

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH *CAMPUS* 02

ANGEBOTSCONTROLLING IM PROJEKTGE- SCHÄFT AM BEISPIEL DER SIEMENS AG ÖSTER- REICH, TRANSFORMATOREN, STANDORT WEIZ

Betreuer:

Ing. Mag. (FH) Stefan Korb

Vorgelegt von:

Tanja Schirnhofer, BA

1710557022

Graz, 28.06.2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 28.06.2019

.....
Ort, am Datum

Tanja Schirnhofner, BA

.....
Vorname Nachname

Zusammenfassung

Da die Siemens Weiz, Transformatoren, Standort Weiz genügend Anfragen, aber eine zu geringe Hitrate hat, benötigt es ein Angebotscontrolling. Das sorgt für Erfolg und Effizienz. In dieser Arbeit wurde ein besonderes Augenmerk auf das Angebotscontrolling im Projektgeschäft - einer speziellen Industriegüter-Branche des B2B - gelegt. Der Auftraggeber ist selbst im Projektgeschäft, welches markante Besonderheiten aufweist, tätig.

Aus welchen Aktivitäten bzw. Phasen das Angebotscontrolling im Projektgeschäft besteht, wurde in dieser Arbeit erläutert. Ein Schwerpunkt lag in der Phase der Anfragenbewertung, da der Auftraggeber hierbei den wichtigsten und größten Hebel zur Beseitigung seines Problems sah. Allein schon aus wirtschaftlichen Gründen macht es Sinn, die vielversprechendsten und richtigen Anfragen zu filtern - und das möglichst schnell und unkompliziert.

Nachdem mehrere Darstellungsvarianten untersucht wurden, stellte sich heraus, dass die Darstellung des Angebotscontrollings im Form eines Verkaufstrichters die geeignetste ist. Auch wurde erfasst, inwiefern das Vertriebscontrolling in das Angebotscontrolling einfließt.

Das Um und Auf ist es jedoch, die einzelnen Maßnahmen bzw. Aktivitäten zu messen und Kennzahlen dahinter zu entwickeln. Nur so wird sichtbar, welche Aktivitäten wie erfolgreich sind und wo Kundinnen und Kunden (Leads) verloren gehen.

Nachdem der in der Theorie funktionierende Angebotscontrolling-Prozess für das Projektgeschäft und der derzeitige Angebotscontrolling-Prozess des Auftraggebers beschrieben wurden, wurden diese im Zuge einer qualitativen Marktforschung abgeglichen und Informationsdefizite behoben.

Am Ende der Arbeit wurde ein für den Auftraggeber geeigneter Angebotscontrolling-Prozess inklusive Maßnahmenplan erstellt. Es wurde herausgefunden, dass der Auftraggeber, wenn er seine Unternehmensziele erreichen will, in fast jeder Angebotscontrolling-Phase Handlungsbedarf hat.

Abstract

Siemens Weiz, transformers, site Weiz receives enough enquiries but the hitrate is still too small. Due to this fact, the company needs a professional bid monitoring. This should help to gain success and efficiency. In this thesis, special attention was paid on bid monitoring for project business - a special sector of industrial goods of B2B. The company is active in this sector, which has distinctive features. These features had been taken into consideration.

The activities and stages of bid monitoring in the project business have been explained in this thesis. One main focus was on the stage of inquiry valuation, as the company saw the biggest need for action to solve its problem in this stage. From economical perspective it definitely makes sense to filter inquiries, which are the most profitable and extremely promising ones. Furthermore, this should be done as quickly and easily as possible.

After several variants have been examined, it could be found out that the representation of the bid monitoring in the form of a sales funnel is the most suitable one. In addition, it was recorded to what extent the sales controlling is included in the bid monitoring. However, the most important step is to develop and implement key indicators to be able to measure the individual activities. Only with the help of key indicators Siemens Weiz will be able to recognize how successful it really is and in which stage it loses customers (leads).

In the theoretical part of this thesis, the ideal bid monitoring process has been defined. Additionally, the current bid monitoring process of Siemens Weiz has been analyzed. Due to some information deficits which had arisen during this, a qualitative market research has been conducted.

At the end of this thesis a suitable bid monitoring process including a plan of measurements for Siemens Weiz was created. It has been found out that the company has to take action in almost every bid controlling stage if it wants to achieve its business goals.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
1.1 Unternehmensbeschreibung	1
1.2 Ausgangssituation	3
1.3 Problemstellung	5
1.4 Unternehmensziele, Ziel der Masterarbeit und Nicht-Ziel.....	6
1.5 Bezugsrahmen	6
2. B2B Geschäft	9
2.1 Definition B2B Geschäft	9
2.2 Besonderheiten des B2B Geschäfts.....	9
3. Industriegüter nach Backhaus.....	13
3.1 Definition und Besonderheiten von Industriegütern.....	13
3.2 Geschäftsfeldtypologien im Industriegütermarketing nach Backhaus	14
3.3 Projektgeschäft	16
3.3.1 Vertriebswege des Projektgeschäfts.....	17
3.3.2 Verkaufsprozess des Projektgeschäfts und seine Darstellungsvarianten.....	17
4. Vertriebscontrolling	23
4.1 Besonderheiten und Aufgaben des Vertriebscontrollings.....	23
4.2 Objekte des Vertriebscontrollings.....	24
4.3 Strategisches vs operatives Vertriebscontrolling	25
4.4 Vertriebsprozess-Controlling	27
4.5 Kennzahlen im Vertrieb	29
4.5.1 Anforderungen an Kennzahlen	30
4.5.2 Funktionen von Kennzahlen	30
4.5.3 Arten von Kennzahlen	31
4.5.4 Beispiele für Vertriebskennzahlen	32
5. Angebotscontrolling.....	36
5.1 Besonderheiten und Aufgaben des Angebotscontrollings	39
5.2 Opportunity Management.....	41
5.3 Steuerung des Verkaufstrichters	42

5.4	Anfragenbewertung	43
5.4.1	Aufgabe und Besonderheiten der Anfragenbewertung	44
5.4.2	Operative Umsetzung der Anfragenbewertung.....	46
5.4.3	Qualitative Verfahren	49
5.4.4	Quantitative Verfahren.....	52
5.4.5	Scoring Modell als Mischform von qualitativen und quantitativen Verfahren	53
5.4.6	Allgemeine Tipps für die Anfragenbewertung	54
5.5	Angebotserstellung.....	56
5.6	Erfassen der Angebotskosten	59
5.7	Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten	60
5.8	Loss-Order-Analysis.....	63
5.9	Analyse von Trends.....	65
6.	Angebotscontrolling im Projektgeschäft	67
6.1	Notwendigkeit eines Vertriebscontrollings im Projektgeschäft	67
6.2	Objekte des Vertriebscontrollings im Projektgeschäft	67
6.3	Notwendigkeit einer professionellen Anfragenbewertung im Projektgeschäft	68
6.4	Angebotscontrolling-Prozess im Projektgeschäft	69
6.5	Darstellung der Angebotscontrolling-Aktivitäten im Verkaufstrichter	74
7.	Situationsanalyse des bestehenden Angebotscontrollings	77
7.1	Auswertungstool.....	77
7.2	Opportunity Management.....	77
7.3	Steuerung des Verkaufstrichters	78
7.4	Anfragenbewertung	78
7.5	Angebotserstellung.....	79
7.6	Erfassen von Angebotskosten.....	79
7.7	Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten	79
7.8	Loss-Order-Analysis.....	80
7.9	Trendanalyse	81
8.	Empirische Untersuchung	82
8.1	Prozess der Marktforschung	82
8.2	Informationsbedarf / Ziele der Untersuchung	83
8.3	Untersuchungsdesign.....	84
8.3.1	Erhebungsmethode (Primär- vs Sekundärmarktforschung).....	84

8.3.2	Stichprobenauswahl	85
8.3.3	Erhebungsinstrument.....	86
8.3.4	Durchführung/Durchführungszeitraum	87
8.4	Auswertung und Interpretation der Daten.....	88
8.5	Ergebnisse der Marktforschung	88
9.	Angebotscontrolling-Prozess inklusive Kennzahlen für die Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz	90
9.1	Opportunity Management.....	91
9.2	Steuerung des Verkaufstrichters	91
9.3	Anfragenbewertung	92
9.4	Angebotserstellung.....	93
9.5	Erfassen von Angebotskosten.....	95
9.6	Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten	96
9.7	Loss-Order-Analysis.....	97
9.8	Trendanalyse	98
9.9	Kennzahlen	98
10.	Empfohlene Vorgehensweise der Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz.....	101
11.	Resümee.....	109
	Literaturverzeichnis	110
	Anhang.....	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung Transformatoren in Energy Division	1
Abbildung 2: Organigramm Vertrieb Verteiltransformatoren bei Siemens Weiz	3
Abbildung 3: Bezugsrahmen der Masterarbeit	8
Abbildung 4: Unterschied B2B Güter und Industriegüter	14
Abbildung 5: Industriegüter nach Backhaus	15
Abbildung 6: Verkaufstrichter Beispiel	19
Abbildung 7: Phasenschema im Projektgeschäft	20
Abbildung 8: Beispiel für Darstellung eines Sales Cycle	21
Abbildung 9: Referenzmodell eines Vertriebshauptprozesses	28
Abbildung 10: Angebotscontrolling als Teil des Vertriebsprozess-Controllings ...	37
Abbildung 11: Angebotsprozess im Projektgeschäft	37
Abbildung 12: Anfragemanagement-Prozess nach Milz	38
Abbildung 13: Zusammenhang Anfragen, Angebote und Aufträge	40
Abbildung 14: Anfragenbewertung mittels Anspruchsniveau	52
Abbildung 15: Angebots-Portfolio	61
Abbildung 16: Angebotscontrolling-Prozess	70
Abbildung 17: Vertriebstrichter für das Projektgeschäft	75
Abbildung 18: Bid/No-bid decision sheet	78
Abbildung 19: Angebotscontrolling Prozess des Auftraggebers	81
Abbildung 20: Angebotscontrolling Prozess für die Siemens Weiz	91
Abbildung 21: Verkaufstrichter für Siemens Weiz kombiniert mit SIPOC-Modell	100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertungsmatrix zur geschäftlichen Qualifikation nach Aull	51
Tabelle 2: Musterbeispiel eines Scoring Modells	54
Tabelle 3: Prozess der Marktforschung	82
Tabelle 4: Wichtigste Ergebnisse der Marktforschung	89
Tabelle 5: Maßnahmenplan	107

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BA	Business Administration
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deckungsbeitrag
KVA	Kilo Voltampere
MAFO	Marktforschung
MVA	Mega Voltampere
VM	VertriebsmitarbeiterIn

1. Einleitung

Diese wissenschaftliche Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema des Angebotscontrollings im B2B (Business to Business) Bereich im Projektgeschäft. Es werden die einzelnen Phasen des Angebotsprozesses aufgezeigt und die Aufgaben des Angebotscontrollings in den jeweiligen Phasen beleuchtet. Danach soll aufgezeigt werden, wie das Unternehmen Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz mit Hilfe eines Angebotscontrollings seine Hitrate steigern kann. Der Fokus dieser Masterarbeit liegt hierbei speziell auf der Anfragenbewertung.

1.1 Unternehmensbeschreibung

Die Transformatorenproduktion in Weiz hat eine über 125-jährige Geschichte. Diverse Unternehmen waren Eigentümer des Transformatoren-Standorts in Weiz - zuletzt das Unternehmen VA TECH. Schließlich kaufte 2005 der in Deutschland beheimatete Elektrotechnikkonzern Siemens das erfahrungsträchtige Unternehmen. Der erwähnte Standort unterliegt der Division Energy Management - einer von insgesamt acht Divisionen des Siemens Konzerns (vgl. Siemens 2017). Die erwähnte Division ist in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

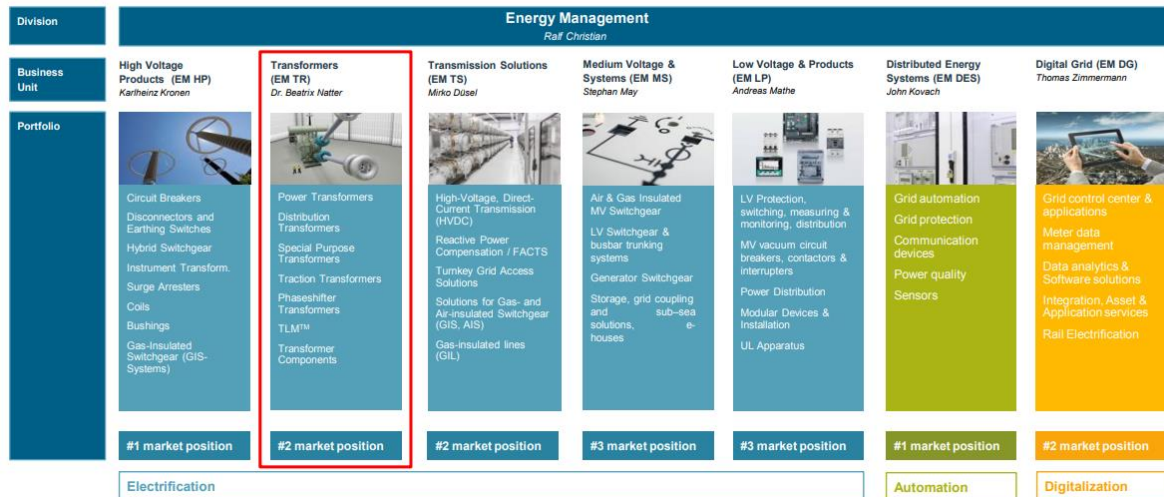


Abbildung 1: Einordnung Transformatoren in Energy Division (Siemens 2018)

Weltweit werden Siemens Transformatoren aus dem Weizer Werk in über 70 Ländern eingesetzt - sowohl an Land als auch auf See. Derzeit boomt vor allem das Geschäft mit erneuerbarer Energie. So werden Siemens Weiz Transformatoren vermehrt für Windräder und Solarparks verwendet. Global betrachtet, ist das Transformatoren Werk in Weiz das größte seiner Art innerhalb des Siemens Konzerns.

Im Standort in Weiz ist die gesamte Wertkette der Produkte beheimatet: Von der Entwicklung, über den Vertrieb bis hin zum Engineering, der Logistik, der Produktion und der Abnahmeprüfung erfolgt alles vor Ort (vgl. Siemens 2017).

Somit ist das Unternehmen ein wichtiger Arbeitgeber für die Region Oststeiermark. Mit derzeit zirka 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der Transformatoren Standort in Weiz ein unverzichtbarer Arbeitgeber mit gut qualifiziertem Personal. Der Umsatz des Unternehmens in Weiz lag im Jahr 2017 bei über EUR 400 Millionen, der Exportanteil bei mehr als 90% (vgl. Siemens 2017).

Der Standort in Weiz wird unterteilt in Leistungs- und Verteiltransformatoren, wobei die beiden Abteilungen/Werke völlig unabhängig von einander betrieben werden. Diese Arbeit befasst sich mit dem Bereich der Verteiltransformatoren.

Die Geschäfts- bzw. Werksleitung unterliegt Herrn Nils Diekert, BA und Herrn Dr. Stefan Pieper. Die Leitung des Verteiltransformatoren-Werks, welches pro Jahr zirka 1.500 Transformatoren zwischen 150 kVA und 20.000 kVA Leistung produziert, hat Frau Carina Brehm inne (vgl. Siemens 2018).

Der Vertrieb des Verteiltransformatoren-Werks wird von Herrn Nasar Riaz geleitet. Die Organisationen bzw. die Mitarbeitenden werden nach regionalen Faktoren unterteilt. Es gibt Sales Manager und Sales Managerinnen, die in direktem Kontakt mit dem Kunden stehen, verhandeln und verantwortlich für die Gewinnung des Auftrags sind. Zudem gibt es noch Proposal Engineers, die die technischen Kalkulationen durchführen und Spezialisten für die Spezifikationen sind. Sie wirken maßgeblich an der Erstellung der Angebote mit. Für Renewables Kundinnen und Kunden (Wind- und Solarenergie-Markt) gibt es zwei bzw. bald drei Key Account ManagerInnen. Im Renewables Bereich - der vollkommen unabhängig vom restlichen Sales Team agiert - gibt es keine Proposal Engineers. Diese Key Account ManagerInnen sind von der Erstkontaktaufnahme bis zum Verkaufsabschluss alleinig verantwortlich (vgl. Riaz, 15.09.2018). Diese Masterarbeit befasst sich nicht mit dem Renewables-Bereich, welcher zirka 60% des Umsatzes des gesamten Verteiltransformatoren-Werks ausmacht (vgl. Siemens 2017).

Das Organigramm der Vertriebsabteilung der Siemens Weiz, Verteiltransformatoren ist der Abbildung 2 zu entnehmen (vgl. Siemens 2017).

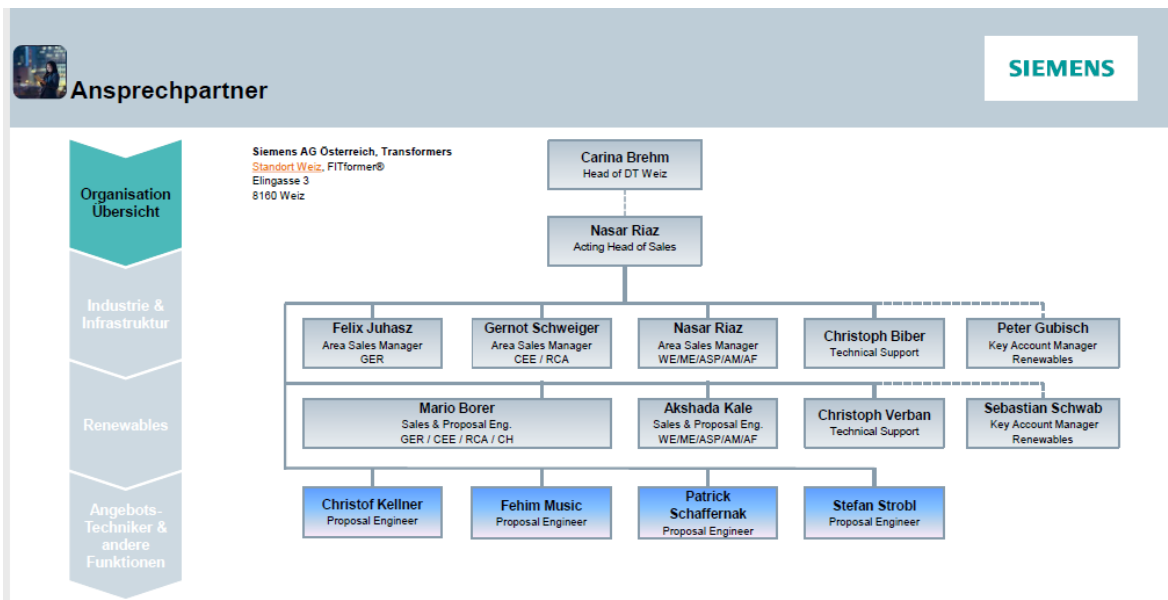


Abbildung 2: Organigramm Vertrieb Verteiltransformatoren bei Siemens Weiz (Siemens 2018)

Das Verteiltransformatoren-Werk in Weiz erhält seine Anfragen in neun von zehn Fällen von einer Siemens Regionalgesellschaft. Die Endkundinnen und -kunden werden zwar bei der Anfrage genannt, doch der Vertrag kommt - im Falle eines Abschlusses - mit dem Siemens Partnerbetrieb zustande. Alle weiteren (technischen und logistischen) Abklärungen erfolgen entweder ebenfalls mit den Siemens Regionalbetrieben oder direkt mit der Endkundschaft. Die Transformatoren werden in den überwiegenden Fällen direkt an die Endkundinnen und -kunden geliefert (vgl. Riaz, 15.09.2018).

