



Einzigartige Wettbewerbspositionen erreichen

**6 Impulse zu einem exzellenten Angebotsprozess
im B2B-Vertrieb**

EntscheiderImpulse Band 4

© Thomas Kaleja

Aristoteles

„Du bist, was Du tust.
Exzellenz ist keine besondere
Begabung, sondern eine
reine Gewohnheit.“

Thomas Kaleja

Executive MBA,
WHU/Kellogg Vallendar/Chicago
Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik,
Universität Siegen

Vordenker | Unternehmer | Referent

"Wir bringen mittelständische Unternehmen in eine
einzigartige Wettbewerbsposition!"



Fehler an den Kunden-Kontaktpunkten (Touchpoints) in den Vertriebsprozessen können zu Auftragsverlusten führen, unternehmensinterne Abstimmungsprobleme zu erhöhten Aufwendungen und Risiken. Obwohl bekannt, stellen Prozesse im Vertrieb häufig noch eine „Black Box“ dar. Betrachten die Unternehmen es als selbstverständlich, die Prozesse in der Produktion „lean“ zu gestalten, so bestehen Hemmnisse im Vertrieb eine solche Prozessorientierung anzustreben. Die "Black Box“ im Vertrieb wird nicht angerührt – Ineffizienzen in Kauf genommen, Chancen liegengelassen.

Insbesondere der Angebotsprozess ist für B2B-Unternehmen erfolgskritisch. Veränderte Kundenbedürfnisse treffen auf tief verankerte, organisch gewachsene Strukturen. Dem Ziel, effizient eine hohe Auftragsabschlussquote werthaltiger Anfragen zu erhalten, steht oftmals ein tradiertes Rollenverständnis im Vertrieb im Weg. Das Silo-Denken der einzelnen Abteilungen dominiert, der Kundenbedarf rückt häufig in den Hintergrund. Und das in einer Phase, in der erste Kundenbeziehungen und Vertrauen aufgebaut werden können – die Grundlage für eine längerfristige Geschäftsbeziehung.

Exzellenz im Angebotsprozess des B2B-Vertriebs zu erreichen, ist nicht eine Aufgabe alleine für den Vertrieb, sondern für das ganze Unternehmen. Veränderungen im Angebotsprozess führen zu Veränderung von Rollen und Verantwortungen – innerhalb des Vertriebs und in allen Bereichen, die im Angebotsprozess involviert sind. Bereichsübergreifendes Teamwork ist der Schlüssel zum Erfolg, geführt vom Vertriebsleiter nach dem Mentor-Mentee-Prinzip. Tools können helfen, das Ziel zu erreichen: Die Erhöhung der Angebotserfolgsquote. Der Prozess aus Kundensicht: passgenau, differenzierend und verschwundungsfrei. Selbstverständlich an den jeweiligen Geschäftstyp und das Unternehmen angepasst. Teilweise vollautomatisiert, teilweise halbautomatisiert. Sicherstellend, dass das dem Interessenten vorliegende Angebot alle Entscheider des Buying Centers begeistert. Ein Prozess, der mittels eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stetig bis zur Exzellenz weiterwächst bis er zur reinen Gewohnheit wird.

In diesem Whitepaper gebe ich Ihnen im Sinne von „Du bist, was Du tust. Exzellenz ist keine besondere Begabung, sondern eine reine Gewohnheit.“ (Aristoteles) Impulse, wie Sie Exzellenz im Angebotsprozess erreichen können.

- **B2B-Geschäftstypen – gleiche Zielsetzung, unterschiedliche Ausgestaltung**
- **Verschwendung im Angebotsprozess – unsichtbare Wurzeln, spürbare Folgen**
- **Effizienz und Effektivität – die fünf Schlüsselfragen**
- **Erfolgreiches Opportunity Management – Priorisierung, aktive Steuerung und Teamwork**
- **Angebotserstellung – „Der verwirrte Geist kauft nicht“**
- **Führung als Schlüssel zum Erfolg – Visuelles Vertriebsmanagement als Tool**

Viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst,
Ihr Thomas Kaleja

B2B-Geschäftstypen – gleiche Zielsetzung, unterschiedliche Ausgestaltung

Geschwindigkeit in Kombination mit einem perfekt auf den Kundenwunsch abgestimmten Leistungsversprechen stellt im Angebotsmanagement einen Wettbewerbsvorteil dar. Und das nicht nur im B2C-Geschäft! Menschen übertragen ihre Erfahrungen aus dem privaten in das geschäftliche Umfeld. Warum soll ich zwei Tage auf ein Angebot für ein Produkt warten, wenn ich als Privatkunde 48 Stunden nach Bestellung die Ware schon einen ganzen Tag nutzen kann? Warum muss ich geschäftlich technische Checklisten ausfüllen, wenn ich als Consumer maßgeschneiderte Produkt- und Dienstleistungsvorschläge erhalte? Warum bekomme ich nicht sofort eine Aussage zum Liefertermin?

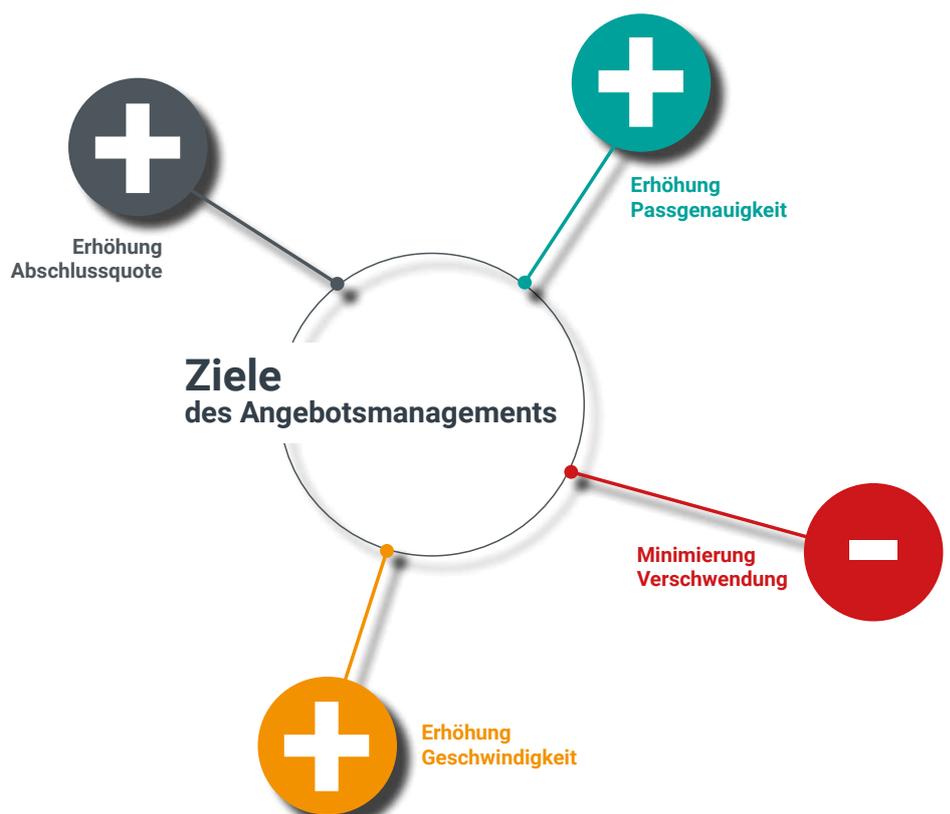
Das Angebotsmanagement von Standardprodukten ist nicht vergleichbar mit denen von erklärungsbedürftigen Produkten, Projekten und Systemen. Jedoch bieten auch die Prozesse dieser Geschäftstypen ein sehr hohes Optimierungspotenzial.

Ein Optimierungspotenzial, das zu einer

- erhöhten Passgenauigkeit des Angebotes zum kundenindividuellen Bedarf,
- Reduzierung von Verschwendung sowohl intern als auch beim Kunden, und
- Erhöhung der Geschwindigkeit in der Angebotserstellung führt.

Ziel: Die Angebotserfolgsquote für werthaltige Angebote erhöhen! Was bedeutet werthaltig? Werthaltig in diesem Zusammenhang heißt u.a., dass

- der Interessent einen wirklichen Bedarf an dem Produkt – Produkt im Sinne von Produkt, Dienstleistungen und Services - haben sollte,
- das Produkt entsprechend wertgeschätzt und somit eine Auftragserteilung ohne hohe Nachlässe möglich ist,
- eine reibungslose Auftragsabwicklung funktioniert, da technische und kommerzielle Anforderungen zum Leistungsangebot passen und
- sich die Interessenten an Vertragsbedingungen halten und eine positive Bonität aufweisen.



Zu vermeiden sind folgende Situationen:

1. Der Kunde verliert in der Angebotsphase das Vertrauen in den Anbieter

Der Kunde empfindet die Interaktion mit Ihrem Unternehmen als komplex und umständlich. Die Ursachen können vielfältig sein. Der Klassiker: Die Außendienstmitarbeiter im technischen Vertrieb sehen sich, selbstverständlich in bester Absicht, noch immer als alleinige Ansprechpartner des Kunden. Als Flaschenhals fungierend nehmen sie in diesem Zusammenhang alle technischen Anforderungen auf, stimmen diese persönlich mit den technischen Ansprechpartnern im eigenen Unternehmen ab und geben ihren Kunden dann höchstpersönlich eine Rückmeldung. Rückfragen und sich wiederholende Klärungsschleifen, entstehend durch ein gesundes Halbwissen, führen in diesem Fall zu Verzögerungen und Verschwendung – intern und beim Kunden. Die negativen Erfahrungen, die Kunden in dieser Phase mit Ihrem Unternehmen machen, beeinflussen ihre Entscheidung. Denn, wenn die Zusammenarbeit schon im Vorfeld der Auftragserteilung so kompliziert war, wie wird sie dann erst danach oder gar im Service-Fall? Berechtigte Zweifel des Kunden. Das vollständige Vertrauen in die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens ist dahin.

2. Sie verlieren einen werthaltigen Auftrag

Aufträge können verloren werden. Und ja, es gibt Gründe dafür, die Sie manchmal nicht beeinflussen können. Dennoch ist die Frage nach den „wahren“ Absagegründen zu stellen mit dem Ziel, Ihren Angebotsprozess zu verbessern. In der Praxis beobachten wir, dass entweder a) die wahren Gründe nicht erfragt werden, sondern häufig das Argument „Preis“ vorgeschoben wird und/oder b) tiefergehende Fragen im Ansatz gestellt werden, die Antworten jedoch nicht in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingehen.

Fragen, wie

- Haben wir den wahren Bedarf des Interessenten gekannt und unser Angebot darauf abgestimmt?
- Hat der verantwortliche Verkäufer zu allen wichtigen Entscheidungen eine Beziehung aufgebaut?
- Haben wir die Entscheidungskriterien gekannt und berücksichtigt?
- Waren wir nach der Abgabe des Angebotes dicht genug am Kunden?
- Kannten wir die Wettbewerber und haben unser USP ausgespielt?

sollten sich Unternehmen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stellen, wenn ein werthaltiger Auftrag verloren wird. Antworten sollten vor der Angebotsabgabe gefunden werden, um die Erfolgchance zu erhöhen.

