



## ***VDI-Studie zum Angebotsmanagement***

*Ergebnisse einer Umfrage bei ca. 300 Industrieunternehmen im B2B-Geschäft*

Der VDI-Fachbereich „Technischer Vertrieb und Produktmanagement“ dankt Frau Prof. Dr. Herrad Schmidt und Ihrem Team vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen für die Unterstützung bei der Ausarbeitung der Umfrage und für die Auswertung der Ergebnisse.

Düsseldorf, Juli 2008

Autorin: Prof. Dr. Herrad Schmidt  
Universität Siegen  
schmidt@fb5.uni-siegen.de

### ***Inhaltsverzeichnis***

1	Anlass.....	2
2	Basis der Studie.....	2
3	Struktur der Unternehmen.....	3
4	Organisation des Angebotsmanagement.....	5
5	Externe Einflüsse auf den Angebotsprozess .....	11
6	Interne Einflüsse auf den Angebotsprozess .....	14
7	Gestaltung des Angebotsdokuments .....	17
8	Erfolgsfaktoren .....	22
9	Software-Unterstützung .....	25
10	Einzelprofile .....	27
11	Schlussfolgerungen .....	33

## 1 *Anlass*

Die Anforderungen an ein effizientes Angebotsmanagement haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Zum einen hat sich der Wettbewerbsdruck erhöht und zum anderen sind die Anforderungen von Seiten der Kunden gestiegen. Der Kunde erwartet in kurzer Zeit ein individuelles Lösungsangebot in transparenter Form, das technologische Kompetenz erkennen lässt. Außerdem bereichern neue Konzepte aus dem Customer-Relationship-Management (CRM) auch das Angebotsmanagement.

Damit war für den VDI-Fachausschuss „Operativer Vertrieb“ der Anlass gegeben, neue VDI-Richtlinien für die optimale Gestaltung der Angebotsprozesse und Angebotsdokumente zu erstellen (Richtlinie VDI 4504, Blatt 1 und 2).

Der Begriff Angebotsmanagement umfasst die Gestaltung der Geschäftsprozesse der Angebotsbearbeitung von der Anfrage bis zur Nachverfolgung einschließlich der Erstellung des Angebotsdokuments sowie die IT-Unterstützung der damit verbundenen Tätigkeiten.

Die Betrachtung beschränkt sich im folgenden auf Business-to-Business-Projekte.

## 2 *Basis der Studie*

Um die Richtlinien empirisch zu untermauern, wurde im September 2007 durch den VDI-Fachausschuss „Operativer Vertrieb“ eine Online-Umfrage unter Mitgliedern des VDI durchgeführt. Vertriebsführungskräfte wurden gebeten, Fragen zu Vorgehensweisen und Erfahrungen beim Angebotsmanagement und zu Erfolgsfaktoren für den Auftragsgewinn zu beantworten. Die Ergebnisse sind in die Gestaltung der VDI-Richtlinien 4504 eingeflossen.

Folgende Fragenkomplexe standen im Mittelpunkt der Befragung:

- Organisation des Angebotsmanagement,
- Externe Einflüsse auf den Angebotsprozess,
- Interne Einflüsse auf den Angebotsprozess,
- Gestaltung des Angebotsdokuments und der Angebotspräsentation,
- Erfolgsfaktoren,
- Software-Unterstützung.

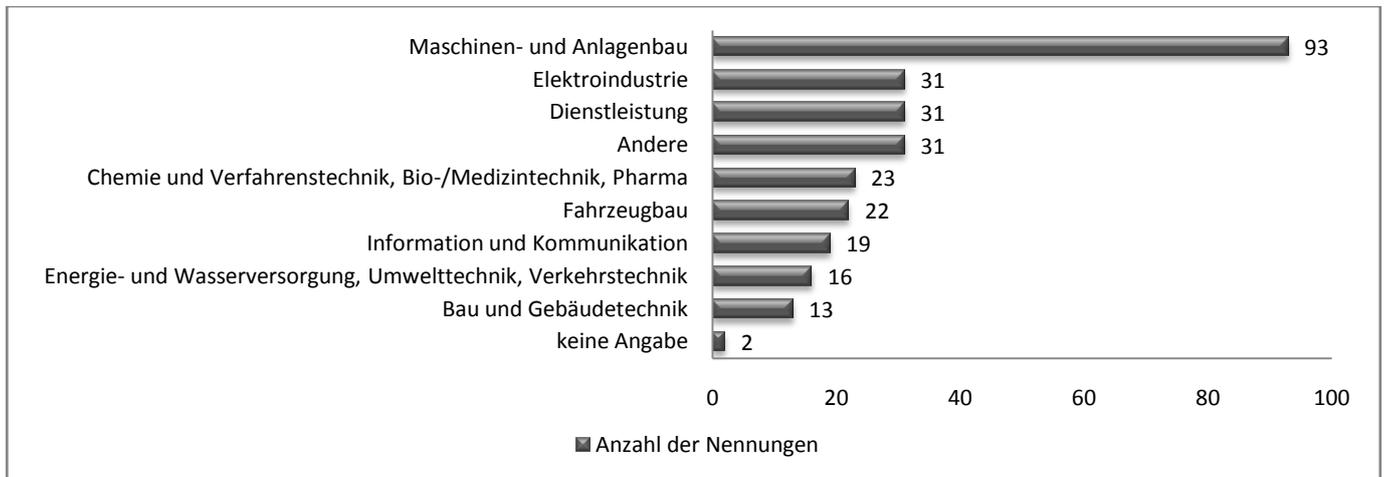
Die Einzelfragen zu jedem Fragenkomplex konnten in den meisten Fällen mit vier Bewertungsvorgaben (trifft nicht zu, trifft teilweise zu, trifft häufig zu, trifft generell zu) oder anderen vorgegebenen Auswahlalternativen beantwortet werden.

Zusätzlich gab es zu jeder Frage eine offene Frage, um eine differenzierte Aussage und Anregungen für die Gestaltung des Angebotsmanagements zu erhalten. Diese Fragen, die mit einem freien Text beantwortet wurden, erschweren zwar aggregierte Aussagen, lassen aber viel Spielraum für Beurteilungen, Einschätzungen und Tendenzaussagen. Diese Antworten und Aussagen werden im Folgenden entsprechend den zu erkennenden Tendenzen und Häufigkeiten zusammengefasst dargestellt, wobei die Formulierungen der Teilnehmer beibehalten wurden.

Es haben 281 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Teilnehmer repräsentieren Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen. Die Auswertungen beziehen sich auf die Gesamtheit der Antworten. Eine Segmentierung der Aussagen nach Branchen oder Größenklassen erbringen nicht grundsätzlich andere Ergebnisse. Deswegen wird bei den Auswertungen auf eine aufgeschlüsselte Betrachtung verzichtet.

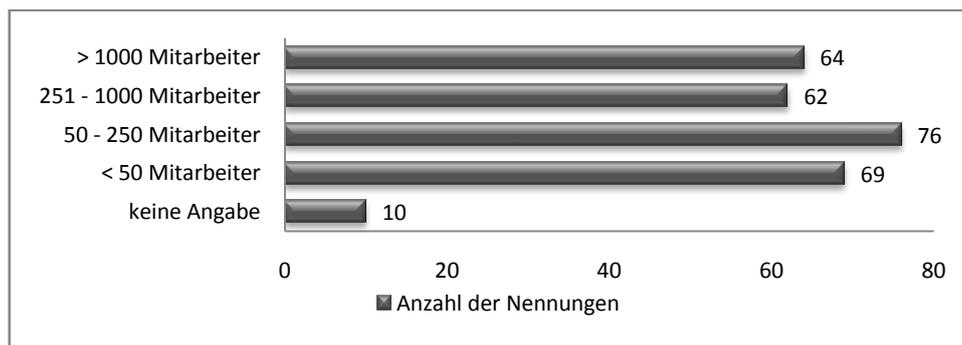
### 3 Struktur der Unternehmen

Die Unternehmen der Teilnehmer stammen aus sehr unterschiedlichen Branchen, wenn auch durch den Bezug zum VDI der Maschinen- und Anlagenbau deutlich überwiegt.



**Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen**

Die Teilnehmer setzen sich relativ gleichmäßig aus Unternehmen aller Größenklassen zusammen:

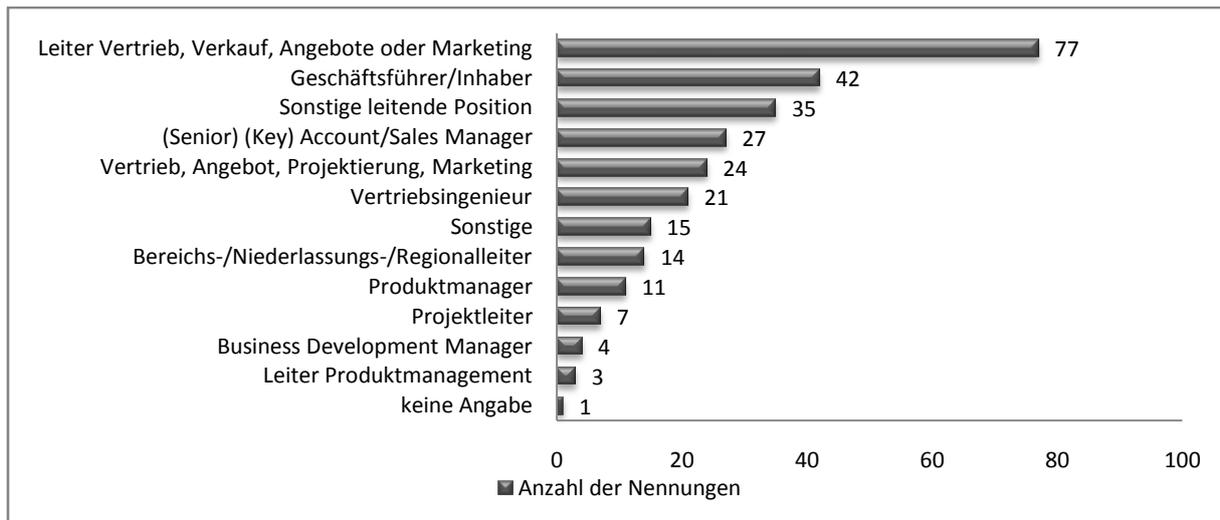


**Abbildung 2: Größenklassen**

Dadurch werden die Ergebnisse nicht durch den überwiegenden Einfluss einer bestimmten Größenordnung verzerrt.

Zusätzlich wurde die Anzahl der Mitarbeiter speziell im Vertrieb abgefragt. Bei 45 % der beteiligten Unternehmen arbeiten weniger als 10 Mitarbeiter im Vertrieb und bei 15 % der Unternehmen mehr als 100.

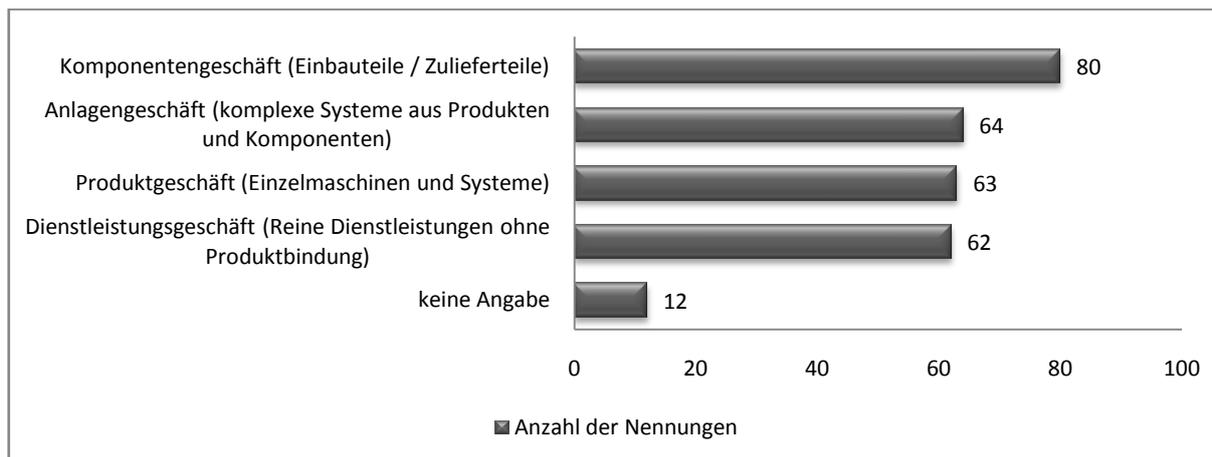
Die an der Umfrage teilnehmenden Personen waren auch um die Angabe ihrer Funktion gebeten worden. Die Angaben lassen sich wie folgt gruppieren:



**Abbildung 3: Funktion der Teilnehmer**

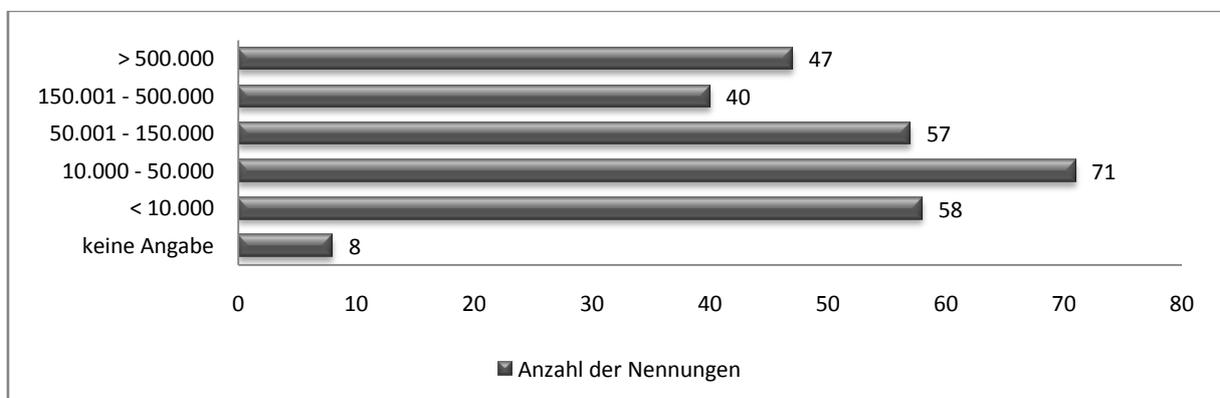
178 der 281 Teilnehmer (63 %) nehmen eine leitende Funktion wahr, wobei die Vertriebsleiter dominieren.

Eine Aufschlüsselung nach der Geschäftsart zeigt folgende Struktur:



**Abbildung 4: Geschäftsart der teilnehmenden Unternehmen**

Wie zu erwarten ist davon auszugehen, dass bei den beteiligten Unternehmen das Angebotswesen komplexer Natur ist. Dieser Eindruck wird unterstützt, wenn man das durchschnittliche Auftragsvolumen betrachtet:



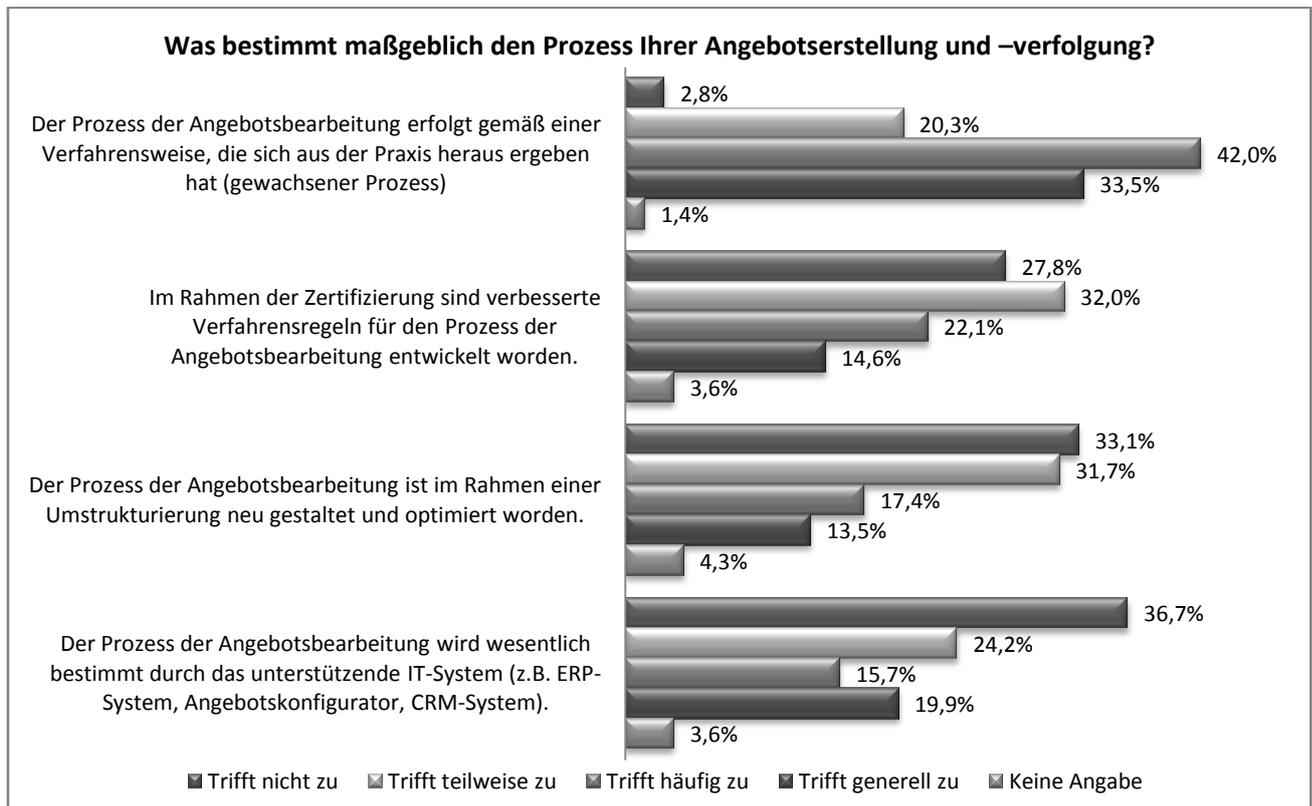
**Abbildung 5: durchschnittliches Auftragsvolumen der beteiligten Unternehmen**

Es werden damit zum überwiegenden Teil Unternehmen mit erheblichem durchschnittlichem Auftragsvolumen erfasst. Berücksichtigt man darüber hinaus, dass 45 % der befragten Unternehmen im Anlagengeschäft (komplexe Systeme aus Produkten und Komponenten) bzw. im Produktgeschäft (Einzelmaschinen und Systeme) tätig sind, so lässt sich schließen, dass der Prozess der Angebotserstellung bei den meisten Beteiligten komplex, technologisch anspruchsvoll und zeitaufwendig ist. Damit kommt dem Angebotsmanagement eine signifikante und wettbewerbswirksame Bedeutung zu.