1.2 Ausgangssituation

In den letzten Jahren kam es zu Umgestaltungen im Industriegüterbereich der Transformatoren: Die Branche ist geprägt von starken Veränderungen der Kundenbedürfnisse, da die Kundschaft immer größere Transformatoren mit höherer Leistung fordert, um den Energiebedarf abdecken zu können. Gleichzeitig nimmt durch den enormen Stromnetzausbau in China die Nachfrage nach Transformatoren zu. Bis 2030 möchte dieses Land ein globales Stromnetz aufbauen. Immer mehr Stromnetzanbieter weltweit begeistern sich für diese Idee (vgl. Welt 2015).

Auch in weiten Teilen Europas wird das Stromnetz kontinuierlich ausgebaut. Europaweit arbeiten 41 Übertragungsnetzanbieter aus insgesamt 34 Ländern zusammen, um die Stromabdeckung zu optimieren. Deutschland zum Beispiel möchte in den nächsten zehn bis 15 Jahren den Ausbau des Stromnetzes durch-

führen, um somit eine bedarfsgerechte und zuverlässige Stromabdeckung sicherstellen zu können. Auch dies erhöht die Nachfrage nach Transformatoren (vgl. Bundesnetzagentur 2017 und vgl. Bundesnetzagentur o.J.). Deutschland setzt hierbei auf zwei Strategien: Regenerative Energiequellen etablieren und deren Nutzung ausbauen sowie die energetische Effizienz des Energieversorgungssystems erhöhen. Durch die konsequente Bearbeitung des Strommarkts liegt die Nichtverfügbarkeit in der Stromversorgung in Deutschland bei 15 Minuten pro Jahr - ein sehr geringer Wert im internationalen Vergleich (vgl. Günther 2015, S. 11). Doch nicht nur Asien und Europa bauen ihr Stromnetz aus; auch Entwicklungsländer schließen auf und benötigen daher Transformatoren. Bis 2030 sollen weltweit 500 Millionen mehr Menschen Zugang zu Strom haben (vgl. Stromseite, 2012).

Die Dynamik des Marktes begünstigt auch die Technologie und Entwicklung von Transformatoren. Denn der Trend zum Stromnetzausbau wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen, da die Nachfrage an Strom steigen wird. Je nachdem, wo und wie die Transformatoren eingesetzt werden, benötigen sie ein besonderes Engineering bzw. eine besonders robuste Bauart, um z.B. den Witterungen jahrelang standhalten zu können (vgl. Siemens 2011, S. 5 - 7).

Die Energie wird von ihrer Erzeugung bis zum Endverbrauch über unterschiedliche Spannungsebenen, bei deren Kopplung Transformatoren zum Einsatz kommen, übertragen. Aus diesem Grund kann gesagt werden, dass es für Transformatoren kein Substitutionsprodukt gibt. Die Nachfrage an diesen Gütern wird daher auch noch in den nächsten Jahren gegeben sein. Dies stellt einen beachtlichen Vorteil für Transformatoren-Hersteller und -Herstellerinnen dar (vgl. Flosdorff/Hilgarth 2003, S. 50).

Durch die erhöhte Nachfrage an Transformatoren erhält die Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz immer mehr Anfragen. Zu beobachten ist ebenfalls, dass die Anfragen und in weiterer Folge die Bestellungen von Unternehmen rund um den Globus kommen. Internationale Projekte in jüngster Zeit wurden z.B. in Malaysia, Indien, Ghana, Neuseeland und Vietnam durchgeführt. Es ist ebenfalls zu beobachten, dass die Transformatoren für die Siemens-Kundschaft immer leistungstärker werden müssen. So wurden bis vor ein paar Jahren noch Transformatoren mit durchschnittlich 500 Kilo Voltampere (KVA) ge-

baut. Heute liegt die Durchschnittsleistung eines Transformators dieses Unternehmens bei 10 Mega Voltampere (MVA). Auch Transformatoren mit 20 MVA sind im Verteiltransformatoren-Werk der Siemens in Weiz keine Seltenheit mehr. Dies hat zur Folge, dass das erwähnte Werk im Jahr 2017 ein neues Produkt-Portfolio integrierte und sich nun vermehrt als Anbieter von Mittelspannungs-Transformatoren positionieren möchte (vgl. Riaz, 3.4.2018).

1.3 Problemstellung

Der Bereich der Verteiltransformatoren der Siemens AG Österreich, Standort Weiz entwickelt und produziert seine verkauften Produkte vor Ort. Er verkauft fast ausschließlich (ca. 90%) über indirekten Vertrieb innerhalb des Siemens Konzerns (an Siemens Regionalgesellschaften) und fast nie direkt an Endkundinnen und -kunden. Pro Tag werden an das Industrie-Salesteam durchschnittlich 20 Anfragen von Siemens Partnerbetrieben aus 192 Ländern weltweit gestellt. Das Sales Team bearbeitet diese Anfragen und stellt daraufhin Angebote aus. Die Hitrate der Siemens AG Österreich lag zum Ende des Geschäftsjahres 2018 bei 9,5% (vgl. Siemens AG Österreich 2018).

Anders verhält sich dies im Renewables Salesteam, welches rund 60% des Gesamtumsatzes des Verteiltransformatoren-Werks in Weiz ausmacht: Dort gibt es vier Großkunden, die einen Rahmenvertrag mit Siemens abgeschlossen haben. Die Produkte dieser Renewables-Kundinnen und -Kunden gleichen einem Serien- bzw. Zuliefergeschäft. Daher konzentriert sich diese Masterarbeit ausschließlich auf den Bereich der Industrie-Verteiltransformatoren (vgl. Riaz, 24.10.2018).

Das erwähnte Unternehmen besitzt derzeit keinen Angebotsprozess, der sowohl Anfragenbewertung, als auch quantitative Analyse der Angebote, Nachfassen von Schlüsselangeboten und Controlling verlorener Aufträge beinhaltet. Überhaupt wird in Bezug auf Anfragen und Angebote kein Controlling durchgeführt und es werden auch keine Kennzahlen verwendet.

Da die Vertriebsmitarbeitenden aus Ressourcengründen nicht alle Anfragen bearbeiten können, selektieren bzw. priorisieren sie die einkommenden Anfragen individuell. Die Entscheidung, welche Anfragen zuerst bearbeitet werden, erfolgt willkürlich bzw. teils aus rein politischen statt wirtschaftlichen Gründen. Von den 20 Anfragen pro Tag erhalten durchschnittlich 12 davon ein (mehr oder weniger) kon-

krete Angebot am selben Tag. Die restlichen AnfragerInnen erhalten erst ein paar Tage später oder nie ein Angebot. Ob diese Vorgehensweise bzw. diese Priorisierung wirtschaftlich am sinnvollsten ist, ist unklar. Potentiale und Chancen werden - wenn überhaupt - meist nur vom Auftragsvolumen abgeleitet. Das Unternehmen kann durch dieses "Gießkannenprinzip" die Hitrate seit Jahren nicht wie gewünscht steigern. Die Mitarbeitenden werden frustriert und demotiviert, da sie viel Zeit und Mühen in die Angebotserstellung stecken, doch der gewünschte Erfolg bleibt oft aus. Die Chance, weltweit Geschäfte abschließen zu können, birgt gleichzeitig die Gefahr, große Markt- und Kundenpotentiale zu übersehen bzw. falsch zu priorisieren. Das Salesteam verfügt über keinerlei Identifizierung, wie und mit welchen Kriterien Anfragen bewertet werden sollen (vgl. Riaz 3.4.20118).

1.4 Unternehmensziele, Ziel der Masterarbeit und Nicht-Ziel

Ziel des Unternehmens Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz ist die Steigerung der Hitrate von 9,5% zum Geschäftsjahresschluss 2018 auf 14,0% zum Geschäftsjahresschluss 2021.

Ziel des Unternehmens Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz ist es, dass ein/e Mitarbeiter/in des Salesteams für die Bewertung einer Anfrage nicht länger als 15 Minuten benötigt bis zum Geschäftsjahresschluss 2020.

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Angebotscontrolling-Prozesses mit Kennzahlen für den Angebotsprozess für das Unternehmen Siemens AG Österreich, Transformatoren Weiz.

Es ist nicht Ziel dieser Masterarbeit, eine Datenbank zur Anfragenbewertung zu erstellen und in der Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz zu implementieren.

1.5 Bezugsrahmen

Der Bezugsrahmen in Abbildung 3 stellt den Zusammenhang der einzelnen Kapitel dieser Arbeit optisch dar. Er veranschaulicht die Haupt- und Subkapitel dieser Arbeit und zeigt, wie der theoretische Teil in den empirischen Teil einfließt.

Nach der Einleitung folgt eine kurze, allgemeine Beschreibung des B2B Geschäfts. Danach wird auf das Industriegütermarketing und hier speziell auf das Projektgeschäft laut Backhaus eingegangen.

Das nächste Kapitel des Theorieteils stellt das Thema Vertriebscontrolling dar. Daraus leitet sich später das Angebotscontrolling mit seinen Phasen und Aufgaben ab. Das Ziel des Theorieteils ist das Ausarbeiten eines in der Theorie funktionierenden Angebotscontrollings speziell für das Projektgeschäft.

Der Praxisteil startet mit der Situationsanalyse. Der darauf folgende Marktforschungsteil beschreibt zuerst das Informationsdefizit und dann u.a. die Erhebungsmethode, das Erhebungsinstrument, die Stichprobenauswahl sowie die Interpretation der Daten/Ergebnisse.

Die Masterarbeit zeigt dann den Angebotscontrolling-Prozess mit Kennzahlen für die einzelnen Phasen des Angebotsprozesses für die Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz. Sie schließt mit dem Maßnahmenplan zur Implementierung dieses Angebotscontrolling-Prozesses ab.

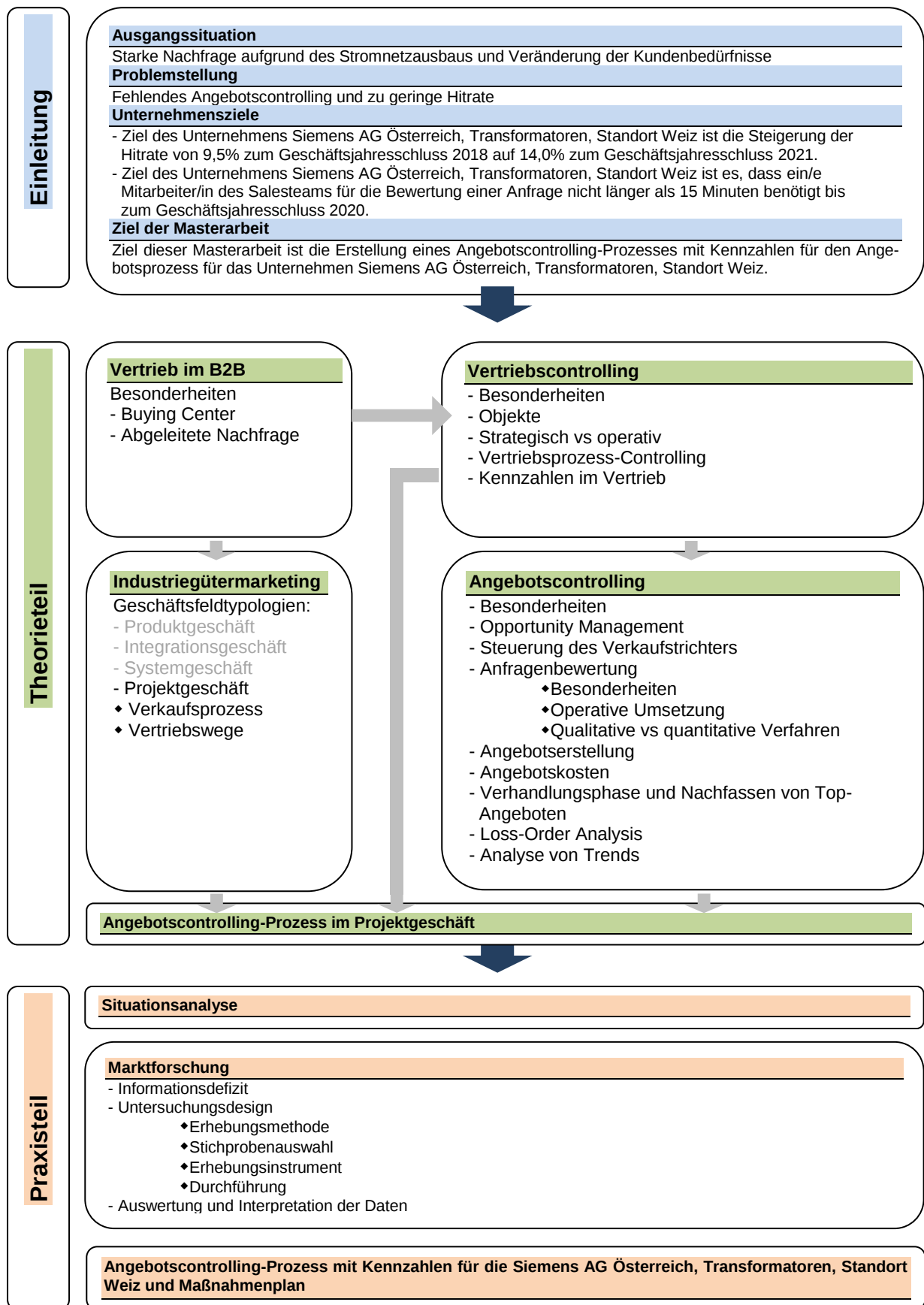


Abbildung 3: Bezugsrahmen der Masterarbeit (eigene Darstellung)

2. B2B Geschäft

In diesem Kapitel wird einführend das B2B Geschäft allgemein beschrieben und seine Besonderheiten beleuchtet. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass das B2B Geschäft, gemessen am Umsatz, quantitativ eine viel größere Rolle spielt als der Bereich der Konsumgüter, welcher auch Business-to-Consumer (B2C) genannt wird (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 3f.).

2.1 Definition B2B Geschäft

Das B2B Geschäft meint Vermarktungsaktivitäten, die zwischen zwei Unternehmen stattfinden. In diesem Bereich sind die Kundinnen und Kunden somit industrielle HerstellerInnen, Handwerksbetriebe, HändlerInnen oder Dienstleistungsunternehmen. Auch Verkäufe zu Institutionen und staatlichen Einrichtungen zählen zum B2B Geschäft (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1 und vgl. Döscher 2014, S. 10).

Der Kunde bzw. die Kundin kauft Güter, damit er/sie selbst Güter produzieren und/oder diese weiterverkaufen kann. Dienstleistungen können ebenfalls in den Bereich des B2B fallen.

Die vermarkteten Leistungen werden folglich nicht von der Kundschaft konsumiert sondern produktiv und/oder intensiv genutzt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab, 2009, S. 1).

Allgemein kann gesagt werden, dass das B2B oft stark kundenbezogene Leistungen aufweist und diese eine hohe Komplexität besitzen. Auch der Servicebereich hat im B2B Geschäft meist eine höhere Bedeutung als im B2C Geschäft (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 25f.).

2.2 Besonderheiten des B2B Geschäfts

Das B2B Geschäft weist einige Besonderheiten auf. Zwei davon werden im Nachfolgenden genauer beschrieben: Das Konstrukt des Buying Centers und das Phänomen der abgeleiteten Nachfrage.

Buying Center

Speziell bei einem großen Auftragsvolumen sollte bei B2B Geschäften eine Analyse des Buying Centers in Betracht gezogen werden. Damit wird eine Gruppe von

Personen aus einem Unternehmen bezeichnet, die bei der Kaufentscheidung mitwirken. Pufahl unterscheidet hier folgende Rollen:

- GenehmigerIn: Ist für gewöhnlich der/die Ranghöchste, der/die die Macht über das Budget hat und die finale Entscheidung trifft.
- EntscheiderIn: Durch die Empfehlung an den/die GenehmigerIn beeinflusst er/sie den Lösungsentscheid maßgeblich.
- PrüferIn: Durch sein/ihr Fachwissen darf er/sie Alternativen bewerten und seine/ihre Meinung abgeben.
- AnwenderIn: Aus operativer Sicht werden von ihm/ihr die Alternativen bewertet, da er/sie direkt vom Nutzen betroffen ist.
- Coach: Er/sie ist der Draht zu den oben stehenden Personen und unterstützt den/die Kundenbetreuer/in durch die Aufrechterhaltung des Informationsflusses (vgl. Pufahl, 2015, S. 152).

Zu beachten ist, dass eine Person mehrere Rollen einnehmen kann und umgekehrt eine Rolle von mehreren Mitarbeitenden eingenommen werden kann. Und es müssen nicht immer alle genannten Rollen bei einem Kaufentscheidungsprozess vertreten sein (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 24). Auch können sich die Beteiligten gegenseitig beeinflussen (vgl. Ackerschott 2000, S. 13).

Unternehmen agieren deshalb oft arbeitsteilig und bilden Kauf-Gremien, da die Leistungen und die Geschäfte in B2B Märkten oft sehr komplex sind, die Beschaffungsprozesse dadurch formalisiert und geregelt werden und die Stärken der Einzelnen bestmöglich genutzt werden können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1f.).

Außerdem zieht eine Kaufentscheidung im B2B immer sowohl Wahlmöglichkeiten als auch Konsequenzen mit sich, weshalb ein Buying Center Sinn macht (vgl. Menthe/Sieg 2018, S. 5).

Das Mitwirken mehrerer Personen bei einer Kaufentscheidung kann ihr Risiko zweifach reduzieren: Zum ersten ist das Wissen und die Information auf mehrere Personen aufgeteilt, wodurch eine richtige Beurteilung eher sichergestellt ist. Zum anderen sind in Buying Center oft Personen involviert, die ihre persönlichen Interessen und Ziele verfolgen und somit nicht-aufgabenbezogene Ziele abdecken können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 22f.). Dies ist insofern wichtig, da B2B Geschäfte, im Gegensatz zu B2C Geschäften, meist deutlich komplexer sind und

Kaufentscheidungsprozesse dadurch auch länger werden (vgl. Menthe/Sieg 2018, S. 54).

Neben der Erfassung der einzelnen Mitglieder eines Buying Centers soll auch analysiert werden, wie sich diese in Hinblick auf Informationen, Entscheidungen, Uneinigkeiten und Einfluss verhalten. Mit Hilfe dieser persönlichen Identifikationen ist es für Vertriebsmitarbeitende einfacher, die Bedeutung der einzelnen Buying Center-Akteure und -Akteurinnen innerhalb des Gremiums abzuleiten (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45 - 47).

Abgeleitete Nachfrage

Eine abgeleitete Nachfrage liegt vor, wenn die Nachfrage nach Leistungen von der Nachfrage nachgelagerter Marktstufen abhängt. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens ist somit auch vom wirtschaftlichen Erfolg seiner Kundinnen und Kunden abhängig. Der Markt wird dadurch mehrstufig, und Unternehmen sollten sich Gedanken über die gesamte Wertschöpfungskette machen. Eine abgeleitete Nachfrage liegt somit jedenfalls im B2B vor (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009; S. 2f.).

