Kartellrecht und Konsequenzen von Verstößen bisher im Gesundheitswesen gering ausgeprägt
- ⇒ Daher im Kasseninteresse möglichst gute Aufklärung der Anbieter über:
  - Inhalt des Kartellverbots
  - Konsequenzen bei Überschreitung (gesetzliche und ggf. vertragliche)



# Vertragsstrafen

- ⇒ Ergänzend zu den gesetzlichen Konsequenzen von Verstößen gegen das Kartellrecht
- ⇒ Vielleicht fraglich, ob juristisch haltbar
- ⇒ Dennoch abschreckungswirksam



# Ausschluss von weiteren Ausschreibungen

- ⇒ Ggf. vertraglich als Konsequenz für nachweisliche Kartellverstöße vereinbaren



# Glaubwürdigkeit von Sanktionen

- ⇒ Angedrohte Strafen müssen glaubwürdig sein
- ⇒ Strafen, mit denen die Kasse ihren eigenen Interessen schaden würde, sind dies eher nicht



# Kartelle aufbrechen

- ⇒ von Innen
- ⇒ von Außen







# Von Innen

- ⇒ Wann brechen Kartelle?  
Meist nach internem Streit
- ⇒ Wie sind die Anreize für ein Kartellmitglied,  
aus dem Kartell auszubrechen?



# Anreize für Kartellbruch (I)

- ⇒ Was passiert mit dem „Verräter“?
- ⇒ Hat er einen Vorteil aus dem Kartellausbruch?
- ⇒ Eine geringere Strafe?  
(„Kronzeugenregelung“)
- ⇒ Kürzerer / gar kein Ausschluss von Folgevergaben?



# Anreize für Kartellbruch (II)

- ⇒ Anreize können hier moralisch problematisch sein
- ⇒ (z.B. aber auch Situationen wie Unternehmensnachfolge)
- ⇒ Aber: Allein die Tatsache, dass ein Kartellaussteiger besser dasteht als die anderen Kartellmitglieder, reduziert das Risiko, dass überhaupt ein Kartell gebildet wird



# Von Außen

- ⇒ Kartelle funktionieren primär in Märkten mit festem und begrenztem Anbieterkreis
- ⇒ Neue Anbieter, die in den Markt treten (Outsider), können Kartelle aufheben
- ⇒ Allein die Gefahr, dass sich an der Ausschreibung auch Outsider beteiligen, macht ein Kartell weniger wahrscheinlich



# Outsider anlocken (I)

Gezielt Outsider anlocken

- ➔ aus anderen regionalen Gebieten
- ➔ aus benachbarten Sektoren des Gesundheitswesens



# Outsider anlocken (II)

- ⇒ Information / Werbung für die eigenen Ausschreibungen auch außerhalb des engeren Einzugsgebiets
- ⇒ Information über diese Politik an alle Anbieter



# Kartellaufdeckung

- ⇒ Beispiel
- ⇒ Problem Vertraulichkeit
- ⇒ Kassenaufsicht
- ⇒ Gemeinsame externe Kontrolle
- ⇒ Legaler Bietering?



# Beispiel Kartellaufdeckung (I)

- ⇒ Sechs Kassenverbände schreiben gleichartige Leistungen aus
- ⇒ Im Markt gibt es drei Anbieter für diese Leistungen (*rot, gelb, grün*)
- ⇒ Die Ausschreibung gilt jeweils für ein Jahr
- ⇒ Ein Zeitraum von drei Jahren wird betrachtet



# Beispiel Kartellaufdeckung (II)

Günstigstes Gebot je Kasse (K1–K6) und Jahr

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
1. Jahr	80	81	79	81	80	82
2. Jahr	82	83	82	83	81	83
3. Jahr	83	83	82	84	81	83




# Beispiel Kartellaufdeckung (III)

- ⇒ Vermuten Sie hier eine Absprache zwischen den drei Anbietern?
- ⇒ Wenn ja: Können Sie als Verantwortlicher für Kasse 2 diese Absprache erkennen?