#### 4 Organisation des Angebotsmanagement

Über diesen Fragenkomplex sollte ermittelt werden, inwieweit der Prozess der Angebotserstellung und –verfolgung systematisch gestaltet und durch Verfahrensvorschriften bestimmt wird. Auch wurde nach der Kommunikation mit dem Kunden gefragt. Durch offene Fragen ergeben sich aufschlussreiche Hinweise auf Verbesserungen und Empfehlungen.

Inwieweit überhaupt ein bewusster Gestaltungsprozess für die Angebotsbearbeitung bestimmend ist bzw. welche Faktoren maßgeblich sind, wurde durch die Antworten der ersten Frage deutlich:



**Abbildung 6: Bestimmungsfaktoren für den Prozess der Angebotserstellung und –verfolgung**

Bei drei Viertel der Unternehmen ist der Prozess der Angebotsbearbeitung als überwiegend gewachsener Prozess zu betrachten, d.h. er ist nicht aus einem systematischen Gestaltungs- oder Optimierungsverfahren entstanden. Das heißt natürlich nicht, dass er ungeordnet, unsystematisch oder unprofessionell erfolgt (s.a. nächster Fragenkomplex). Es ist zu erwarten, dass er im Tagesgeschäft entwickelt und den laufenden Anforderungen angepasst wird. Aber unter dem Gesichtspunkt eines modernen Geschäftsprozessmanagements lässt sich ein erhebliches

Optimierungspotenzial vermuten, da dieses erst durch einen systematischen Gestaltungsprozess aus strategischer Sicht in Gänze erschlossen wird.

Die Zertifizierungsverfahren scheint zwar für den Angebotsprozess eine gewisse Rolle zu spielen, doch bei 28 % der Befragten ist das überhaupt nicht der Fall. Bei einem Fünftel ist das IT-System bestimmend für den Angebotsprozess.

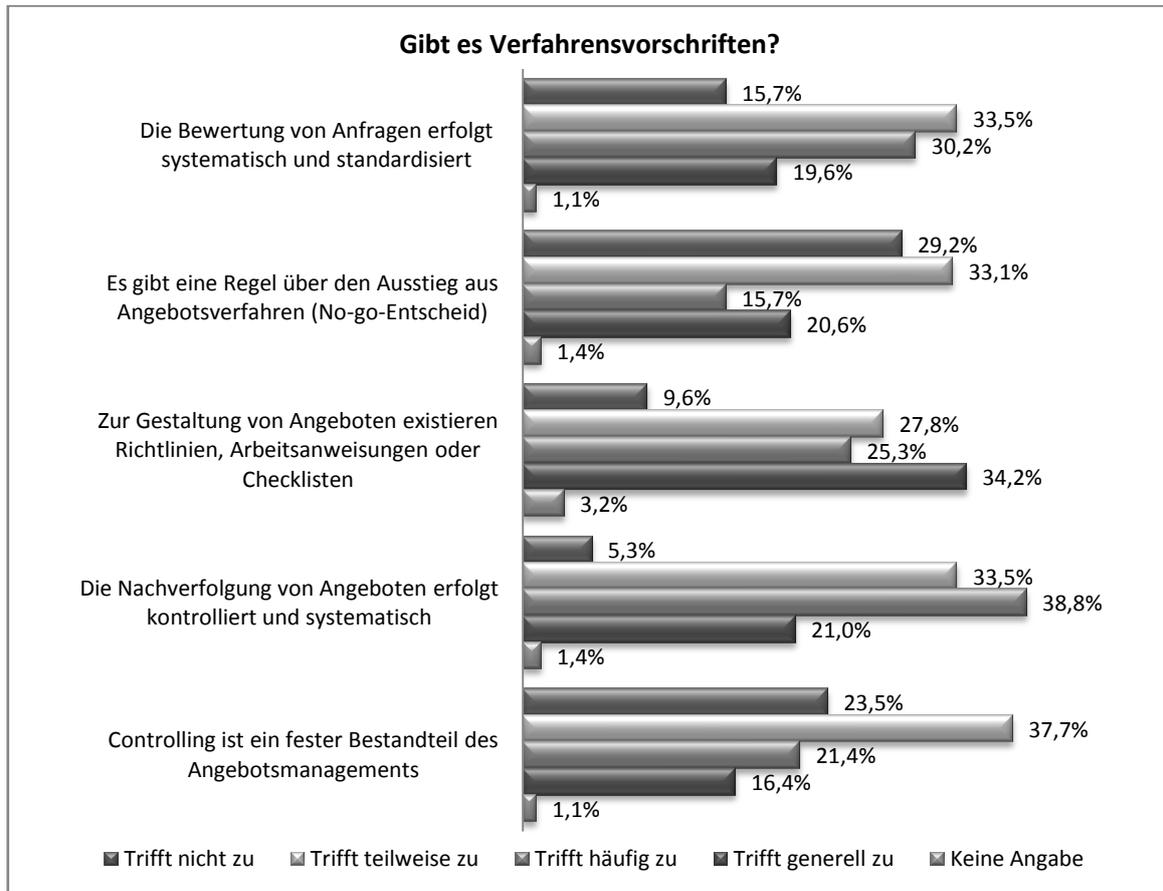
Bei der offenen Frage nach dem Verbesserungspotenzial wurde von 231 der 281 Befragten sehr differenziert geantwortet. Folgende Tendenzen waren den – hier inhaltlich zusammengefassten – Freitexten zu entnehmen:

**Frage:** *Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale beim Angebotsprozess?*

- Bessere IT-Unterstützung (CRM, ERP, Angebotsmanagementsysteme, Produktkonfiguratoren)
- Standardisierungen / Modulbauweisen / Baukastensysteme
- Reduzierung der Durchlaufzeit
- Transparenz und Kommunikation (intern und extern)
- Zusammentragen der erforderlichen Informationen, Dokumentation der Angebote
- Angebotscontrolling / besseres Projektcontrolling nach Auftragsvergabe
- Organisation/klare Prozesse/Systematisierung des Ablaufs
- Erstellung von neuen vereinheitlichten Prozessen (innerhalb des Unternehmens), die dem neuesten Stand und Erkenntnissen unterliegen und IT unterstützt sind
- Angebotsanpassung gegenüber den Kundenwünschen / Verbesserung der Kundenorientierung
- Bessere Kalkulationsgrundlagen / Hinterlegung von Standardkalkulationen
- Einheitliche Form, Nachverfolgung, Statistiken
- Aktive Angebotsverfolgung
- Nachfolgegeschäfte durch Kundenbetreuung erhöhen
- Durchgängiger Informationsfluss; Workflow
- Stärkere Selektion der Anfragen
- Erfassung von Projektrisiken, Ermittlung der Liefertermine
- Professionalisierung in der Angebotserstellung

Durch die Antworten wird deutlich, dass die Teilnehmer durchaus Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial sehen. Das Bestreben zur Standardisierung und Modularisierung wird deutlich. Die Reduzierung der Bearbeitungszeit zwischen Anfrage und Abgabe des Angebots wurde von vielen als notwendig angesehen. Ein weiterer Schwerpunkt bildete der Ruf nach besserer IT-Unterstützung (siehe Kapitel 9). Auch die Kundenorientierung sollte verbessert werden, vor allem in Form einer stärkeren Berücksichtigung der individuellen Kundenanforderungen.

Nach dieser zunächst grundsätzlichen Frage zum Angebotsprozess wurde nach speziellen Verfahrensvorschriften gefragt, wobei fünf Gegenstandsbereiche für Richtlinien herausgegriffen wurden.



**Abbildung 7: Verfahrensvorschriften**

Aus diesen Antworten wird deutlich, dass das Angebotsmanagement durchaus geregelt ist, jedoch mit unterschiedlichen Reifegraden. Nur bei 15,7 % der Befragten erfolgt keine systematische Anfragenbewertung.

Auch handelt der Großteil der Mitarbeiter nach Verfahrensanweisungen. Bei über einem Drittel trifft diese Aussage sogar generell zu. Der systematischen Nachverfolgung kommt bei den Teilnehmern große Bedeutung zu.

Dagegen ist das Controlling noch nicht durchgängig Bestandteil des Angebotsmanagements. Knapp ein Viertel verneint diese Frage. Nur bei 37,8 % der Befragten sind häufig oder generell Controlling-Maßnahmen etabliert.

Auf die offene Frage nach Empfehlungen für Verfahrensvorschriften, zu der sich 143 Teilnehmer äußerten, wurde sehr konstruktiv geantwortet und durchaus auch Selbstkritik geäußert. Zusammenfassend ergibt sich die folgende Aufstellung von Antworten:

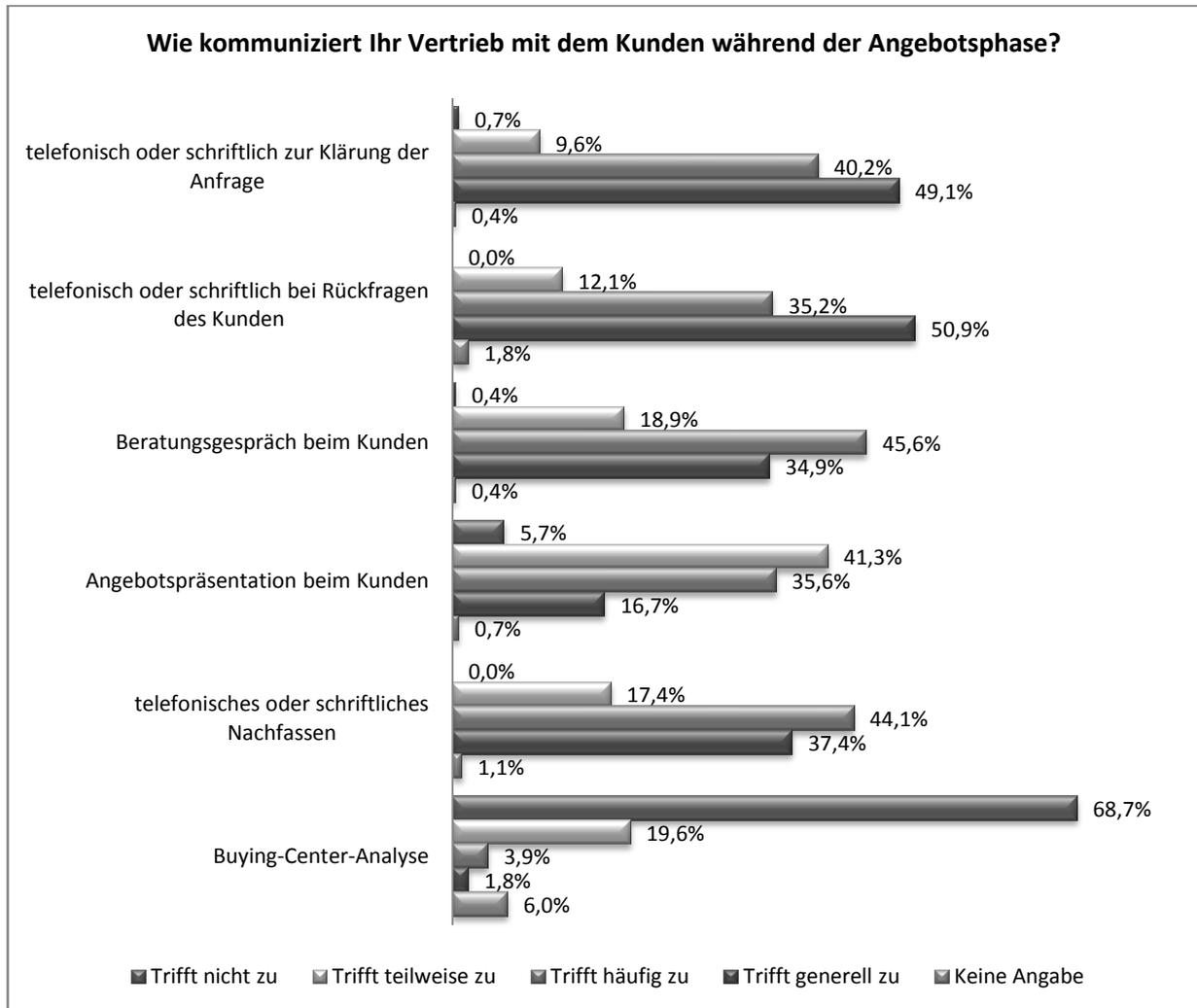
**Frage:** Welche Empfehlung können Sie für Verfahrensvorschriften geben?

- Redaktionsleitfaden für Angebote erstellen, Angebotserstellung systematisieren, Nachverfolgung organisieren und systematisieren
- Einfach, kurz, klar strukturiert (möglichst mit Ablaufdiagrammen), übersichtlich dokumentiert, prägnant, pragmatisch, transparent, praktische Anwendbarkeit und gute Orientierung

- Individualität/Flexibilität und Handlungsspielraum zulassen!
- Vorschriften sollten einfach und prozessorientiert sein; keine überzogenen Vorschriften definieren!
- Kurze Checklisten, die einfach abzuarbeiten und flexibel sind
- Organisatorische Richtlinien, Ablauf- und Zeitpläne erarbeiten und einhalten!
- Checklisten über den ganzen Prozess, um effizienteres Arbeiten zu gewährleisten, eindeutige Checklisten und Entscheidungskriterien vorgeben
- Die Einhaltung von Verfahrensvorschriften muss gewährleistet sein.
- Kontinuierliche Verbesserung der Ablaufprozesse, aus Fehlern lernen und neu organisiert in den Ablauf bringen, KVP anwenden
- Definition von KPIs und Monitoring der KPIs
- Checklisten-Controlling, Controlling als Fokus der Auswertung der Angebote benutzen, Standardisierung und Definition eines Controllings
- Qualitätsmanagement Handbuch nach ISO 900:2000 erstellen
- Vertriebsingenieure sind häufig prozessresistent
- Best Practice gemeinsam erarbeiten und implementieren
- Alle Beteiligten sind bei der Erstellung mit einzubeziehen.
- Objektivierung durch CRM
- Vorschriften müssen einen Nutzen haben für den Verkäufer und nicht notwendiges Übel sein

Es wird der Wunsch nach einfachen und klar strukturierten Richtlinien deutlich, die aus den Praxiserfahrungen abgeleitet werden. Die Notwendigkeit eines Controllings wird durchaus gesehen.

Der Kommunikation zum Kunden kommt während der Angebotsphase eine große Bedeutung zu. Wie das Ergebnis zur Frage der Kommunikation zeigt, ist diese von unterschiedlicher Qualität.