Weitere Besonderheiten im B2B

Es gibt neben den genannten Besonderheiten auch noch andere prägende Faktoren, die in einem B2B-Geschäft auftreten können: Zum Beispiel ein hoher Grad der Internationalisierung, Multiorganisationalität (mehrere Unternehmen treten gleichzeitig als KäuferInnen und VerkäuferInnen auf) und das individuelle Zuschneiden der Leistungen für die Kundschaft (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2). Zudem ist der B2B Kaufprozess formalisierter als der des B2C (vgl. Binckebanck/Hölter/Tiffert 2013, S. 69).

Gerade B2B Unternehmen müssen international tätig sein, da der bestehende Heimatmarkt schnell gesättigt ist und die Anfragen von weltweit kommen. Die Internationalisierung von (B2B) Unternehmenstätigkeiten birgt auch Risiken. Daher sollte ein (B2B) Unternehmen, das international tätig ist, dynamisch bleiben (vgl. Misu 2015, S. 10 - 13).

Außerdem herrscht im B2B Kaufprozess oftmals eine Fremddeterminiertheit im Sinne von Kundenvorgaben. Auch mit Anreiz- und Sanktionsmechanismen wird in

diesem Bereich häufiger gearbeitet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 135).

In B2B Bereichen soll bzw. muss auch vermehrt auf die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends eingegangen werden, um auch in Zukunft Lösungen für die Kundenanforderungen zu haben (vgl. Vogt 2012, S. 16).

Im nächsten Kapitel wird auf die Industriegüter eingegangen. Eine spezielle Art von Gütern des B2B Geschäfts wird also beleuchtet.

3. Industriegüter nach Backhaus

Im folgenden Kapitel wird auf die Industriegüter nach Backhaus eingegangen, welche laut Definition des Autors ein Teil des B2B Bereichs sind.

3.1 Definition und Besonderheiten von Industriegütern

Backhaus definiert ein Industriegut als ein Gut, das von einem/einer Hersteller/in an eine/n Hersteller/in vertrieben wird. Eventuell wird noch ein Produktionsverbindungshandel inzwischen geschaltet. Alle Geschäfte mit dem Groß- oder Einzelhandel fallen laut Backhaus daher in den klassischen B2B Markt, jedoch nicht in den Industriegüter Bereich (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 5).

Das Besondere an Industriegütern ist, dass sich Organisationen diese beschaffen, um mit deren Einsatz andere Leistungen für den Fremdbedarf zu erstellen bzw. diese an andere Organisationen weiter zu verkaufen, welche dann die eigentliche Leistungserstellung vornehmen (vgl. Weibel 2014, S. 24 und vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 25).

Industriegüter weisen besondere Merkmale auf, die sie von den restlichen B2B Gütern unterscheiden. Diese Merkmale sind:

Kontaktbezogene Merkmale:

- hoher Interaktions- und Integrationsgrad der Kundschaft
- Direktkontakt zwischen AnbieterInnen und NachfragerInnen
- Buying Center treffen Kaufentscheidung
- Informationsdefizite bei AnbieterInnen und NachfragerInnen

Leistungsbezogene Merkmale:

- Leistungserstellungs-Prozess hat eine große Bedeutung
- Komplexität und Heterogenität der Produkte
- meist transport- und lagerfähige Produkte

Kundenbezogene Merkmale:

- hohes Involvement aber auch hohes Risiko der Kundschaft
- rationale Kaufentscheidung
- Wechselbarrieren eher hoch (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 61).

Anhand dieser Merkmale bzw. den erwähnten Beispielen der einzelnen Merkmale kann herausgefunden werden, ob es sich um ein Industriegut handelt.

Auch wenn sich in der Literatur Begriffe wie Investitionsgüter, Industriegüter, industrielle Güter und B2B Güter manchmal als Synonyme finden lassen, kann sehr wohl zwischen dem Überbegriff B2B und Industriegütern unterschieden werden. Industriegüter werden demnach, wie bereits erwähnt, von HerstellerInnen nicht an den Handel verkauft, sondern ausschließlich an ebenfalls HerstellerInnen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 5). Das Industriegüter-Geschäft soll Abbildung 4 grafisch veranschaulichen.

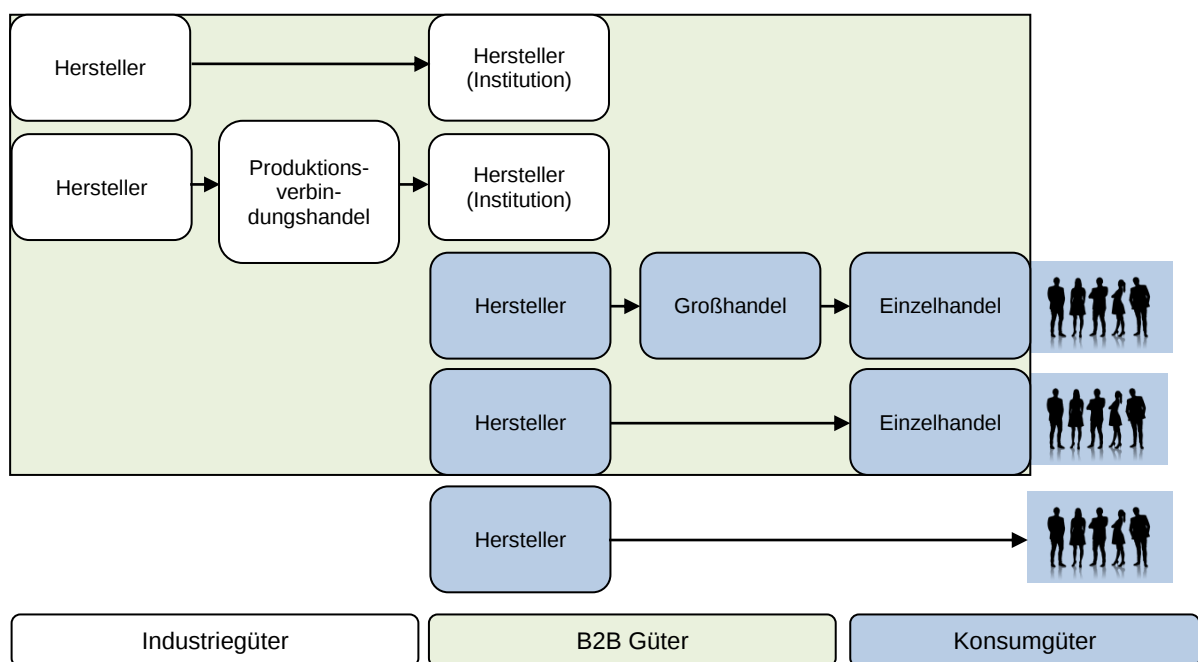


Abbildung 4: Unterschied B2B Güter und Industriegüter (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 5)

3.2 Geschäftsfeldtypologien im Industriegütermarketing nach Backhaus

Backhaus hat die sehr heterogenen Vermarktungsprozesse der einzelnen Industriegüter in vier in sich homogene Gruppen, hier auch Typologien genannt, zusammengefasst. Dadurch soll die Vielfalt an situationsspezifischen Transaktionen verringert werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 195).

Es gibt noch andere Ansätze, um Industriegüter bzw. B2B Güter differenzieren zu können. Autoren wie Plinke, Richter oder Kleinaltenkamp haben Modelle dafür entwickelt. Diese Arbeit wird sich jedoch aus Gründen der weiteren Verwendbar-

keit und aufgrund der gegebenen Ausgangssituation des Auftraggebers an den Typologien nach Backhaus orientieren.

Backhaus unterteilt Industriegüter, wie in Abbildung 5 veranschaulicht, in vier Bereiche. Auf der Ordinate gibt es Kaufverbundgeschäfte und Geschäfte, die eine reine Einzeltransaktion sind. Die Abszisse beschreibt, ob das Produkt für einen bestimmten Kunden bzw. eine bestimmte Kundin (Einzelkunde/Einzelkundin) oder für den anonymen Markt ist (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Dadurch ergeben sich vier verschiedene Geschäfte, die im Folgenden kurz beschrieben werden. Welchem Geschäftsfeld das eigene Unternehmen am ehesten zuzuordnen ist, liegt nicht (nur) am Produkt, sondern vielmehr am Verwendungszweck des Produkts bei der Kundschaft (vgl. Oberstebrink 2014, S. 18).

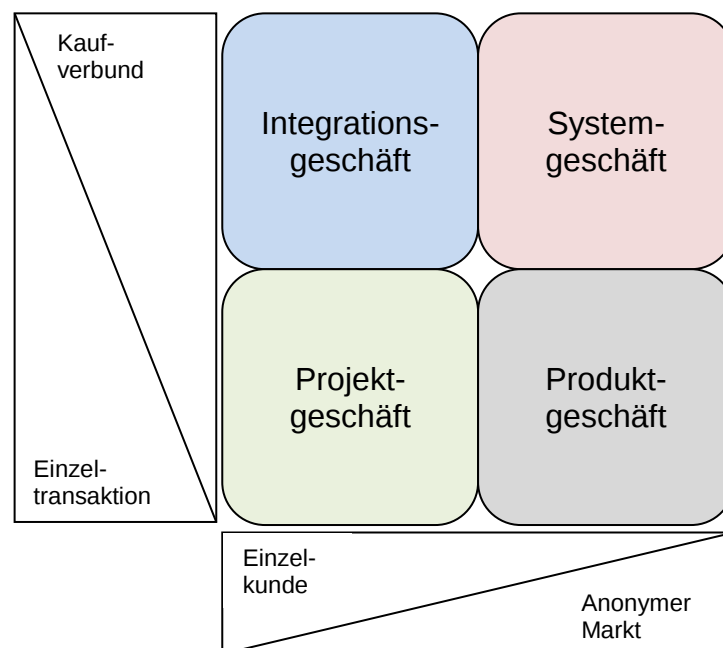


Abbildung 5: Industriegüter nach Backhaus (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 217)

Produktgeschäft

Hier werden Leistungen auf einem anonymen Markt vermarktet und es entstehen keine Abhängigkeit erzeugenden Kaufverbunde. Diese Produkte sind meist vorgefertigt und weisen einen geringen Spezifitätsgrad auf (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217).

Systemgeschäft

Die Produkte eines Systemgeschäfts sind zwar für einen anonymen Markt konzipiert, doch durch die sukzessive Abfolge von nacheinander geschalteten Kaufprozessen entsteht eine innere Verbindung. Ein Beispiel für diesen Bereich ist die Telekommunikations-Branche (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217).

Integrationsgeschäft:

Die Leistungen werden für einen bestimmten Kunden bzw. eine bestimmte Kundin entwickelt. Gleichzeitig wird eine langfristige Geschäftsbeziehung mit ihnen aufgebaut. Ein typisches Beispiel einer Branche im Zuliefergeschäft ist die Automobilzuliefer-Branche (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 218).

Projektgeschäft

Dieses weist einen in sich abgeschlossenen Kaufprozess auf. Im Vergleich zum Produktgeschäft geht es hier jedoch um komplexe Projekte, welche einen Absatz- und Fertigungsprozess besitzen. Die Kaufentscheidung wird zu einem bestimmten Zeitpunkt gefällt, und die besagten Projekte besitzen einen hohen Spezifizierungsgrad (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217).

Da sich der Auftraggeber dieser Arbeit im Projektgeschäft befindet, wird dieses nun näher beschrieben.

3.3 Projektgeschäft

Das Projektgeschäft ist dadurch gekennzeichnet, dass es statt einem anonymen Markt (wenige) Einzelkundinnen und -kunden betreut. Die Produkte sind somit kundenindividuell und die Vermarktung erfolgt vor der Herstellung; dennoch besteht kein (zeitlicher) Kaufverbund. Typische Beispiele für den Projektgeschäftsbereich sind die Verkehrs-, Energie- und Wasserversorgungs-Branche oder der Anlagenbau (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 351).

Weibel beschreibt in einer empirischen Untersuchung, dass die Lernkultur für das Projektgeschäft nur einen relativ geringen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung hat. Zudem ist die Wechselwirkung zwischen Unternehmenserfolg und Kundenorientierung von allen vier Geschäftstypen hier am niedrigsten. Dies lässt den Schluss zu, dass Unternehmen, die sich im Projektgeschäft befinden, ihre Prozesse standardisieren und nach Kundenanforderung und Leistung ausrichten

sollen. Sehr positiv wirkt sich das technische Know-how der Vertriebsmitarbeitenden auf den Erfolg aus. Das Wissen um die Produkte und auch das Beherrschen von Verkaufsmethoden sind im Projektgeschäft wichtiger als in den anderen Industriegütertypologien (vgl. Weibel 2014, S. 186 - 188).

Gerade im Projektgeschäft muss der Kundenkontakt sehr intensiv sein, Prozesse und Phasen strikt eingehalten, höchstmögliche Kosteneffizienz in der Angebotserstellung gewährleistet, das Risiko des Kunden gesenkt und Anfragen penibel bewertet werden. Diesen Besonderheiten müssen sich Unternehmen im Projektgeschäft stellen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 450f.).

3.3.1 Vertriebswege des Projektgeschäfts

Vertriebsgruppen oder -abteilungen können auch im Projektgeschäft nach Produkten, Regionen, Kunden/Kundinnen und/oder Absatzkanälen organisiert werden. Jede dieser Möglichkeiten bietet sowohl Vor- als auch Nachteile. Die Absatzkanäle können wiederum in direkten (z.B. Außendienst, Innendienst, elektronischen Vertrieb, Kundendienst und - als Spezialform - Key Account Management) und indirekten Vertrieb (z.B. Franchising und einstufiger und mehrstufiger Handel) unterteilt werden. Das alles fällt unter das Thema der Aufbauorganisation des Projektgeschäfts (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 93-116).

Die Ablauforganisation des Projektgeschäfts hingegen beschäftigt sich mit Prozessen und der guten Zusammenarbeit der einzelnen Schnittstellen, um Kosten zu senken und die Qualität der Prozesse zu erhöhen. In diese Thematik fallen auch die Mitarbeitenden und deren Zuteilung/Einsatz (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 119).

3.3.2 Verkaufsprozess des Projektgeschäfts und seine Darstellungsvarianten

Verkaufstrichter

Die Literatur ist sich einig, dass die Bearbeitung von Leads (Interessentinnen und Interessenten) eine besonders wichtige Aufgabe eines jeden Unternehmens ist. In diesem Zusammenhang kann das Konstrukt eines Sales Funnels, welcher auch Verkaufstrichter bezeichnet wird, herangezogen werden.

Der Gedanke hinter diesem Konstrukt ist, dass jede/r unqualifizierte/r Interessentin/Interessent die Phasen der z.B. Geschäftsanbahnung, Anfragenprüfung, Angebotserstellung, Vorklärung und Verhandlung durchläuft, bevor sie/er schlussend-

lich zu einer/einem Kundin/Kunden (Auftrag) wird. Die Trichterform soll symbolisieren, dass nach jedem Prozessschritt Leads wegfallen (können) (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 168f.).

Die Differenz zwischen dem, was als Output aus einer Phase des Trichters kommt, zu dem, was als Input in diese Phase kommt, kann auch als Trefferquote bezeichnet werden (vgl. Milz 2013, S. 257).

Der Trichter sollte darüber hinaus folgende Fragen beantworten:

- Wie viele (potentielle) Kundinnen und Kunden befinden sich gerade in den einzelnen Phasen?
- Wie lange verweilt ein Kontakt durchschnittlich in den einzelnen Stufen?
- Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, damit der Kontakt in die nächste Stufe kommt?
- Wie können die Erfolgs-Stellschrauben im Trichter erhöht werden und was kostet das?
- Wie kann der Trichter möglichst früh von Kostentreibern und aussichtslosen Leads befreit werden? (vgl. Winkelmann 2012, S. 229).

Werden diese Fragen beantwortet, erhält ein Unternehmen einen guten Überblick über alle derzeit sich in unterschiedlichen Phasen befindlichen Leads. Dies wiederum hilft beim Aufsetzen eines guten Managements dieser Leads (vgl. Spacey 2017).

Abbildung 6 veranschaulicht beispielhaft die Darstellung eines solchen Verkaufstrichter-Modells. Von den 100% unqualifizierten Leads, die in den Vertriebstrichter fließen, fallen im Laufe des Verkaufsprozesses einige davon weg. Tatsächlich zu einem Auftrag wird dann nur ein geringerer Teil der Leads.

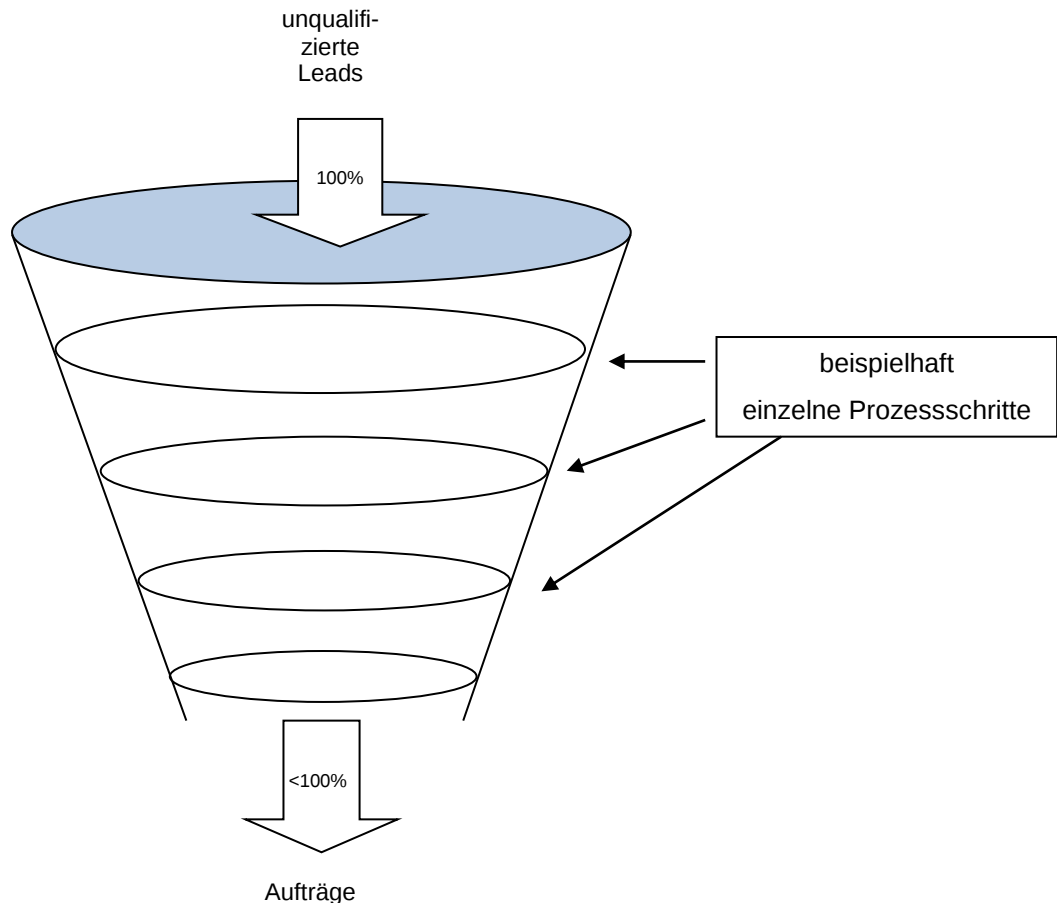


Abbildung 6: Verkaufstrichter Beispiel (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2012, S. 169)

Phasenmodell

Die typischen Phasen des Projektgeschäfts sind der Abbildung 7 zu entnehmen. Jede Phase ist für sich wichtig. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit ein besonderes Augenmerk auf die Anfragenselektion und -bewertung gelegt wird, welche zwischen Phase eins und zwei der Abbildung 7 stattfindet.