# Problem Vertraulichkeit

- ⇒ Einen illegalen Bietering kann man i.d.R. nur erkennen, wenn man das Bieterverhalten über mehrere ausschreibende Kassen hinweg analysiert
- ⇒ Dies wird ist der Vertraulichkeit des Vergaberechts (VOL) aber sehr schwer



# Lösungsansatz 1: Kassenaufsicht

- ⇒ Die Kassenaufsicht könnte ggf. auf die Vergabeunterlagen mehrere Kassen zugreifen, und so derartige Fälle aufdecken
- ⇒ Problem: Unterschiedliche Aufsichtsbehörden



## Lösungsansatz 2: Gemeinsame externe Kontrolle

- ⇒ Die Kassen/Landesverbände beauftragen gemeinsam eine externe Stelle (z.B. Wirtschaftsprüfer), unter Einhaltung des Verschwiegenheitsgebots die Ausschreibungsunterlagen auf Bieterangebote zu analysieren
- ⇒ Vorab ggf. Einverständnis der Bieter einholen (bei Angebotsabgabe)



# Legaler Bietering?

- ⇒ Die Entdeckung eines aufgeteilten Marktes kann auf einen Bietering hindeuten
- ⇒ Jedoch kann bei wenigen Wettbewerbern durch geschickte Bieterstrategien ein ähnliches Ergebnis legal erzielt werden (-> wiederholtes Gefangenendilemma)
- ⇒ Nachweisproblem!



# Kooperatives Verhalten

- ⇒ Gefangenendilemma
- ⇒ Mögliche Schwachstellen in Vergabeverfahren
- ⇒ Kassenkooperation



# Gefangenendilemma

- ⇒ Einführung Gefangenendilemma
- ⇒ Strategie im einfachen Gefangenendilemma
- ⇒ Wiederholtes Gefangenendilemma:  
Was ist anders?
- ⇒ Strategie im wiederholten  
Gefangenendilemma





# Einführung

## Gefangenendilemma (I)

- ⇒ Zwei Gefangene werden einer gemeinsamen Straftat verdächtigt
- ⇒ Die Höchststrafe beträgt fünf Jahre.
- ⇒ Beiden Gefangenen wird nun ein Handel angeboten:
- ⇒ Wenn einer gesteht und somit seinen Partner mitbelastet, kommt er ohne Strafe davon – der andere muss die vollen fünf Jahre absitzen.



# Einführung

## Gefangenendilemma (II)


- ⇒ Entscheiden sich beide zu schweigen, bleiben nur Indizienbeweise, die aber ausreichen, um beide für zwei Jahre einzusperren.
- ⇒ Gestehen aber beide die Tat, erwartet jeden eine Gefängnisstrafe von vier Jahren.
- ⇒ Nun werden die Gefangenen unabhängig voneinander befragt, ohne Möglichkeit der Absprache zwischen den Gefangenen



# Einführung


## Gefangenendilemma (III)

- ⇒ A Geständnis    B Geständnis  
*4 Jahre*            *4 Jahre*
- ⇒ A Leugnen        B Leugnen  
*2 Jahre*            *2 Jahre*
- ⇒ A Geständnis    B Leugnen  
*Freispruch*       *5 Jahre*
- ⇒ A Leugnen        B Geständnis  
*5 Jahre*            *Freispruch*




# Strategie im einfachen Gefangenendilemma (I)

- ⇒ Was ist die bessere Strategie – gestehen oder leugnen?



# Strategie im einfachen Gefangenendilemma (II)

- ⇒ Wenn der andere nicht gesteht, ist ein eigenes Geständnis vorteilhaft (Freispruch statt 2 Jahre Haft)
- ⇒ Wenn der andere gesteht, ist ebenfalls ein eigenes Geständnis vorteilhaft (4 Jahre Haft statt 5 Jahre Haft)
- ⇒ Geständnis ist immer vorteilhaft
- ⇒ Das gilt für beide Spieler



# Strategie im einfachen Gefangenendilemma (III)

- ⇒ Damit werden i.d.R. beide Spieler gestehen
- ⇒ Ergebnis für beide: 4 Jahre Haft
- ⇒ Wenn beide geleugnet hätten, wären sie aber mit 2 Jahren Haft davongekommen



# Wiederholtes Gefangenendilemma (I)

- ⇒ Wenn man das Gefangenendilemma einmal spielt, dominiert nicht-kooperatives Verhalten, da der Mitspieler nicht mehr reagieren kann
- ⇒ Im wiederholten Gefangenendilemma kann sich das ändern: In Folgerunden sind Reaktionen möglich
- ⇒ Jetzt kann es sich lohnen, dem Mitbewerber einen Vertrauensvorschuss zu geben