**Abbildung 8: Kommunikation mit dem Kunden**

Wie zu erwarten, ist die telefonische oder schriftliche Kommunikation an der Tagesordnung. Doch wird auch deutlich, dass aufwendige Kommunikationsformen wie Beratungsgespräche und Präsentationen beim Kunden oft als notwendig angesehen werden. So führen ca. 80 % der Teilnehmer häufig oder immer ein Beratungsgespräch beim Kunden. Angebotspräsentationen finden bei 52 % der Befragten häufig oder generell statt.

Damit wird deutlich, dass das Beratungsgespräch und die Präsentation beim Kunden wichtige Bestandteile des Angebotsprozesses sind und als wesentliche Faktoren für den Erfolg eines Angebots gesehen werden können.

Das Nachfassen eines Angebots ist für alle Beteiligten gängige Praxis geworden. Eine Buying-Center-Analyse scheint sich dagegen noch nicht durchgesetzt zu haben.

Die Kommunikation mit dem Kunden dient vor allem auch der Ermittlung der Kundenbedürfnisse und der Nutzenorientierung des Angebots. Um diesen Punkt zu vertiefen, folgte dazu eine offene Frage, auf die 171 Teilnehmer antworteten.

**Frage:** Auf welche Art und Weise ermitteln Sie sonst noch Bedürfnisse Ihrer Kunden bzw. den Nutzen Ihres Angebots für Ihre Kunden?

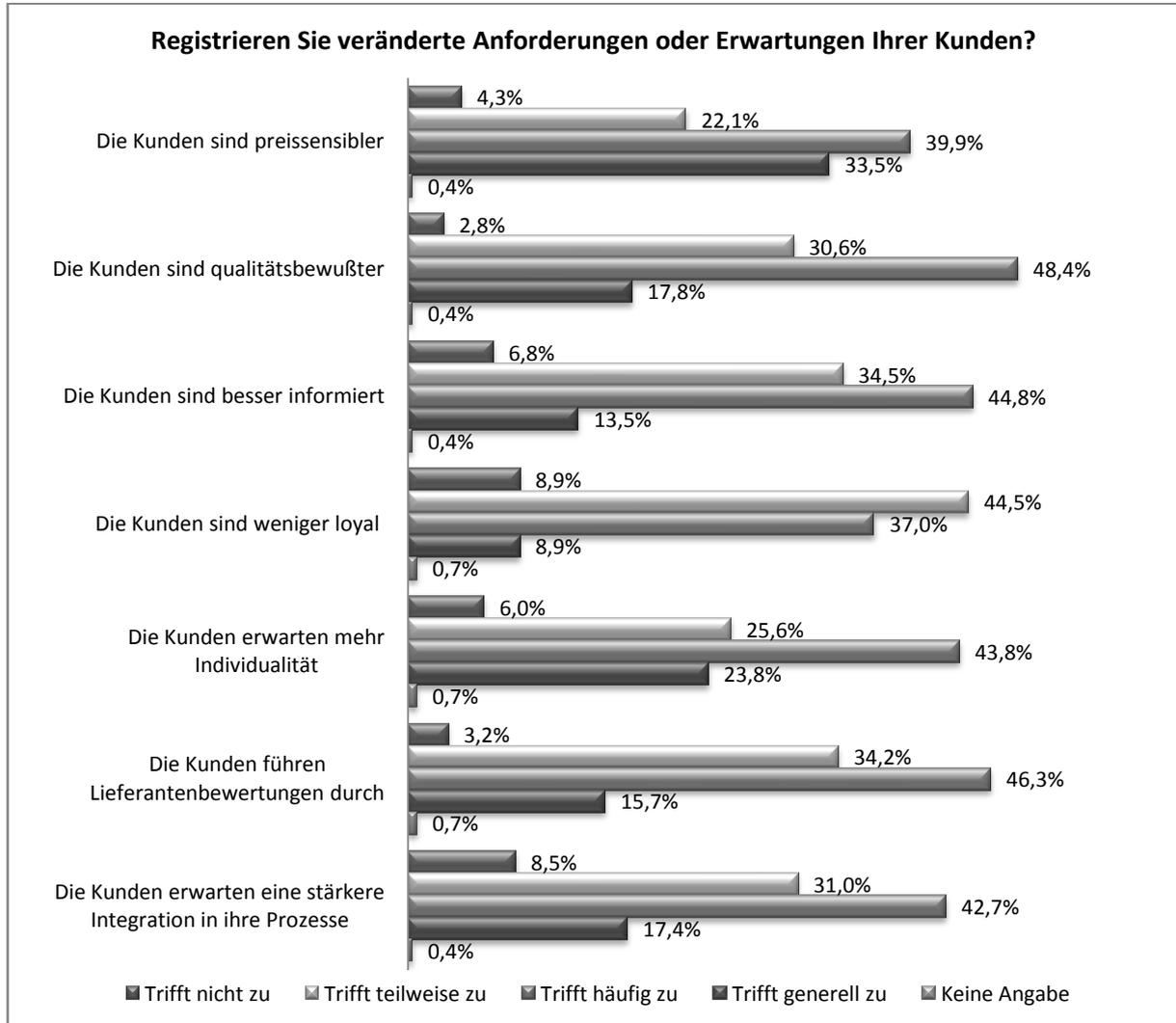
- Gut funktionierender Akquisitions-Workshop, Key Account Management
- Seminare, Foren / Veranstaltungen
- Marktbeobachtung, -analyse, Wertstromanalysen, Recherchen bei Drittquellen
- Gemeinsame Problemanalyse und Prozessentwicklung, brainstorming während der Angebotserstellung, laufende Produktaudits der OEMs, gemeinsame Workshops, strategische Partnerschaften, Proaktivität, Durchführung von Vorleistungen
- Einsatz eines Lead-Bewertungs- und -Verfolgungswerkzeugs integriert in ein firmeninternes Informationswerkzeug, enge, schrittweise Abstimmung mit dem Kunden
- Messen, Kundenbesuche, Vor-Ort-Begehung, Kundentage, QM-Gespräche, Beratungsgespräche, laufender Kontakt
- Bedarfsanalysen, Projektanalyse, Umfragen, Nutzenanalysen, Kundenzufriedenheitsanalysen, Kontakte aus dem Kundenumfeld
- Telefonakquise, Telefongespräche, ausführliche Analyse mit Datentest und Probearbeiten
- Nachfassen über Gründe der Entscheidung
- Nutzen des Angebotes wird intern in den Selling Teams bestehend aus allen Beteiligten (Vertrieb, Fertigung, kaufmännische Betreuung) erarbeitet.
- Cross selling, Synergien mit anderen Produkten
- Internetauftritt, allgemeine Informationen über das Unternehmen
- Pflichtenheft, Ausschreibung, Ermittlung der Anforderungen, Bedarfsanalysen
- Wirtschaftlichkeitsanalyse aus Sicht des Kunden (Spezialität für das Contracting Geschäft)
- Erstellung des Branchenprofils/ Vergleich mit deren Wettbewerbern / Ermittlung der Kundenbewertung bei seinen Kunden
- konsequentes CRM

7 äußerten sich dahingehend, dass keine weitere Nutzenermittlung erfolge, wobei 2 dem ein „leider“ hinzufügten.

Die Antworten der übrigen zeigen ein breites Spektrum von Aktivitäten. Die Gespräche mit dem Kunden auf allen Ebenen stehen dabei deutlich im Vordergrund, doch gibt es auch strategische Ansätze, wie systematische Lead- und Kundenbewertung, Erstellung von Branchenprofilen, Kundenzufriedenheits-, Potenzial- und Wettbewerbsanalysen, etc. Dieser Gruppe von Befragten scheint die Bedeutung der Nutzenermittlung sehr bewusst zu sein.

## 5 Externe Einflüsse auf den Angebotsprozess

Der Angebotsprozess unterliegt externen, sich wandelnden Anforderungen, die Veränderungen bei der Angebotsabgabe bedingen. Wie sich die Anforderungen des Kunden verändert haben, wurde durch die erste Frage ermittelt, deren Ergebnisse die folgende Abbildung wiedergibt:



**Abbildung 9: Veränderte Anforderungen oder Erwartungen der Kunden**

Aus den Antworten wird sehr deutlich, dass die Anbieter einem veränderten Kundenverhalten bezüglich aller vorgegebenen Erscheinungsformen gegenüberstehen. Beim Thema „Kundenloyalität“ ist diese Aussage allerdings nicht ganz so gravierend.

Weitere Aufschlüsse sind durch die offene Frage nach den weiteren Veränderungen, die durch die Befragten wahrgenommen werden, zu erlangen. 148 Teilnehmer haben sich dazu geäußert, deren Antworten im folgenden zusammenfassend dargestellt werden.

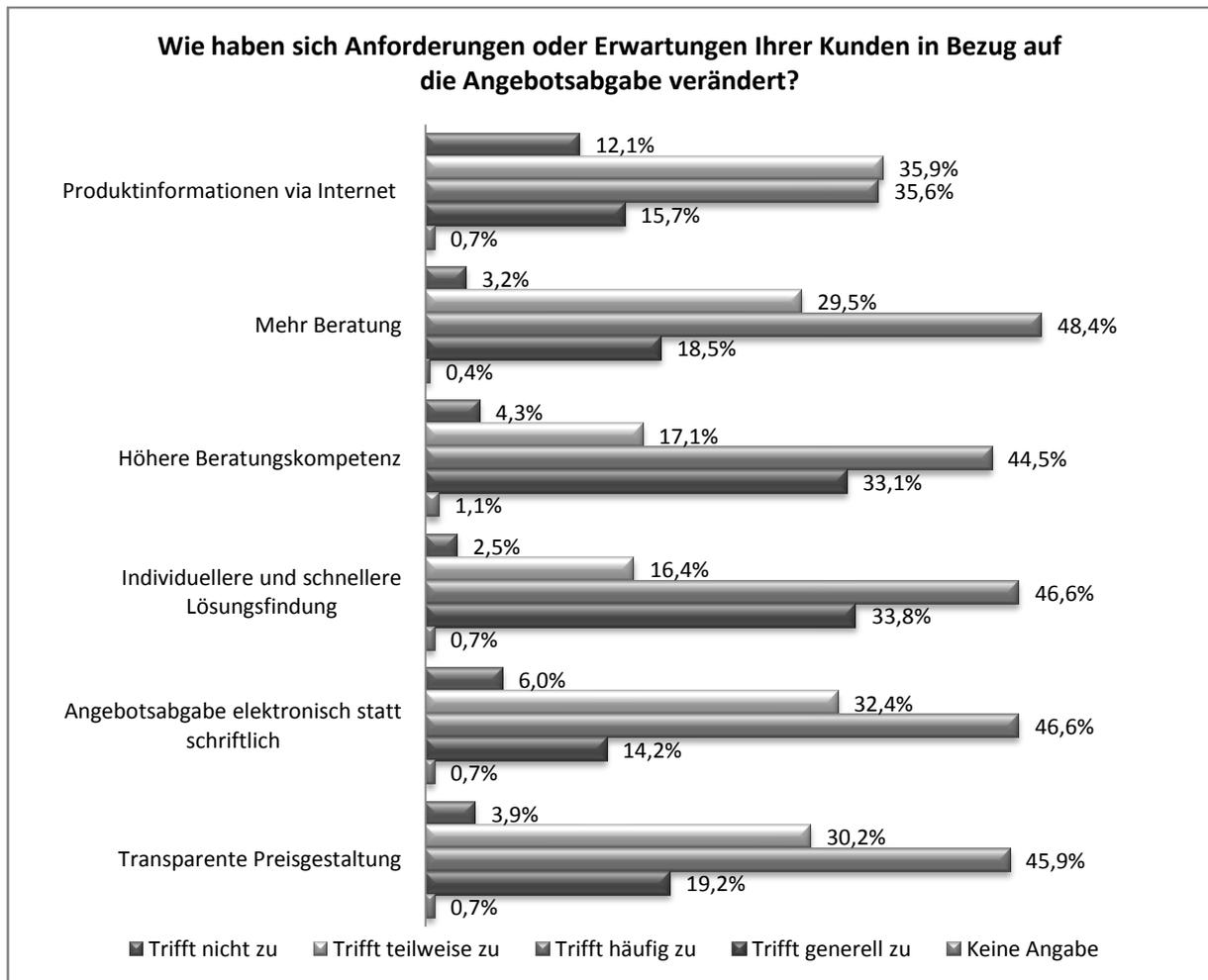
**Frage:** Welche weiteren Veränderungen nehmen Sie wahr?

- Höherer Zeitdruck, immer kürzere Termine für Angebotserstellung und Ausführung, flexible Einsätze sind selbstverständlich, kürzere Lieferzeiten, Anforderungen an das Angebot steigen immens, bei sehr kurzer Zeit zur Erarbeitung

- Fokus auf Systempartner, Lieferantenreduzierung, Wunsch nach Rahmenverträgen und Preferred-Supplier-Programme, Partnerschaft Kunde/Lieferant verstärkt sich, Kunden möchten einen Ansprechpartner im Unternehmen der sich um Ihre Belange kümmert (Account Manager).
- Es wird wieder gekauft! Entscheidungsprozesse verlängern sich. Käuferzusammenschlüsse (Einkaufsgemeinschaften) bilden sich verstärkt.
- Kostendruck durch Wettbewerb aus Asien. Speziell im internationalen Umfeld (z.B. Südostasien, Indien) bestimmt der Preis die Kaufentscheidung, weniger die technische Ausstattung.
- Die Entscheidung für einen Hersteller wandert immer mehr von der Technik ab in den Einkauf, Kunden verlieren an Applikations-Know-how, sinkende (technische) Kompetenz auf Kundenseite, Überforderung des Kunden bei den Angebotsbewertungen
- Der Kunde erwartet maßgeschneiderte Lösungen, individuelle Ausrichtung auf die Kunden wird stärker erwartet.
- Sinkende Preise, Preisdruck, oft geht es nur um den Preis ohne Rücksicht auf Qualität, Preisdruck durchläuft alle Ebenen der Supply Chain, das Preis-Leistungsverhältnis passt nicht mehr zusammen.
- Es wird mehr auf Qualität der Arbeit geachtet und nicht nur mehr auf den Preis.
- Entscheidungsprozesse beim Kunden dauern länger, Kunden entscheiden heute wenig aus dem Bauch heraus, daher lange Entscheidungsphasen.
- Kunden haben weniger Zeit für komplexe Entscheidungen, schnellere, kurzfristigere Entscheidungen, mehr als früher reine Preisentscheidungen, Kunden treffen zur Zeit relativ schnell eine Entscheidung, kürzere Projektlaufzeiten
- Zunehmende Komplexität beim Kunden (Prozesse, Produkte). Outsourcing von Know-how und immer mehr Übernahme von Verantwortung für das System des Kunden.
- Die Kunden werden kompetenter, die Kunden werden professioneller (technisch und kaufmännisch), direkter Informationsaustausch unter den Kunden nimmt zu.
- Die Kunden erwarten mehr Service/Logistikleistung, Termindruck, Überlastung der Mitarbeiter, Wunsch nach einem verlässlichen Partner, Vertrauensverhältnis wird gefordert, mehr Offenheit für Partnerschaften
- Anzahl der Vergleichsanfragen steigt, höhere Markttransparenz
- Kunden schätzen hohe Beratungskompetenz.
- Im komplexen Anlagengeschäft wird der Kunde immer treu bleiben solange er zufrieden ist. Zuverlässigkeit geht vor Preis.
- „gut genug“-Attitüde, Mehrwert wird negiert, besonderer Service / Entgegenkommen wird beim nächsten Projekt nicht honoriert.

Vielfach werden der höhere Preis- und Termindruck erwähnt. Es gibt aber auch durchaus gegenläufige Aussagen. So wird von mehreren Teilnehmern festgestellt, dass die technischen Produktkenntnisse beim Kunden nachlassen, manche meinen aber auch, die Kunden würden professioneller und kompetenter. Vereinzelt wird eine stärkere Qualitäts- statt Preisorientierung wahrgenommen. Generell kann man den Antworten entnehmen, dass die Verhandlungssituation schwieriger und die Kundenanforderungen höher geworden sind. Es wird der Druck deutlich, dem die Anbieter sich ausgesetzt sehen, wenn nicht sogar Frustration spürbar wird.

Daran anschließend erhebt sich dann natürlich die Frage, welche Auswirkungen die veränderten Anforderungen und Erwartungen speziell auf die Angebotsabgabe haben.



**Abbildung 10: Veränderte Anforderungen oder Erwartungen in Bezug auf die Angebotsabgabe**

Es wird vom Kunden vielfach mehr Beratung und eine höhere Beratungskompetenz erwartet. 80 % der Befragten sehen sich mit der Forderung nach individuellerer und schnellerer Lösungsfindung konfrontiert. Diese Faktoren erhöhen den Aufwand für die Angebotserstellung nicht unwesentlich. Die elektronische Angebotsabgabe, die gegenüber der schriftlichen an Gewicht zunimmt, führt nur zu einem kleinen Entlastungseffekt.