Es ist von immenser Bedeutung, die richtigen Anfragen auszuwählen, da im Projektgeschäft die Angebotskosten (Akquisitionskosten, Projektierungskosten und Kosten der Angebotsorganisation) durchaus bis zu fünf Prozent des Auftragsvolumens betragen können (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 360).

Um diese, im Falle eines Verlustes des Auftrags, ungedeckten Kosten so gering wie möglich zu halten, ist eine selektive Anfragenbewertung zwingend notwendig. Mehr zu diesem Thema ist in Kapitel 5.4 zu lesen.

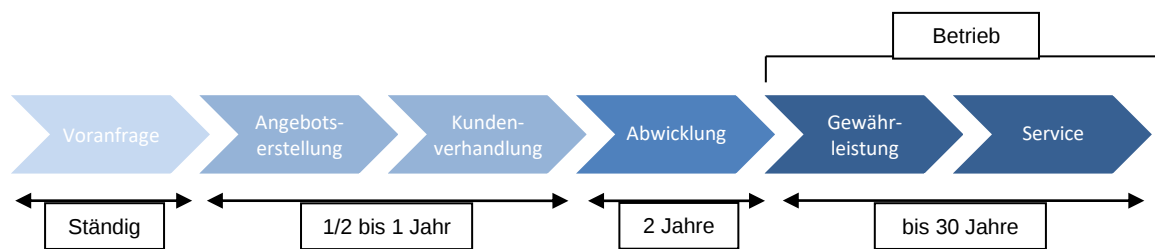


Abbildung 7: Phasenschema im Projektgeschäft (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 355)

Unternehmen sollen ihren Verkaufsprozess mit dem Kaufprozess der Kundschaft synchronisieren, da ansonsten Unstimmigkeiten drohen. Auch die Messkriterien der einzelnen Prozessphasen sollen mit dem Nachfrager bzw. der Nachfragerin abgeglichen werden (vgl. Ackerschott 2000, S. 21).

Nach jeder Phase soll eine Erfolgskennziffer dabei helfen, die Aktivitäten des vorangegangenen Prozesses zu messen. So kann überprüft werden, in welchen Stadien die meisten Leads verloren werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 170f.).

Sales Cycle

Wenn von Vertriebsprozessen gesprochen wird, darf das Konstrukt des Sales Cycles nicht vergessen werden. Er ist das Organigramm von Verkaufsprozessen. Er unterteilt den gesamten Prozess des Verkaufens in einzelne Phasen mit Tätigkeiten und organisatorischer Zuständigkeit. Da jede Kundenberührung eine Bindungs- bzw. zusätzliche Verkaufschance darstellt, sollte jeder Customer-Touchpoint erfasst, analysiert und optimiert werden. Wie der Sales Cycle dargestellt wird und wie viele Phasen er hat, ist von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Branche zu Branche unterschiedlich. Unabhängig von der Anzahl der Phasen des Sales Cycles, sind alle definierten Phasen vollständig abzuarbeiten und keine

darf ausgelassen werden. Wird dies konsequent eingehalten, dient der Sales Cycle als Instrument der Qualitätssicherung des Vertriebs (vgl. Winkelmann 2012, S. 221 - 223.).

Ein Muster für die Darstellung eines Sales Cycles ist in Abbildung 8 zu sehen.



Abbildung 8: Beispiel für Darstellung eines Sales Cycle (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225).

Resümee der verschiedenen Darstellungsvarianten

Die unterschiedlichen Darstellungsvarianten können mit unter dieselben Phasen/Aktivitäten beinhalten. Der Sales Cycle stellt jedoch lediglich den Ablauf eines Verkaufs (eines Projekts) dar, während der Verkaufstrichter die Gesamtsumme aller sich im Verkaufsprozess (in unterschiedlichen Phasen) befindlichen Leads darstellt. Der Verkaufstrichter kann daher eher für Vertriebsmanagement und -controlling verwendet werden als eine schlichte Prozessdarstellung im Sinne eines Phasenmodells oder eines Sales Cycles (vgl. Spacey 2017).

Die Darstellungsvariante des Verkaufstrichters ist daher für die weitere Arbeit am sinnvollsten, da im Vertriebscontrolling mit dem Verkaufstrichter-Modell gearbeitet wird (vgl. Winkelmann 2012, S. 681 und vgl. Hofbauer/Helwig 2012, S. 169).

Milz meint, dass es von der Anfrage bis zum Verkaufsabschluss und darüber hinaus diverse Schritte gibt, die in einem Prozess definiert sind. Damit eine Anfrage

in einem Auftrag endet, ist jeder dieser Schritte notwendig. Auch er meint, dass der Verkaufstrichter helfen kann, dabei einen Überblick zu behalten und die einzelnen Aktivitäten messbar zu machen. Dies ist einer der Kernaufgaben des Vertriebscontrollings - auch im Projektgeschäft. Außerdem bricht er abstrakte Ziele auf definierte Einzel-Erfolgsgrößen herunter (vgl. Milz 2013, S. 141).

Der Vertriebs- bzw. in diesem Fall Angebotsprozess ist also der Ausgangspunkt für die Erstellung des Verkaufstrichters. Alle Aktivitäten, die es für einen erfolgreichen Verkaufsabschluss benötigt, werden in geordnete Phasenfolgen gebracht. Sie dienen der organisatorischen und inhaltlichen Gestaltung der Vertriebsaktivitäten und Teilaufgaben.

Werden diese Aktivitäten auf das Modell des Verkaufstrichters übertragen, "zoomt" dieser sozusagen in den Weg der Kundschaft durch den Vertriebsprozess hinein. Dabei gibt er Auskunft darüber, wie viele Kundinnen und Kunden gerade an welchen Stellen des Verkaufsprozesses sind und wo/in welchem Stadium Kundinnen und Kunden verloren gehen.

Um die Hitrate zu steigern, gibt es zwei Möglichkeiten: Der Trichter kann von oben mit mehr Leads befüllt werden oder es wird dafür gesorgt, dass die im Trichter befindlichen Leads zu einem Auftrag werden. Letztere Variante ist für den Auftraggeber am sinnvollsten, da das Problem nicht an den mangelnden Leads liegt, sondern an der Fähigkeit, aus Anfragen möglichst viele Aufträge zu generieren.

Ein Verkaufstrichter wird am besten für das eigene Unternehmen individuell maßgeschneidert. In der Regel hat der Trichter vier bis zehn, manchmal aber auch mehr Phasen (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 39 - 43).

Auch für den Auftraggeber soll am Ende der Arbeit ein Verkaufstrichter entworfen werden.

4. Vertriebscontrolling

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Vertriebscontrolling im B2B Geschäft. Allgemein gesagt, hilft das Vertriebscontrolling dabei, die Schnittstelle zwischen Controlling, Top-Management und Vertrieb berechenbarer zu machen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 21f.).

"Nur was Sie messen, können Sie auch optimieren." (Esters 2018, S. 67). Daher ist das Vertriebscontrolling essentiell und darf in keinem Unternehmen fehlen.

Da sich der Markt in den letzten Jahrzehnten von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt entwickelt hat, werden Produkte und Unternehmen zunehmend austausch- und vergleichbarer. Unternehmen müssen sich im schwierigen Marktumfeld behaupten und haben durch die wachsende Vertriebskomplexität ein erhöhtes Risiko. Dieses Risiko und die Komplexität gilt es mit Hilfe von Vertriebscontrolling zu bewältigen (vgl. Pufahl 2014, S. 5f.).

4.1 Besonderheiten und Aufgaben des Vertriebscontrollings

Das Vertriebscontrolling als solches besitzt drei Zwecke: Gewährleistung von Koordination, Kontrolle und Information. Letzteres bedeutet, dass relevante Informationen gesammelt und selektiert werden müssen. Danach können sie vom Vertriebscontrolling ausgewertet, bereitgestellt und verwendet werden (vgl. Pufahl 2014, S.7).

Doch auch das Steuern ist Teil des Controllings. Es bedeutet, dass die Vorgaben laufend mit der tatsächlichen Situation des Unternehmens übereingestimmt werden. Abweichungen werden dabei erfasst und Gegenmaßnahmen aufgezeigt (vgl. Jacob 2013, S. 43).

Das Vertriebscontrolling hilft Unternehmen bei der Entscheidungsfindung aber auch bei der Bewertung der Unternehmensperformance. Die Vertriebsanalyse ist keinesfalls nur statisch; eine periodenübergreifende Analyse schafft die Balance zwischen heutigen und morgigen Aktivitäten (vgl. Biesel/Hame 2018, S. 108).

Außerdem ist es Aufgabe des Vertriebscontrollings, Risiken und Potentiale früh genug zu erkennen. Ebenfalls soll mit Hilfe des Vertriebscontrollings die Effizienz gesteigert und die Kosten gesenkt werden (vgl. Kühnapfel 2013, S. 34).

Controlling hat daher einen hohen Einfluss auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens und kann ein Scheitern verhindern. Außerdem soll dabei Effektivität und Effizienz erhöht werden (vgl. Fried/Götze/Möller/Pecas 2017, S. 1).

Von einem Controlling allgemein wird erwartet, dass es folgenden Anforderungen genügt: Genauigkeit, Transparenz, Verfügbarkeit, Visualisierung, Detaillierung und Zukunftsorientierung (vgl. Schmid-Gundram 2016, S. 7).

4.2 Objekte des Vertriebscontrollings

Pufahl sieht im modularen Vertriebscontrolling sieben Objekte, welche zwar ganzheitlich betrachtet werden sollen, dennoch soll jede Unternehmung die für sie wichtigsten Kriterien genauer analysieren. Die Objekte sind:

Organisation

Die zentrale Fragestellung hier lautet: *"Welche Mitarbeiter arbeiten in der Vertriebsorganisation, und wie ist die Organisation aufgestellt?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Die Vertriebsorganisation kann grundsätzlich nach folgenden Kriterien gegliedert werden: Kundinnen/Kunden, Produkt, Funktion oder Gebiet (vgl. Weibl, 2014, S. 38). Vor allem die Zuordnung nach Gebieten findet sich in der Praxis häufig (vgl. Plinke/Claßen 2013, S. 120).

Darüber hinaus können Organisationen auch nach Objekten oder Prozessen gegliedert werden (vgl. Jacob, 2013, S. 38).

Märkte

Unternehmen sollen sich die Frage stellen: *"Wie stellt sich der Markt aktuell dar, in dem die Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden, und wie wird er sich entwickeln?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Wettbewerb

In Zusammenhang mit dem Wettbewerb soll geklärt werden: *"Welche Unternehmen stehen mit uns im Wettbewerb, und wie reagieren sie auf Vertriebsaktivitäten?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Kundschaft

Die zentrale Fragestellung hier lautet: *"Welche Kunden werden bedient, und ist deren Betreuung profitabel?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Produkt- und Dienstleistungsangebot

Die zentrale Fragestellung hier lautet: *"Welche Produkt- und Dienstleistungen werden den Kunden angeboten, und wie ist die Produktstruktur?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Prozesse

In Hinblick auf Prozesse sollen sich Unternehmen die Frage stellen: *"Welche Prozesse existieren im Vertrieb, und wer sind die Prozessverantwortlichen?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Vertriebswege

Die Fragestellung in dieser Thematik lautet: *"Welche Vertriebswege werden genutzt, und wie sind die Machtverhältnisse zwischen den Vertriebspartnern?"* (Pufahl 2014, S. 14).

Teile dieser Objekte werden in der Anfragenbewertung benötigt. Mehr dazu ist im Kapitel 5.4 zu lesen.

4.3 Strategisches vs operatives Vertriebscontrolling

Das Vertriebscontrolling kann in strategisches und operatives Vertriebscontrolling unterteilt werden.

Das strategische Vertriebscontrolling ist vorausschauend. Ziel ist es, neue Erfolgspotenziale zu suchen und die langfristige Existenz des Unternehmens zu gewährleisten (vgl. Hobauer/Hellwig 2012, S. 353).

Das strategische Vertriebscontrolling befasst sich daher mit der Ausrichtung der Vertriebsstrategie, der Kundenorientierung und der Gestaltung der Verkaufsprozesse (vgl. Binckebanck/Belz 2012, S. 647).

In der Literatur kann unter dem strategischen Vertriebscontrolling auch die Balanced Scorecard gefunden werden, welche sich mit Finanzen, Prozessen, Verhalten und Kundinnen/Kunden beschäftigt (vgl. Hohberger/Damlachi 2017, S. 391).

Oft beschränken sich Unternehmen im Vertriebscontrolling auf das ausschließliche Erheben von vergangenheitsorientierten Kennzahlen. Doch es gehören Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft betrachtet. Daher benötigt es ein strategisches und operatives Vertriebscontrolling (vgl. Kley N./Kley W. 2017, S. 38).

Im operativen Vertriebscontrolling steht die wirtschaftliche Steuerung der Vertriebsaktivitäten im Fokus. Im Gegensatz zum strategischen Vertriebscontrolling geht es hier um Effizienz statt Effektivität. Die gegenwärtigen und vergangenheitsorientierten Aktivitäten und deren monetären Auswirkungen sind hier im Fokus (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 353).

Das operative Vertriebscontrolling kann als Handlungsfokus gesehen werden. Es überwacht sämtliche Vertriebsaktivitäten und beinhaltet das Umsetzen von Einzelentscheidungen (vgl. Controlling-Portal 2018).

Im operativen Vertriebscontrolling befasst sich der Controller bzw. die Controllerin mit folgenden Analyseobjekten: Kunden/-gruppe, Vertriebsweg, Mitarbeiter/-gruppe, Vertriebseinheit und Produkteinheit/-linie. Die Steuerungsgrößen sind dabei Umsatz, Kosten und Gewinn (vgl. Pufahl 2014, S 119 - 175).

Unabhängig von strategischem und operativem Vertriebscontrolling können Fehler gemacht werden, die es zu vermeiden gilt. Dazu zählen z.B. eine fehlende Marketingstrategie, statt einer Kundenorientierung nur Produktorientierung, falsche Ressourcen-Zuteilung, eine unzureichende EDV-Unterstützung, ein suboptimales Vertriebs-Anreizsystem oder auch fehlendes Vertriebsprozess- und Anfragenmanagement (vgl. Hohberger/Damlachi 2017, S. 217f.).

Letzter Punkt ist im Allgemeinen von großer Bedeutung für Unternehmen. In Hinblick auf diese Arbeit und die dahinterliegende Problemstellung besonders. Daher wird sich diese Arbeit im Kapitel 5 speziell mit dem Anfragenmanagement/-controlling befassen.

Resümee des Vertriebscontrollings

Vor und nach jeder Abgabe eines Angebots soll Vertriebscontrolling geschehen. Vertriebscontrolling ist somit iterativ und fließt in das Angebotsmanagement bzw. Angebotscontrolling ein. Ändern sich die Kundenbedürfnisse oder kommt es zu Verhandlungen und wird das Angebot revidiert, kommt es zu Wechselwirkungen und ein erneutes Vertriebscontrolling ist erforderlich (vgl. Kley N./Kley W. 2017, S. 42).

4.4 Vertriebsprozess-Controlling

Ein spezieller Aspekt des Vertriebscontrollings ist das Vertriebsprozess-Controlling.

Das Controlling etablierte sich in der Vergangenheit immer mehr zu einem prozessbezogenen Controlling, bei dem Missstände aufgedeckt, Abläufe verbessert und Kompetenzen aufgezeigt werden (vgl. Zschech/Pfitzner/Hilbert 2017, S. 24 - 27).

Es ist zu sagen, dass der Vertriebsprozess in vielen Unternehmen als "Black Box" bezeichnet werden kann, bei dem es Input und Output gibt, doch die Transparenz des Throughputs (Prozesses) fehlt. Als Prozess kann eine Serie von Arbeitsschritten bezeichnet werden, die aus einem Input und einem Output generiert werden (vgl. Zachau 1995, S. 17). Als Vertriebsprozess bezeichnet Rauch eine Reihe von wiederholbaren bzw. wiederholten Aktivitäten von der Wahrnehmung eines Interessenten bzw. einer Interessentin bis zum Erhalt der Leistung durch die Kundschaft (vgl. Rauch 2016, S. 46).

Kühnapfel definiert einen Vertriebshauptprozess wie in Abbildung 9 ersichtlich. Diese Grafik kann als gedankliches Grundmodell verwendet werden. Das Vertriebscontrolling begleitet diesen gesamten Prozess (vgl. Kühnapfel 2013, S. 332). Die Disziplin des Angebots bzw. Angebotscontrollings wird explizit in Kapitel 5 genauer beschrieben.

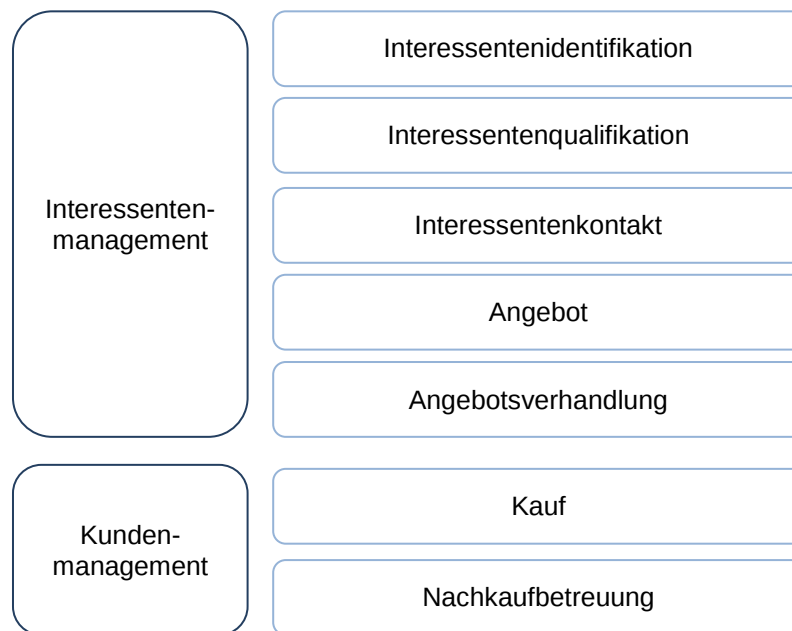


Abbildung 9: Referenzmodell eines Vertriebshauptprozesses (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 332)

Da Ressourcen wertvoll sind, soll die Qualität und die Durchlaufzeit im Vertrieb permanent analysiert und verbessert werden. Jeder Prozess, also jeder Arbeitsschritt im Throughput, soll durch eine Erfolgskennziffer messbar gemacht werden (vgl. Huckemann/Bußmann/Dannenbergh/Hundgeburth 2000, S. 5 - 7).

Als Kennzahl des Vertriebsprozess-Controllings können beispielsweise – chronologisch nach Prozessschritten – sein: Reaktionszeiten, Potentialausschöpfung, Share of Customer, Positive Response, Selektionsqualität, Angebotserfolgsquote, Kosten- und Termintreue, Kundenzufriedenheit und Customer Equity (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 361 - 363).

Das Vertriebsprozess-Controlling beschäftigt sich also mit der Effizienz der Abfolge aller vertriebsgerichteten Aktivitäten. Es steht also nicht der Erfolg an sich im Vordergrund, sondern der Mitteleinsatz, der für die Erreichung eines bestimmten Erfolgs notwendig ist. Die Kosten der Steuerung des Vertriebsprozesses zur Gewinnerzielung sind hier das Haupt-Augenmerk (vgl. Braun/Walch 2017, S. 4 und vgl. Kühnapfel 2013, S. 331 - 333).