# Wiederholtes Gefangenendilemma (II)

- ⇒ Wenn man nicht-kooperativ (niedriges Gebot) spielt, muss man damit rechnen, dass spätestens in der nächsten Runde der Konkurrent / die Konkurrenten dies auch tun
- ⇒ Ein nachhaltiger Gewinn aus nicht-kooperativem Verhalten ist kaum zu erwarten





# Strategie im wiederholten Gefangenendilemma

- ⇒ Spieltheorie hat verschiedene Strategien untersucht
- ⇒ Einer der besten: „Tit-for-Tat“  
(=“Wie Du mir so ich Dir“)



# Tit-for-Tat-Strategie

- ⇒ Man beginnt kooperativ
- ⇒ So lange der andere / die anderen auch kooperativ spielen, behält man das kooperative Spiel bei
- ⇒ Wenn jemand in einer Runde nicht-kooperativ spielt, spielt man in der Folgerunde auch nicht-kooperativ – so lange, bis der Mitspieler wieder kooperativ spielt

# Beispiel Tit-for-Tat-Strategie

- ⇒ Runde 1: A koop., B koop.
  - ⇒ Runde 2: A koop., B **nicht-koop.**
  - ⇒ Runde 3: A **nicht-koop.**, B nicht-koop.
  - ⇒ Runde 4: A nicht-koop., B **koop.**
  - ⇒ Runde 5: A **koop.**, B koop.
- 



# Beispiel für legale kooperative Strategie

- ⇒ Tankstellen: Preisentwicklungen häufig relativ ähnlich, jedoch keine Kartelle / abgestimmtes Verhalten nachweisbar
- ⇒ Grund 1: Preistransparenz
- ⇒ Grund 2: Reaktionsgeschwindigkeit
- ⇒ => unter bestimmten Umständen können Preiskämpfe vermieden werden, ohne dass illegale Absprachen oder Vereinbarungen bestehen



# Mögliche Schwachstellen in Vergabeverfahren

- ⇒ Tie-Breaker
- ⇒ Preisobergrenze
- ⇒ Transparenz über Konkurrenzangebote
- ⇒ Vertragsdauer
- ⇒ Unglaubliche Sanktionen
- ⇒ Reihenfolge der Vergabeentscheidungen




# Beispiel Tie-Breaker (I)

- ⇒ Einkaufsauktion in Kalifornien für bestimmte kommunale Dienstleistungen, zahlreiche einzelne Lose (Stadtbezirke u.ä.)
- ⇒ Tie-Breaker, wenn mehrere ein gleich niedriges Gebot abgegeben hatten:  
Losverfahren
- ⇒ Höchstgebot (als Startpunkt) war vorgegeben
- ⇒ Was passierte dann?



# Beispiel Tie-Breaker (II)

- ⇒ Alle Bieter boten (ohne verbotene Absprache) immer das vorgegebene Höchstgebot
- ⇒ Da Tie-Breaker Los, wurden damit die Aufträge faktisch nach dem Zufallsprinzip vergeben => jeder Bieter erhielt ungefähr die gleiche Zahl an Aufträgen zum maximalen Preis



# Beispiel Tie-Breaker (III)

- ⇒ Auftraggeber veränderte noch im Verfahren den Tie-Breaker: Bei Gleichheit der Gebote erhielt derjenige den Auftrag, der zuerst sein Gebot abgegeben hatte
- ⇒ Konsequenz: Echter Bieterwettbewerb, die Preise sanken deutlich





# Tie-Breaker

Mögliche Schwachstellen vor allem:

- ⇒ Tie-Breaker „Losentscheid“
- ⇒ Tie-Breaker „Alle mit niedrigstem Gebot erhalten den Auftrag“



# Preisobergrenze

- ➔ Die Strategie im Beispiel zum Tie-Breaker funktionierte nur, weil es ein vorgegebenes Höchstgebot gab
- ➔ Sonst wäre es kaum legal möglich, dass alle Anbieter das gleiche Gebot abgeben
- ➔ Preisobergrenze aber ggf. gesetzlich vorgegeben (Festbetrag)



# Transparenz über Konkurrenzangebote

- ⇒ Wiederholte Ausschreibungen können zu höheren Preisen führen, weil auf die Gebote einer Ausschreibung die Mitbewerber in den nächsten Vergaben reagieren können
- ⇒ Das schreckt von niedrigen Angeboten ab
- ⇒ Dies setzt i.d.R. voraus, dass Anbieter die Gebote der Konkurrenz nachträglich erfahren
- ⇒ Laut VOL eigentlich kaum Preistransparenz