3. Sie gewinnen einen Auftrag, der sich als „nicht werthaltig“ entpuppt

Die im Vorfeld einer Angebotsabgabe fehlende Abstimmung der (technischen) Anforderungen des Kunden mit den möglichen Leistungen des Anbieters ist häufig Grund für diese Situation. Wenn eine zugesicherte technische Machbarkeit nicht gegeben ist und für den Auftrag eine spezielle Lösung erarbeitet werden muss. Nicht kalkuliert versteht sich. So weitgehend, dass der verantwortliche Vertriebsmitarbeiter, der dem Kunden die Leistungen versprochen hat, sich höchstpersönlich zum internen Projektmanager ernannt. Eigenständig versucht, die Kuh vom Eis zu bekommen. Ihm so keine Zeit mehr für seine eigentlichen Vertriebsaufgaben bleibt und die Abschlüsse weiterer Anfragen gefährdet werden. Oder das Versprechen von Lieferterminen, die vorab nicht abgestimmt wurden und auch nicht einzuhalten sind. Unternehmensintern sind dann „Feuerwehraktionen“ an der Tagesordnung – nicht nur im Vertrieb, sondern in allen betroffenen Bereichen. Ergebnis: Alle sind unzufrieden! Der Kunde, der die versprochene Leistung nicht in dem gewünschten Umfang erhält; der Vertrieb, der beim Kunden im Wort steht und die Inflexibilität der technischen Bereiche anprangert; die technischen Bereiche, die die Unzulänglichkeit des Vertriebes beklagen; die Geschäftsführung / der Unternehmer, der die Kosten übernehmen muss und nur noch bedingt gegensteuern kann.

B2B-Geschäftstypen – gleiche Zielsetzung, unterschiedliche Ausgestaltung

Anforderungen an das Angebotsmanagement in Abhängigkeit vom Geschäftstyp

Das Ziel, werthaltige Angebote im Vergleich zum Wettbewerber schnell, passgenau, verschwendungsfrei und hinsichtlich Preis, Konditionen und Lieferbedingungen transparent zu erstellen, sollte jedes Unternehmen – unabhängig vom Geschäftstyp - verfolgen. Die Ausgestaltung des Angebotsmanagements sowie die an dem Prozess zu beteiligenden Fachbereiche ist im B2B-Bereich sehr stark von dem jeweiligen Geschäftstyp abhängig:

Im **Projektgeschäft** (z.B. im Maschinen- und Anlagenbau oder Infrastrukturprojekte in der Bauindustrie) werden individuell erstellte Leistungen für einzelne Kunden vermarktet. Der Angebotsprozess ist besonders relevant, da kundenspezifische Bedürfnisse in den Leistungsprozess einfließen und längere Planungs- und Projektierungsphasen entstehen, bevor die Auftragsfertigung startet.

Der Vertrieb nimmt im Projektgeschäft die Rolle des Botschafters ein. Er muss die kundenindividuellen Wünsche schrittweise verstehen und eine Brücke zwischen den kundenseitigen und internen Interessen schlagen. Kundenprojekt-Teams aus lösungsorientierten Beratern, Kunden- und Technikspezialisten sind für eine effektive und effiziente Angebotserstellung notwendig. Der Angebotsprozess ist sehr intensiv. Die Grenzen zwischen der Angebotsphase und tatsächlicher Leistungsphase verschwimmen häufig. Teilweise werden die Lastenhefte zusammen mit der Technik entwickelt. Die notwendigen Tests/das entsprechende Pre-Engineering wird von den Interessenten oft als nicht zu vergütende „Vertriebsleistung“ gesehen.

Im **Integrationsgeschäft** (z.B. Zuliefergeschäft für technische Komponenten in der Automobilindustrie oder anderen Industriezweigen) werden industrielle Vorprodukte und die damit verbundenen Dienstleistungen in der ersten Stufe individuell mit Kunden gemeinsam entwickelt. Im Anschluss werden die Produkte in einer größeren Stückzahl regelmäßig an diese Kunden geliefert. Der Angebotsprozess ist entscheidend, da der Lieferant in die Wertschöpfungskette des Kunden eingebunden ist. Durch die Abhängigkeit und das damit verbundene Risiko ist eine kundenorientierte Projektorganisation insbesondere für das Erstgeschäft relevant. Dazu braucht es ein Team aus Experten mit Produkt-, Logistik-, Prozess- oder Auftragsabwicklungs-Know-how, welches alle kaufrelevanten Faktoren analysieren/bewerten und das Risiko auf beiden Seiten stark minimieren kann.

Der Vertrieb ist als „Kundenversther“ zu sehen. Er muss eine sehr enge und weitreichende Beziehung zum Kunden aufbauen sowie dessen gesamte Wertschöpfungskette kennen und verstehen!

Im **Produktgeschäft** (z.B. Standardbauteile für Fertigungsindustrie – C-Teile wie Schrauben, Winkel, Standard-Maschinenausrüstungen) werden standardisierte Produkte auf anonymen Märkten vermarktet. Dieser Geschäftstyp besitzt eine strukturelle Ähnlichkeit mit dem B2C-Geschäft. Für diesen Geschäftstyp stellt der Vertrieb aufgrund von Austauschbarkeit der Produkte, neben der Produktqualität, dem Serviceangebot rund um das Produkt und dem Preis, oft einen „Differenzierungshebel“ dar.

Die Qualität und Zielgenauigkeit der Beratung im Vertrieb können die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen. Sind Produkte sehr erklärungsbedürftig, wird Produkt-Know-how benötigt, um im ausgeprägten Wettbewerb bestehen zu können. Nicht erklärungsbedürftige Produkte sollten vergleichbar mit dem B2C-Geschäft in Shops, auf Marktplätzen oder über die Anbindung an Beschaffungsplattformen von Kunden vermarktet werden. Geschwindigkeit im Angebotsprozess ist ein Differenzierungsfaktor.

Das **Systemgeschäft** zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Leistungen, die miteinander in Zusammenhang stehen, nacheinander vermarktet werden (z.B. Standardsoftware, zu der Serviceverträge, Upgrades und Zusatzfunktionalitäten verkauft werden). Vergleichbar mit dem Produktgeschäft wird für die Vermarktung von „Systemen“ Produkt-Know-how benötigt, um den Kunden zu überzeugen. Je nach Angebot ist ein Kundenprojektteam aus Vertrieb, Technik- und Service-Spezialisten für eine effiziente und effektive Angebotserstellung notwendig. Alle in den Prozess involvierten Mitarbeiter müssen eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Ansprechpartnern aufbauen, da Kunden aufgrund der Systembindung vom Lieferanten abhängig sind.

Der Vertrieb kann als „Beziehungspfleger“ bezeichnet werden, der seine Kontakte ständig pflegen und weiterentwickeln muss.

Vertriebsrollen und Teambzusammensetzung in Abhängigkeit von B2B-Geschäftstypen

	Fokus Einzelkunde	Fokus anonymer Markt/ Marktsegment
Verbundgeschäft	Integrationsgeschäft Expertenteam mit Produkt-, Logistik-, Prozess- oder Auftragsabwicklungs-Know-how „Kundenverstehrer“	Systemgeschäft Kundenprojekt-Team: Vertriebsmitarbeiter mit Produkt-Know-how, Technik- und Service-Spezialisten „Beziehungspfleger“
Einzeltransaktionen	Projektgeschäft Kundenprojekt-Team: Lösungsorientierte Berater, Kunden- und Technikspezialisten „Botschafter“	Produktgeschäft Vertriebsmitarbeiter mit Produkt-Know-how „Differenzierungshebel“

in Anlehnung an Scheed, Scherer, Strategisches Vertriebsmanagement (2019)

Verschwendung im Angebotsprozess – unsichtbare Wurzeln, spürbare Folgen

Ein Kunde hat einen weiten Weg hinter sich, bevor es zu einer Anfrage kommt. Sie selbst haben bis zum Touchpoint „Anfrage“ ebenfalls viel investiert. Das Angebotsmanagement ist ein Prozess, dem viele Unternehmen nicht genügend Aufmerksamkeit schenken.

Verschwendungen alltäglich, die Ursachen häufig nicht offensichtlich: Im Tagesgeschäft merken Unternehmen an den Auswirkungen, dass etwas nicht stimmt/stimmen kann - oft zu spät. Es wird versucht, die Symptome zu behandeln, die Probleme verharren an den Wurzeln. Vielfältige Gründe: Entweder bleibt für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Geschäftsalltag keine Zeit, eine systemische/prozessuale Betrachtung ist nicht gelernt und/oder der Umfang an Verschwendung, den ein Angebotsprozess erzeugen kann, wird unterschätzt. Die Notwendigkeit für Veränderungen, für die Optimierung des Prozesses wird nicht gesehen bzw. kann nicht gesehen werden.

Wichtig ist die Schaffung von Transparenz über die existierenden Probleme, denn nur so wird Dringlichkeit erzeugt. Um bei den in dem Angebotsprozess involvierten Mitarbeitern aus den unterschiedlichen Teams einen „Problem-Konsens“ zu erzielen. Nicht punktuell, sondern systemisch. Die Abbildung auf S. 9 zeigt beispielhaft in der Praxis anzutreffende Ursachen von Verschwendungen inklusive deren Auswirkungen.

Zu spät im Evaluierungsprozess eingebunden (1)

Unternehmen erhalten eine Anfrage von Interessenten. Dieser Anfrage ging - Standardprodukte außen vor gelassen - beim Interessenten ein Pre-Engineering voraus, in dem die Spezifikationen detailliert ausgearbeitet wurden. Teilweise erarbeiten die Interessenten diese eigenständig, teilweise ziehen sie externe Anbieter hinzu. Sofern sie nicht in der Spezifikationsphase eingebunden waren, erhalten Sie eine Anfrage, die entweder so detailliert ist, dass die Angebote vergleichbar werden und nur noch der Preis zählt. Oder die Anfrage ist so auf den Leistungsumfang eines Wettbewerbers zugeschnitten, dass Sie keine Chance haben, den Auftrag zu gewinnen. Ihr Ansprechpartner ist in diesem Fall fast immer nur noch der Einkauf. In der Spezifikationsphase zuvor war es der technische Bereich.