Um den Vertriebsprozess eines Unternehmens zu optimieren, können folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

- Verschwendungen erkennen (Brainstorming)
- Wertorientierung (Prozesse und Organisation formalisieren und strukturieren, um ein Wertesystem aufbauen zu können)
- Nützlichkeit der Tätigkeiten analysieren (Fragmentierung der Prozessschritte in Tätigkeiten)
- Automatisieren des Vertriebsprozesses (Einführung eines ERP-Systems)
- Total Quality Management (speziell im Vertrieb)
- Lean Management (Effizienz und Effektivität im Vertrieb steigern) (vgl. Kühnapfel 2013, 344 - 360).

Resümee des Vertriebsprozess-Controllings

Es wurde herausgefunden, dass zirka 60% bis 70% der "Non Conformance Costs" (auch genannt Fehlerkosten) eines Projekts/Auftrags schon in der Angebotsphase ihre Ursache haben. Daher ist es essentiell, von Beginn an den Verkaufsprozess mittels Controlling zu begleiten - bis hin zum Ende der Gewährleistung. Das konsequente Arbeiten nach definierten Regeln ist hier hilfreich (vgl. Noé 2013, S. 57). Ein großer Teil dieser Fehlerkosten fällt in die Kategorie "vermeidbares Risiko" und kann durch gutes Management verhindert werden (vgl. Schäffer/Weber 2018, S. 3).

Nicht unerheblich ist auch der Zeitfaktor in einem Vertriebsprozess. Hierbei wird unterschieden zwischen der Zeit der Durchführung der einzelnen Aktivitäten (z.B. Angebot erstellen) und der Zeit, die der gesamte Prozess dauert (vom Erstkontakt bis zum Abschluss). Zweiteres kann in B2B Geschäften durchaus ein paar Monate bis hin zu paar Jahren benötigen (vgl. Huckemann/Bußmann/Dannenberg/Hundgeburth 2000, S. 59 - 61).

4.5 Kennzahlen im Vertrieb

Um einen Unternehmensbereich steuern und seinen Erfolg kontrollieren zu können, werden Informationen benötigt. Kennzahlen helfen im Vertriebscontrolling dabei, die Informationen in quantifizierbarer und konzentrierter Form darstellen zu können. Kennzahlen (auch genannt Messzahlen, Schlüsselgrößen oder Kontroll-

ziffern) sollen eindeutig Stärken und Schwächen aufzeigen und können für interne Vergleiche (Bereichsvergleiche) und externe Vergleiche herangezogen werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 704).

Kühnapfel sieht den Sinn von Kennzahlen in der "Entmystifizierung" des Verkaufsprozesses bzw. der Verkaufsaktivitäten. Sie helfen bei der Objektivierung von Handlungen und machen Vermutungen messbar (vgl. Kühnapfel 2014, S. 2).

4.5.1 Anforderungen an Kennzahlen

Die Anforderungen an Kennzahlen sind unter anderem die Aktualität, Zweckeignung, Kosten-Nutzen-Relation und Genauigkeit. Die einzelnen Kennzahlen sollen zudem zueinander in einem logischen Verhältnis stehen und in sich stimmig sein. Außerdem sollen die Werte der Kennzahlen beeinflussbar sein und in Zusammenhang mit Oberzielen stehen. Eine jährliche und ehrliche Überprüfung der einzelnen Kennzahlen auf Aktualität und Notwendigkeit ist ratsam (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 707).

Des Weiteren muss eine Kennzahl eindeutig sein. Das bedeutet, dass die Kennzahl keine verschiedenen Inputdaten erlauben darf - was folglich einen unterschiedlichen Output bedeuten würde. Die Kennzahl soll verständlich sein und somit von den betroffenen Menschen gut genutzt werden können (vgl. Kühnapfel 2014, S. 5).

Die Kennzahlen haben keinen Selbstzweck und müssen ausgewertet bzw. positiv beeinflussbar sein. Das Messen von (Vertriebs-)Leistungen hilft einer Organisation dabei, Effizienz zu erlangen, Verantwortungen klar aufzuzeigen und Transparenz zu schaffen (vgl. Kolk/Kaufmann 2018, S. 94).

4.5.2 Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen haben keinen Selbstzweck. Sie sollen Funktionen erfüllen. Nach Detroy können die vier Funktionen von Kennzahlen wie folgt gegliedert werden:

- Operationalisierungsfunktion (von Zielen)
- Anregungsfunktion (laufende Erfassung von Kennzahlen, um Veränderungen zu erkennen)
- Vorgabefunktion (kritische Kennzahlenwerte als Zielgröße)
- Kontrollfunktion (Soll-Ist-Abweichungen laufend erkennen können) (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 705f.).

Meffert beschreibt die Funktionen von Vertriebs-Kennzahlen hingegen als Überwachungsfunktion und Führungsfunktion (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 816). In der Literatur lassen sich auch noch die Kontroll- und Koordinationsfunktion finden (vgl. Becker/Winkelmann 2014, S. 69).

Kennzahlen werden besonders interessant, wenn diese im Zeitvergleich betrachtet werden (z.B. mit einer sehr erfolgreichen Geschäftsperiode). Aber auch Menschen, Abteilungen oder ganze Betriebe können miteinander verglichen werden, um eine Analyse durchführen zu können (Stichwort Benchmarking). Dabei dienen sie nicht nur als Planungs- sondern auch Effizienzkontrollen-Instrument. Es ist jedoch sinnvoll, sich auf wesentliche Schlüsselgrößen zu konzentrieren und nicht zu viele Informationen/Kennzahlen zu verwenden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 705 f.).

4.5.3 Arten von Kennzahlen

Es gibt im Wesentlichen drei Arten von Kennzahlen: Eine Art sind die absoluten Kennzahlen (Grundzahlen). Sie können Summen, Mittelwerte, Differenzen oder Einzelzahlen sein. Als Beispiel hierfür sei der Umsatz genannt. Die zweite Möglichkeit sind Verhältniszahlen, bei der zwei Grundzahlen in Beziehung gesetzt werden. Die dritte Art sind Richtzahlen. Hierbei werden externe Orientierungszahlen mit Kennzahlen in Relation betrachtet.

Häufig werden Verhältniszahlen von Unternehmen verwendet, da diese aussagekräftiger sind als reine absolute Zahlen. So können Werte miteinander verglichen werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 704).

Außerdem wird noch zwischen zeitpunktbezogenen Bestandsgrößen (z.B. Fremdkapital) und zeitraumbezogenen Stromgrößen (z.B. Gewinn einer Periode) differenziert. Und es kann hinsichtlich Inhalt auch noch zwischen Verhältnis-Zahlen (z.B. Umsatz pro Vertriebsgebiet), Entwicklungs-Zahlen (z.B. Gewinnverlauf innerhalb eines Jahres) und Hierarchie-Zahlen (z.B. Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten) unterschieden werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015 S. 817f.).

Nicht alle Kennzahlen lassen sich objektiv ermitteln und darstellen. Die so genannten weichen Kennzahlen sind im Gegensatz zu den objektiven Messgrößen nicht

so leicht zu ermitteln. Hier spielt die subjektive Einschätzung eine große Rolle. Beispiele für solche Arten von Kennzahlen sind Mitarbeiterzufriedenheit oder Kundenzufriedenheit (vgl. Ossola-Haring/Schlageter/Schöning 2016, S. 187f.).

Ein Irrglaube im Kennzahlenwesen ist die alte Floskel "viel hilft viel". Diese Einstellung kann aus einem Kontrollwahn heraus resultieren. Doch es ist besser, weniger Kennzahlen zu erfassen und diese ideal zu kombinieren, als unnötig viele Werte zu sammeln. Es kann auch vorkommen, dass Kennzahlen nur in Reports zusammengefasst werden, doch die aktive Steuerung danach bleibt aus. Auch dies ist ein Fehler im Kennzahlenwesen (vgl. Ossola-Haring/Schlageter/Schöning 2016, S. 89 - 95).

4.5.4 Beispiele für Vertriebskennzahlen

In der Literatur finden sich unzählige Kennzahlen. Im Nachfolgenden werden drei namhafte Autoren und ihre Vertriebskennzahlen zitiert.

Hofbauer und Hellwig definierten folgende Kennzahlen als wichtig im Vertrieb:

- Pro-Kopf-Umsatz bzw. -Deckungsbeitrag (DB)
- Kundendeckungsbeitrag
- Umsatzanteile
- Umsatzlücke
- Marktanteile
- Lieferanteile
- Marktdurchdringung
- Potenzialausschöpfung
- Diffusionsquote
- Erfolgsquote für Angebote
- Hit-Rate für Besuche
- Neukundengewinnung
- Besuchsleistung
- Kundenstrukturkennziffer
- Kundenzufriedenheit (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 363f.).

Detroy sieht darüber hinaus noch folgende Vertriebskennzahlen als essentiell:

- Rabattquote
- Distributionskostenanteil
- Neukundenanteil
- Außendienst-Profitabilität
- Reisekosten pro Kunde/Kundin
- Reklamationskostenanteil
- Kundenrentabilität (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 713 - 720).

Und Kühnapfel ergänzt die Vertriebskennzahlen noch um z.B.:

- Loss Order Rate
- Umsatzentwicklung
- Angebotsentwicklung
- Auftragseingangsquote
- Kontakthäufigkeit
- Kontakterfolgsquote
- Auftragseingangsentwicklung
- Liefertreue
- Stornoquote
- Zahlungstreue (vgl. Kühnapfel 2014, S. 9 - 11).

Neben den erwähnten und üblichen Kennzahlen kann zur Messung von (Angebots-)Prozessen auch das SIPOC-Modell verwendet werden, welches für Prozessoptimierungen herangezogen werden kann. Dabei kann als Kennzahl der Output zum Input gemessen werden und darüber hinaus ein Soll-Ist-Vergleich gemacht werden.

Die Abkürzung SIPOC steht für:

S= Supplier

I= Input

P= Process

O= Output

C= Customer (vgl. lean production expert, 2012)

Resümee für Kennzahlen (inklusive Kriterien und Beispielen)

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Kennzahlen für den Vertrieb.

Um als Kennzahl im Angebotscontrolling (Kapitel 5 bzw. 6) verwendet werden zu können, muss diese bestimmte Kriterien aufweisen:

- Die Operationalisierungs-, Anregungs-, Vorgabe- oder Kontrollfunktion soll in jedem Fall von der Kennzahl erfüllt werden.
- Die Kennzahl soll Stärken und Schwächen klar zum Vorschein bringen.
- Die Kennzahl muss Aktualität aufweisen.
- Die Kosten-Nutzen-Relation der Kennzahl soll gegeben sein.
- Die Kennzahl soll helfen, das Oberziel zu erreichen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 705f.).

Beispielhaft lassen sich hier drei - für das Angebotscontrolling sehr wichtige - Kennzahlen erarbeiten:

(Kunden-)Deckungsbeitrag

Diese Kennzahl ist eine der wichtigsten Faktoren in der Anfragebewertungsphase. Der mögliche Deckungsbeitrag kann ausschlaggebend sein darüber, ob überhaupt ein Angebot gestellt wird oder nicht. Daher ist diese Kennzahl unerlässlich für das Angebotscontrolling (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 363f.).

Kontakthäufigkeit

Die Teildisziplin "Nachfassen von Top Angeboten" kann unter anderem mit der Kennzahl der Kontakthäufigkeit gemessen werden. Dabei kann zwischen den einzelnen Kanälen des Kontakts zur Kundschaft (Telefon / E-Mail / Besuch) unterschieden werden (vgl. Kühnapfel 2014, S. 9 - 11).

Hitrate (der Angebote)

Im Besonderen wird an dieser Stelle die Angebotserfolgsquote beschrieben, da diese für die anfangs beschriebene Problemstellung und die Unternehmensziele dieser Arbeit am bedeutsamsten ist.

Die Hitrate – auch genannt Angebotserfolgsquote – kann die Leistung der Vertriebsmitarbeitenden sowie die Attraktivität der eigenen Produkte messen und ebenfalls ein Indikator für Wettbewerbsfähigkeit im Hinblick auf den Preis sein.

Diese Kennzahl sollte monatlich bzw. quartalsmäßig erhoben werden. Wie hoch ein zufriedenstellender Wert ist, hängt von der Branche ab. Als Richtwert soll hier 15% bis 20% im B2B Bereich erwähnt sein. Die Hitrate kann gesteigert werden, indem die Auftragswahrscheinlichkeiten konkret im Vorfeld geprüft, die Anfragen und Angebote priorisiert und die aussichtsreichsten Angebote nachgefasst werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 76f.). Auf diese Punkte wird im folgenden Kapitel 5 eingegangen.

Im Projektgeschäft - speziell im Anlagenbau - kämpfen Unternehmen mit einer niedrigen Hitrate. Als niedrig definiert die Literatur oftmals einen Wert unter 10% (vgl. Henties, 2018). Diese Kennzahl ist essentiell und muss ständig im Auge behalten werden. Auch in dieser Arbeit ist die Hitrate eine der essentiellsten Kennzahl.

Die Hitrate misst somit den Erfolg des Angebotscontrollings. Denn ein effizientes und professionelles Angebotscontrolling schlägt sich in einer hohen Hitrate nieder. Sie wird also am Ende des Angebotsprozesses gemessen und kann ebenfalls Indikator für erfolgreiches Angebotscontrolling sein (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 363f.).

Vom Vertriebscontrolling im Groben wird diese Arbeit im nächsten Kapitel nun das Angebotscontrolling als spezielle Form davon behandeln.

5. Angebotscontrolling

In diesem Kapitel wird das Angebotscontrolling als Teil des Vertriebscontrollings besonders beleuchtet. Ein Fokus liegt dabei auf dem Prozess der Anfragenbewertung. In der Literatur werden die Begriffe Angebotscontrolling und Angebotsmanagement in manchen Fällen als Synonym verwendet. Diese Arbeit verwendet den Begriff des Angebotscontrollings, da dieser in Bezug auf die Schwerpunktsetzung als zutreffender erachtet wird. In Kapitel 4 wurde bereits das Vertriebscontrolling beschrieben. In Zusammenhang mit Angeboten und Aufträgen kann Controlling einen vorbereitenden, begleitenden oder nachträglich beurteilenden Charakter besitzen. (vgl. Jacob 2013, S. 43).

Das Angebotscontrolling umfasst somit den kompletten Prozess der Angebotsbearbeitung bzw. die Gestaltung des Prozesses von der Anfrage bis hin zur Angebotserstellung und Nachverfolgung (vgl. Schmidt 2008, S. 2).

Das Angebotscontrolling hilft bei den Entscheidungen, ob ein Unternehmen einen Auftrag erhält, ob dieser den erwarteten Erlös (Gewinn bzw. DB) bringt, ob die Auslastung in Zukunft gesichert ist und ob die Risiken erkannt wurden. So kann eine "böse Überraschung" im Vorhinein verhindert werden (vgl. Girmscheid 2015, S. 9).

Das Angebotscontrolling umfasst einen Teilbereich des bereits in Kapitel 4.4 beschriebenen Vertriebshauptprozesses und beinhaltet die Schritte des Angebots und der Angebotsverhandlung. Abbildung 10 verdeutlicht dies.

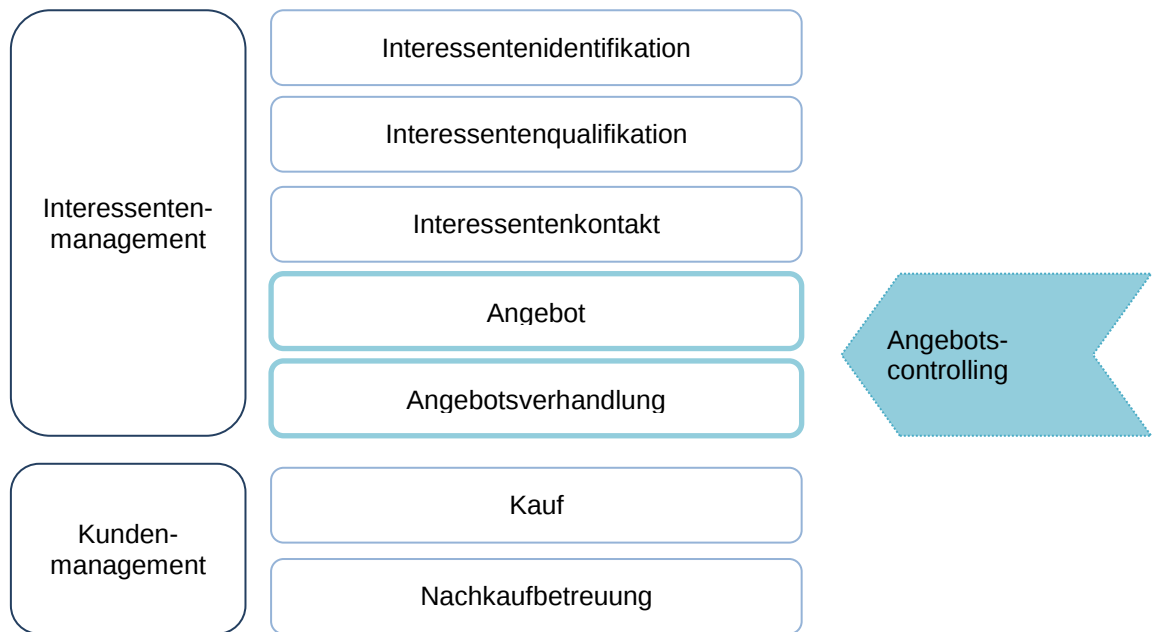


Abbildung 10: Angebotscontrolling als Teil des Vertriebsprozess-Controllings (in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 332)

Der Angebotsprozess selbst sieht laut Geiger/Krüger im Projektgeschäft wie in Abbildung 11 ersichtlich aus. Er ist unterteilt in Anfragenbewertung, Angebotserstellung und der möglichen darauf folgenden Vertragsverhandlung (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 61).

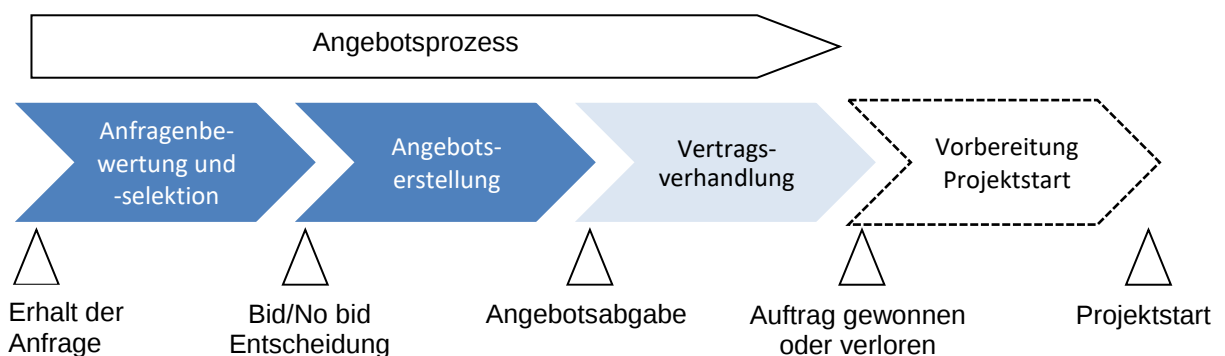


Abbildung 11: Angebotsprozess im Projektgeschäft (in Anlehnung an Geiger/Krüger 2013, S. 61)

Milz hat einen eigenen Anfragemanagement-Prozess entwickelt, welcher in Abbildung 12 zu sehen ist.