Auch hier schloss sich die offene Frage nach weiteren Veränderungen an, auf die allerdings nur 98 geantwortet haben, weil vermutlich die Aspekte schon in der vorherigen Frage angesprochen wurden.

**Frage:** Welche weiteren Veränderungen nehmen Sie wahr?

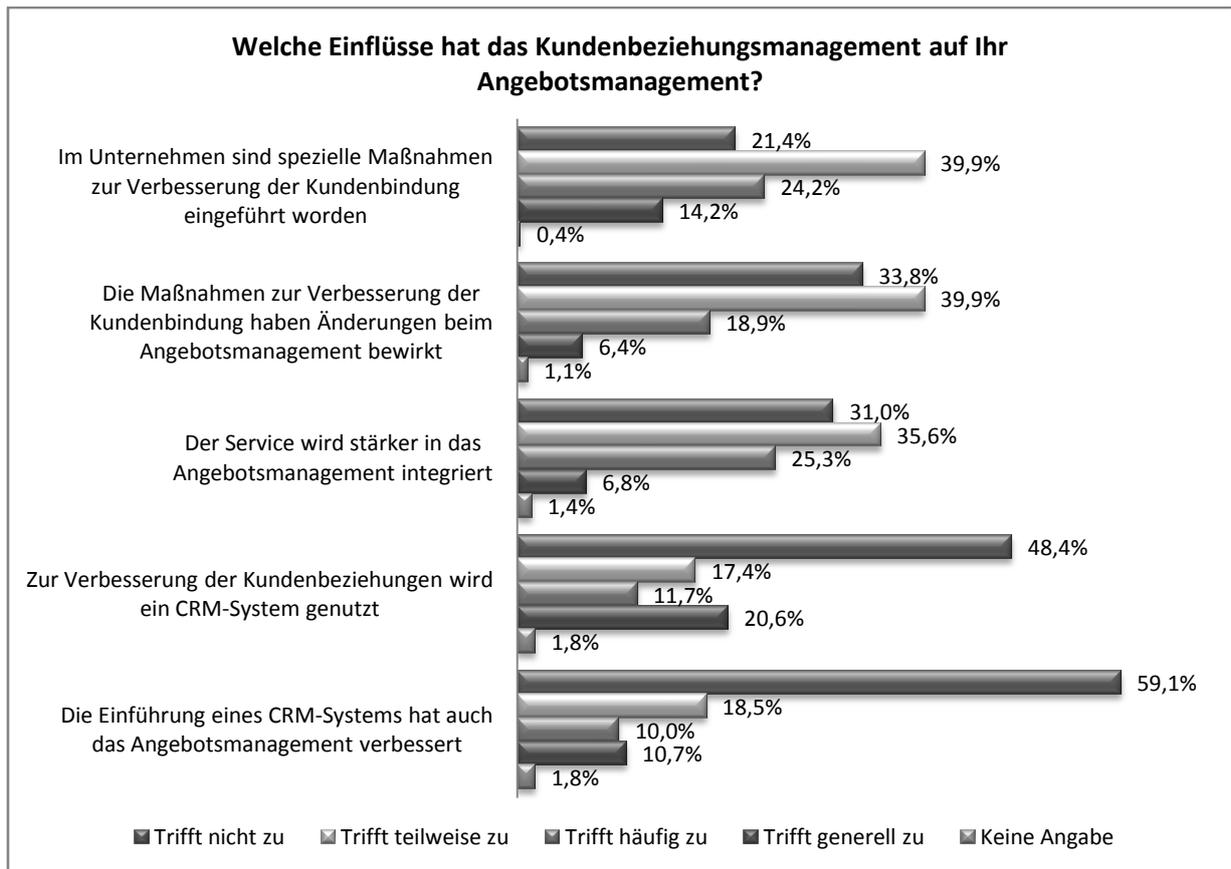
- Abgabefristen werden immer kürzer.
- Detaillierter und individueller, komplexere Angebote in kürzerer Zeit
- Der Kunde erwartet eine offene Kalkulation, spielt die Lieferanten aber gegeneinander aus; Trend zur absoluten Kostentransparenz; Preis beeinflusst die Entscheidung immer stärker.
- Kunden kalkulieren Produkt im Vorfeld selber, und geben den Preis vor.
- Verwendung kundenseitiger Angebotsformulare zu Vergleichs- und Analysezwecken
- Klare Angebotstransparenz schafft mehr Aufträge

- Optionale Varianten werden erwartet, maßgeschneiderte Problemlösungen, flexibles Eingehen auf Prozesswünsche, mehr Kompetenzerwartung
- Der Kunde erwartet komplette Lösungen, die einfach in seine Anlagen integriert werden können ohne zusätzlichen Planungsaufwand.
- Verlagerung von Konstruktions- und Designverantwortung zum Zulieferer
- Kostenlose Projekt-/Prozessanalyse oder Pre-Engineering wird erwartet.
- Kosten-Nutzen Rechnung / ROI-Berechnung
- Internetausschreibungen / Vergabeplattformen über Internet / E-Mail; elektronische Kommunikation nimmt zu.
- Mehr Verständnis für Strategie, Technik und Organisation des Kunden wird gefordert
- Longterm Commercial&Technical Contracts, Partnerschaften gewinnen an Bedeutung.

Kosten-Nutzen-Rechnungen werden häufiger erwartet, manchmal sogar eine kostenlose Projektanalyse. Die Forderung nach Offenlegung der Kostenstruktur wird gelegentlich genannt. Einige stellen fest, dass diese dazu führt, dass die Lieferanten gegeneinander ausgespielt werden. Es entsteht also eine Dilemma-Situation für den Anbieter.

## **6 *Interne Einflüsse auf den Angebotsprozess***

Neben den externen Einflüssen führen aber auch interne Veränderungen zu neuen Anforderungen an das Angebotsmanagement. Dazu wurden zwei Aspekte aufgegriffen. Zum einen wurde gefragt, inwieweit Maßnahmen zur Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management, CRM) das Angebotsmanagement beeinflussen und zum anderen wurde ermittelt, ob im Unternehmen übergreifende Ansätze zur Prozessverbesserung (Geschäftsprozessmanagement) eingeführt wurden, die dann letztendlich auch das Angebotsmanagement betreffen.



**Abbildung 11: Einfluss des Kundenbeziehungsmanagements auf das Angebotsmanagement**

Angesichts der weitverbreiteten Diskussion um das CRM-Thema hätte man bei dieser Frage andere Tendenzen erwartet. Gut ein Fünftel der Befragten gab an, dass überhaupt keine speziellen Kundenbindungsmaßnahmen eingeführt wurden. Dann können bei diesen natürlich auch keine Änderungen beim Angebotsmanagement erwartet werden. Aber bei dieser zweiten Frage gab sogar ein Drittel an, dass durch eventuell eingeführte CRM-Maßnahmen keine Auswirkungen auf das Angebotsmanagement zu bemerken sind. Obwohl der Angebotsbereich ein wesentliches Terrain für CRM ist, scheinen die CRM-Konzepte in der Praxis noch nicht oder nur relativ wenig realisiert zu sein.

Besonders auffallend ist, dass knapp die Hälfte der beteiligten Unternehmen überhaupt noch kein CRM-System einsetzt. Selbst die Einführung hat aber nicht unbedingt eine positive Auswirkung auf das Angebotsmanagement. Nur ca. 20 % der Befragten sehen häufig oder generell eine Verbesserung im Angebotswesen aufgrund der Einführung eines CRM-Systems.

Es hat den Anschein, dass das Potenzial von CRM-Systemen im Angebotsmanagement entweder nicht ausgenutzt wird oder dass die CRM-Systeme als wenig nützlich angesehen werden.

Zur Vertiefung wurde die folgende offene Frage gestellt, auf die allerdings nur 92 Teilnehmer antworteten:

**Frage:** Welche konkreten Änderungen durch Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung erfahren Sie bei Ihrem Angebotsmanagement?

- Mehr gute Anfragen, Auftragswahrscheinlichkeit steigt, Erfolgsrate steigt deutlich.
- Vorgang wird beschleunigt, Angebotsabgabe ist schneller

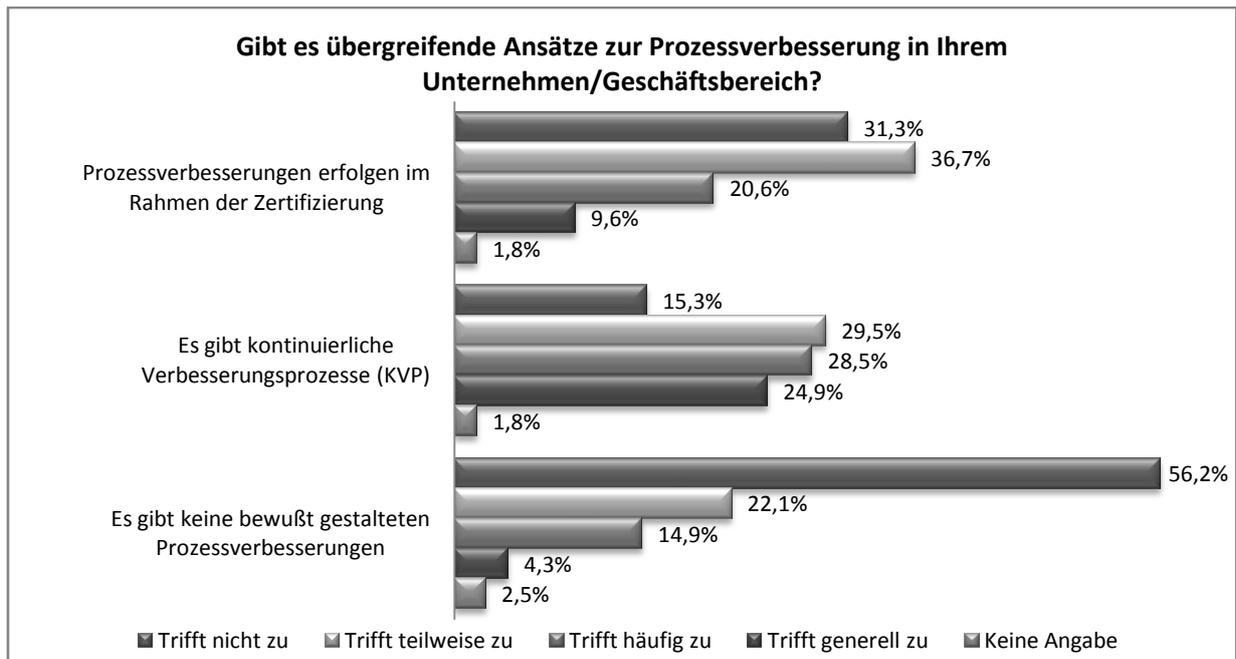
- Gezielte und individuelle Angebotsabgabe, Bewertung und Analyse durch das CRM. Durch das CRM System hat man einen besseren Überblick über die bereits erstellten Angebote und Vorgänge zum jeweiligen Kunden.
- CRM System hat eine Überarbeitung des Angebotsmanagements zur Folge
- Verbessertes Beziehungsmanagement, regelmäßiger Kundenkontakt, Transparenz durch mehr Kundenbesuche, Betreuung der Kunden durch Besuche intensiviert, persönliche Kontakte entscheiden sehr oft; mehr Transparenz/besseres Vertrauen
- Möglichkeiten des Cross selling, besseres Follow-Up
- Individueller auf den jeweiligen Interessenten abgestimmt, Kundenprozesse verstehen, frühe Bedürfniserfassung, höhere Einbindung der Kunden
- Schnellerer, unkomplizierterer Informationsfluss, höhere Informationsqualität, bessere Informationen über den Kunden durch das CRM-System, verbesserte Hintergrundinformationen, Vor allem die lückenlose Dokumentation, Lost-Order-Analyse
- Ein vernünftiges CRM System kann sehr effektiv sein
- Es gibt keine praxisgerechten CRM-Systeme am Markt
- Kunden lassen sich dadurch nicht halten.
- keine oder auch: keine, da CRM bis dato unbekannte Vokabel im Unternehmen

Aus den Antworten wird deutlich, dass die Vorstellung über Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung oftmals mit dem Einsatz eines CRM-Systems eng verknüpft ist. Der Nutzen eines CRM-Systems wird teilweise kritisch gesehen.

Von den 92 Personen, die geantwortet haben, geben 23 an, dass sie keine konkreten Änderungen durch entsprechende Maßnahmen erfahren. Die anderen sehen durchaus den Erfolg, vor allem auch, um den oben geschilderten Herausforderungen zu begegnen. So wird angegeben, dass sich der Vorgang beschleunigen ließe und mehr individuelle Beratung und Angebotsgestaltung möglich sei. Von einigen wird angegeben, dass die Anzahl der Anfragen, die Erfolgsrate bzw. Auftragswahrscheinlichkeit gestiegen sei.

Bei den strategischen Maßnahmen der Unternehmen spielt das Prozessmanagement eine zunehmende Rolle. Im zweiten Teil dieses Fragenkomplexes steht die Realisierung der Prozessverbesserung im Vordergrund, die auch Auswirkungen auf das Angebotsmanagement hat.

Durch ein modernes Geschäftsprozessmanagement lassen sich erhebliche Effizienzvorteile erreichen. Auch dadurch könnte den erhöhten Anforderungen besser begegnet werden.



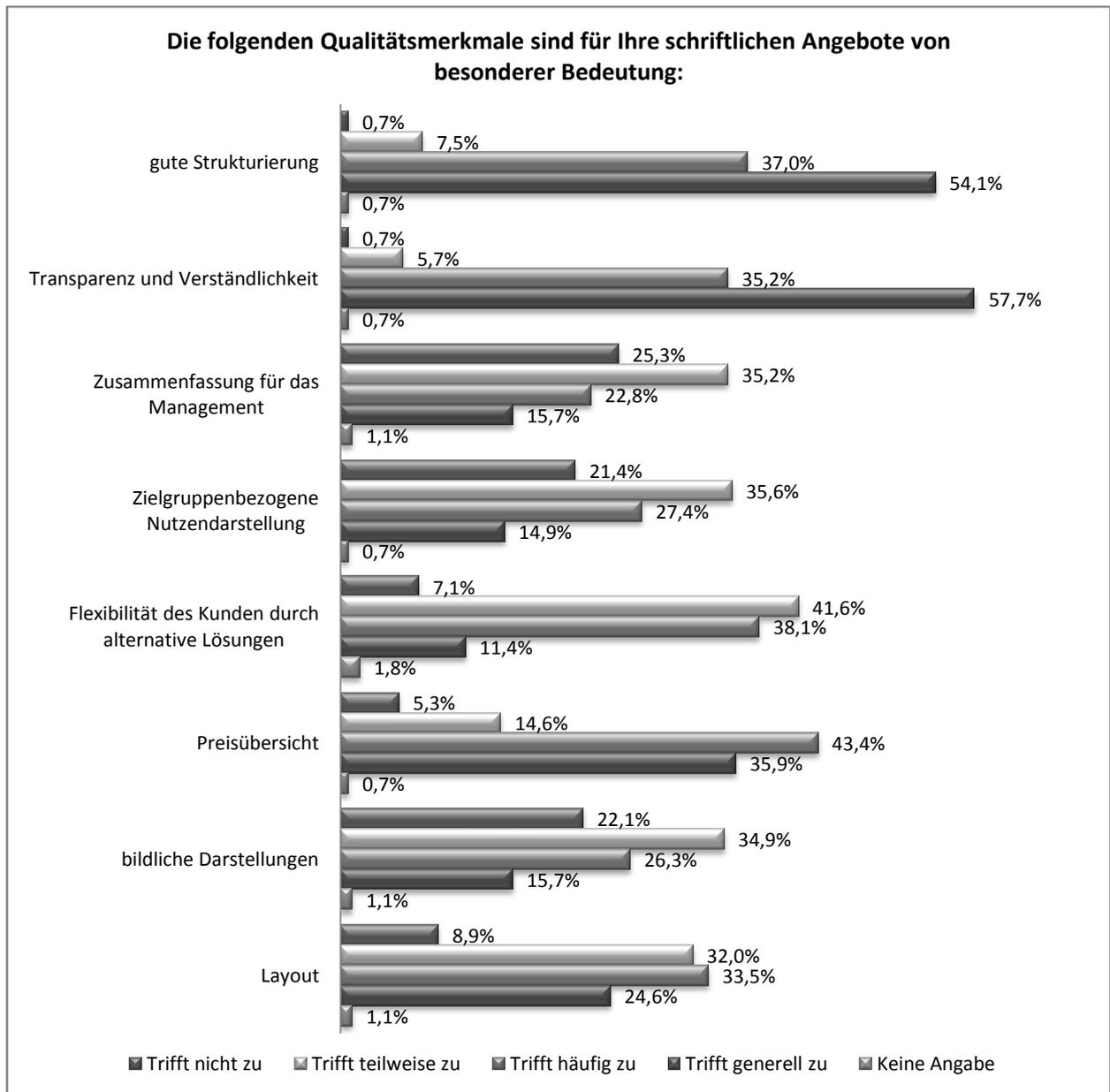
**Abbildung 12: Übergreifende Ansätze zur Prozessverbesserung**

Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass auch in der Prozessverbesserung noch Spielraum besteht, auch wenn 56 % der Befragten angibt, dass es nicht zutrifft, dass es keine bewusst gestalteten Prozessverbesserungen gäbe, d.h. bei ihnen wird an dem Thema gearbeitet; aber bei den anderen 44 % ist das nicht generell zu verzeichnen. Bei einem Viertel der Unternehmen finden generell kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) statt, bei 15 % aber überhaupt nicht.