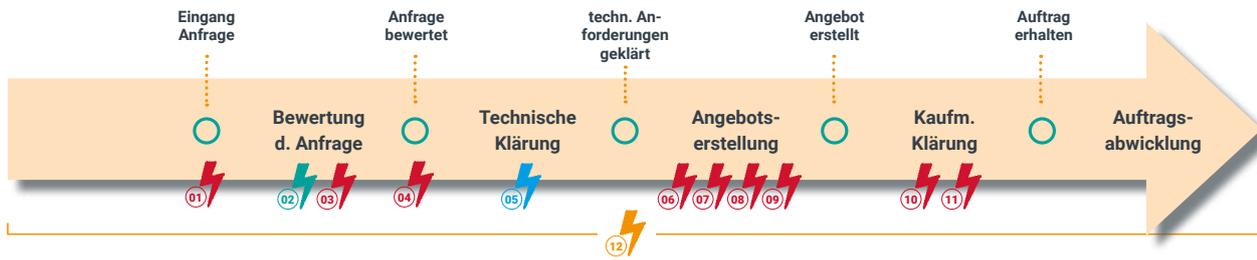
→ Die Abschlusswahrscheinlichkeit ist in diesem Fall eher gering. Sie sollten die konkrete Anfrage hinsichtlich der Abschlusswahrscheinlichkeit und Werthaltigkeit beurteilen – vor der Angebotserstellung. Mittelfristiges Ziel sollte es sein, den Anfrageprozess zu erweitern, dass dieser in der Ideenphase des Kunden beginnt. Hierbei kann Marketing mittels Lead Management nur bedingt unterstützen. Es ist die Verantwortung des Vertriebs, sich in seinem Zielsegment entsprechend zu positionieren.

Anfragen verschwinden oder werden alle gleich behandelt (4,12)

Anfragen gehen bei einem Unternehmen auf den verschiedenen Kanälen ein (z.B. Internet, E-Mail, Telefon, Termin). Im Sinne einer Omni-Channel-Strategie wichtig und richtig. Was jedoch nicht zielführend ist, dass sie nach dem Eingang nicht zentral abgelegt werden, z.B. in einem CRM-System. Wenn jeder Mitarbeiter die bei ihm eingegangenen Anfragen lokal ablegt, wenn Marketing die Leads lokal speichert, wenn Datensilos entstehen. Die Gefahr, dass Anfragen in der Flut an eingehenden E-Mails untergehen, ist groß. Oder auch, dass Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft alle Anfragen gleich behandeln, Ressourcen verschwendet werden oder nicht strategiekonform gehandelt wird.

→ Für alle Geschäftstypen empfiehlt es sich, die Anfragen in einem CRM-System zu hinterlegen. So wird sichergestellt, dass kein Potenzial verloren geht. Mittels Checklisten können Anfragen hinsichtlich Werthaltigkeit für das Unternehmen geprüft werden. Die Einführung von Gates, welche Anfragen passieren müssen,

Verschwendung und deren Auswirkungen im Angebotsprozess



-  **Verringerung der Abschlusswahrscheinlichkeit**
-  **Risiko von Zahlungsausfällen nach Ausführung**
-  **Erhöhter Aufwand / erhöhtes Risiko während Auftragsabwicklung**
-  **Risiko von interner Verschwendung, prozessübergreifend**

- 01** Zu spät im Evaluationsprozess des Kunden eingebunden
- 02** Keine Bonitätsabfrage durchgeführt
- 03** Checklisten an Interessenten gesendet
- 04** Alle Anfragen werden gleich behandelt
- 05** Technischer Fit nicht vollständig geprüft
- 06** Kunde vor Angebotsabgabe nicht bekannt
- 07** Angebotspreise ausschließlich auf Kostenbasis errechnet
- 08** Doppelte Unterschrift notwendig
- 09** Liebloses Angebot erstellt
- 10** Angebot nicht persönlich präsentiert
- 11** Kein Nachfassen des Angebotes
- 12** Systembrüche, Angebote nicht zentral gespeichert, „Außendienst macht was er will“

© KeTu consult, Montabaur · Thomas Kaleja 2019

gewährleistet, dass ein Unternehmen nicht mehr allen Anfragen hinterherläuft, sondern diese selektiv bearbeitet. Eine ziellose Bearbeitung erfordert einen hohen Aufwand und verursacht Verschwendung! Die Angebotserfolgsquote ist sehr gering. Sogenannte „Gates“ sind für alle Geschäftstypen relevant. Kann das Gate im Standardprodukt-Geschäft lediglich das „Bestehen der Bonitätsprüfung“ beinhalten, so können sich die Gates für andere Geschäftstypen aus einem Mix von technischen, kaufmännischen und strategischen Kriterien zusammensetzen.

Angebote werden erstellt, ohne den Kunden genauer zu kennen (6)

Es werden Angebote auf Basis von Anfragen erstellt, ohne den Kunden und seinen spezifischen Bedarf im Detail zu kennen. Ja, für Produkte aus dem Massengeschäft kann dieses Vorgehen funktionieren. Obgleich die Chance, sofort Up- und Cross-Sell-Effekte zu realisieren, verloren gehen könnte. Wenn ich die Anfrage für einen Roboter erhalte, warum sollte der Interessent dann nicht auch an Zubehör oder Dienstleistungen interessiert sein? Über automatisch erstellte Empfehlungen oder den direkten persönlichen Kontakt lassen sich auch im Standard-Produktgeschäft Cross-Sell-Chancen identifizieren. Ein No-Go - im Mittelstand noch häufig gelebt - ist das Vorgehen im Projekt- und Systemgeschäft. Ein stark vereinfachtes Beispiel aus dem Leben eines Lohnfertigers soll das Vorgehen verdeutlichen. Dieser hat von

den Einkaufsabteilungen der Interessenten die Anfragen inklusive der relevanten, technischen Zeichnungen erhalten. Er erstellt alle Angebote – ohne, dass er persönlichen Kontakt zum Kunden und vor allem zu den technischen Ansprechpartnern gesucht hat. Obgleich bei diesem Vorgehen die Angebotsquote mit knapp 15 Prozent noch relativ hoch war, zeigte sich der Unternehmer hierüber verwundert.

→ Dem Kunden, ohne ihn näher zu kennen, ein Angebot auf eine Anfrage abzugeben, ist – Standardprodukte ausgenommen – wie mit geschlossenen Augen auf eine Dartscheibe zu werfen. Abschlüsse werden zu Zufallstreffern. Kennt man den genauen Bedarf des Kunden? Worauf kommt es ihm an? Wofür möchte er die Produkte einsetzen? Was verspricht er sich von dem Kauf? Benötigt er weitergehende Unterstützung? Wie weit ist er in seinem Entscheidungsprozess? Diese Fragen bleiben unbeantwortet, wenn nicht vor der Angebotserstellung mit dem Kunden Kontakt aufgenommen wird. Ebenso besteht die Gefahr, dass der Kunde Äpfel mit Birnen vergleicht, Sie zu hochpreisig oder

Verschwendung im Angebotsprozess – unsichtbare Wurzeln, spürbare Folgen

günstig anbieten. Die Chance vertun, schon in der Angebotsphase eine Beziehung mit dem Interessenten aufbauen zu können.

Kein technischer Fit der Kundenanforderungen mit den technischen Möglichkeiten des Anbieters (5)

Mit dem Ziel, schnellstmöglich zum Auftrag zu kommen und die Aufwendungen im Vorfeld einer Auftragsvergabe gering zu halten, werden häufig nicht alle technischen Rahmenbedingungen vor einer Angebotsabgabe geklärt. „Augenwischerei“: Die Aufwendungen für die Klärung aller für eine reibungslose Auftragsabwicklung notwendigen Punkte verschieben sich in die Umsetzungsphase. Ein nicht unerhebliches Risiko für die Anbieter. Im Projektgeschäft, in dem sich die Vertragsparteien vielfach auf einen Festpreis einigen, bleibt der Anbieter im Zweifel auf den Mehrkosten sitzen.

Weitere Auswirkungen:

- Nach Auftragsvergabe werden vermehrt Klärungsschleifen mit dem Kunden notwendig. Der vereinbarte Liefertermin verschiebt sich.
- Die Aufwendungen werden höher als gedacht, es wird um „Nachträge“ gerungen. Ein aufwendiges, nicht immer erfolgreiches und aus Sicht der Kunden kein glaubwürdiges Vorgehen.
- Technisch können nicht alle Anforderungen bedient werden. Der Kunde erhält nicht den vereinbarten Leistungsumfang.

Ergebnis: Das Vertrauen der Kunden sinkt und hinterlässt einen „bitteren Beigeschmack“. Die eigenen Aufwendungen erhöhen sich, andere Projekte werden gefährdet und der kalkulierte Deckungsbeitrag ist dahin. Eine Lose-Lose-Situation.

→ Lastenheft und Pflichtenheft. Ja, einige Interessenten können ihren Bedarf nicht konkretisieren. Anbieter sehen das Negative: Aufwand, den der Kunde nicht zu zahlen bereit ist. Die Chance, ihre Expertise in die Lösungsfindung einbringen und das Lastenheft des Interessenten durch eine zielgerichtete Interaktion auf ihr spezifisches Angebot ausrichten zu können, wird häufig übersehen. Selbstverständlich muss auch das „Aufwand-Nutzen-Verhältnis“ stimmen. Doch sollten Sie bei dieser Bewertung immer den Aufwand berücksichtigen, der Ihnen nach Auftragserteilung entstehen könnte – wenn nicht alle Parameter im Vorfeld der Beauftragung geklärt sind.

Weitere häufig anzutreffende Verschwendungen:

- Bonität des Interessenten wird nicht abgefragt, es kommt zu Zahlungsausfällen. (2)
- Aufgrund von Systembrüchen zwischen Vertrieb und der Arbeitsvorbereitung / der Produktion entsteht doppelte Arbeit: Projektdaten, Kundeninformationen und technische Anforderungen werden mehrfach in verschiedenen Systemen hinterlegt. (12)
- Selbst kleinste Angebote müssen aus der Historie heraus zweifach unterschrieben werden – auf Papier, nicht einmal elektronisch! Reicht nicht ein interner Freigabeprozess, elektronisch unterstützt? Es entstehen Verzögerungen im Angebotsversand. (8)
- Mit dem Ziel, die technischen Rahmenbedingungen zu klären, werden Interessenten mehrseitige Checklisten zugesandt, mit der Bitte diese vollständig auszufüllen. Die Arbeit wird auf die Interessenten übertragen, mit der Gefahr, dass die Interessenten die Kauflust verlieren. (3)
- Angebotspreise werden allein auf Basis der Kostenkalkulation ermittelt, ungeachtet der Zahlungsbereitschaft des Kunden sowie des Marktpreises. Eine Hauptaufgabe des Vertriebs ist es, die vollständige Zahlungsbereitschaft eines Kunden abzuschöpfen. Sich nur auf die Kostenkalkulation mit Zuschlagsätzen zu berufen, kann dazu führen, dass ein Angebot zu hoch oder zu niedrig bepreist wird. Beides ist ungünstig für den Anbieter. In dem einen Fall sinkt die Glaubwürdigkeit, wenn auf den kalkulierten Preis plötzlich 40 Prozent Nachlass gegeben wird. In dem anderen Fall entsteht Verschwendung dahingehend, dass Sie aufgrund des niedrigen Preises Ihren Gewinn unnötigerweise reduzieren. (7)
- Die Erstellung des Angebotes erfolgt „lieblos“, mit Standardtexten, ohne individuell auf den Kundenbedarf und dessen Nutzen einzugehen. Einerseits „isst das Auge mit“, andererseits

erhalten auch Entscheider das Angebot, die nicht intensiv in den Vorgesprächen eingebunden wurden, z.B. der Einkauf. Auch sie wollen überzeugt und abgeholt werden. (9)