Es empfiehlt sich aus seiner Sicht, den Prozess mit einer verlässlichen und professionellen Annahme von Anfragen zu starten. Treffen Anfragen durch verschiedene Kanäle ein, soll es einen verbindlichen Standard geben, an den sich alle Mitarbeitenden halten. Ebenfalls kann bzw. soll ein Zeitlimit für die Bearbeitung der Anfragen eingeführt werden. Dieses kann z.B. besagen, dass A-Anfragen binnen acht Stunden und B- und C-Anfragen spätestens nach 24 Stunden beantwortet werden.

Noch bevor das Angebot ausgesendet wird, soll der Kunde bzw. die Kundin telefonisch kontaktiert werden - nicht nur bei (technischen) Unklarheiten! Es zeugt von ehrlichem Interesse, wenn die anbietende Partei bei der anfragenden Partei herausfinden will, was ihr am wichtigsten ist. Vor allem in B2B Unternehmen sollte das gepflegte Gewohnheit werden, und gleichzeitig wird auch der persönliche Draht mit dieser Tätigkeit aufgebaut.

Liegen alle Informationen vor, wird im weiteren Schritt eine Priorisierung/Selektion der Anfragen durchgeführt und dann ein Angebot gelegt.

Das schlussendliche Nachfassen - auch genannt Verfolgen von offenen Angeboten - ist ein absolutes Muss im B2B Geschäft! Oftmals haben die EntscheiderInnen von Unternehmen keine Zeit und schieben ihre Entscheidung vor sich her. Ein einfacher Anruf kann sie wieder an das Angebot erinnern und die Chance erhöhen, dass eine Bestellung ausgelöst wird. Der Termin für dieses Telefonat kann/soll am besten schon beim vorhin erwähnten Vorangebot-Gespräch ausgemacht werden (vgl. Milz 2013, S. 143 - 149).



Abbildung 12: Anfragemanagement-Prozess nach Milz (in Anlehnung an Milz 2013, S. 142)

Der in Abbildung 12 definierte Prozess lässt sich sehr gut mit dem beschriebenen Angebotsprozess im Projektgeschäft von Abbildung 11 kombinieren. Die beiden Prozessdarstellungen sind in allen Punkten überlappend - der Prozess von Milz ist jedoch detaillierter. Aus diesem Grund kann er auch für das Projektgeschäft herangezogen werden.

5.1 Besonderheiten und Aufgaben des Angebotscontrollings

Aufgabe des Angebotscontrollings ist es, Anfragen und Angebote zu sichten (nach Art und Umfang), sie zu qualifizieren und optimieren. Des Weiteren ist es von großer Bedeutung, wichtige von unwichtigen Anfragen/Angeboten zu trennen. Durch effizientes Angebotscontrolling können Ressourcen geschont und der Prozess der Angebotserstellung systematisiert werden. Oftmals gibt es Ineffizienzen in diesem Stadium - da kann es helfen, mit Go-/No-Go-Entscheidungskriterien zu arbeiten (vgl. Winkelmann 2012, S. 489 - 491.).

Mit einem Satz kann das Angebotscontrolling wie folgt zusammengefasst werden: *"Es ist Aufgabe des Angebots- und Auftragscontrollings, eine zur Umsatzzielerreichung erforderliche Quantität und Qualität von Anfragen und Angeboten zu überwachen."* (Winkelmann 2012, S. 679).

Detaillierter beschrieben, sieht Winkelmann es als Aufgabe des Angebotscontrollings:

- Anfragen auszusieben, die wirtschaftlich, technisch, bonitätsmäßig oder taktisch nicht tragbar sind.
- Anfragen und Angebote im Zeitablauf hinsichtlich Trends zu analysieren.
- Anfragen zu analysieren, die nicht weiter bearbeitet wurden.
- Angebote zu analysieren, die zu Aufträgen wurden (Stichwort Hitrate).
- Aufträge zu analysieren, die ohne Anfrage und/oder ohne Angebot zu Aufträgen wurden (vgl. Winkelmann 2012, S. 678f.).

Dabei helfen einzelne Teilaufgaben des Angebotscontrollings, welche in den nachfolgenden Subkapiteln erklärt werden.

Aufträge können über verschiedene Wege zu Aufträgen werden. Nicht immer gibt es vorgelagerte Anfragen und/oder Angebote. Abbildung 13 soll verdeutlichen, wie Anfragen, Angebote und Aufträge zusammenhängen.

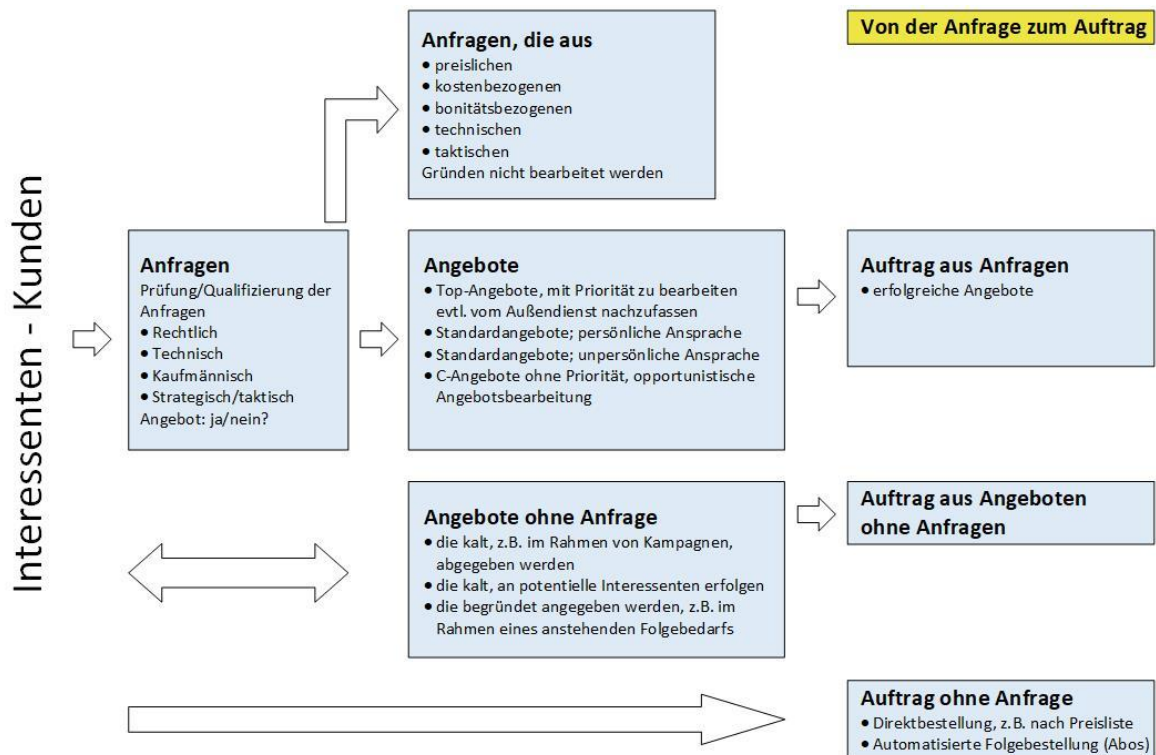


Abbildung 13: Zusammenhang Anfragen, Angebote und Aufträge (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 678)

Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten, wie der Kontakt (und in weiterer Folge die Anfrage) zwischen Unternehmen und Interessent bzw. Interessentin zustande kommen kann. Entweder on Demand, das heißt, der Interessent bzw. die Interessentin nimmt aktiv Kontakt mit dem Vertrieb auf (z.B. durch Online-Angebote, Empfehlungen oder Erfahrungen). Oder Ergebnis gesteuert, was bedeutet, dass aufgrund eines bestimmten Anlasses der Kontakt zustande kommt (z.B. durch einen Messebesuch). Oder der Kontakt kommt initiativ zu Stande, wobei der Vertrieb Kontakt mit den Interessenten und Interessentinnen aufnimmt. Dieser Vorgang kann auch klassisch als Kaltakquise bezeichnet werden (vgl. Dietzel 2013, S. 45).

Um ein Angebotscontrolling überhaupt durchführen zu können, ist es hilfreich, wenn folgende Informationen vorliegen bzw. beschaffen werden:

- Wie treffen Anfragen ein (über welchen Kanal)?
- Wie werden Anfragen danach bearbeitet (personell und zeitlich)?
- Wie wird auf verschiedene Angebotshintergründe reagiert?
- Wie werden Angebote nachgefasst?
- Wie hoch ist die derzeitige Hitrate? (vgl. Schreiber 2012, S. 10)

Das Ziel des Angebotscontrollings ist es, die Qualität der Angebote zu erhöhen und dadurch gleichzeitig Risiken zu minimieren und eine maximale Profitabilität zu erzielen. Das Angebotscontrolling begleitet den kompletten Angebotsprozess und sollte als Kultur in den Vertrieb eingeführt und gelebt werden (vgl. Bearing Point 2010, S. 3f. und vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 140).

Um das gewährleisten zu können, werden im Nachfolgenden einige Prozessschritte bzw. Aktivitäten genannt, die in das Angebotscontrolling fließen.

5.2 Opportunity Management

Opportunity Management steht in enger Verbindung mit dem Angebotscontrolling, denn damit ist eine Reihenfolge von Schritten gemeint, um Geschäfte zu identifizieren, durch gezielte Aktivitäten die Wahrscheinlichkeit ihrer Realisierung zu erhöhen und sie bis zum erfolgreichen Auftragseingang zu verfolgen (vgl. Rauch 2016, S. 165).

Zu einem Anfragen- und Angebotswesen und Leadmanagement gehört auch der Aufbau eines Opportunity Managements. Es kann frei übersetzt als "Bearbeitung der Geschäftschancen" bezeichnet werden und beginnt mit der systematischen Erfassung und Evaluierung von sehr wichtigen Anfragen/Angeboten und reicht bis hin zur systematischen Prozesssteuerung.

Als Opportunities werden im B2B Sektor Anfragen und Angebote bezeichnet, die einen Projektcharakter besitzen und sich von Standardanfragen unterscheiden.

In das Opportunity Management fließen sowohl Verkauf, Marketing, Vertriebsleistung als auch Produktmanagement ein. Ein CRM System kann ein wesentliches Hilfsmittel für ein professionelles Opportunity Management sein (vgl. Winkelmann 2012, S. 567).

Opportunity Management hat vielfältige Aufgaben. Diese können u.a. das Erkennen jeder sich bietenden Möglichkeit, einen Auftrag durchzuführen, sein. Aber auch das Sicherstellen der tatsächlichen Ausführung von der Auftragsakquisition bis zur Auftragsabwicklung sowie das Sicherstellen von Transparenz in den Projekten und Aufträgen zählen zu den Aufgaben des Opportunity Managements. Schlussendlich soll dabei auch eine Kundenzufriedenheit erreicht werden (vgl. Jacob 2013, S. 40f.).

Innerhalb des Opportunity Managements gibt es verschiedene Rollen, die von verschiedenen Mitarbeitenden wahrgenommen werden können, aber nicht müssen. Die Rollen im Opportunity Management sind:

- Opportunity Noticer: Erkennt die Möglichkeit eines Auftrags.
- Opportunity Identifier: Ordnet die Opportunity einer Geschäftseinheit zu.
- Ressource Coordinator: Ordnet einen Auftrag einem konkreten Mitarbeiter bzw. einer konkreten Mitarbeiterin zu.
- Opportunity Owner: Prüft den Auftrag auf Realisierbarkeit und Auftragserfolg.
- Opportunity Business Manager: Selektiert und priorisiert die Opportunities und gibt Ressourcen frei (vgl. Jacob 2013, S. 41).

Dieses Modell kann und wird jedoch nur funktionieren, wenn eine schnelle Informationsweitergabe gewährleistet ist. Dies kann z.B. in Form von vernetzten IT-Systemen geschehen. (vgl. Jacob 2013, S. 41).

Wie beschrieben, ist es Aufgabe des Opportunity Managements, ständig nach neuen Leads zu suchen und diese zu finden. Damit wird der Verkaufstrichter stets befüllt.

5.3 Steuerung des Verkaufstrichters

Es ist empfehlenswert, den Verkaufstrichter aus mehreren Blickwinkeln zu beleuchten. Dadurch fällt es dem Management leichter, Gründe für Auftragsabschluss und -verlust zu erkennen. Unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichem Grundwissen (über Produkte, Kunden/Kundinnen und Wettbewerb) können die nötige Flexibilität zur Betrachtung der Pipeline mitbringen (vgl. Pufahl 2014, S. 123f.).

Wichtig ist dennoch eines: Stets darauf zu achten, dass in den Vertriebstrichter oben immer genügend Leads kommen, so dass der Trichter stets gut gefüllt ist. Doch es darf nicht vergessen werden, dass es in fast jeder Branche eine begrenzte Anzahl von Leads gibt und dass mit zunehmender Anzahl von Leads die Qualität dieser abnehmen kann. Und dass die Akquisekosten oft überproportional sind; das heißt, das Befüllen des Trichters ergibt ab einem gewissen Punkt keinen wirtschaftlichen Sinn mehr. In diesem Kapitel darf darauf hingewiesen werden, dass der Verkaufstrichter nicht als einstufige Input-/Output-Relation gesehen werden darf. Es empfiehlt sich somit, den Trichter mehrstufig auszubauen bzw. ihn als dreidimensionalen Kegel zu sehen, da Leads innerhalb des Trichters unterschiedliche Attraktivität, Größe und Komplexität aufweisen können (vgl. Winkelmann 2012, S. 681). Das Thema Vertriebstrichter wurde bereits unter Kapitel 3.3.2 ausführlich behandelt.

5.4 Anfragenbewertung

Sind die Anfragen nun im Haus, müssen diese bewertet werden.

In der Literatur finden sich für den Vorgang der Anfragenbewertung noch andere Definitionen wie z.B. Anfragenqualifizierung, Anfragenprüfung oder Offer Screening.

All diese Begriffe meinen das Bewerten von Anfragen/Ausschreibungen und das Schaffen von Prioritäten für die Angebotserstellung. Zudem hilft die Anfragenbewertung beim Einschätzen von Chancen und Risiken (vgl. Winkelmann 2012, S. 494).

Bei einer 2008 an 281 Unternehmen durchgeführten Studie von VDI wurde festgestellt, dass nur knapp 16% aller befragten Unternehmen angaben, die Anfragen systematisch und standardisiert zu bewerten. Daraus ist ersichtlich, dass es noch viel Potenzial in diesem Bereich in den Unternehmen gibt (vgl. Schmidt 2008, S. 7).

Zu sagen sei an dieser Stelle, dass die Qualität der Anfragenbewertung auch von der Kompetenz der Durchführenden abhängt. Gute Vertrieblerinnen und Vertriebler kennen ihr Geschäft und ihr Portfolio sehr gut und wissen, wie dieses von der Kundschaft gesehen wird. Außerdem müssen sie schnell, genau und unter Stress

arbeiten können. Erfahrung spielt hier ebenfalls eine Rolle (vgl. Kadre 2011, S. 87).

5.4.1 Aufgabe und Besonderheiten der Anfragenbewertung

Aull definiert als eine der Aufgaben der Anfragenbewertung das rechtzeitige Erkennen von Geschäften, die ohnehin nicht gewonnen werden (können). Aufgrund von nachvollziehbaren Kriterien sollen solche Geschäfte bewusst aussortiert werden, um keine vertriebliche Energie zu verschwenden (vgl. Aull 2016, S. 72).

Bei Eintreffen einer Anfrage müssen mitunter weitere wichtige Entscheidungen getroffen werden, bei denen eine professionelle Anfragenbewertung helfen kann. Sie hilft demnach bei den Entscheidungen, ob überhaupt ein Angebot gelegt wird, wie detailliert dieses ausgearbeitet und in welcher Form dieses den Interessierten unterbreitet wird. Auch Fragen hinsichtlich der Zugeständnisse im Angebot (z.B. Lieferzeit oder Preis) und die weitere Priorität der offenen Angebote können schon im Anfragebewertungs-Stadium berücksichtigt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 494).

Um diese Entscheidungen treffen zu können, kreierten Hofbauer und Helwig ein Ablaufmodell für eine professionelle Anfragenbewertung. Dieses wird hier nun chronologisch beschrieben:

1. Entgegennahme der Kundenanfrage (mündlich, schriftlich oder per E-Mail)
2. Analyse der Kundensituation und der Informationsziele
 - Beweggründe der Kundin/des Kunden für Anfrage eruieren
 - Informationen wie Zahlungsfähigkeit, Wettbewerbsposition, Kundenstatus, Bedarfspotenzial und Technologiebasis herausfinden
3. Prüfung der Realisierbarkeit
 - Wirtschaftlich und technisch
 - Prüfung der Kapazitäten
4. Anfragenbewertung
 - Qualitative Verfahren wie z.B. Checklisten und Profilvergleiche
 - Quantitative Verfahren wie z.B. Ansatz von Heger und Ansatz von Backhaus
 - Scoring Modelle (als Mischform)

5. Ausscheiden von Angeboten aufgrund

- schlechter Zahlungsfähigkeit der Kundschaft
- Kapazitätsengpass
- fehlender Kompetenz
- gesamtwirtschaftlicher Chancenlosigkeit
- mangelnder Attraktivität
- politischer Gründe

6. Priorisierung/Qualifikation der Anfragen nach gewichteten Punkten unter Berücksichtigung folgender Kriterien:

- Chancen
- Potenzial
- Kompetenz
- Wettbewerbsstärke
- Strategie
- Profitabilität (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 212 - 220).

Hofbauer und Hellwig definierten auch Erfolgsfaktoren für die Anfragenprüfung. Werden diese Faktoren berücksichtigt, bringt eine Anfragenbewertung eher den gewünschten Erfolg. In Hinblick auf CRM sollen Kundenwert und Geschäftsbeziehungsdauer berücksichtigt werden, rasch auf Anfragen reagiert werden und schnell eine Entscheidung getroffen werden, ob ein Angebot gelegt wird oder nicht.

Außerdem sollen Messgrößen verwendet werden. Dabei ist die Selektionsqualität der Messgrößen und die Kenntnis über Deckungsbeitrag, Kundenmotivation, Conversion-Rate, Auftragsvolumen und Auftragswahrscheinlichkeit wichtig.

Die Autoren sind sich ebenfalls einig, dass die Durchführung eines Opportunity-Managements, einer Ad-hoc-Bewertung, einer Anfragenqualifikation und eines Offer Screenings sowie die Verwendung von qualitativen und quantitativen Verfahren bzw. Scoring Modellen ein essentieller Teil der Anfragenbewertung ist. Expertensysteme und/oder CRM-Systemen können dabei in der Praxis helfen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 221 und vgl. Reißig-Thust 2018, S. 23).

Eine bereits existierende geschäftliche Beziehung ist ein großer Vorteil in der Bewertung von Geschäftsmöglichkeiten oder Anfragen. Denn im Idealfall konnte sich der Anbieter bzw. die Anbieterin bereits ein Bild vom Kunden bzw. von der Kundin

machen und umgekehrt. Auch die Dauer der bereits vorhandenen Geschäftsbeziehung ist in dieser Hinsicht interessant (vgl. Aull 2016, S. 77f.).

In der Anfragenprüfung ist es eines der obersten Ziele, die Angebotskosten zu minimieren, welche bei Projektgeschäften durchaus bis zu fünf Prozent des Auftragsvolumens betragen können. Doch auch der zeitliche Faktor spielt eine große Rolle: Viele Industrieunternehmen haben nicht die (zeitlichen) Ressourcen, um alle Anfragen annehmen zu können!