# Vertragsdauer

- ⇒ Je länger die vorgesehene Dauer eines auszuschreibenden Vertrags ist, desto schlechter können die Anbieter auf Gebote der Konkurrenz reagieren
- ⇒ Ggf. Verträge mit Verlängerungsoption für die Kasse
- ⇒ Kürzere Vertragsdauern können in dieser Hinsicht eher zu Abstimmungen zwischen Anbietern verleiten



# Unglaubwürdige Sanktionen

- ⇒ Angedrohte Sanktionen müssen auch glaubwürdig sein
- ⇒ Wenn sich die Kasse bei Anwendung der Sanktion selber schadet, fehlt diese Glaubwürdigkeit



# Reihenfolge der Vergabeentscheidungen (I)

- ⇒ Wenn alle Kassen gleichzeitig ihre Ausschreibungen durchführen, haben Anbieter wenig Möglichkeiten:
- ⇒ Sie können auf das Verhalten ihrer Konkurrenten nicht mehr reagieren
- ⇒ Bei zeitlich gestaffelten Vergaben gibt es mehr Möglichkeiten zu unerlaubter Abstimmung und ggf. erlaubten strategischem Bieterverhalten (tit-for-tat)



# Reihenfolge der Vergabeentscheidungen (II)

- ⇒ Aber ggf. Zielkonflikt:
- ⇒ Gleichzeitige Ausschreibungen vieler Kassen können für die Anbieter zu unerwünschter Exposure führen, wenn sie im Erfolgsfall nicht alle Kassen bedienen können!



# Kassenkooperation in der Ausschreibung


- ⇒ Zielkonflikt bei Reihenfolgeentscheidung auflösen
- ⇒ Vergleich ohne Kooperation
- ⇒ Teilkooperation
- ⇒ Losgrößen





# Zielkonflikt bei Reihenfolge- entscheidung auflösen

- ⇒ Zielkonflikt bei der Reihenfolge kann durch gemeinsame Ausschreibung gelöst werden: Exposure-Risiko und Abstimmung von Bietern vermeiden
- ⇒ Mehrere Kassen schreiben – soweit zulässig – ihre gemeinsame Leistungsmenge aus



# Vergleich ohne Kassenkooperation

- ⇒ Im Vergleich zu einer gleichzeitigen Ausschreibung der Einzelkassen: Kein Exposure-Risiko
- ⇒ Im Vergleich zur sequentiellen Ausschreibung: Kaum Abstimmmöglichkeit für Anbieter



# Teilkoooperation

- ⇒ Gemeinsames Vergabeverfahren, gemeinsame Vertragsmuster, aber individuelle Angebote pro Kasse
- ⇒ Reduzierung der Transaktionskosten auf beiden Seiten
- ⇒ Erschwerung von kooperativen Bieterstrategien
- ⇒ Aber: Exposure, wenn kleinere Anbieter betroffen sind



# Losgrößen

Bei gemeinsamer Ausschreibung:

- ⇒ Keine zu großen Losgrößen, da sonst kleine Anbieter von der Teilnahme ausgeschlossen sind



# Ende Abschnitt III

Fragen zu diesem Abschnitt?



# Schluss

Niedrige Kosten insbesondere durch

- ⇒ Transaktionskosten Kasse
- ⇒ Informationskosten Anbieter
- ⇒ Transaktionskosten Anbieter
- ⇒ Hohe Anzahl Bieter
- ⇒ Vermeidung von Exposure-Risiken
- ⇒ Verhinderung von Kartellen/Absprachen
- ⇒ Verhinderung von kooperativen Strategien



# Abschließende Fragen

⇒ Fragen / Diskussionsbeiträge  
zur gesamten Thematik?



# Weiterführende Literatur

- ⇒ Milgrom, Paul: „Putting Auction Theory to Work“, Cambridge, 2004
- ⇒ Klemperer, Paul: „Auctions: Theory and Practice“, Princeton, 2004
- ⇒ Crampton, Peter et.al.: „Combinatorial Auctions“, Cambridge, 2006





# Regorz Consulting GmbH

Regorz Consulting GmbH  
Neue Grottkauer Str. 3  
12619 Berlin

[mail@regorz-consulting.de](mailto:mail@regorz-consulting.de)  
[www.regorz-consulting.de](http://www.regorz-consulting.de)

Tel: 030 / 21 79 11 87  
Fax: 030 / 72 23 98 869