- Teilweise werden auch komplexe Angebote dem Kunden einfach zugeschickt. Die Chance, Vorteile und Nutzen der angebotenen Leistungen persönlich präsentieren zu können und ein direktes Feedback zu erhalten – nicht nur verbal, sondern durch die Interpretation der Gestik – wird vertan. Auf ausgesprochene und versteckte Einwände kann nicht eingegangen werden. Verkaufen ist immer noch eine Interaktion zwischen Menschen, die nicht nur nach rationalen Kriterien entschieden wird. Selbstverständlich ist auch eine Video- oder Webkonferenz – von vielen Kunden mittlerweile akzeptiert – als Medium für eine persönliche Präsentation nutzbar. (10)

Nachfassen von Angeboten – „Ich will dem Kunden nicht auf die Nerven gehen“. Oft gehört. Ebenso wie „Der Kunde meldet sich schon, wenn es weitergeht!“ Je nach Kundenbeziehung kann das der Fall sein. Jedoch meldet sich ein Kunde häufig nicht mehr – ein Zeichen dafür, dass der Auftrag schon vergeben ist. All die Arbeit für die Katz! Angebote werden nicht nachgehalten – gerade in technisch orientierten Unternehmen immer noch ein No-Go. Dem Kunden nicht auf die Nerven gehen. Tut man dann auch irgendwann nicht mehr, da man den Auftrag nicht erhält! (11)

Verschwendung im Angebotsprozess – unsichtbare Wurzeln, spürbare Folgen

Der Außendienst macht sowieso was er will! (12)

Ein häufiger Ausspruch mittelständischer Unternehmen, besonders von den technischen Bereichen. Gewohnte und gewachsene, ggf. in der Vergangenheit erfolgreiche Verhaltensweisen von Außendienstmitarbeitern in der Betreuung von Kunden führen heutzutage einerseits zu Verschwendung innerhalb des eigenen Unternehmens, andererseits auch beim Kunden. Beispiele:

- Als DER Ansprechpartner für seine Kunden fördern Außendienstmitarbeiter nicht die Kontaktaufnahme von Spezialisten aus dem eigenen Unternehmen. Sie nehmen den Bedarf des Kunden auf und versuchen Fragen selbst zu klären. Das führt häufig zu vermehrten Klärungsschleifen zwischen Kunde und Außendienst sowie Außendienst und Technik. Zeit und Kapazität werden verschwendet – intern und kundenseitig.
- Die interne Klärung von Kundenanforderungen erfolgt sternförmig: der Außendienstmitarbeiter kontaktiert unter Umgehung vom Innendienst und/oder Missachtung von festgelegten Rahmenbedingungen nacheinander alle relevanten Ansprechpartner im eigenen Haus, fasst die für ihn wichtigen Erkenntnisse zusammen und holt sich nach und nach Freigaben von der Produktion, Arbeitsvorbereitung oder Qualitätsmanagement. Zeitintensiv, aber auch risikobehaftet, da einzelne Entscheidungen unter falschen Annahmen getroffen werden. So kann die Produktion einen Termin zusagen, jedoch die Arbeitsvorbereitung ein Veto einlegen, da andere Produktionen Vorrang haben.

- Die Übergabe von Anfragen an den Vertriebsinnendienst erfolgt vom Außendienstmitarbeiter immer an einem bestimmten Tag in der Woche. Das erzeugt Bestände, die Bearbeitung ist nicht im Takt. Kunden müssen länger auf Angebote warten. Der Anfragefluss gerät ins Stocken – nicht nur im Vertrieb, sondern im Falle der Prüfung von technischen Anfragen, auch in der Technik.

→ Um fest verankerte Verhaltensweisen zu verändern, ist es nicht ausreichend, gelegentliche Maßnahmen zu ergreifen. Insbesondere, wenn eine Veränderung der Verhaltensweise des Außendienstmitarbeiters eine veränderte Verhaltensweise in anderen Bereichen nach sich zieht.

Neue Rollenverteilungen und Verantwortungen können aus der Erarbeitung eines optimierten Angebotsprozesses abgeleitet werden. Vertreter aller beteiligten Bereiche sollten eingebunden werden: Mitarbeiter aus dem Außendienst, dem Innendienst, der Produktion, der Arbeitsvorbereitung, etc.

Die gemeinsame Erarbeitung des Angebotsprozesses inklusive der notwendigen Checklisten und auch eine Regelkommunikation, z.B. für die technische Prüfung von werthaltigen Anfragen, stellen die Basis für ein gemeinsames Verständnis dar. Dieses zusammen mit gemeinsam getroffenen Entscheidungen schafft Verbindlichkeit. Verbindlichkeit wiederum ist Grundvoraussetzung für ein nachhaltiges Handeln der betroffenen Mitarbeiter.

Ziel des Angebotsmanagements ist es, Anfragen und Angebot nach Art und Umfang zu sichten, zu qualifizieren und zu optimieren. Was soll erreicht werden?

- **Werthaltige sollten von nicht werthaltigen Angeboten getrennt und die vorhandenen Ressourcen effizient eingesetzt werden.**
- **Als Wertstrom organisiert, steigert das Angebotsmanagement die Transparenz für alle Beteiligten, macht die Rollen / Verantwortungen der Beteiligten klar und ermöglicht den Nachweis von Abschluss-erfolgen.**
- **Zeit ist ein Differenzierungsmerkmal – auch in der Angebotserstellung. Ein als Prozess organisiertes Angebotsmanagement kann im Vergleich zu Wettbewerbern schneller und korrekter sowie hinsichtlich Preis, Konditionen und Lieferbedingungen transparenter sein.**
- **Es soll sichergestellt werden, dass der Vertrieb Verschwendung im nachfolgenden Abwicklungsprozess vermeidet.**

Zusammenfassend: Den Angebotsprozess effizient und effektiv gestalten, Verschwendung minimieren und Angebotserfolgsquoten erhöhen. Die Interessenten in die Angebotserstellung einbeziehen. Gemäß verschiedener Studien steigert dies die Abschlussquoten. Im Integrationsgeschäft liegt dieses Vorgehen in der Natur der Sache. Im Projekt- und Systemgeschäft sowie für erklärungsbedürftige Produkte kann die Einbindung über die Gründung eines „Projektteams“ aus Mitarbeitern des Anbieters und des Kunden und/oder - sofern realisierbar - unterstützt durch einen Produktkonfigurator erfolgen.

Effizienz und Effektivität – die fünf Schlüsselfragen

Im Rahmen des Angebotsmanagements sind folgende fünf Schlüsselfragen zu beantworten:

1. Soll auf eine Anfrage ein Angebot erstellt werden?

Zu prüfende Kriterien:

- Strategische Wertigkeit des Interessenten: Hat der Interessent ein A- oder Key-Account-Potenzial? Ist er von strategischer Bedeutung? Eine werthaltige Referenz?
- Bonität des Interessenten: Ist die Bonität ausreichend? Falls nicht, können wir Vorkasse akzeptieren?
- Preisliche Chancen: Wissen wir, welcher Wettbewerber eingebunden ist und wie dieser preislich im Markt agiert? Wie verhält sich der Interessent? Ist er preissensibel oder wertschätzt er unser Angebot und ist bereit, einen Mehrpreis zu zahlen?
- Technische Realisierbarkeit: Sind die technischen Anforderungen des Interessenten für uns standardmäßig realisierbar? Müssen wir externe Partner hinzuziehen? Müssen und wollen wir uns technologisch kurzfristig weiterentwickeln?
- Verfügbare Kapazität: Reichen unsere Kapazitäten für die Leistungserstellung aus? Können wir die Kapazitäten kurzfristig erhöhen? Können wir den Liefertermin halten?
- Die aufgeführten Kriterien hängen teilweise voneinander ab, sodass für eine fundierte Entscheidung a) die Festlegung und b) die Bewertung aller relevanten Kriterien erforderlich ist.
-

2. Welche Zusagen dürfen im Vorfeld einer Angebotsabgabe gemacht werden?

Ein kritisches Thema: Der Interessent fragt im Vorfeld einer Angebotserstellung Rahmenbedingungen ab und möchte diese teilweise auch schon zugesichert wissen. Oft muss der Vertrieb in Bezug auf Preis, Lieferzeit, Service und Technik entgegenkommen. Auf der anderen Seite steht das Sicherheitsdenken des Unternehmens – allen voran die Technik. Diese möchte erst nach eingehenden Prüfungen Zugeständnisse machen – Stichwort „Risikominimierung“. In diesem Punkt ist eine Balance zwischen Kundenerwartung und Risikobereitschaft des Anbieters zu finden. Lösungsansatz: Checklisten in Kombination mit agilen Projektorganisationen, bestehend aus Teilnehmern der im Angebotsprozess beteiligten Bereiche, die sich bei Bedarf zusammensetzen und die Anforderungen des Kunden in einem Quick-Check prüfen und Entscheidungen treffen.

3. Wie detailliert soll das Angebot sein?

Häufig erlebt: Der Detaillierungsgrad der Angebote ist für alle Anfragen gleich. Abhängig vom Geschäftstyp stehen dann in den einzelnen Angebotspositionen mehr oder weniger technische Details. Teilweise geben die Lastenhefte teilweise vor, was ein Angebot enthalten soll. Eine Möglichkeit zur Differenzierung im Detaillierungsgrad und Potenzial für eine Effizienzsteigerung: Kundenwertigkeiten. Durchaus üblich, dass für Key-, A- und B-Potenzialkunden bzw. Key-, A- und B-Projekte ein höherer Detaillierungsgrad angestrebt wird als für C-Potenzialkunden bzw. C-Projekte. Weiterer Ansatz zur Abstufung des Detaillierungsgrades besteht, wenn der Interessent eine Mehr-Lieferanten-Strategie verfolgt. Sind Sie eines von drei Unternehmen, welches von einem Interessenten / Kunden regelmäßig angefragt wird und sie auch regelmäßig einen Auftrag erhalten, sind Sie häufig dazu verpflichtet, ein Angebot abzugeben, sodass der Einkauf drei Angebote zum Vergleich erhält. Abhängig von der Erfolgchance, können Sie das Angebot unterschiedlich detailliert gestalten. Ist die Erfolgchance hoch, dann führen Sie das Angebot detaillierter aus. Ist die Erfolgchance gering oder Sie wollen den Auftrag nicht, dann setzen Sie ein Pro-Forma-Angebot auf.

4. In welcher Form soll der Interessent das Angebot erhalten?

Nicht selten findet man, dass werthaltige Angebote lediglich per E-Mail versendet und nicht persönlich präsentiert werden. Die persönliche Präsentation kann selbstverständlich auch via Web- oder Videokonferenz erfolgen. Das steigert die Wertigkeit des Angebotes, Fragen können direkt beantwortet und die Reaktionen persönlich eingefangen werden. Kriterien für die Entscheidung:

- Werthaltigkeit des Kunden/des Projektes
- Erklärungsbedürftigkeit des Projektes/Produktes
- Handeln des Wettbewerbs
- Gepflogenheiten innerhalb der Branche
- Erwartungshaltung des Kunden

5. Mit welcher Priorität sollen Angebote nachverfolgt werden und wer ist verantwortlich?

Ist es Aufgabe des Vertriebsleiters, des Außendienstmitarbeiters, des Innendienstmitarbeiters oder eines Call Centers? Per E-Mail oder persönlich? Nach zwei Wochen oder nach einem Tag? Die Verantwortlichkeiten werden in Abhängigkeit der Werthaltigkeit des Kunden bzw. der konkreten Anfrage festgelegt. Die klassische A-, B- und C-Klassifizierung kommt hier häufig zum Tragen. Der Zeitrahmen ist vom Geschäfts- und Anfrage-Typ abhängig – Ausschreibungen folgen anderen Gesetzmäßigkeiten und Entscheidungszyklen als Standard-Produktanfragen, sodass keine allgemeine Aussage getroffen werden kann.