Durch die offenen Frage zur Prozessverbesserung, die sehr heterogen beantwortet wurde und hier nicht weiter vertieft werden soll, wird deutlich, dass einige der Teilnehmer verschiedene Ansätze, meist sehr pragmatischer Art, zur Verbesserung der Prozesse diskutieren und zum Teil auch umsetzen. Ein strategisches Geschäftsprozessmanagement wird nicht erwähnt.

## 7 Gestaltung des Angebotsdokuments

Nachdem in den vorhergehenden Aufgabenkomplexen die Rahmenbedingungen und der Prozess der Angebotsbearbeitung im Vordergrund standen, folgten drei Fragen speziell zum Angebotsdokument. Zunächst wurde nach der Bedeutung ausgewählter Qualitätsmerkmale gefragt.



**Abbildung 13: Qualitätsmerkmale für das schriftliche Angebot**

Die Antworten passen zu den früheren Angaben über die Kundenanforderungen. So werden der guten Strukturierung sowie Transparenz und Verständlichkeit große Bedeutung zugemessen. Auch eine Preisübersicht ist wichtig.

Dass eine Zusammenfassung für das Management sinnvoll sei, wird nicht von allen Beteiligten so gesehen, was natürlich auch mit der unterschiedlichen Komplexität des Angebots zusammenhängt. Erstaunlich jedoch ist, dass 21 % der Befragten einer zielgruppenbezogenen Nutzendarstellung keine Bedeutung zumessen, bzw. 36 % diese nur teilweise als bedeutend ansehen. Denn zu den modernen Konzepten des Angebotsmanagements zählt als wesentlicher Erfolgsfaktor die Hervorhebung der Nutzeneffekte für den Kunden.

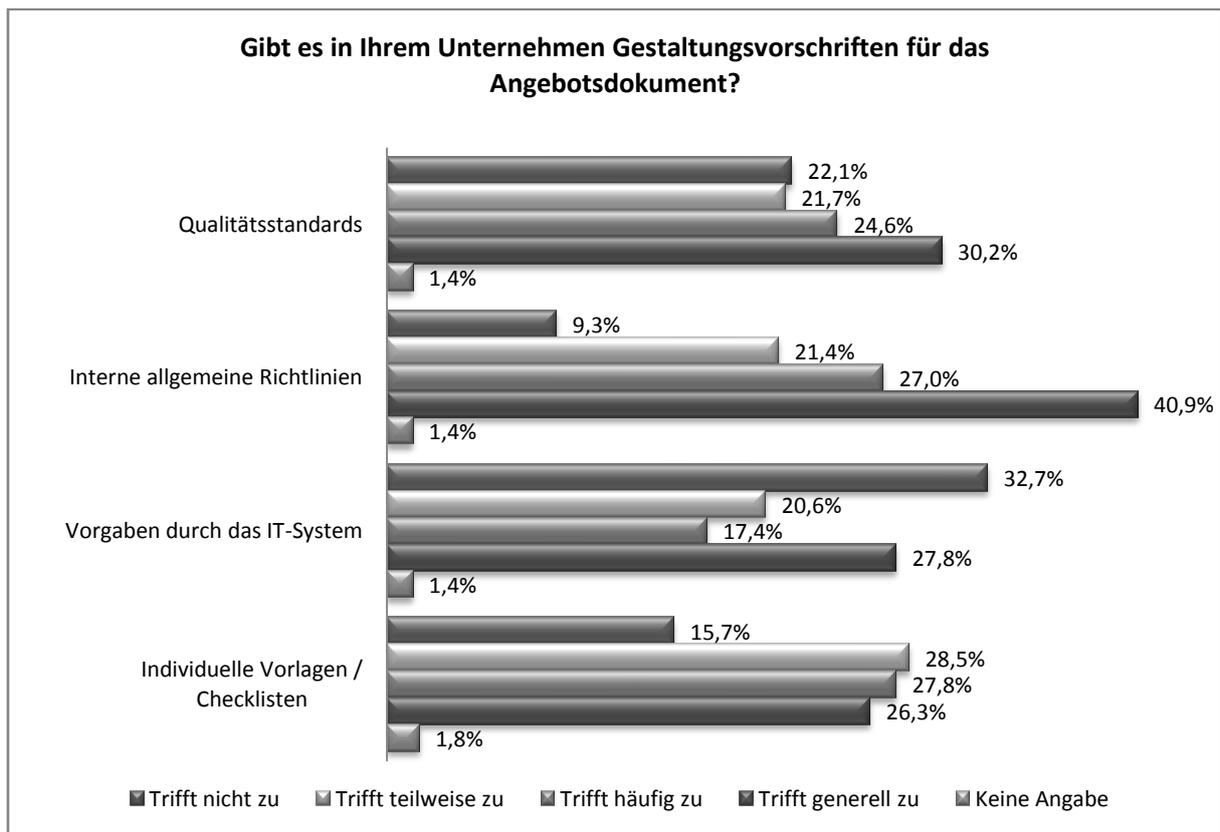
In der offenen Frage nach besonders wichtigen Qualitätsmerkmalen antworteten 169 Teilnehmern.

**Frage:** *Welches Qualitätsmerkmal ist Ihnen bei Ihren Angebotsdokumenten besonders wichtig?*

- Verständlichkeit, Transparenz des Angebotes, Produktklarheit (technische Daten) und Preis, Korrektheit, technische Nachvollziehbarkeit, Vollständigkeit
- Übersichtlichkeit, Identifizierbarkeit der angebotenen Komponenten nach Teile-/Zeichnungsnummer, Änderungsstand, Stückzahl, Leistung gut und übersichtlich beschreiben
- Übersichtliche Struktur, klarer Aufbau, schnelles Erkennen der Fakten, gute Gliederung, strukturiert nach den Anfragen
- Darstellung des Kundennutzens, Kundenlösung, Bezug zu den Anforderungen und Bedarf des Kunden, Bezug zur Anfrage
- Ausführliche Beschreibung des geplanten Lösungsansatzes, additive Optionen (wie Wartung, Unterstützung, Inbetriebnahme,...) müssen verständlich dargestellt werden.
- Preisübersicht / Zusammenfassung für Management, Zusammenfassung kaufmännisch und Details und Anhänge technisch
- Gute technische Dokumentation, technische Randbedingungen
- Wertigkeit der Angebotsunterlagen muss im Verhältnis zum Wert der Maschine/der Anlage passen
- Ansprechend, personalisiert, kompakt gebündelt
- Technische Kompetenz, Seriosität, Professionalität
- Einheitliches Erscheinungsbild, Corporate Identity, Orthografie, Aussehen, Verzicht auf englisch klingende Wörter
- Es muss individuell und edel aussehen, optisch ansprechende Form, Qualität von Sprache und Ausdruck, gute Lesbarkeit
- Transparenz hinsichtlich angebotener Qualität, Lieferumfänge und Lieferausschlüsse

Die Antworten waren relativ homogen. Es wurden besonders oft genannt: Transparenz und Verständlichkeit (39), klare Strukturierung (29), Kundennutzen und Wiedererkennung der angefragten Leistung (7).

Es schloss sich eine mehr organisatorische Frage an:

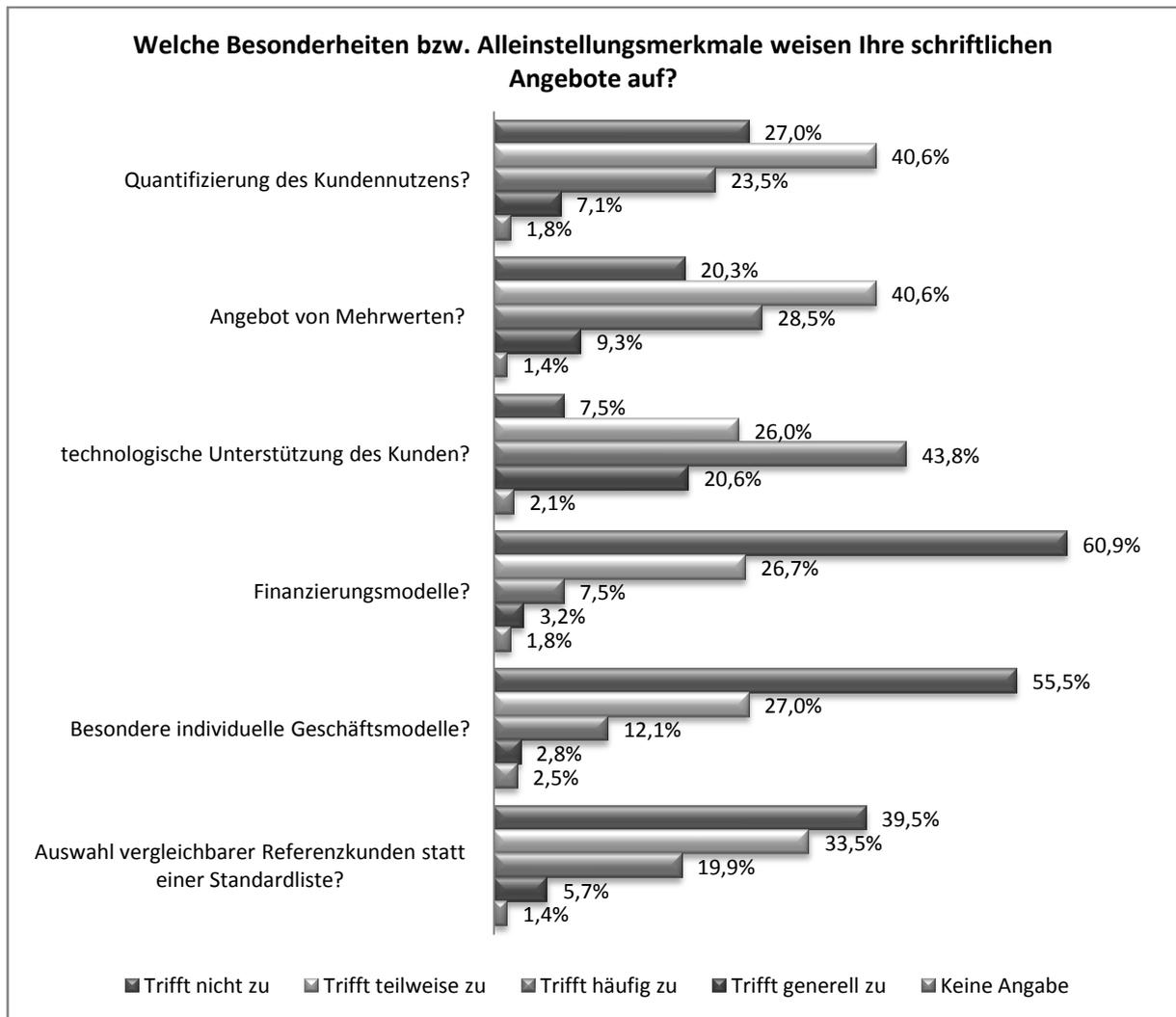


**Abbildung 14: Gestaltungsvorschriften für das Angebotsdokument**

Zwar existieren bei den meisten Unternehmen interne allgemeine Richtlinien für die Gestaltung des Angebotsdokuments, doch spielen Qualitätsstandards bei 44 % der Befragten eine nur untergeordnete Rolle. Bei über einem Viertel wird die Gestaltung generell durch das IT-System bestimmt. Damit werden die individuellen Möglichkeiten eingeschränkt und damit auch die Unterscheidung vom Wettbewerber. Der relativ hohe Anteil derjenigen, die mit Vorlagen und Checklisten arbeiten, weist auf ein pragmatisches Vorgehen hin.

Befragt nach sonstigen Gestaltungsvorschriften, wird auf Briefkopf, Textbausteine, Vorlagen, SAP-Erstellung und Corporate Identity/Design hingewiesen. Gelegentlich wird die Gestaltung durch ein Kundenformular bestimmt.

Die Unterscheidung vom Wettbewerber kann durch die Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen erreicht werden. Im Angebotsdokument muss dieses verdeutlicht werden. Es wurden einige Alleinstellungsmerkmale vorgegeben und nach der Bedeutung gefragt.



**Abbildung 15: Alleinstellungsmerkmale der schriftlichen Angebote**

Die größte Bedeutung als Alleinstellungsmerkmal hat die technologische Unterstützung des Kunden. Ein Aussage, die durch die Beantwortung nach den Erfolgsfaktoren unterstützt wird. Finanzierungs- oder spezielle Geschäftsmodelle sind nicht sehr verbreitet. Die Quantifizierung des Kundennutzens bzw. das Angebot von Mehrwerten kommt teilweise zur Anwendung.

Auch hier wurden wieder sonstige Besonderheiten bzw. Alleinstellungsmerkmale über eine offene Frage eruiert, auf die 78 Teilnehmer zum Teil durchaus originell geantwortet haben:

**Frage:** Welche sonstigen Besonderheiten bzw. Alleinstellungsmerkmale weisen Ihre schriftlichen Angebote auf?

- Wir können (und wollen) zuhören.
- Optimale Einbindung der Kundenwünsche; Angebot ist auf Kunden zugeschnitten; Kundengespräche zur Definition des Lastenheftes, Kundenlösungen, Mass-Customization, Individualität; persönliche, individuelle Betreuung, Bindung des Kunden durch spezielle Prozessentwicklung
- Technologieführerschaft, technische Merkmale, zusätzliche technische Hinweise, besondere Technologie, technologische Alleinstellungsmerkmale, Nischenkompetenz,

Nischenproduktspolitik und Sonderlösungen, Produktspezifikation, Unterstützung mit Konstruktion, Performance-Garantien

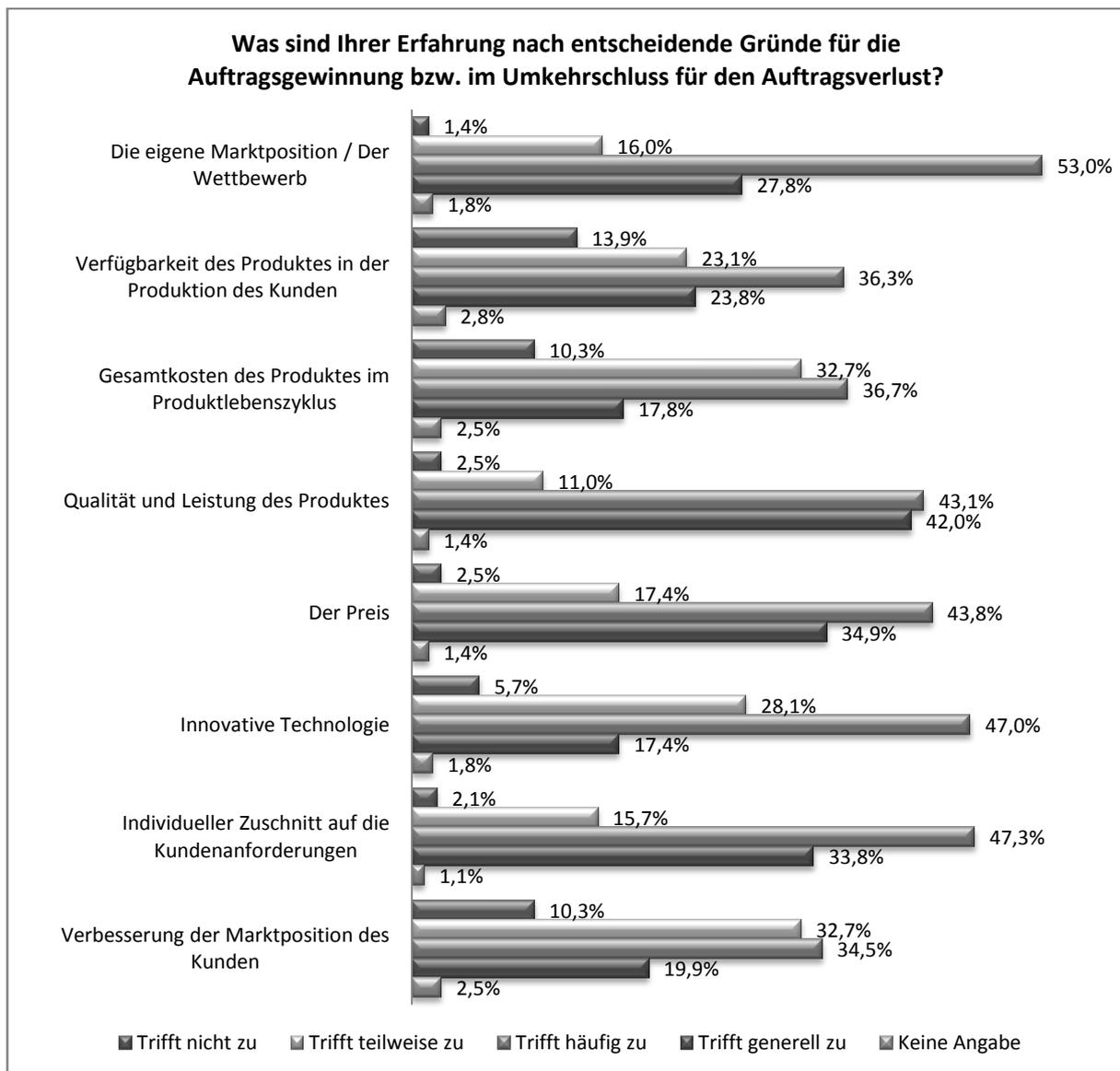
- Derzeit noch allein im Markt; regionale Monopolstellung, Weltmarktführer
- Zuverlässigkeit, Qualität, Schnelligkeit, Flexibilität, Zusicherung fristgerechter Lieferung
- Know-how Darstellung durch Layouts, Schemen; Leihgeräte, zertifizierter Teststand, schnelle Reaktionszeiten
- Preisgültigkeit, -gleitklauseln, Zeitschiene und Kosten
- Vollversorgung/Systemlieferant
- Muster, Erprobungen beim Kunden
- Kunde sieht die neue Anlage beim Lesen.
- Know-how, Kundenspezifische Lösungen, Service und Ansprechbarkeit
- Unterstützung in der Entwicklungsphase des Produktes
- Komplexität aller relevanten Angebotsbestandteile
- Spezialverfahren, die preisreduzierend wirken
- Keine; Nicht vorhanden, dadurch Wettbewerbsnachteil