Doch nicht nur Erfolgsaussichten einzelner Aufträge sollen betrachtet werden, sondern auch deren Risiken. Unter dem Vorgang des Offer Screenings wird unter anderem auch das Entwickeln von Bewertungskriterien für das vorzeitige Ausselektieren von chancenlosen, deckungsbeitragsarmen und risikoreichen Anfragen verstanden (vgl. Hofbauer/Helwig 2012, S. 211f.).

Das Ziel der Anfragenbewertung ist es also, die entgegengenommenen Anfragen zu selektieren, zu prüfen und zu priorisieren.

Milz meint dazu: *"Eine Optimierung des Prozesses rund um eingehende Anfragen, Angebotsgestaltung und Nachfassen der Angebote zu beginnen, macht fast immer Sinn!"* (Milz 2013, S. 141).

5.4.2 Operative Umsetzung der Anfragenbewertung

Aull definierte Fragen, die sich ein Unternehmen bei jeder Anfrage stellen soll:

- Was sind die Anforderungen des Kundenprojekts?
- Welche Ziele gilt es zu erfüllen?
- Wie lassen sich diese Ziele mit den eigenen Geschäftszielen vereinbaren?
- Wie sieht der zeitliche Ablauf aus? (vgl. Aull 2016, S. 75).

Laut Pufahl gibt es elf Kriterien, welche für die Beurteilung des Verkaufsprojekts in Betracht gezogen werden können:

- Auftragseinschätzung
- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Eintrittszeitpunkt
- Risikoeinschätzung
- Ressourceninanspruchnahme

- Kundenstatus
- Produktkomplexität
- Auslastungsgrad
- Strategische Bedeutung
- Wettbewerbssituation
- Leistungsart (vgl. Pufahl 2014, S. 157f.).

Auch Winkelmann definiert Kriterien, die in die Anfragenbewertung miteinbezogen werden können/sollen. Diese sind:

- Umfang des Gesamtwertes
- Geschätzter Preis bzw. Deckungsbeitrag (DB)
- Technisches/marktpolitisches/wettbewerbsstrategisches Interesse
- Rohstoffsicherheit
- Fertigungssicherheit
- Kapazitätsauslastung
- Erfüllbarkeit der Lieferzeitvorstellung
- Kooperationsbereitschaft der Interessenten und Interessentinnen
- (zusätzliche) Risiken im Falle einer Bestellung (vgl. Winkelmann 2012, S. 494f.).

Pufahl findet zudem, dass auch das Kundenanliegen und andere Kundeninformationen schon im Anfragestadium abgefragt werden sollen, da diese Details auch ausschlaggebend in der Anfragenbewertung sein können. Zu diesem Zweck teilt er die Fragen an die Kundschaft in folgende Kategorien ein:

- Kundenbedürfnisse und Lösung
- Kundennutzen
- Buying Center
- Affinität
- Priorität
- MitbewerberInnen
- Finanzielle Mittel
- Projektgröße vs Aufwand (vgl. Pufahl 2015, S. 150f.).

Es wurden bereits viele Faktoren genannt, die bei der Anfragenbewertung in Betracht gezogen werden können bzw. sollen. Über diese Faktoren hinaus haben Detroy, Behle und vom Hofe weitere, noch nicht genannte Faktoren definiert, die ebenfalls in der Anfragenbewertung von Bedeutung sein können. Diese Faktoren sind:

- Dauer der Fertigung
- Zahlungsbereitschaft der Kundschaft
- Benötigtes Know-how
- Rechtliche Bedenken
- Abhängigkeit von der Kundschaft (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 440f.).

Wie beschrieben, definierten mehrere Autoren und Autorinnen die Auftragschance als großes Kriterium in der Anfragenbewertung. Im Projektgeschäft werden zusätzlich noch vier Arten der Erfolgswahrscheinlichkeit unterschieden:

- Realisierungswahrscheinlichkeit
- Budgetwahrscheinlichkeit
- Berücksichtigungswahrscheinlichkeit
- Share-of-Wallet-Wahrscheinlichkeit (vgl. Winkelmann 2012, S. 501).

Diese erwähnten Fragen/Kriterien können in die Anfragebewertungs-Verfahren einfließen, welche in den nächsten Subkapiteln beschrieben werden. Je nachdem welche Art von Verfahren (qualitativ oder quantitativ) gewählt wird, können/müssen andere Kriterien verwendet werden.

In der Literatur lassen sich zwei Arten von Anfragenbewertungs-Systemen finden: Qualitative Konzepte, welche keine metrischen Beurteilungsgrößen verwenden und quantitative Konzepte, welche Informationen metrischen Skalenniveaus verwenden und somit nicht subjektiv sind. Eine Mischform stellt das Scoring Modell dar, da dieses zwar quantitative Daten verwendet, die jedoch nach subjektiven Befinden bei der Punktvorgabe gewichtet werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 362).

5.4.3 Qualitative Verfahren

Zu den qualitativen Verfahren zählen das Checklisten-Verfahren, der Profilvergleich und die Bewertungsmatrix, welche im Folgenden beschrieben werden.

Checklisten-Verfahren

Das Checklisten-Verfahren ist eines der am häufigsten gewählten Verfahren zur Anfragenbewertung in der Praxis, da es relativ schnell und einfach erfolgen kann. In erster Linie dient sie der Sammlung aller für eine Bewertung relevanten Faktoren. Diese Faktoren werden im Checklisten-Verfahren zuerst erfasst, dann dokumentiert, um zum Schluss berücksichtigt werden zu können. Häufig werden zuerst vor allem die technischen Projektdaten betrachtet - meist mit Hilfe einer Notenskala. Auch eine reine Ja-/Nein-Liste ist möglich, auch wenn dies keine feine Abstufung zulässt. Diese kann als Bid-/No-Bid Entscheidung herangezogen werden. Sollte ein essentielles Kriterium mit "Nein" beantwortet werden, wird nicht angeboten. Es sei denn, es lassen sich Maßnahmen eruieren, um diese Schwachstelle zu beheben. Umgekehrt kann ein Unternehmen seine Checklisten auch so gestalten, dass ein einzelnes "Ja" zur Angebotslegung führt. Zum Beispiel, wenn die Anfrage von einem wichtigen Stammkunden bzw. einer wichtigen Stammkundin kommt (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 65f.).

In eine Checkliste können sowohl kundenbezogene, unternehmensbezogene (eigene Kapazität, Finanzierungsmöglichkeiten und Know-how) als auch umfeldbezogene Kriterien (soziale, makroökonomische, ökologische und eventuell geografische Einflüsse) miteinbezogen werden. Nicht alle Kriterien sind hierbei für jedes Unternehmen gleich wichtig. Zuletzt sei auch noch das Thema Compliance erwähnt. Diese regulatorischen gesetzlichen und/oder unternehmensspezifischen Standards können ebenfalls zur Entscheidung führen, in einem konkreten Fall kein Angebot zu legen (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 65 - 68).

Bei Checklisten-Verfahren werden ein paar relevante Kriterien zusammengestellt und danach mit qualitativen Beschreibungen belegt. Es wird also schnell deutlich, dass dieses Verfahren keine intersubjektiv überprüfbaren Entscheidungen herbeiführt. Es dient vielmehr nur dazu, eine umfassende qualitative Bewertung zu gewährleisten, bei der die relevanten Kriterien lückenlos geprüft werden. Eine Ein-

satzmöglichkeit für Checklisten ist es, eine qualitative Erklärung für das weitere Vorgehen der Anfragenbearbeitung zu erhalten. Eine Weiterentwicklung von diesem Verfahren ist der Profilvergleich (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 362).

Profilvergleich

Profilvergleiche vergeben für jedes Kriterium konkrete Punktausprägungen. Dabei verdichten sie jedoch die einzelnen Punkte nicht über die Kriterien. Bei Profilvergleichen ist eine eindeutige Entscheidung dann möglich, wenn es keine Überschneidungen von realisierten Profilen und Mindestanforderungs-Profilen gibt. Sollte das Real-Profil das Mindest-Profil in einigen Kriterien nicht erfüllen, müssen Möglichkeiten der Kompensation berücksichtigt werden oder das gesamte Projekt wird abgelehnt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 362).

Der Profilvergleich unterscheidet sich von dem Checklisten-Verfahren auch dadurch, dass hier eine optische Darstellung ergänzt wird. Der Profilvergleich besteht aus zwei Stufen. Die erste ist eine Vorselektion aller Anfragen, welche auf dem Prinzip des Checklisten-Verfahren basiert. Hierbei werden die nicht realisierbaren Anfragen aussortiert. Nur Projekte die in allen Punkten ein "Ja" aufweisen, kommen in die zweite Stufe. In dieser werden ausführliche Unterlagen, die dann analysiert werden, von der Kundschaft angefordert. So kann erklärt werden, ob eine Angebotserstellung sinnvoll und ratsam ist. Auch in dieser Stufe können Anfragen aussortiert werden, z.B. wenn sie ein Mindest-Profil nicht erfüllen. Für jede einzelne Anfrage wird ein individuelles Profil erstellt, das mit dem Mindest-Profil verglichen wird. Das Mindest-Profil kann im Einzelfall jedoch je nach Situation angepasst werden (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 69 - 73).

Bewertungsmatrix

Laut Aull gibt es zwei Hauptfragen in der Bewertungsmatrix: Gibt es überhaupt eine Geschäftsmöglichkeit? Und wenn ja: Kann dieser Auftrag gewonnen werden? Dazu definiert er folgende Schritte für den Bereich der Geschäftsmöglichkeit: Das Profil und die Ziele des Kunden bzw. der Kundin eruieren, danach das Projekt und dessen Anforderungen herausfinden bzw. Motivation und Motive der Kundschaft erfragen und zum Schluss das Budget analysieren (vgl. Aull 2016, S. 74 - 80).

In Hinsicht auf die Bewertung der Chance, dieses Geschäft zu gewinnen, meint Aull, dass die Beziehung zum Anfrager bzw. zur Anfragerin, die informellen und formellen Entscheidungskriterien, der geschäftliche Mehrwert und eine etwaige entscheidungsmächtige Unterstützung wichtige Kriterien sind (vgl. Aull 2016, S. 74 - 80).

Diese Fragen können vorab mit Hilfe einer Checkliste - wie als Beispiel in Tabelle 1 dargestellt - geklärt werden.

Existiert eine Geschäftsmöglichkeit?	nicht definiert		definiert
Geschäftliches Profil und Geschäftsziele des Kunden?	0 ☐	2 ☐	4 ☐
Das Projekt und seine Anforderungen?	0 ☐	2 ☐	4 ☐
Handlungsmotivation und zwingendes Kaufmotiv	0 ☐	6 ☐	12 ☐
Ausreichend Budget priorisiert für das Projekt?	0 ☐	5 ☐	10 ☐
<i>Gesamtpunktzahl Teil 1</i>			

Werden wir gewinnen?	nicht definiert		definiert
Unsere geschäftliche Passung und Beziehung?	0 ☐	5 ☐	10 ☐
Formelle und informelle Entscheidungskriterien?	0 ☐	6 ☐	12 ☐
Unser geschäftlicher Mehrwertaufbau end drauf?	0 ☐	6 ☐	12 ☐
Entscheidungsmächtige Unterstützung?	0 ☐	8 ☐	16 ☐
<i>Gesamtpunktzahl Teil 2</i>			

Tabelle 1: Bewertungsmatrix zur geschäftlichen Qualifikation nach Aull (in Anlehnung an Aull 2016, S. 81)

5.4.4 Quantitative Verfahren

Nun werden zwei quantitative Verfahren beschrieben: Das Verfahren nach Heger und die Angebotserfolgskennziffer nach Backhaus. Abschließend wird noch auf das Scoring Model, welches eine Mischform darstellt, eingegangen.

Verfahren nach Heger

Aus operativer Sicht muss laut Heger die Anfrage den gewünschten Deckungsbeitrag und die Auftragswahrscheinlichkeit vorweisen können und gleichzeitig einen bestimmten Angebotskostenwert aufweisen. Diese unternehmensindividuellen Vorgaben werden Anspruchsniveau genannt, und ihre Werte variieren je nach exogenen Faktoren und anfragenspezifischen Besonderheiten. Die Auftragswahrscheinlichkeit wird zweifach geprüft: Einmal unter Berücksichtigung aller MitbewerberInnen und einmal nur unter Berücksichtigung des stärksten Marktteilnehmers / der stärksten Marktteilnehmerin. Der Deckungsbeitrag kann relativ leicht indirekt über den Umsatzerlös errechnet werden. Die Auftragswahrscheinlichkeit wird so gut es geht geschätzt. Das Ergebnis kann auch visualisiert werden, wie Abbildung 14 zeigt. Solange eine Anfrage im hier blauen Bereich ist, ist sie als gut zu bewerten (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 370 - 372).

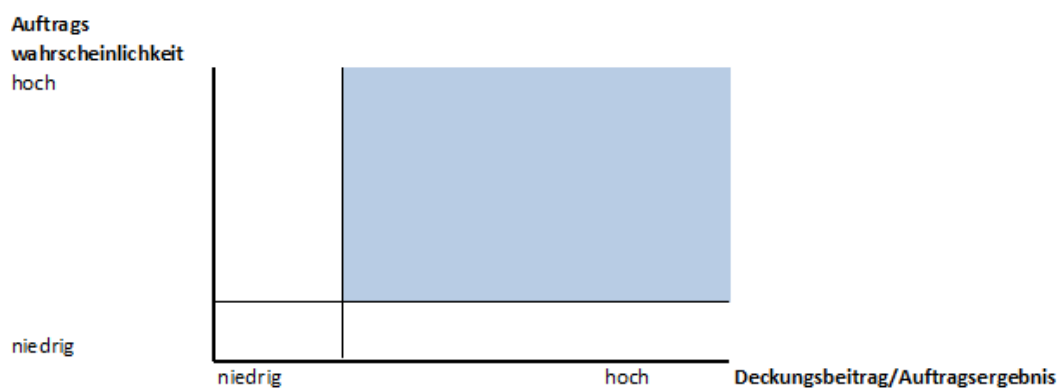


Abbildung 14: Anfragenbewertung mittels Anspruchsniveau (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 372)

Angebotserfolgskennziffer (AEK) nach Backhaus

Backhaus entwickelte eine eigene Kennziffer, um der Kritik der subjektiven Bewertung entgegenzuwirken. Die Entscheidung basiert hierbei rein auf Zahlengrößen.

Somit zählt diese Bewertungsart zu den quantitativen Konzepten. Backhaus schaffte es, eine Messgröße zu kreieren, die auf bereits bekannten bzw. einfach zu ermittelnden Informationen beruht. Denn oftmals herrscht im Anfragestadium ein Informationsdefizit. Die AEK ist jedoch nur ein grober Maßstab (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 79f.).

Hierbei werden die Angebotskosten im Verhältnis zum erwarteten Auftragseingang (Umsatz) gesetzt, um die Höhe der Angebotskosten schon bei Anfrageneingang explizit berücksichtigen zu können.

Dieser Ansatz nach Backhaus beruht auf einer Kennziffernbewertung. Die Bewertungsgröße ist dann eine Angebots-Erfolgskennziffer, die wie folgt berechnet wird:

$$AEK = \frac{\text{Erwarteter Auftragserfolg}}{\text{Geschätzte Angebotskosten}}$$

Welchen Wert die AEK haben muss, um positiv bzw. negativ bewertet zu werden, kann nicht verallgemeinert gesagt werden. Ein Unternehmen soll jedoch in der Lage sein, bei längerer Anwendung dieser Kennziffer Erfahrungswerte zu sammeln (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 373f.).

5.4.5 Scoring Modell als Mischform von qualitativen und quantitativen Verfahren

Scoring Modelle haben zwei große Vorteile: Zum einen können sie sowohl für Anfragen von neuen als auch von bestehenden Kundinnen und Kunden verwendet werden, zum anderen beziehen sie qualitative und quantitative Größen in die Bewertung mit ein.

Hierbei werden zuerst Kriterien festgelegt. Danach werden diese subjektiv gewichtet. Dann wird die Anfrage für jedes der Kriterien mit einem Punktwert bewertet. Zum Schluss werden die einzelnen Punktwerte mit der Gewichtung des jeweiligen Kriteriums multipliziert und die Ergebnisse addiert. Die Anfrage mit dem höchsten Ergebnis hat die höchste Priorität (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 157 - 159).

Ein Beispiel für ein Scoring Modell zeigt Tabelle 2.

Kriterium	Gewichtungsfaktor	Anfrage A		Anfrage B	
		Punkte	gew.	Punkte	gew.
X					
Y					
Z					
			Σ		Σ

Tabelle 2: Musterbeispiel eines Scoring Modells (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2012, S. 158)

Ein Vorteil von Scoring Modellen ist das Ermitteln von Gesamtpunktwerten (Total Score), mit dessen Hilfe die einzelnen Anfragen in eine Rangfolge gebracht werden können (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 364f.).

5.4.6 Allgemeine Tipps für die Anfragenbewertung

Die Ergebnisse der Anfragenbewertung können in einem Report zusammengefasst werden, der allen Vertriebsmitarbeitenden bzw. Beteiligten zur Verfügung gestellt werden kann. Je komplexer die Anfragen sind, desto sinnvoller ist so ein Bericht, welcher die Ergebnisse schriftlich festhält. Die Vorteile dafür sind unter anderem, dass Überblick/Transparenz von Details, die Möglichkeit zur Reflexion und eine schriftliche Absicherungsfunktion gewährleistet werden. Außerdem können kritische Punkte auf einem Blick dargestellt und Infos einfach an alle Beteiligten übermittelt werden (vgl. Preußners 2015, S. 71f.).

Schwanfelder definierte Fehler, die in der Praxis in der Anfragenbewertung vorkommen. Sie sollten im Falle der Durchführung einer professionellen Anfragenbewertung von jedem Unternehmen vermieden werden. Ein Fehler ist es, wenn die Anfrage nur überflogen und nicht vollständig gelesen wird oder kritische Details nicht verstanden werden. Werden die Anfragen nicht ernst genommen und/oder falsch priorisiert oder Alternativen nicht ausgearbeitet/bedacht, kann dies ebenfalls ein folgenschwerer Fehler sein. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass keine Nebensächlichkeiten vergessen oder gar falsch/nicht kalkuliert werden und dass keine Fehler in den Dokumenten gemacht werden (vgl. Schwanfelder 1989, S. 140f.).

Detroy, Behle und vom Hofe haben weitere Tipps zur Anfragenbewertung definiert, welche hier abschließend in diesem Kapitel erwähnt werden:

- Nur bei konkreten Anfragen anbieten und nicht "ins Blaue hinein"
- Angebotsgründe hinterfragen
- Unklarheiten vorab (telefonisch) abklären
- Selbstauskunft der AnfragerInnen mittels Fragebogen nutzen
- Nur bei hoher Auftragswahrscheinlichkeit Angebote stellen
- Dringlichkeit des Angebots bei der Anfragerin/dem Anfrager herausfinden
- Angebote in einem elektronischen Archiv ablegen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 441f.).