Häufig kommt der Einwand vom Vertrieb, dass er dem Kunden durch ständiges Nachfragen nicht „auf den Wecker“ gehen will. Ein Vorgehen, welches sich etabliert hat, sofern ein Angebot per E-Mail versendet wird:

24 Stunden nach Angebotsversand mit dem Ansprechpartner telefonisch Kontakt aufnehmen. Ziel der Kontaktaufnahme ist es, in Erfahrung zu bringen, ob Ihr Ansprechpartner das Angebot erhalten hat, wann er es voraussichtlich prüfen wird und eine Entscheidung zu erwarten ist. Durch diese Frage erhalten Sie einen Ansatzpunkt, wann Sie sich wieder bei ihm melden

dürfen. Er gibt Ihnen den Zeitpunkt vor und Sie müssen nicht jede Woche nachfragen, ob eine Entscheidung ansteht. Ziel dieses Telefonats ist es nicht, einen Abschluss zu erzielen oder über das Angebot direkt zu sprechen – es sei denn, der Ansprechpartner möchte dies. Auch dieses Vorgehen ist selektiv einzusetzen!

Erfolgreiches Opportunity-Management – Priorisierung, aktive Steuerung und Teamwork

Anfragen mit Projektcharakter, sogenannte Opportunities, führen für die Anbieter zu sehr hohen Vorlaufkosten. Der Umfang dieser Angebote ist groß, die technischen Klärungen im Vorfeld der Angebotserstellung bedingen einen erhöhten Arbeitsaufwand und die Kundenerwartungen an die inhaltliche Qualität der Angebote sind enorm. Zu finden sind solche Anfragen etwa im Maschinen- und Anlagenbau, Flugzeug- und Schiffsbau, Soft- und Hardware, Mess- und Regeltechnik, Wassertechnik, Medizintechnik oder auch im Hoch- und Tiefbau (meist Ausschreibungen). Sich sofort auf die Angebotserstellung zu stürzen, kann für die Unternehmen eine hohe Verschwendung bedeuten.

Eine einfache Bewertung der Verkaufschance, z.B. über den Angebotsstatus, ist für das erfolgreiche Management dieser Anfragen oft nicht mehr ausreichend. Vice versa heißt das, dass eine systematische Evaluierung, Planung, Abwicklung und Kontrolle erforderlich wird. Ein effizientes und gleichzeitig die Erfolgchance steigerndes Opportunity Management erfolgt in zwei Schritten:

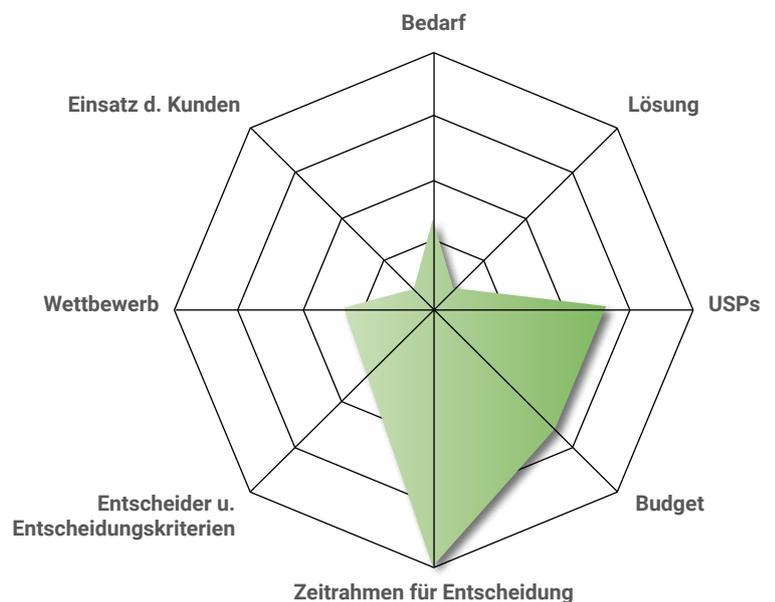
A

Zielgenaue Prioritätenbewertung der Geschäftschancen.

B

Aktive Steuerung des Vertriebsprozesses, um die Opportunities erfolgreich in Geschäfte zu wandeln.

BLUBZEWE-Methodik
nach van Eckert 2005



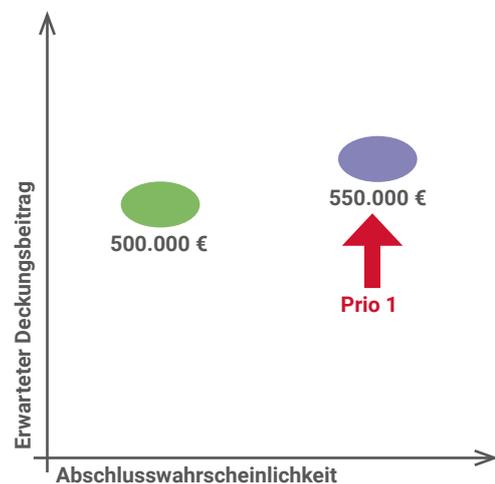
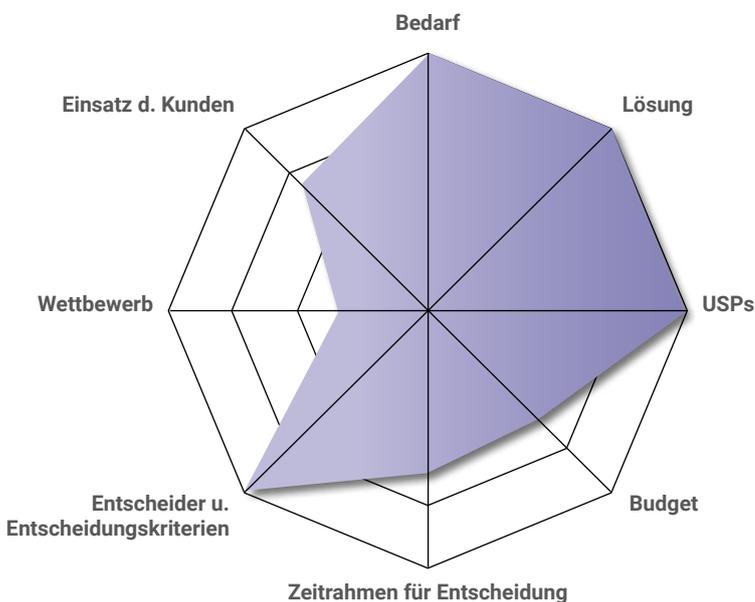
A

Prioritäten setzen – Erfolgchancen und Projektattraktivität einschätzen

Vor der Erstellung eines Angebots wird für jede Anfrage die Erfolgchance ermittelt. Eine geeignete Methode ist die BLUB-ZEWE-Methodik (van Eckert 2005), mittels derer anhand von acht Kriterien die Erfolgchance berechnet werden kann:

1. Bedarf: Besteht ein allgemeines Interesse oder ist ein konkret beschriebener, uns bekannter Bedarf vorhanden?
2. Lösung: Können wir lediglich die Muss-Anforderungen erfüllen oder alle gewünschten Anforderungen? Reichen unsere vorhandenen Ressourcen für die Erfüllung der Anforderungen aus?
3. USPs: Sind dem Interessenten unsere USPs bekannt und wichtig oder nicht?
4. Budget: Ist das Budget des Interessenten klar definiert und ausreichend oder hat er kein Budget für das Projekt eingestellt?
5. Zeitrahmen für die Entscheidung: Ist der Bedarf dringend und wird das Projekt kurzfristig realisiert oder ist der Zeitrahmen noch nicht definiert?
6. Entscheider und Entscheidungskriterien: Ist eine Beziehung zu allen Entscheidern persönlich vorhanden und sind alle Entscheidungskriterien bekannt?
7. Wettbewerb: Welche Position nehmen wir im Vergleich zum Wettbewerber ein? Ist es ein starker Wettbewerber oder ist gar kein Wettbewerber vorhanden?
8. Einsatz des Interessenten: Erhalten wir Zugang zu allen relevanten Personen oder verhält sich der Interessent eher passiv?

Die Beantwortung der Fragen sollte mittels eines Expertenteams von Mitarbeitern u.a. aus Vertrieb, Marketing und der Technik erfolgen. Jede Frage kann mit unternehmensspezifischen Bewertungskriterien hinterlegt und beispielsweise anhand einer Skala (0 = noch nicht erfüllt: 0 Prozent) bis 4 (vollständig erfüllt: 100 Prozent) bewertet werden. Das Ergebnis spiegelt die Erfolgswahrscheinlichkeit des jeweiligen Projektes wider. Die Erfolgswahrscheinlichkeiten für mehrere Projekte kalkuliert und über die erwartete Projektattraktivität (erwarteter Gewinn, Umsatz, etc.) aufgetragen, führen zu einem Prioritäts-Ranking über alle Geschäftschancen. Die Priorität und somit die Investition in Kapazitäten und Ressourcen ist auf die erfolgversprechendsten und werthaltigsten Anfragen auszurichten.



Erfolgreiches Opportunity-Management – Priorisierung, aktive Steuerung und Teamwork

B

Aktive Vertriebssteuerung – Transparenz erzeugen

Ausgehend von der ersten Einschätzung der Erfolgchancen ist eine systematische Bearbeitung der priorisierten Opportunities der Schlüssel zur Erhöhung der Abschlusswahrscheinlichkeit. Alle notwendigen Vertriebsprozesse werden gesteuert, mit dem Ziel die Opportunities in Geschäft zu wandeln. Eine Methodik, die sich etabliert hat, ist die NUTBASER-Methodik von Klaus Aman. Vergleichbar mit der BLUBZEWE-Methodik beruht die NUTBASER-Methodik ebenfalls auf acht Faktoren, die eine Bewertung der Auftragswahrscheinlichkeit auf Basis des Wissens- und Bearbeitungsstandes des Vertriebs ermöglichen:

- **NEEDS:** Bewertung der Kenntnis der Bedürfnisse und Wünsche des Kunden
- **UNIQUES:** Bewertung der Sicherheit der Angebotsstellung/ Grad der Alleinstellung
- **TIMEFRAME:** Beurteilung von Terminrahmen, Termindruck, etc.
- **BUDGET:** Bewertung der Budgetsituation des Kunden und des Preisdrucks
- **AUTHORITY:** Bewertung der Entscheidungssituation und der Gewogenheit der Entscheider
- **SOLUTION:** Bewertung des Könnens und des Wollens auf Anbieterseite
- **ENEMY:** Beurteilung der Konkurrenzsituation
- **RELATIONSHIP:** Bewertung der Entscheidungsbeeinflusser beim Kunden

Vergleichbar mit einem Seismographen spiegeln diese acht Faktoren zu jeder Zeit innerhalb des Angebotsprozesses die Auftragswahrscheinlichkeit wider. Das wiederum versetzt den Vertriebsleiter in die Lage, kurzfristig korrigierend oder auch unterstützend einschreiten zu können.