Die meisten Antworten verweisen auf die spezifischen technologischen Alleinstellungsmerkmale. 13 von 78 gaben an, dass sie über keine Alleinstellungsmerkmale verfügen.

## 8 *Erfolgsfaktoren*

Angesichts der meist schwierigen Wettbewerbssituationen und der höheren Anforderungen ist es für den Anbieter wichtig, die Erfolgsfaktoren zu kennen, die zum Auftrag führen. Genauso wichtig ist die Erkenntnis, in welchen Bereichen er nicht konkurrieren kann. Deswegen wurde in diesem Fragenkomplex ermittelt, welche Gründe für die Auftragsgewinnung bzw. den Auftragsverlust maßgeblich sind.

Die vorgegebenen Gründe wurden wie folgt bewertet:



**Abbildung 16: Gründe für die Auftragsgewinnung bzw. für den Auftragsverlust**

Interessanterweise wird der Qualität und Leistung des Produkts tendenziell eine leicht höhere Bedeutung beigemessen als dem Preis, auch wenn dieser ein gewichtiger Grund ist. Die Konzentration auf innovative Technologie scheint sich im Erfolg widerzuspiegeln. Das gilt ebenfalls für den individuellen Zuschnitt auf die Kundenanforderungen.

122 Teilnehmer beantworteten die folgende Frage:

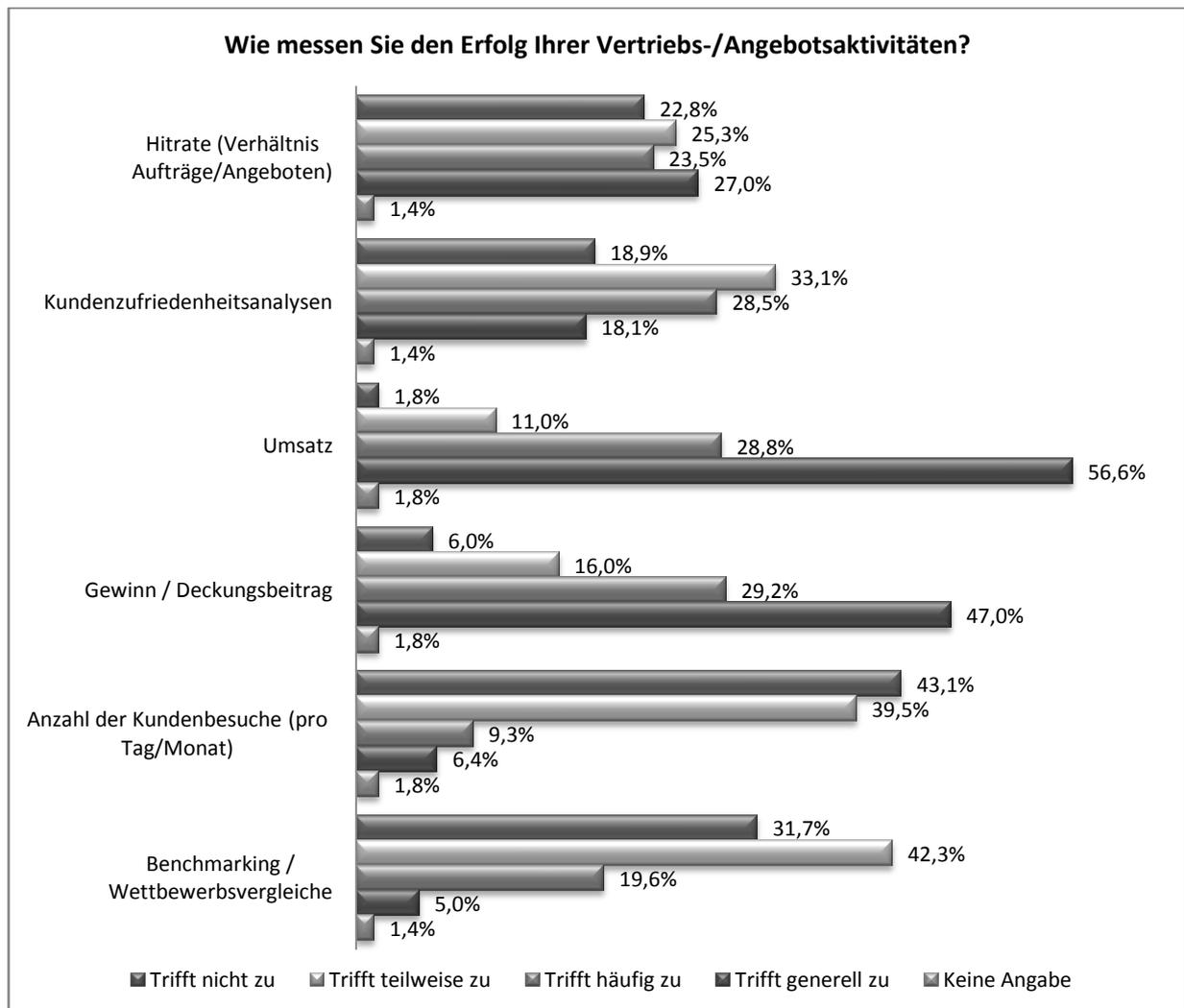
**Frage:** Welche weiteren entscheidenden Gründe für die Auftragsvergabe/den Auftragsverlust gibt es?

- Preis
- Rasche Auftragsabwicklung, Lieferzeiten, Termintreue, Garantien, Zahlungsbedingungen
- Persönliche Beziehungen und Kundenbetreuung, soft skills, persönliche Präferenzen des Einkaufs, kulturelle Gepflogenheiten
- Kundennutzen, Erfassen der Kundenanforderung bei Individuallösungen, Vertrauen

- Leistung, Gesamtpaket der Leistungen ist entscheidend. Gesamtsystem passend auf Kundenanforderungen, Komplettlösung
- Auftragsgewinn: technisches Alleinstellungsmerkmal; -Verlust: Preis
- Kapazitäten
- Zertifizierungen, Lieferantenbewertung
- Bedienfreundlichkeit, Servicequalität, weltweiter Service, Reaktionszeit
- Fach- und Problemlösungskompetenz, Zuverlässigkeit, Seriosität
- Referenzen, Referenzanlagen
- Mehrwert, Alleinstellungsmerkmale
- rasche Angebotserstellung, Nachverfolgung
- Flexibilität in der Realisierung kundenspezifischer Ausführungen
- Investitionssicherheit
- Ist mein Geheimnis (!)

Besonders häufig (26) wurden die persönlichen Beziehungen und Vertrauen genannt. Die Lieferzeit wurde von 10 Befragten hervorgehoben.

Neben den Gründen gehört die Messung des Erfolgs zur Beurteilung des Angebotsmanagements. Darauf wurde geantwortet:



**Abbildung 17: Messung des Erfolgs der Vertriebs-/Angebotsaktivitäten**

Es fällt auf, dass in fast 23 % der Unternehmen die Hitrate nicht gemessen wird. Dagegen werden öfters Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt, was vermutlich im Zusammenhang mit Zertifizierungen erfolgt. Benchmarking und Wettbewerbsvergleiche werden gar nicht (32 %) oder nur teilweise (42 %) durchgeführt.

Auf die Frage nach weiteren Messinstrumenten wurde nur von 71 geantwortet, wobei 9 mit „keine“ antworteten. Die oben aufgeführten Instrumente wurden noch weiter differenziert in Umsatz pro Kunde, etc. oder spezielle Kundenzufriedenheitsumfragen. Dazu kommen noch Kennzahlen wie Erreichen von Zielvorgaben, Anzahl Neukunden, Folgeaufträge, Auftrags- eingang, Präsentationen, etc.

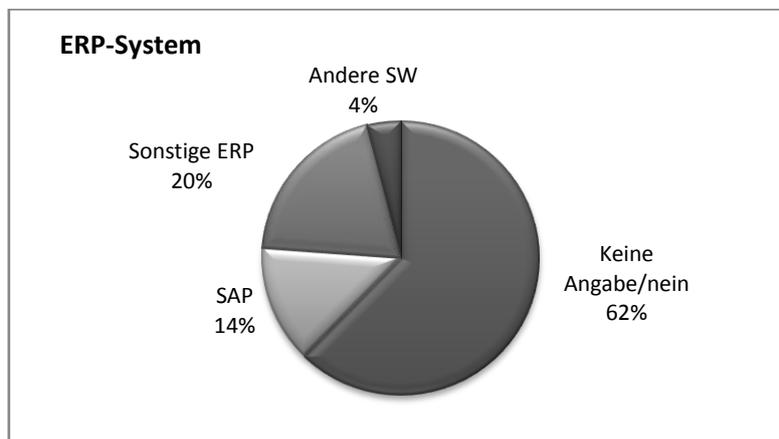
## 9 Software-Unterstützung

Bei den Antworten zur Softwareunterstützung ergibt sich ein sehr heterogenes Bild. In erster Linie wird die Software zur Erstellung des Angebotsdokuments bzw. zur Bereitstellung der benötigten Daten genutzt. Sicherlich wird auch ein Mix von Systemen eingesetzt, aber diese Differenzierung war bei der Umfrage nicht intendiert. Es wurde nach Arten von betrieblichen Anwendungssystemen (ERP, CRM, ...) gefragt, die im Rahmen der Angebotsbearbeitung zur Unterstützung herangezogen werden können.

Die für die Angebotserstellung eingesetzten Systeme sind entweder Teil integrierter Systeme (i.d.R. ERP) oder spezifische Systeme (CRM, Konfigurator), oder sie haben eher Tool-Charakter (Word, etc.).

Im Vergleich zu den anderen Fragen wurden die nach der Softwareunterstützung seltener beantwortet.

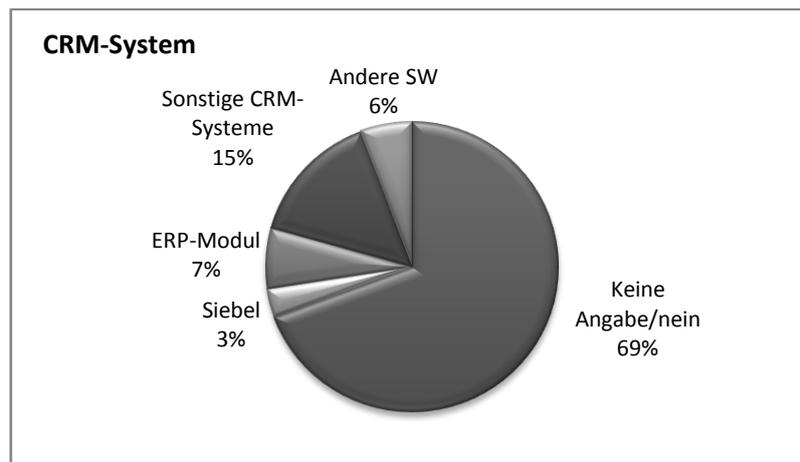
Die Frage, ob ein Enterprise-Ressource-Planning-System (ERP) eingesetzt würde, haben 152 Teilnehmer nicht beantwortet. Die Antworten aller ergeben folgendes Bild:



**Abbildung 18: ERP-System**

Gut ein Drittel setzt eines der weit verbreiteten Standard-ERP-Systeme sein, 14 % SAP. Die ERP-Systeme scheinen also nur bedingt für die Erstellung anspruchsvoller Angebote geeignet zu sein.

Bei den Customer-Relationship-Systemen (CRM) ergibt sich ein ähnliches Bild.

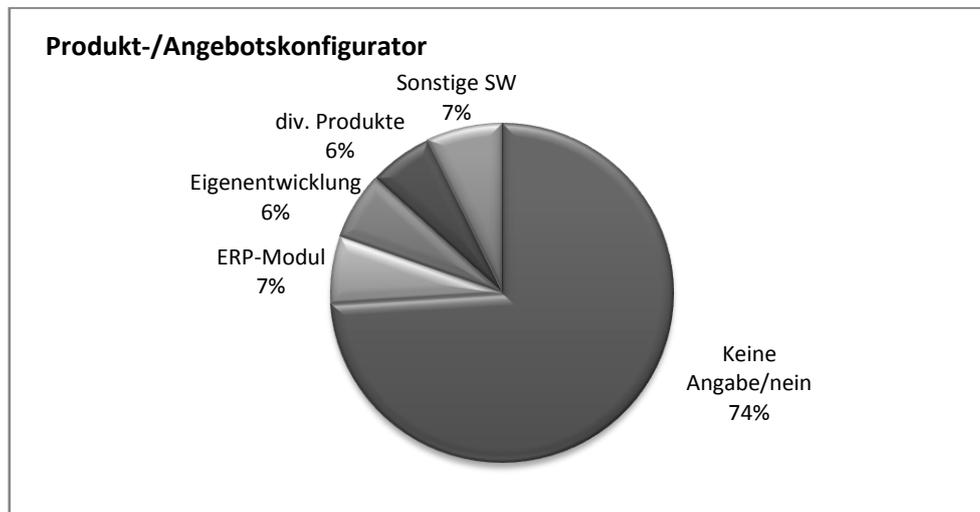


**Abbildung 19: CRM-System**

157 machen zu dieser Frage keine Angabe. 7 % der Befragten benutzen das CRM-Modul des ERP-Systems und nur 51 setzen spezifische CRM-Systeme ein (Siebel, MS CRM, ACT, Salesforce, Cobra, CAS Genesis World, etc.).

Ein Produktkonfigurator ist nur für diejenigen Anbieter relevant, die als Variantenfertiger am Markt auftreten und deren Produkt sich baukastenartig konfigurieren lässt.

Nur 105 Teilnehmer machten dazu eine Aussage, 32 verneinten die Frage nach dem Einsatz eines Produktkonfigurators.



**Abbildung 20: Produkt-/Angebotskonfigurator**

In erheblichem Ausmaß kommen MS Excel und MS Word zum Einsatz. 66 % der Befragten setzen Excel zur Unterstützung der Angebotserstellung ein und 74 % Word.

Für die Kommunikation wird durchgängig (bei 234 Nennungen) ein E-Mail-System genutzt, wobei MS Outlook mit 123 Nennungen überwiegt.

Workflow-Systeme werden von den Befragten nur sehr selten verwendet, nur 21 bejahten diese Frage. Auch Dokumentenmanagementsysteme sind noch unterrepräsentiert. Nur 42 setzen diese ein und bei vier Unternehmen sind sie in der Planung. Projektmanagementsysteme

kommen bei einem Viertel der Teilnehmer zur Anwendung, wobei 21 das Produkt MS Project nutzen.