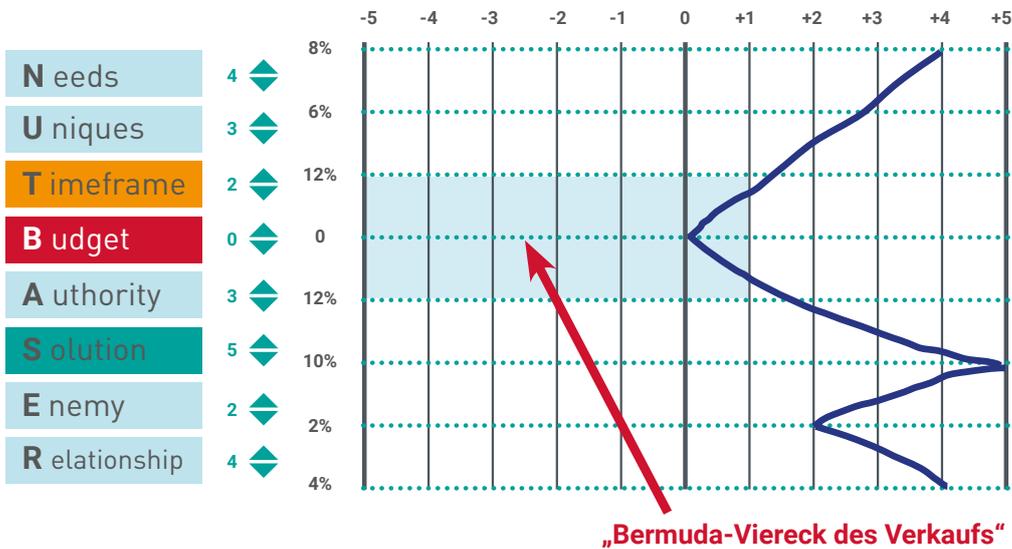
Die Scoring-Werte der acht Faktoren liegen zwischen -5 und +5. Jeder einzelne Wert wird mit einem Kriterium hinterlegt. Die jeweils zehn Kriterien der acht Faktoren sind unternehmensspezifisch zu definieren und auszuformulieren. Jeden Fortschritt, den ein Unternehmen innerhalb eines Faktors macht, erhöht die

Abschlusswahrscheinlichkeit. +5 bedeutet, der Vertriebsmitarbeiter hat alles im Griff. Ziel ist es, alle Faktoren auf den Maximalwert zu bringen. Die in diesem Zusammenhang evaluierten Informationen fließen direkt in das Angebot ein und beeinflussen u.a.: die technische Lösung, die Nutzenargumentation (Entscheider spezifisch), die Preisfindung, das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen. Die Chance wird erhöht, das Angebot exakt auf den Bedarf des Kunden zuzuschneiden, seine Erwartungen zu übertreffen und ihn zu begeistern.

Ein Augenmerk ist auf das sogenannte Bermuda-Viereck für den Verkauf zu legen: Befinden sich die Informationsniveaus der Faktoren TIMEFRAME, BUDGET und AUTHORITY innerhalb der Bereiche von -5 bis +1, ist dies ein Zeichen, dass das Projekt jederzeit kippen kann. Immer wieder kommt es vor, dass sich bei den Interessenten die Prioritäten ändern: andere Projekte erhalten eine höhere Priorität, Budgets werden reduziert bzw. eingefroren oder Entscheider wechseln. Sollte das Informationsniveau im Bermuda-Viereck fallen, muss es das Ziel sein, alle Aktivitäten im Vertrieb darauf auszurichten, die fehlenden Informationen zu erfragen. Auf Basis der Erkenntnisse ist zu entscheiden, ob weitere Verkaufsbemühungen sinnvoll oder die Kapazitäten in anderen Anfragen besser eingesetzt sind.

Aktive Vertriebssteuerung mittels NUTBASER

(in Anlehnung an Winkelmann)



Teamwork als Schlüssel zum Erfolg

Ist es schon für weniger komplexe Anfragen eine Herausforderung, Informationen über die internen Abläufe und Entscheidungskriterien bei den Kunden in Erfahrung zu bringen, so steigt die Komplexität im Opportunity-Management um ein Vielfaches. Ein Außendienstmitarbeiter alleine wird diese Art von Anfragen nur bedingt zum erfolgreichen Abschluss führen können. Teamwork ist angesagt! Ein Team, dessen Mitglieder ihre Rollen / Verantwortungen kennen, sich die Bälle zuspielen, regelmäßig abstimmen und agil handeln können. Ein Team, dem die notwendigen Tools für die Informationsverarbeitung zentral zur Verfügung gestellt werden.

Eine mögliche Aufgabenverteilung:

Verkauf und Marketing, die

- die technischen und kaufmännischen Chancen und Risiken der Projekte evaluieren sowie die Rangordnung der wichtigsten Projekte erstellen,
- das Buying-Center des Kunden bzw. die relevanten Interessentengruppen identifizieren und mit ihnen eine Beziehung aufbauen,
- die Wettbewerbsaktivitäten projektspezifisch analysieren.
- den Referenzcharakter der Projekte für die Unterstützung zukünftiger Akquisitionen bestimmen,
- ihre Kapazitäten entsprechend den priorisierten Anfragen planen und einsetzen.

Die Technik, die in Abstimmung mit dem Vertrieb

- direkt im Kundenkontakt den spezifischen technischen Kundenbedarf aufnimmt,
- technische Lösungsvorschläge erarbeitet und diese mit dem Kunden abstimmt,
- eine Beziehung auf der technischen Ebene mit dem Kunden aufbaut.

Die Vertriebsleitung, die

- das Auftrags- und Deckungsbeitragsvolumen voraussagt,
- den Außendienst in seinen Aktivitäten unterstützt,
- den Klärungsbedarf mit technischen Ressorts, F&E, Konstruktion, Einkauf, Fertigung, Logistik koordiniert und entsprechende Ressourcenzusagen einholt,
- Win-/Loss-Reports erstellt.

Angebotserstellung – "Der verwirrte Geist kauft nicht"

Es gewinnt nicht immer die beste Lösung, sondern das Angebot, von dem der Kunde den höchsten Nutzen und das geringste Risiko erwartet. Wenn man bedenkt, welche Strecke der Kunde/Interessent auf seiner Customer Journey bis zu dem Zeitpunkt zurückgelegt hat, zu dem er ein Angebot erhält und welche enormen Investitionen ein Anbieter bis zu diesem Zeitpunkt schon getätigt hat, ist es verwunderlich, wie wenig Aufmerksamkeit so mancher Anbieter der Erstellung des Angebotes schenkt.

Die Fragen eines Geschäftsführers aus dem Projektgeschäft spiegeln die Situation im Mittelstand wider: „Müssen wir die Ausgangssituation denn noch einmal darstellen? Und müssen wir die Lösung so im Detail beschreiben? Das dauert doch viel zu lange.“ Ja, müssen wir! Einerseits wollen wir doch zeigen, dass wir die Anforderungen, den konkreten Bedarf und auch die individuellen Wünsche des Kunden verstanden haben. Andererseits müssen wir davon ausgehen, dass nicht alle Entscheider, z.B. der Einkauf, an allen (technischen) Vorbesprechungen teilgenommen haben, jedoch auf Basis des Angebotes entscheiden sollen.

„Der verwirrte Geist kauft nicht“

Viele Entscheider meiden häufig den Kontakt mit dem Vertrieb und die Entscheidungen werden in Komitees getroffen. Alle Teilnehmer des Buying Centers werden das Angebot lesen – mehr oder weniger gänzlich. Sie alle müssen es verstehen und den Vorteil für ihr Unternehmen und auch für ihren Verantwortungsbereich erkennen. Viele Informationen sind heutzutage für die Entscheider frei verfügbar, sodass sie nicht noch mehr oder sich wiederholende Informationen brauchen. Sie benötigen die Interpretation bezogen auf ihr Unternehmen und sie wollen die Ergebnisse sehen, die sie aufgrund der Nutzung der Produkte oder durch die Realisierung eines Projektes erhalten. Den Nutzen, den sie erfahren. Verstehen, wie das Angebot sie selbst operativ und auch geschäftlich weiterbringen kann.

Die Anbieter zu unterscheiden, fällt den Kunden immer schwerer. Einkäufer werden stärker beobachtet, agieren daher vorsichtiger, um Fehler und auch persönliche Konsequenzen zu vermeiden. Was Anbieter nicht tun sollten: die Entscheider mit unvollständigen und unverständlichen Angeboten zu verwirren. „Der verwirrte Geist kauft nicht!“ Trifft dieser Spruch schon auf Verkaufsgespräche zu, ist er noch stärker für Angebote gültig. Wo liegt der zentrale Mehrwert? Was sind sonstige, nicht zu quantifizierende Mehrwerte? Lohnt sich das Investment? Welchen Aufwand in Form von Zeit, internen Ressourcen und Aufmerksamkeit erfordert die Implementierung? Welche Risiken, inklusive der subjektiven Reputationsrisiken, bestehen? Das alles ist in den Angeboten zu beantworten.

Was zeichnet gute Angebote aus?

Gute Angebote

- stellen die passende und wirtschaftliche Lösung für den Kunden dar
- kommunizieren exzellent die Verbindung zwischen der Leistungsfähigkeit des Produktes / der Lösung mit dem Bedarf und den Anforderungen des Kunden
- rechtfertigen den Preis, u.a. durch die Darstellung von Begeisterungsparametern
- sprechen sowohl die Experten an, als auch die Leser mit weniger Fachwissen
- belegen Aussagen mit harten Fakten
- beinhalten Nutzenargumente für alle Mitglieder des Buying Centers in den Rollen als Entscheider, Beeinflusser, Nutzer, etc.
- sprechen die emotionale Ebene der Entscheider an – denn auch im B2B-Bereich fallen viele Entscheidungen aus dem Bauch
- enthalten ein Executive Summary für Entscheider, das o.a. Informationen zusammenführt, sodass der „faule“ Leser neben dem Preis, zu dem er sofort scrollt, auch einen Gegenwert in sehr kurzer Zeit erfassen kann.

Gute Angebote überzeugen durch Kundenorientierung, der Darstellung der Produkt-/Anbieter-Leistungsfähigkeit, das Layout und die Architektur sowie einer hohen Textqualität.

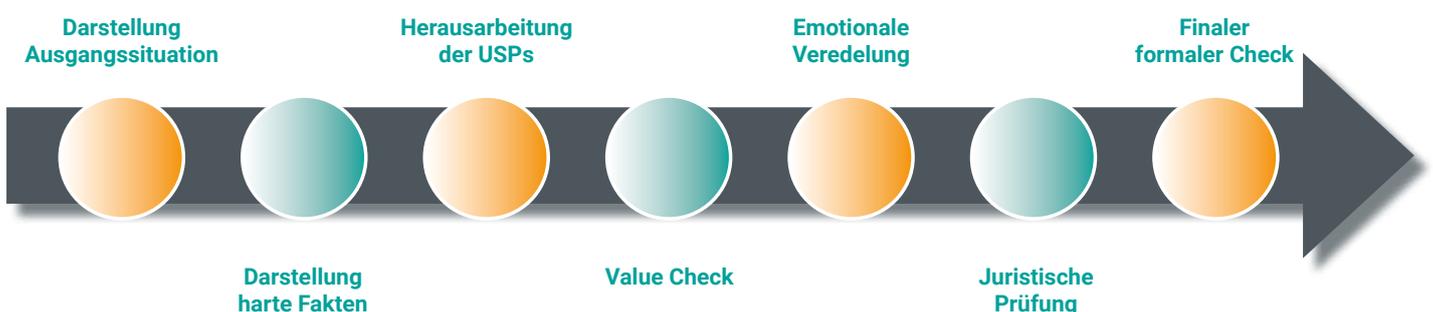
Vorgehen in der Angebotserstellung

Im Projekt- und Systemgeschäft sowie teilweise im Integrationsgeschäft und Verkauf von komplexen Produkten hat sich in der Praxis das folgende Vorgehen etabliert:

1. Darstellung der Ausgangssituation und Zielsetzung des Kunden sowie der zu beachtenden Rahmenbedingungen.
2. Darstellung der harten Fakten bzw. der kundenspezifischen Lösung.
3. Herausarbeiten der USPs. Diese sind schwer von Wettbewerbern nachzuahmen, daher sollten sie zum Ausdruck gebracht werden.
4. Value Check. Wertanreicherung seitens Marketing, Vertrieb und Technik. Sicherstellen, dass das Angebot für den Kunden ausdrücklich Nutzen und Mehrwerte generiert.
5. Emotionale Veredelung von Begriffen und Formulierungen seitens des Marketings. Wichtig ist, dass das Angebot nicht zu einem Werbedokument mutiert: pauschalisierende Wörter, vorteilhafte Übertreibungen oder auch bürokratische Formulierungen sind zu vermeiden. Die äußere Form ist zu beachten.
6. Juristische Prüfung des Angebotes. Es sollte so weit wie möglich auf die AGBs verwiesen und der Kunde nicht mit juristischen Details verwirrt werden.
7. Finaler formaler Check: Rechtschreibung und Grammatik sollten geprüft werden.

Selbstverständlich soll auch die Angebotserstellung effizient erfolgen. Tools, wie z.B. ein CRM-System, sollten zur Angebotserstellung genutzt, Leistungsbeschreibungen möglichst modularisiert werden. Angebote für Standardprodukte und auch erklärungsbedürftige Produkte können vollautomatisiert erstellt werden. Jedoch sollte auch jedes dieser Angebote eine kundenindividuelle Note beinhalten – selbst wenn diese im Anschreiben steckt.

Prozess der Angebotserstellung



Führung als Schlüssel zum Erfolg – Visuelles Vertriebsmanagement als Tool

Die Einführung eines effizienten und effektiven Angebotsprozesses bedeutet Veränderung! Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter: im Vertrieb, im Marketing, in der Technik, im Service und in allen anderen an dem Prozess beteiligten Teams. Mitarbeiter sollen und müssen neue Aufgaben und Rollen wahrnehmen, ihre gewohnten Abläufe ändern.

Das Rollen- und Verantwortungsverständnis wird sich ändern – der Vertrieb, und insbesondere die Rolle des Außendienstmitarbeiters als „einsamer Wolf“, ist zukünftig nicht mehr zielführend. Der Außendienstmitarbeiter von morgen wird verstärkt die Rolle eines Teamkoordinators einnehmen. Dieser bringt die internen Fachbereiche mit den relevanten Ansprechpartnern des Kunden zusammen. Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen werden stärker im direkten Kundenkontakt stehen. Ein Kulturwandel, in dem die Definition der neuen Rollen und Verantwortungsbereiche sowie Schulungen und Trainings lediglich eine Basis für den Erfolg darstellen.

Führung als Schlüssel zum Erfolg – Visuelles Vertriebsmanagement als Tool

Der Schlüssel zu einem effektiven und effizienten Angebotsprozess ist Führung. Führung, die über den Vertriebsbereich hinausgeht. Bei der der Angebotsprozess im Sinne eines Kunde-zu-Kunde-Prozesses ganzheitlich betrachtet wird. Vom Vertrieb initiiert, jedoch vollständig unterstützt von der Unternehmensführung und allen beteiligten Abteilungen / Bereichen. Eine Methodik, die Vertriebsleiter darin begleitet, den Angebotsprozess wertschöpfend und gleichzeitig auch den Wandel zu führen, ist die des „Visuellen Vertriebsmanagements“. Aus dem Lean Management übernommen, stellt sie den Wertschöpfungsprozess (hier den Angebotsprozess) in den Mittelpunkt und hilft, den Informationsaustausch zwischen allen prozessbeteiligten Teams zu beschleunigen.

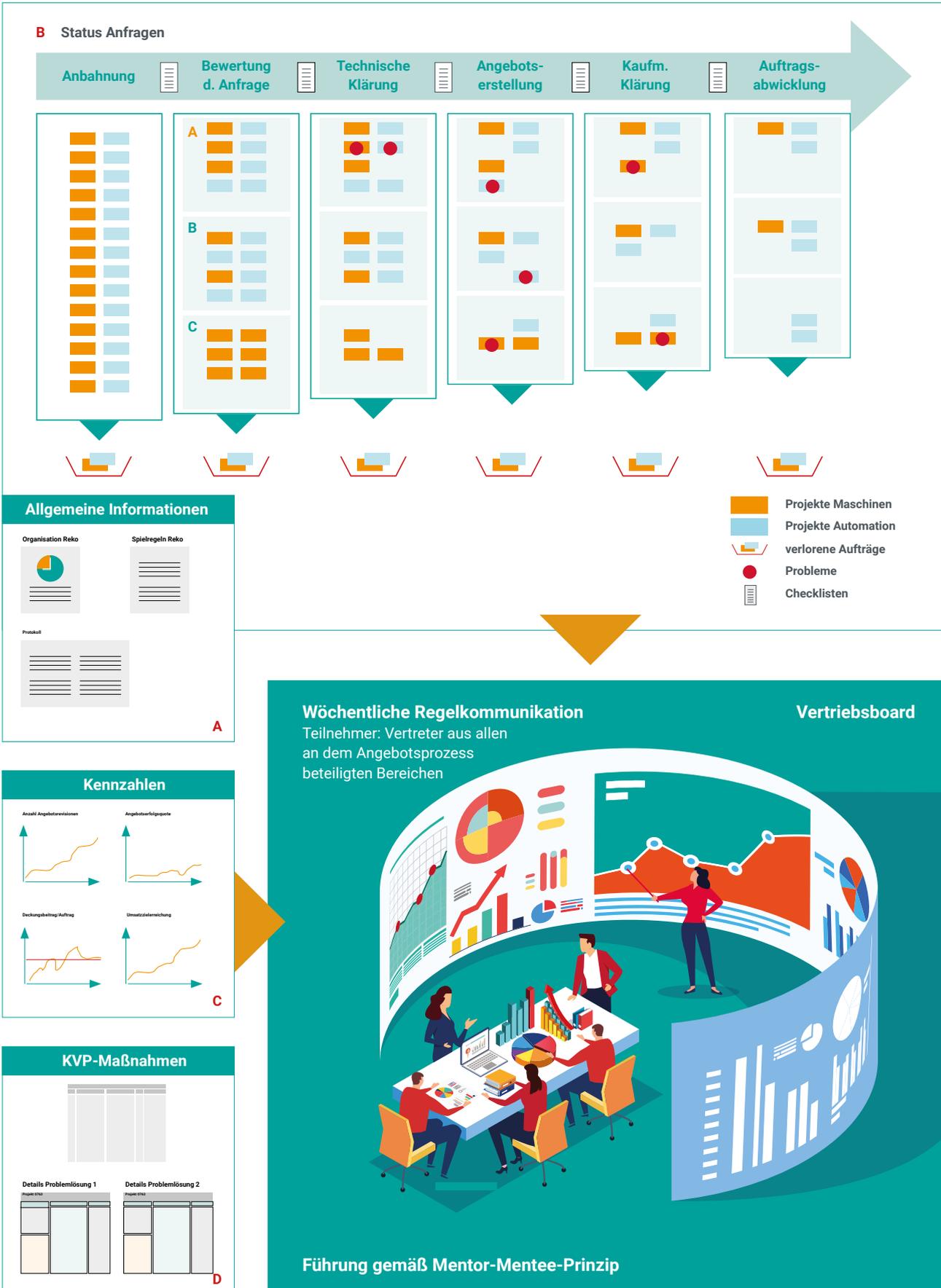
Element 1: Vertriebsboard

Basis ist das Vertriebsboard: Eine „analoge“ Informationstafel, die der Visualisierung von Kennzahlen sowie Maßnahmenverfolgung dient und zwar derart, dass Abweichungen direkt erkannt werden können. Beispielhaft ist eine solche Informationstafel – ja, Sie haben richtig gelesen: ein analoges Vertriebsboard - in der Abbildung zu sehen:

Das Vertriebsboard kann in vier Bereiche eingeteilt werden:

1. Allgemeines (A): In dem Bereich können beispielsweise die Regeln der Rahmenbedingungen für die Regelkommunikation, Wochenpläne und Protokolle aufgeführt werden.
2. Operative Steuerung (B): In diesem Bereich wird der relevante Vertriebsprozess dargestellt.
3. Kennzahlen (C): In diesem Bereich werden die für den Vertrieb wichtigen Kennzahlen sowie deren aktuellen Entwicklung dargestellt, z.B. Anzahl Angebotsrevisionen oder die Angebotserfolgsquote oder Deckungsbeitrag je Auftrag.
4. Verbesserung (D): hier werden im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses alle Maßnahmen inklusive Verantwortlichkeiten und Status aufgeführt.

Visuelles Vertriebsmanagement
(in Anlehnung an Staufen AG)



©istock - z_wei

Führung als Schlüssel zum Erfolg – Visuelles Vertriebsmanagement als Tool

In dem Bereich „Operative Steuerung“ werden die aus Sicht des Unternehmens relevanten Phasen des Angebotsprozesses abgebildet. In diesem Beispiel sind die Phasen „Anbahnung“, „Anfragebewertung“, „Technische Klärung mit Kunden“, „Angebotserstellung“, „Kaufmännische Klärung mit Kunden“ und „Auftragsabwicklung“ definiert.