## 10 Einzelprofile

Aus den Antworten der 281 Teilnehmer lässt sich keine Typisierung oder Clusterung erzeugen, doch kann durch die Zusammenstellung der Gesamtaussagen einzelner Teilnehmer die Situation desjenigen in exemplarischer Weise verdeutlicht werden, was in diesem Kapitel ansatzweise erfolgt.

Drei Teilnehmer werden für eine solche Profildarstellung ausgewählt. Die Einzelnen stehen nicht stellvertretend für eine Gruppe, sind aber als nicht untypisch anzusehen.

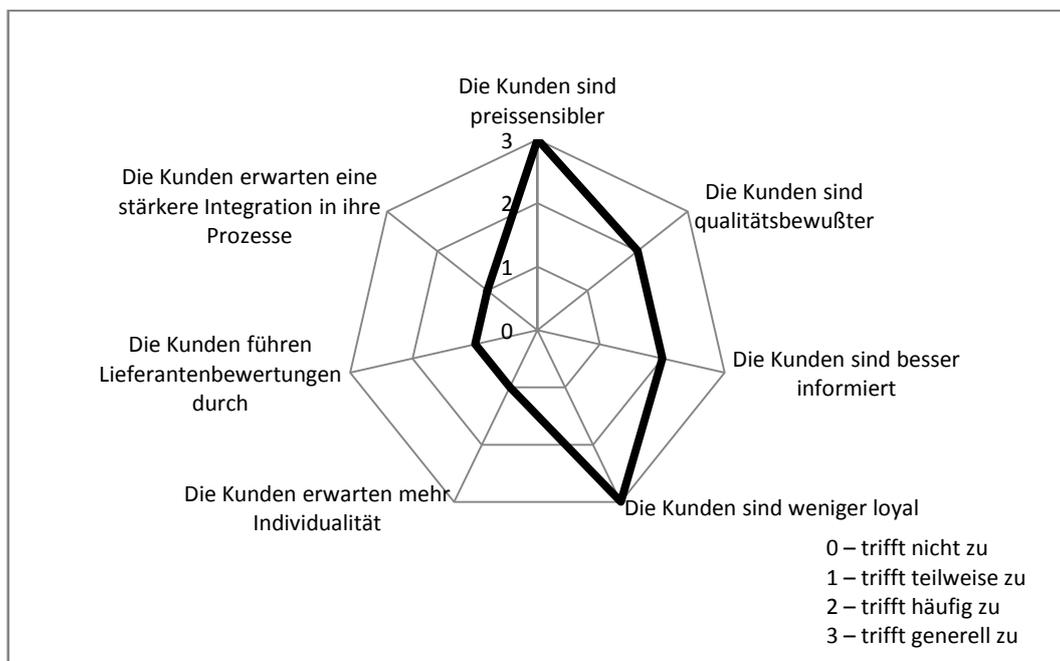
Ein Profil verdeutlicht in welchem Aktionsraum sich die Person bewegt und wie sie den Herausforderungen begegnet. Die Profildarstellung bleibt bezüglich der persönlichen Angaben anonym, so dass kein Rückschluss auf die Person oder das Unternehmen möglich ist.

Um den Umfang nicht zu sprengen, werden die drei Profile auf wenige Fragen und Antworten eingeschränkt.

### Profil 1:

Branche:	Maschinen- und Anlagenbau
Größenklasse:	50 - 250 Mitarbeiter
Geschäftsart:	Anlagengeschäft (komplexe Systeme aus Produkten und Komponenten)
Ø Auftragsvolumen:	zwischen 150.000 und 500.000 €
Funktion:	Vertriebsleiter

Aus der Beantwortung zur Frage nach den veränderten Anforderungen bzw. Erwartungen der Kunden ergibt sich folgendes Bild:

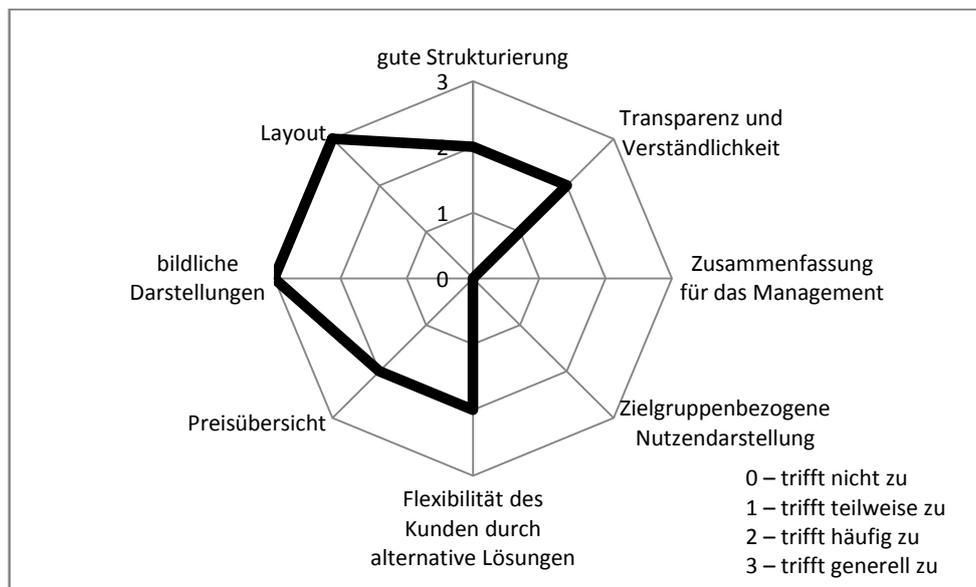


**Abbildung 21: Veränderte Anforderungen oder Erwartungen der Kunden**

Darüber hinaus registriert der Vertriebsleiter, dass die Anforderungen an das Angebot immens steigen, bei sehr kurzer Zeit zu Erarbeitung. Die Wahrscheinlichkeiten einer Realisierung sinken.

Es wurden in seinem Unternehmen zwar Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung eingeführt, diese haben aber nicht zu Änderungen beim Angebotsmanagement geführt. Es wird kein CRM-System eingesetzt.

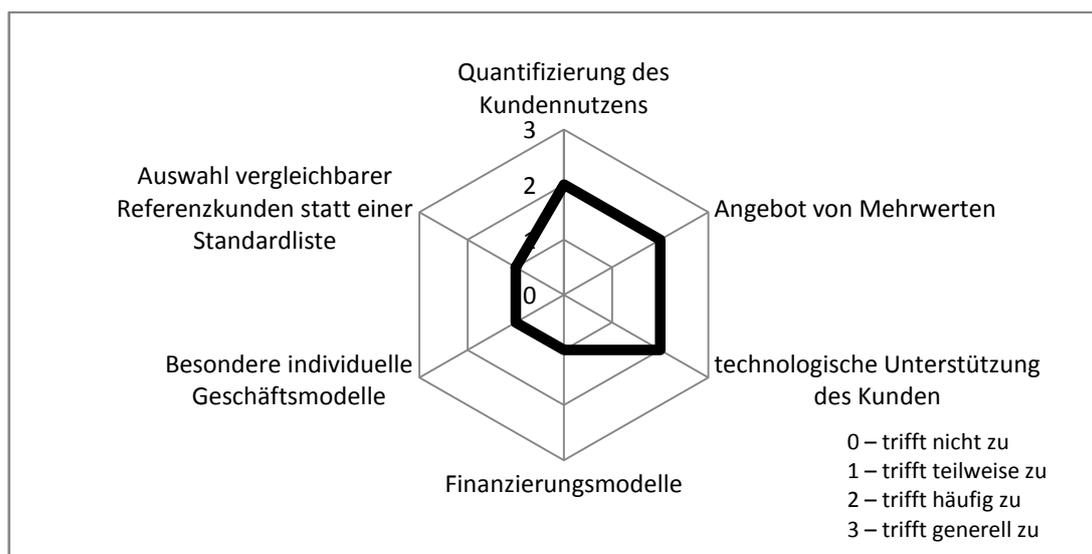
Die Wichtigkeit der vorgegebenen Qualitätsmerkmale für das schriftliche Angebot, wird von ihm wie folgt eingeschätzt:



**Abbildung 22: Qualitätsmerkmale für das schriftliche Angebot**

Darüber hinaus verweist er auf die Bedeutung der Orthografie, das Aussehen und den Verzicht auf englisch klingende Wörter.

Die folgende Abbildung zeigt, wie er der Wichtigkeit vorgegebener Alleinstellungsmerkmalen zustimmt:



**Abbildung 23: Besonderheiten bzw. Alleinstellungsmerkmale im schriftlichen Angebot**

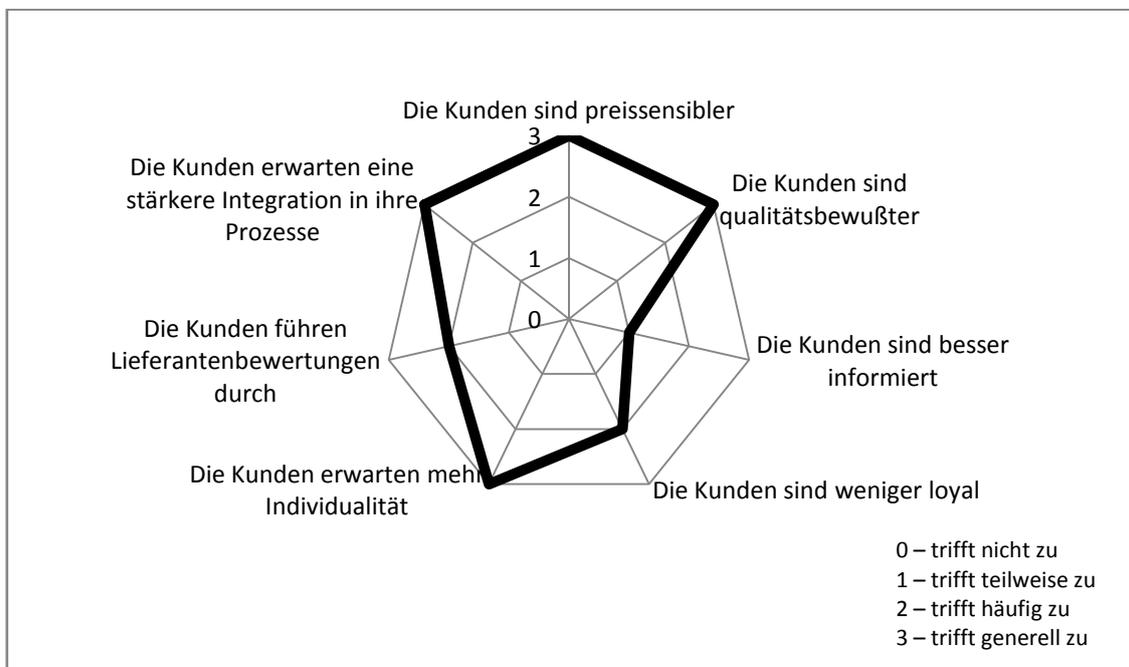
Für die Angebotserstellung wird außer MS Word keine weitere Software eingesetzt.

## Profil 2:

Branche:	Elektroindustrie
Größenklasse:	251 – 1.000 Mitarbeiter
Geschäftsart:	Anlagengeschäft (komplexe Systeme aus Produkten und Komponenten)
Ø Auftragsvolumen:	unter 10.000 €
Funktion:	Technischer Vertrieb

Der Teilnehmer gibt an, dass der Prozess der Angebotsbearbeitung generell gemäß einer Verfahrensweise erfolgt, die sich aus der Praxis heraus ergeben hat und keine Verbesserungsprozesse durch Zertifizierung, Umstrukturierung oder IT-Systeme erfolgten. Allerdings existieren Richtlinien, Arbeitsanweisungen oder Checklisten zur Gestaltung von Angeboten. Angebote werden generell systematisch nachverfolgt und das Controlling ist ein fester Bestandteil des Angebotsmanagements.

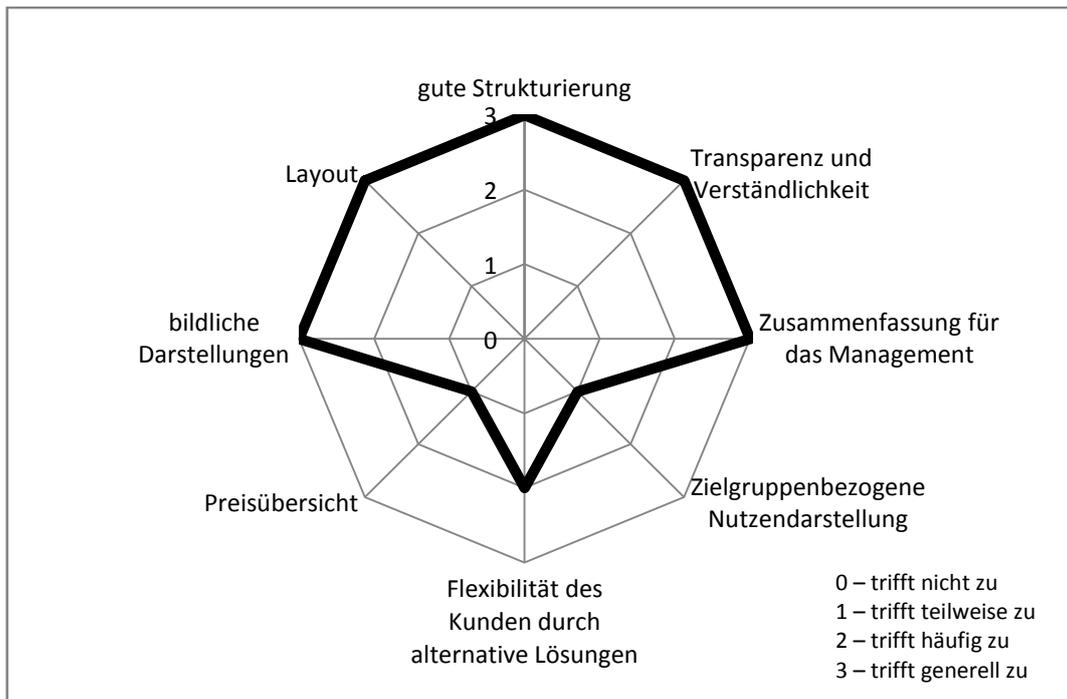
Den Aussagen zu den veränderten Anforderungen der Kunden stimmt er wie folgt zu:



**Abbildung 24: Veränderte Anforderungen oder Erwartungen der Kunden**

Die Gewichte liegen bei ihm etwas anders als beim ersten Profil. Der Teilnehmer fügt noch hinzu, dass der Kunde sowohl maßgeschneiderte als auch komplette Lösungen erwartet, die ohne zusätzlichen Planungsaufwand in seine Anlagen integriert werden können.

Die Einschätzung der Wichtigkeit der Qualitätskriterien ist dem folgenden Diagramm zu entnehmen:



**Abbildung 25: Qualitätsmerkmale für das schriftliche Angebot**

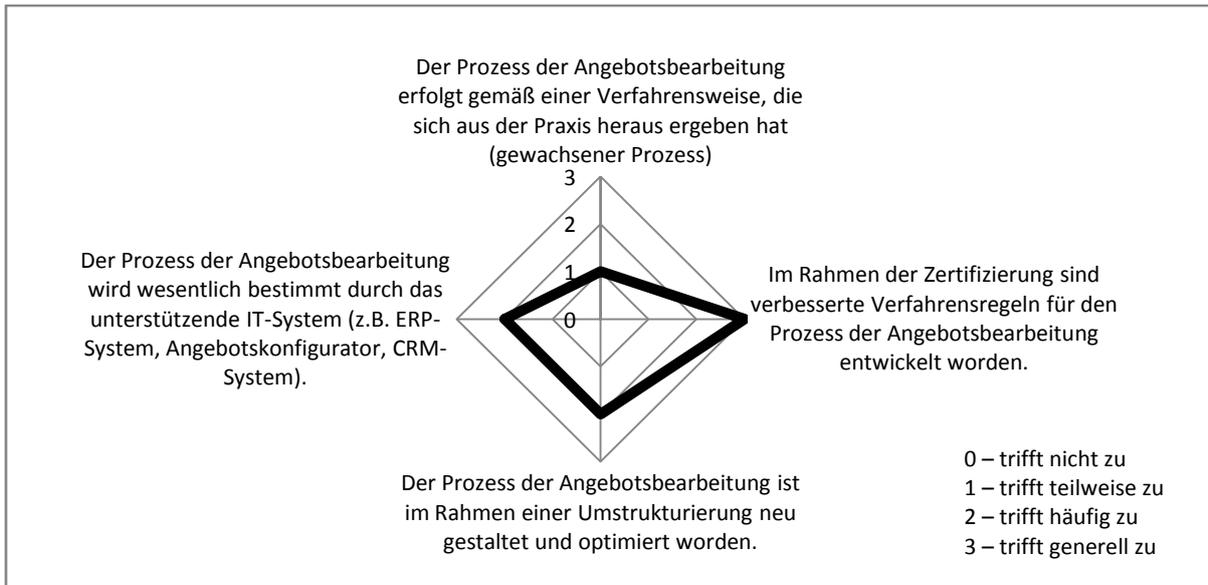
Bei der Frage nach den Alleinstellungsmerkmalen betont der Teilnehmer die technologische Unterstützung des Kunden. Eine Quantifizierung des Kundennutzens oder ein Angebot von Mehrwerten findet nicht statt. Er sieht die optimale Einbindung der Kundenwünsche und die langjährige Produkterfahrung als Erfolgsfaktoren an.