Die Projektanfragen inklusive der relevanten Projektinformationen werden auf Projektkarten festgehalten. Die Kriterien für den Wechsel eines Projektes von einer in die andere Phase sind definiert und an den Gates hinterlegt. Beispielsweise sind in der Anbahnungsphase lediglich Projekte aufgeführt, die innerhalb der nächsten sechs Monate zum Tragen kommen. In dieser Phase werden die Projekte auch entsprechend der Werthaltigkeit in A-, B- und C-Projekte eingeteilt. Eine entsprechende Checkliste steht für die Prüfung zur Verfügung. Die Farben der Karten kennzeichnen unterschiedliche Produkte/Projekttypen. Mit einem roten Punkt gekennzeichnete Projektkarten weisen auf kritische Projekte hin. Die im Papierkorb abgelegten Karten stellen die Auftragsverluste in den jeweiligen Phasen dar.

Jetzt werden einige von Ihnen denken: Diese Informationen haben wir doch elektronisch vorliegen! Warum brauchen wir zusätzlich noch ein analoges System? Ja, Sie können Ihren Systemen höchstwahrscheinlich entnehmen, ob in jeder Phase genügend Anfragen vorhanden sind. Aber auch, ob nur bei einem Produkt Probleme in dem Prozess existieren oder übergreifend Probleme vorhanden sind? An welcher Stelle des Prozesses die meisten Anfragen verloren gehen? In der technischen oder kaufmännischen Klärung? Wie entwickeln sich die Kennzahlen? Halten alle Vertriebsmitarbeiter die Termine? Ist ein Vertriebsmitarbeiter erfolgreicher als andere? Aufgestellt an einem zentralen Ort oder über

Monitore jederzeit für alle Beteiligten sichtbar, verfolgt das Vertriebsboard folgende Ziele:

- **Durch die Visualisierung werden Prozesse, Führung und Entscheidungen transparent und eindeutig. Jeder kann den Status der Prozesse auf einen Blick erkennen.**
- **Es sorgt für Transparenz: Abweichungen können schneller erkannt und Problemursachen leichter identifiziert werden.**
- **Die Transparenz erzeugt Verbindlichkeit. Themen sind klar adressiert, Kennzahlen einheitlich verständlich. Maßnahmen werden aus den Themen abgeleitet und Zuständigkeiten sind vereinbart und ersichtlich. Missverständnisse, wie sie in einer nicht direkten Kommunikation oder in Besprechungen stattfinden, werden reduziert.**
- **Allein, dass eine Führungskraft ein Thema für wichtig erachtet und über das Info-Board adressiert, wirkt sich in der Regel positiv auf die Kennzahl aus.**
- **Es kann sich eine Problemlösungskultur anstelle einer Fehlerkultur entwickeln. Ein roter Status ist nichts Schlechtes! Er ermöglicht eine Verbesserung. Harmoniebedürftigkeit zeigen grüne Ampeln an – keine Optimierung und keine Verbesserung, sondern Stagnation. Rote Ampeln erzeugen Konflikte, führen aber letztendlich zu einer Verbesserung der Prozesse und Kennzahlen.**
- **Nicht die Ausgestaltung der Vertriebsboards ist entscheidend, sondern die Inhalte und bereichsübergreifende Interaktion.**

"Nicht die Ausgestaltung der Vertriebsboards ist entscheidend, sondern die Inhalte und eine bereichsübergreifende Interaktion."

(Staufen AG)

Element 2: Regelkommunikation

Nur den Status zu visualisieren – analog oder elektronisch – reicht nicht. Was in mittelständischen Unternehmen häufig fehlt, ist eine abteilungsübergreifende Kommunikation und Abstimmung. Eine kurzzyklische Kommunikation, an der Vertreter aller am Angebotsprozess beteiligten Bereiche teilnehmen. In der gemeinsam über den Status von Anfragen, über Kennzahlen, über Top-Probleme und deren Lösung gesprochen wird – fokussiert im Team. Stichwort „Regelkommunikation“. Ein jour fixe, der einmal wöchentlich zu einer festgelegten Uhrzeit und mit einer festgelegten Dauer stattfindet. Ein Abstimmungstermin, in dem die Außendienstmitarbeiter die Veränderungen des Status der von ihnen verantworteten Anfragen und die damit einhergehenden Probleme darstellen. Ein Abstimmungstermin, in dem im abteilungsübergreifenden Team Lösungen diskutiert werden. In dem beispielsweise im Fall eines technischen Änderungswunsches seitens des Kunden der verantwortliche Mitarbeiter aus der Technik ganz automatisch die technische Prüfung als Aufgabe übernimmt und in der nächsten Reko wie selbstverständlich das Ergebnis kurz erläutert.

Im Vergleich zu einer klassischen Besprechung steht ein kürzerer Zeitrahmen zur Verfügung und der Termin findet im Stehen statt. Die Agenda ist fix und die Beteiligung und Rollen der Teilnehmer sind klar definiert. Die beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen werden in Listen am Board festgehalten (Bild D), das Protokoll ist am Vertriebsboard sichtbar (Bild A). Ein Moderator führt durch die Besprechung, sodass die Teilnehmer sich auf die Themen konzentrieren können.

Die Vorteile einer Regelkommunikation sind:

- Die Mitarbeiter verstehen den Gesamtkontext einer Aufgabe, sodass ein effizienteres Handeln ermöglicht wird.
- Die Lösungen werden im Team erarbeitet und nachhaltig umgesetzt.
- Informationen werden komprimiert an alle Mitarbeiter gleichzeitig vermittelt.
- Die Führungskraft kann durch Anwesenheitspflicht aller Mitarbeiter zeitnah und im Dialog führen.
- Abweichungen werden sehr frühzeitig erkannt, sodass der Vertriebsleiter gegensteuern kann.

Führung als Schlüssel zum Erfolg – visuelles Vertriebsmanagement als Tool

Element 3: Führung

Mittels des Visuellen Vertriebsmanagements in Kombination mit der Regelkommunikation wird der Vertriebsleiter in die Lage versetzt, den Angebotsprozess wertschöpfend steuern zu können – bereichsübergreifend, im Sinne eines Kunde-zu-Kunde Prozesses.

Zu beachten ist, dass durch das Visuelle Vertriebsmanagement die Holschuld von der Führungskraft zu einer Bringschuld für die Beteiligten wechselt. Der Außendienstmitarbeiter ist innerhalb der Regelkommunikation für die Darstellung der Veränderungen, Abweichungen und Probleme von den von ihm verantworteten Projekten zuständig. Die Rolle des Vertriebsleiters verändert sich: Es ist nicht mehr seine Aufgabe, wie in sehr vielen mittelständischen Unternehmen üblich, die Ergebnisse darzustellen, Aufgaben zu delegieren und die Ausführung der Aufgaben zu kontrollieren. Im Visuellen Vertriebsmanagement gilt es, die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter nach dem Mentor-Mentee Prinzip zu entwickeln.

Zielführende Fragestellung und nicht einen Lösungsvorschlag, den viele Vertriebsleiter zu leicht auf den Lippen haben. Was ist passiert? Wie ist es passiert? Wo und wann ist es passiert? Die 5W-Methode auf den Plan gerufen: fünfmal „Warum“ fragen. In vielen Fällen eine erfolgreiche Methode, um die Kernursache eines Problems eindeutig zu bestimmen. Wenn erforderlich, den Kreis der zur Problemlösung erforderlichen Personen zu erweitern und den Ort der Problemstellung, auch beim Kunden, aufzusuchen! Nach der Identifikation der wahren Ursache die relevanten Maßnahmen festzuhalten: Wie können wir die Ursache beseitigen? Was tun wir? Wer tut es? Bis wann? Ein Eintrag in den Maßnahmenplan und Unterstützung in der Umsetzung leisten. That's all!

Einfach gesagt – schwer umzusetzen. Ein neues Führungsverständnis, sofern konsequent realisiert, erfolgreich. Gemäß der Sales Exzellenz Survey 2017 von Mercuri International Group AB aus dem Jahr 2017 coachen die Vertriebsleiter der Top 10-gerankten Unternehmen ihr Vertriebsteam 12,9 Tage pro Vertriebsmitarbeiter und Jahr am Arbeitsplatz (z.B. gemeinsame Kundenbesuche), die Vertriebsleiter der Bottom 10-gerankten Unternehmen lediglich 7,5 Tage pro Vertriebsmitarbeiter und Jahr. Mitarbeiter informieren, kontrollieren im Sinne der Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiter fördern, Ziele vereinbaren, Demotivation erkennen und gegensteuern, sich mit den Problemen auseinandersetzen und auch die Strategieumsetzung sicherstellen, sind die Aufgaben eines Vertriebsleiters, die nur in der stetigen Interaktion mit den Mitarbeitern umgesetzt werden können.

Die Rolle der Führungskraft verändert sich bzw. muss sich zumindest für die erfolgreiche Einführung eines Visuellen Vertriebsmanagements verändern. Die Lean Philosophie vereint Prozessexzellenz (sichtbar) mit Führungsexzellenz (unsichtbar). Die Art der Menschenführung ist ein zentrales Element bei der gemeinsamen Umsetzung von Lean. Leadership meint Wertschätzung und Wertsteigerung. Übergabe von Verantwortung an Mitarbeiter. Nicht mehr Führen durch Vorgaben von Lösungen oder Antworten, sondern Führung im Sinne von Coaching. Die Zusammenarbeit der Führungskraft mit den Mitarbeitern vor Ort am Infoboard entspricht einer Mentor-Mentee-Beziehung. Ein Mentor gibt keine Lösung vor. Die Lösungssuche ist Aufgabe des Mentees. Der Mentee ist verantwortlich für die Planung und Durchführung der Lösungssuche, für die Ergebnisse zeichnet der Mentor verantwortlich.

Weiterhin bedingt die Einführung eines Visuellen Managements, dass ein Unternehmen eine Lernkultur entwickelt. In vielen Unternehmen besteht eine Fehlerkultur. Es werden die Schuldigen statt Lösungen gesucht. Fehler passieren, sie sind als Chance zu betrachten. Wenn ich mich nicht traue, meine Vertriebsfehler oder meine Fehler in technischen Bereichen darzustellen und zu diskutieren, ohne hierfür abgestraft zu werden, dann wird die für das Visuelle Vertriebsmanagement benötigte Transparenz nicht entstehen. Ineffizienzen bleiben bestehen, eine kontinuierliche Verbesserung bleibt aus!

Autor:

Thomas Kaleja

Quellen:

Frank Bertagnolli (2018): Lean Management, Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie; Wiesbaden

Freibichler, Stiehl (2018): Praxishandbuch Operative Wertsteigerung, Wie Top-Entscheider Potenziale zur Optimierung erkennen und nutzen, Wiesbaden, 2. Auflage

Scheed, Scherer (2019): Strategisches Vertriebsmanagement, B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden

Spitzenvertrieb durch Lean Management, Seminar 2018, Staufen AG

Sales Exzellenz Survey 2017, Mercuri International Group AB, 2017

Peter Winkelmann (2012) Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des Integrierten Kundenmanagements – CRM, München

Titelmotiv:

erhui1979 • iStock

Layout:

dreiwerbung.de



Thomas Kaleja

KeTu consult
Robert-Bosch-Straße 10/Haus I
56410 Montabaur
Tel: +49 (0) 2602 950680
Fax: +49 (0) 2602 9506869

www.ketu-consult.com