Zur IT-Unterstützung werden Eigenentwicklungen eingesetzt.

**Profil 3:**

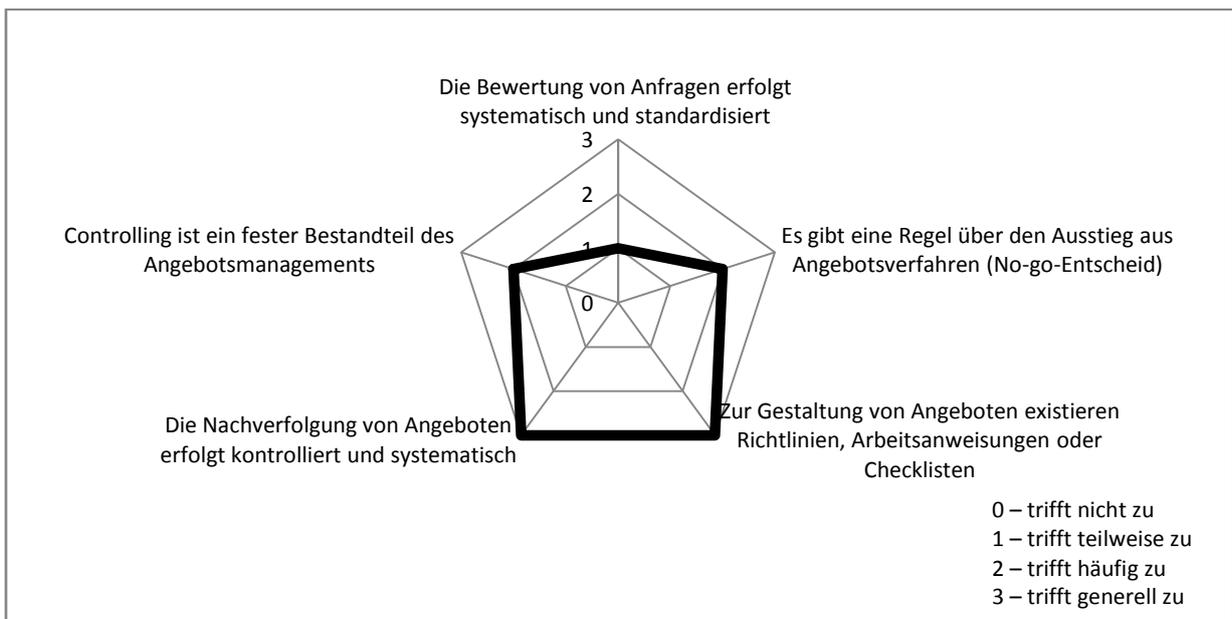
Branche: Maschinen- und Anlagenbau  
 Größenklasse: mehr als 1.000 Mitarbeiter  
 Geschäftsart: Produktgeschäft (Einzelmaschinen und Systeme)  
 Ø Auftragsvolumen: zwischen 10.000 bis 50.000 €  
 Funktion: Vertriebsleiter Deutschland

Zu den Fragen nach der maßgeblichen Bestimmung des Prozesses der Angebotserstellung und –verfolgung sowie zu den Verfahrensvorschriften, antwortet der Teilnehmer wie folgt:



**Abbildung 26: Bestimmungsfaktoren für den Prozess der Angebotserstellung und -verfolgung**

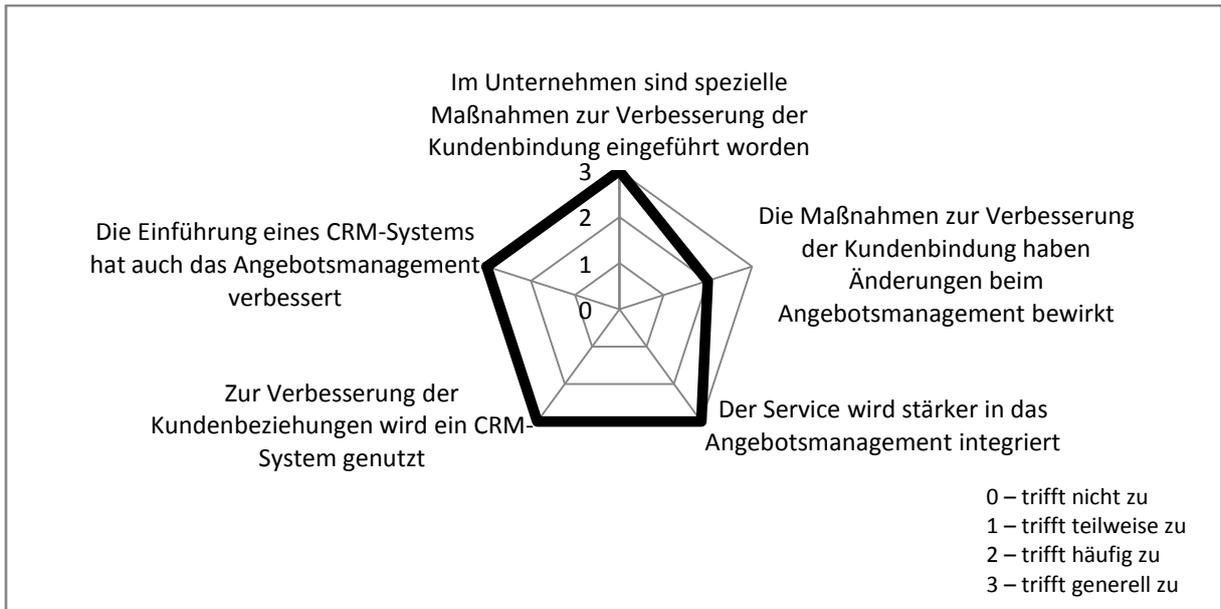
Im Unternehmen gibt es kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).



**Abbildung 27: Verfahrensvorschriften für den Angebotsprozess**

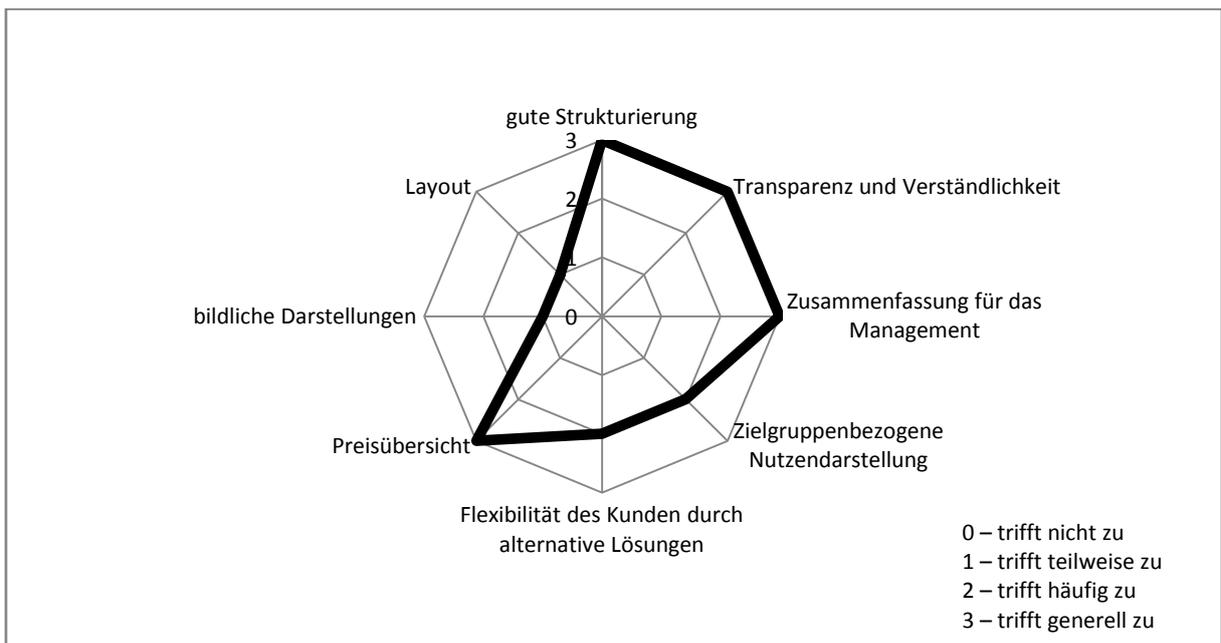
Der Teilnehmer schlägt vor, Projektverfolgung als Teil des Vergütungssystems zu integrieren. Bei den Veränderungen der Kundenanforderungen nimmt er vor allem die höhere Preissensibilität wahr.

Zur Nutzenermittlung beim Kunden werden Befragungen und Zufriedenheitsanalysen durchgeführt. Die Frage zum Kundenbeziehungsmanagement zeitigt folgende Ergebnisse:



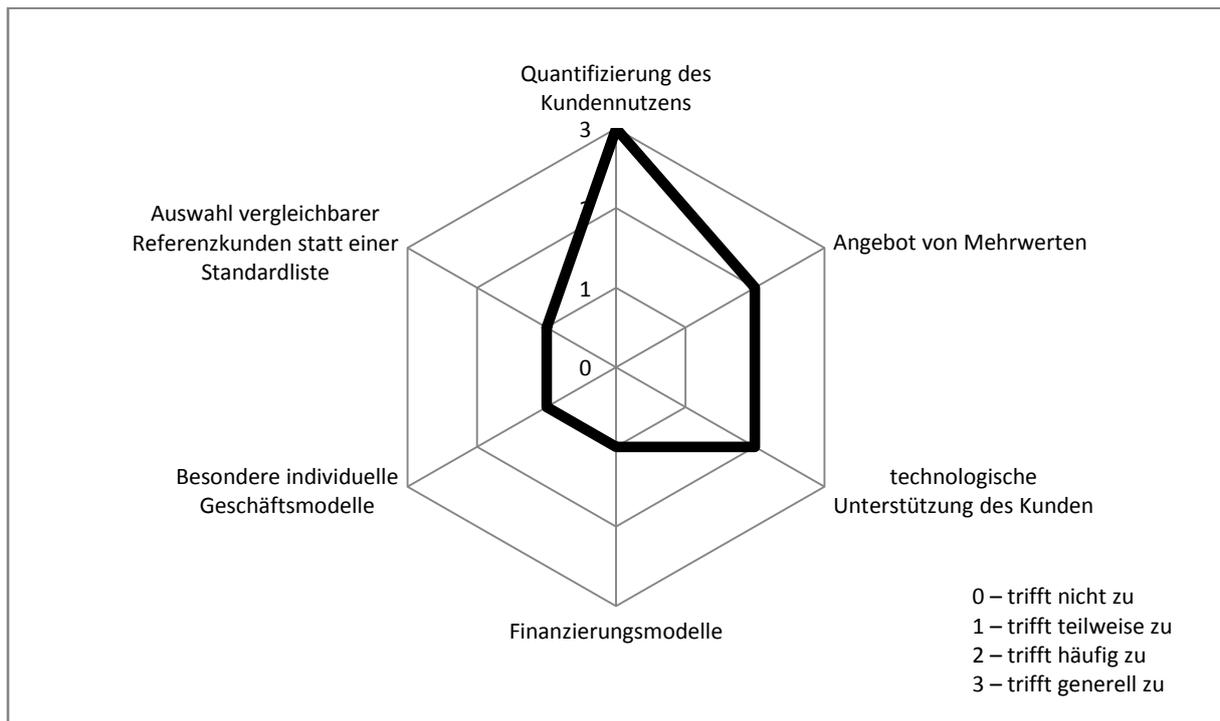
**Abbildung 28: Einfluss des Kundenbeziehungsmanagements auf das Angebotsmanagement**

Zur Wichtigkeit der Qualitätskriterien für das schriftliche Angebot machte der Teilnehmer folgende Aussagen:



**Abbildung 29: Qualitätsmerkmale für das schriftliche Angebot**

Die vorgegebenen Alleinstellungsmerkmale werden in der Wichtigkeit wie folgt beurteilt:



**Abbildung 30: Qualitätsmerkmale für das schriftliche Angebot**

Als relevantes Alleinstellungsmerkmal benennt er darüber hinaus die Komplexität aller relevanten Angebotsbestandteile.

Es werden ein eigener Angebotskonfigurator und ein Standard-CRM-System mit der Integration von Excel und Word eingesetzt.

## 11 *Schlussfolgerungen*

Die Antworten der 281 Teilnehmer ergeben ein heterogenes und differenziertes Bild des Angebotsmanagements im B2B-Bereich. Die Situation ist je nach Wettbewerbslage, Branche, Größe und Geschäftsart unterschiedlich, doch lassen sich gewisse Tendenzaussagen aus den aggregierten Auswertungen ableiten.

Auch wenn in den meisten Unternehmen Verfahrensvorschriften für das Angebotsmanagement existieren, so scheint doch der Angebotsprozess bei den meisten beteiligten Unternehmen nicht nach den neuesten Erkenntnissen des Geschäftsprozessmanagements optimiert zu sein. Die Antworten lassen den Schluss zu, dass Verbesserungspotenzial beim Angebotsprozess vorhanden ist. Die Verbesserungsvorschläge zielen in die Richtung Systematisierung des Ablaufs, Modularisierung, Standardisierung sowie eine bessere IT-Unterstützung. Auch schlagen die Teilnehmer pragmatische Verfahrensvorschriften und kontinuierliche Verbesserungsprozesse vor.

Ein systematisches Controlling ist bei einer Mehrheit der Unternehmen nicht zu verzeichnen, auch wenn die Teilnehmer die Notwendigkeit durchaus sehen und als Verbesserungsvorschlag einbringen. Dieses Ergebnis zeigt sich auch bei der Erfolgsmessung. Zwar haben die Teilnehmer Vorstellungen von den Gründen für den Auftragsgewinn bzw. -verlust, doch füh-

ren eine Vielzahl von Unternehmen keine differenzierten Messungen zum Erfolg ihrer Angebotserstellung durch. Damit wird ein Lerneffekt und Verbesserungsprozess erschwert.

Neuere Konzepte zum Kundenbeziehungsmanagement scheinen für das Angebotswesen eher von untergeordneter Bedeutung zu sein. Knapp die Hälfte der Unternehmen setzt noch kein CRM-System ein. Dabei können die Instrumente und Erkenntnisse eines modernen Kundenbeziehungsmanagements verknüpft mit einem praktikablen CRM-System auch im Bereich des Angebotswesens als wesentliche Erfolgsfaktoren angesehen werden. Bei Unternehmen, die ein CRM-System einsetzen, wird diese Einschätzung durch eine Reihe von Einzelaussagen unterstützt.

Über die Qualitätsmerkmale für schriftliche Angebote herrscht weitgehend Einigkeit, allerdings arbeiten ein nicht unerheblicher Teil der Unternehmen ohne Qualitätsstandards. Die Richtlinien scheinen sich oftmals nur auf die Verwendung des Corporate Design oder Textbausteine und Formatvorlagen zu beziehen. In vielen Fällen ist das IT-System bestimmend für die Angebotsgestaltung.

Bei den Alleinstellungsmerkmalen steht die technologische Kompetenz und Unterstützung im Vordergrund, auch wenn eine Vielzahl anderer ebenfalls genannt wird. Da eine überwiegende Mehrheit auf die entsprechende offene Frage nicht geantwortet hat und einige explizit angeben, sie könnten keine vorweisen, entsteht der Eindruck, dass die Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen von vielen Unternehmen nicht strategisch angegangen wird. In diesem Punkt liegt noch ein erhebliches Erfolgspotenzial, das es wahrzunehmen gilt.

Die Softwareunterstützung für das Angebotsmanagement ist sicherlich noch ausbaufähig. Hier sind auch die Softwareersteller gefordert, den Bedürfnissen der Vertriebsabteilungen besser gerecht zu werden.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen ein breites Spektrum von Strategien und Aktivitäten im Angebotsmanagement, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, machen aber auch deutlich, dass das Angebotsmanagement in den Unternehmen unterschiedliche Reifegrade aufweist. So konnten mit Hilfe der Auswertungen noch Potenziale zur Erfolgsverbesserung aufgezeigt werden.