Resümee der Anfragenbewertung (inklusive Kriterien)

Zum Schluss dieses Kapitels ist zu sagen, dass im Projektgeschäft häufig ein Know-how-Gefälle zwischen der anbietenden Partei und der nachfragenden Partei besteht. Der Grund ist, dass das Projektgeschäft von Einzeltransaktionen gekennzeichnet ist und somit die Kundschaft keine Erfahrungswerte aufbauen kann. Umso wichtiger ist es, dass die anbietende Partei vor Anfragenbewertung Kontakt mit der anfragenden Partei aufnimmt, um zu prüfen, ob beide "vom gleichen sprechen". Nur so kann die Anfragenbewertung auf Basis vollständiger Informationen getätigt werden (vgl. Henties 2018).

Welches Anfragenbewertungsverfahren gewählt werden soll, lässt sich nicht so einfach ermitteln. Es gibt keine Regel/Empfehlung, welches Unternehmen welches Verfahren verwenden soll. Denn welches Modell ein Unternehmen verwendet, hängt unter anderem von der Erfahrung der Vertriebsmitarbeitenden, der Branche und den angebotenen Produkten ab (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 81 - 83). In der Literatur lässt sich keine eindeutige Erkenntnis gewinnen, welches Bewertungsverfahren für das Projektgeschäft am besten ist. Diese Wissenslücke soll im empirischen Teil gefüllt werden.

Es lassen sich jedoch Kriterien finden, die bei der Wahl des Anfragenbewertungsverfahrens u.a. einfließen können:

- Wie schnell/einfach sind die Informationen erhältlich und wie schnell/einfach lässt sich das Verfahren durchführen? (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 65f.).
- Kann das Verfahren allein verwendet werden oder benötigt es danach ein weiteres? (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 362).
- Soll das Verfahren objektiv oder subjektiv durchgeführt werden? (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 79f.).
- Soll das Verfahren operative oder strategische Entscheidungen nach sich ziehen? (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 361).
- Sollen bestehende oder neue Kunden bewertet werden? (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 157 - 159).

5.5 Angebotserstellung

Wurde dafür entschieden, ein Angebot zu stellen, soll dies zeitnah geschehen.

Ein Angebot ist kurz gesagt ein Leistungsversprechen des Herstellers bzw. der Herstellerin gegenüber dem Kunden bzw. der Kundin. Es erfüllt somit drei Aufgaben:

- Informationsinstrument (es informiert die Kundschaft über die zu erwartende Leistung)
- Marketing- und Verkaufsinstrument (die Vorteile der Leistung müssen präsentiert werden)
- Juristische Aufgaben (das Angebot ist ein Vertrag und somit ein Dokument mit Rechten und Pflichten auf beiden Seiten) (vgl. Esters 2018, S. 250).

Motive der Anfragenstellung

Kühnapfel beschreibt über dies hinaus fünf Motive bzw. Motivationen wieso Unternehmen Angebote fordern. Diese sind:

- Wettbewerbsvergleich (Angebote von mehreren Anbietern/Anbieterinnen werden eingeholt, z.B. im Zuge einer Ausschreibung)
- Lösungsvergleich (in diesem Fall sind die angebotenen Leistungen schwer vergleichbar, die Kundschaft sucht die für sie passendste Lösung)
- Marktüberblick (der/die Kunde/Kundin möchte ein marktübliches Preisniveau wissen)

- Aufgedrängtes Angebot (der Kunde/die Kundin wollte gar kein Angebot, doch der Vertriebler / die Vertrieblerin hat ihm dennoch eines unterbreitet - z.B. aus Gründen der Zielerreichung)
- Scheinangebot (die Kundschaft holt das Angebot nur ein, um eine mögliche Kritik an der finalen Kaufentscheidung abwehren zu können) (vgl. Kühnapfel 2013, S. 378f.).

Czech-Winkelmann beschreibt ähnliche Gründe, wieso die Kundschaft ein Angebot haben möchte. Laut ihm sind dies die Motive:

- Erste Orientierung
- Fixes Angebot einholen, um eine Entscheidung treffen zu können
- Detailliertes Angebot einholen als Basis für Ausschreibung
- Einholen eines Druckmittels für Preisverhandlungen mit anderen Lieferanten und Lieferantinnen
- Konkurrenten und Konkurrentinnen holen unter falschem Namen Angebote (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 112).

Es ist wichtig, dass man die Motive des Anfragers bzw. der Anfragerin kennt und beide Vertragspartner ein einheitliches Verständnis haben, um das Angebot, welches ein verbindliches Dokument darstellt, korrekt ausstellen zu können (vgl. Hentges 2018).

Arten von Angeboten

Es ergeben sich drei Arten von Angeboten, mit denen Unternehmen auf eine Anfrage reagieren können:

- Kontaktangebot
- Richtpreisangebot und
- Festangebot (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 112).

Diese Angebotsformen unterscheiden sich in der Genauigkeit und zudem auch in den Angebotskosten, welche von Branche zu Branche variieren. Im Industriegütergeschäft können diese jedoch durchaus hoch werden (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 112).

Ein Kontakt- oder Richtpreisangebot wird angeboten, wenn der Kunde bzw. die Kundin sich einen Überblick über die allgemeine Marktsituation verschaffen möch-

te. Wo hingegen ein Festangebot im Projektgeschäft am häufigsten vorkommt. Dieses Angebot besitzt bereits Details über technische Ausstattung, Garantien und Ähnliches (vgl. Schwanfelder 1989, S. 143 - 145).

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Kunde bzw. die Kundin immer ein Recht auf alle Informationen hat - das betrifft vor allem das Angebot. Auch wenn es detailliertere und weniger detailliertere Angebote gibt, soll die Kundschaft immer die für den Moment benötigten Informationen erhalten (vgl. Schumacher 2015, S. 17f.).

Schon bei der Erstellung von Angeboten kann auf einige Punkte geachtet werden. Wichtige Hinweise, die jedes Unternehmen beim Erstellen seiner Angebote beachten soll, sind:

- Resultate des Angebots in den Vordergrund stellen
- Unerwartete Bestandteile im Angebot vermeiden
- Darauf hinweisen, dass Risiken beim Kauf vermieden werden
- Hilfe beim Vollziehen eines möglichen Wandels im Unternehmen der Kundschaft anbieten
- Relevante Informationen in den Vordergrund stellen
- Klare Kommunikation sicherstellen
- Einem Standardprozess folgen (vgl. Legodo 2013, S. 10).

Viele Unternehmen erstellen standardisierte Angebote mit vorgegebenen Textbausteinen, um sich so Zeit zu sparen. Doch gerade individuell maßgeschneiderte Angebote, die dem einzelnen Kunden bzw. der einzelnen Kundin seinen bzw. ihren konkreten Nutzen nahelegen, werden höhere Trefferquoten erzielen. Ein weiterer Fehler ist das unprofessionelle Angebotsmanagement: Anfragen werden liegen gelassen, Angebote werden lieblos erstellt, und es werden Angebote an Kundinnen und Kunden geschickt, bei denen die Auftragswahrscheinlichkeit nicht hoch ist (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 436).

Es ist empfehlenswert, das Angebotsmanagement des Unternehmens regelmäßig zu systematisieren, zu analysieren und zu optimieren. Fragen, die sich ein Unternehmen dabei stellen soll, sind: Wie stark kann der Umsatz steigen, wenn die Trefferquote um ein paar Prozente erhöht wird? Bzw. wie sieht umsatzorientiertes

Angebotsmanagement aus? Und welche Fragen können der Anfragenbewertung dienen? (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 436).

Resümee der Angebotserstellung

Das Thema Angebot ist vor allem im Projektgeschäft ein sehr heikles Thema, da fast jede angebotene Leistung individuell ist und somit ein Standardisieren von Angeboten schwierig bis gar nicht machbar ist. Auch wenn das individuelle Erstellen eines einzelnen Angebots viel Aufwand bedeutet, ist dies Teil des Projektgeschäfts. Umso essentieller ist es, dass die Motive und Bedürfnisse der anfragenden Partei im Vorfeld erfragt werden (vgl. Henties 2018). Im Zuge des empirischen Teils dieser Arbeit soll unter anderem herausgefunden werden, wann die Kundenschaft welche Art von Angeboten (Detaillierungsgrad) benötigt.

5.6 Erfassen der Angebotskosten

Die Angebotskosten müssen manuell erhoben werden und können als durchschnittliche Kosten pro Angebot angegeben werden, meint Dietzel. Dieser Wert teilt sich in Personal- und Sachaufwendungen (vgl. Dietzel 2013, S. 369).

Beispiele solcher Kosten können sein:

- Personalkosten der VerkäuferInnen
- Personalkosten der Verkaufsunterstützung
- Angebotsprüfkosten
- Personalkosten des Managements
- Kosten für Proben und Muster
- Angebotspräsentationskosten (vgl. Kühnapfel 2013, S. 370f.).

Um die (durchschnittlichen) Angebotskosten ermitteln zu können, schlägt Biesel folgende zehn Schritte vor:

1. Notierung aller am Angebotsprozess beteiligten MitarbeiterInnen
2. Ermittlung der Arbeitszeit der einzelnen Beteiligten für das Angebot
3. Notierung der jährlichen Gehalts- und Lohnnebenkosten je MitarbeiterIn
4. Festhalten der Arbeitsplatz- und PKW-Kosten (Außendienst)
5. Zusammenfassung der sonstigen Kosten (z.B. Weiterbildung)
6. Auflisten aller abgegebenen Angebote innerhalb eines Zeitraums

7. Division der Summe der Gesamtkosten durch die Summe der Angebote
8. Festhalten der erfolgreichen Angebote (Stichwort Hitrate)
9. Analyse der verlorenen Angebote und Aufstellung der dafür angefallenen Kosten
10. Verteilung der Kosten der nicht erfolgreichen Angebote auf die gewonnenen Angebote (vgl. Biesel 2013, S. 37f.).

Damit die erwähnten Angebotskosten als Kriterium in die Anfragenselektion einfließen können, können sie projektbezogen zuerst als Erwartungswert geschätzt und dann - nach Angebotslegung - als Ist-Wert erfasst werden. Dies ist umso wichtiger, je größer die angefragten Projekte sind. Viel schwieriger ist es, die Risiken von Aufträgen frühzeitig einschätzen bzw. in Werten quantifizieren zu können. Hilfreich kann es beim Definieren der Angebotskosten sein, wenn ein angefragtes Projekt einem bereits realisiertem ähnelt, da dann der Informationsstand schon von Beginn an besser ist. Ebenfalls macht es einen Unterschied, welche Art von Angebot die Kundschaft wünscht. Der Aufwand - und somit die Kosten - kann dabei von gering (Kontaktangebot) bis sehr hoch (Festangebot) reichen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 362).

Wiederholungskäufe sind in diesem Fall für Unternehmen Gold wert. Jedes Unternehmen sollte eruieren, wie viele Anfragen von Bestandskundinnen und -kunden getätigt werden (unveränderter oder modifizierter Wiederholungskauf). Die Wahrscheinlichkeit, dass solche Anfragen in Aufträgen enden, ist deutlich höher als bei Neukundinnen und -kunden und die Angebotskosten sind gleichzeitig meist niedriger (vgl. Preußner 2009, S. 36).

5.7 Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten

Wurden die Anfragen bewertet und die entsprechenden Angebote ausgesendet, kann es laut Winkelmann sinnvoll sein, ein Angebotsportfolio zu erstellen, welches dabei hilft, die Angebote in

- Top-Angebote
- Angebote zur Kapazitätsauslastung
- Angebote zur Renditeverbesserung und
- verzichtbare Angebote

zu gliedern. Dabei bezieht er sich auf Umsatz-Erwartung und DB-Erwartung. Diese Einteilung hilft den Vertriebsmitarbeitenden, die Angebote und das Nachfassen dieser richtig zu priorisieren. Top Angebote mit hohem Umsatz-Erwartungswert und hohem Deckungsbeitrags-Erwartungswert haben folglich die größte Priorität (vgl. Winkelmann 2012, S. 496).

Abbildung 15 zeigt ein solches Portfolio schematisch.

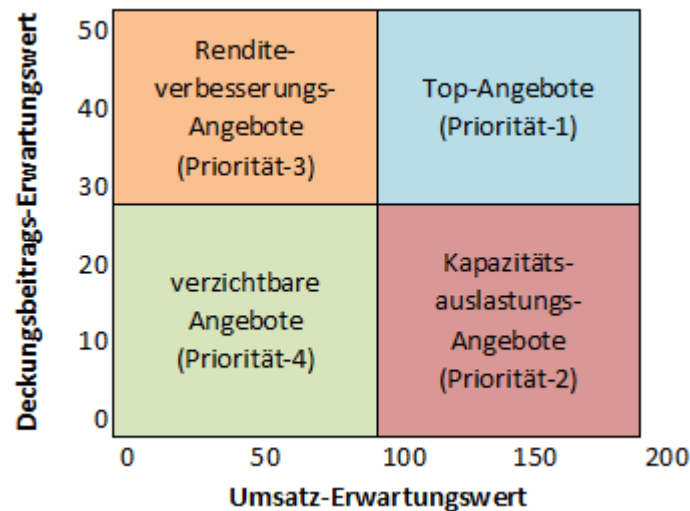


Abbildung 15: Angebots-Portfolio (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 476)

Ein ähnlicher Ansatz ist es, Angebote in A-, B- und C-Angebote zu unterteilen. Dabei sollte auf eine gute Verteilung dieser Kategorien geachtet werden. Werden diese Vorgaben mit dem Ist-Stand verglichen, kann dafür ein Ampel-System mit den Farben Rot, Gelb und Grün zur Anwendung kommen. Dieses stellt den Soll-Ist-Vergleich farblich dar (vgl. Biesel 2012, S. 125f.).

In vielen Unternehmen werden Ressourcen vergeudet, indem jeder Interessent bzw. jede Interessentin, der/die ein Angebot fordert, dieses auch erhält. Werden nur Anfragen mit Angeboten beantwortet, die es "wert" sind und werden diese Angebote auch noch professionell nachgefasst, erhöht sich die Hitrate. Ein zeitgemäßes Angebotsmanagement legt fest, wer bis wann die Nachverfolgung der Angebote vornimmt. Hier haben vor allem Angebote mit hoher Auftragswahrscheinlichkeit und gutem Aufwand-Ertrags-Verhältnis Priorität und sollen häufiger kontaktiert werden (vgl. Biesel 2013, S. 8).

Ein wichtiger Grund, wieso Angebote nicht zu Aufträgen werden, kann die fehlende Angebotsverfolgung sein. Mithilfe einer Checkliste können die Vertriebsmitarbeitenden einen guten Überblick behalten. Diese Checkliste sollte Punkte enthalten wie z.B. Kundennamen, Angebotswert, angebotene Produkte, Nachfasstermin und (Zwischen-)Ergebnisse (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 436). Diese Checkliste kann z.B. in Form einer elektronischen Datenbank vorhanden sein (vgl. Henties 2018).

Um die Angebote in der richtigen Reihenfolge/Priorität verfolgen zu können, kann auch mit einer Highlight-Liste aller Top-Angebote gearbeitet werden. Wichtige Parameter dafür sind:

- Angebotsdatum (bzw. Angebotsgültigkeitsdauer)
- Zuordnung zu einem/einer Verantwortlichen
- Konkrete Kundenanwendung des eigenen Produkts
- Angebotsvolumen
- Erfolgswahrscheinlichkeit
- Auftragseingangsprognose mittels Multiplikation von zuvor erwähnten Angebotswerten und Erfolgswahrscheinlichkeit
- Bekannter oder geschätzter Termin der Auftragsvergabe (vgl. Winkelmann 2012, S. 503).

Des Weiteren sollen die Gültigkeitsdauer des Angebotspreises und die Laufzeit des Angebots im Auge behalten werden. Dies hat den Vorteil, dass rechtzeitig vor Ablauf der Gültigkeitsdauer nachgefasst werden kann und bereits ausgelaufene Angebote aus dem Bestand genommen werden können (vgl. Winkelmann 2012, S.503).

Auch Pufahl sagt, dass das Verfolgen von Angeboten ein wesentlicher Baustein im Sales ist. Zudem kann es durchaus vorkommen, dass Angebote überarbeitet bzw. an Kundenbedürfnisse angepasst werden müssen. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass das neue Angebot ebenfalls auf Profitabilität und Realisierbarkeit geprüft wird. Auch die Dauer bis zur endgültigen Entscheidung sollte in diesem Stadium im Auge behalten werden (vgl. Pufahl 2015, S. 153).

Durch konsequentes Dranbleiben am Angebot und an der Kundschaft erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, den Auftrag an Land zu ziehen. Das Nachfassen soll je-

doch nicht per E-Mail geschehen, sondern besser telefonisch mit geschickten Fragestellungen erfolgen (vgl. Birgelen 2013, S. 245).

Das Controlling von Topangeboten kann außerdem ein wichtiges Hilfsmittel für das Forecasting bzw. die Umsatzvorschau sein (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 46).

Resümee der Verhandlungsphase bzw. des Nachfassens von Angeboten

Da der Kunde bzw. die Kundin in seltensten Fällen das erste Angebot akzeptiert und von selbst die Bestellung auslöst, ist das Nachfassen von großer Bedeutung. Gerade im Projektgeschäft kann die Entscheidungsphase über mehrere Monate bis Jahre gehen. Ein "Dranbleiben" und Nachfassen der offenen Angebote ist daher stark zu empfehlen und soll systematisch und professionell geschehen (vgl. Ahlrichs 2018).

5.8 Loss-Order-Analysis

Wird trotz professioneller Angebotsgestaltung und konsequentem Nachfassen der offenen Angebote der Auftrag verloren, kann eine Loss-Order-Analysis dabei helfen, aus Fehlern zu lernen.

Die Aufgaben der Loss-Order-Analysis können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Gründe für Auftragsverlust antizipieren
- Verlorene Aufträge regelmäßig auf deren Ursachen auswerten
- Loss-Order-Berichte allen Mitarbeitenden zur Verfügung stellen, damit sie aus diesen Fehlern lernen können
- Gründe für den Gewinn von Aufträgen eruieren (sich seiner Stärken bewusst werden)
- Die Ergebnisse der Loss-Order-Analysis in Verbesserungsprozessen überführen (vgl. Winkelmann 2012, S. 684f.).

In der Literatur wird empfohlen, vor allem dann eine zu Deutsch Auftragsverlustanalyse zu machen, wenn die Hitrate kleiner als zehn Prozent ist. Sinnvoll ist es,

dabei auch die Kundschaft selbst und die MarktbegleiterInnen im Auge zu behalten und die Loss-Order-Analysis regelmäßig und präventiv zu betreiben.

Operativ gesehen hilft diese Analyse, Konsequenzen für zukünftige Geschäfte zu ziehen und aus strategischer Sicht kann sie helfen, eine Stärken- und Schwächen-Bewertung des eigenen Unternehmens vorzunehmen. Außerdem dient sie dazu, die Betroffenen vom Alibi-Argument "Preis" wegzubringen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 200f.).

Auch Kühnapfel sieht es als wichtige Aufgabe, aus den verlorenen Aufträgen ein Muster bzw. ein System zu erkennen, das zu Maßnahmen führen soll. Eine Problematik in dieser Hinsicht ist, dass die von der Kundschaft erwähnten Ablehnungsgründe oft nicht der Wahrheit entsprechen. Doch je intensiver der Kundenkontakt ist, desto wahrscheinlicher ist die Kundin bzw. der Kunde bereit, ihre bzw. seine Beweggründe zu nennen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 376).

Kühnapfel definierte vier Schritte der professionellen Loss-Order-Analysis: Der erste Schritt ist das Sammeln von Ablehnungsgründen per Formular. Der Vorteil ist die Anonymität sowohl der Vertriebsmitarbeitenden, die sich nicht mit diesem Thema konfrontieren wollen, als auch der Kundinnen und Kunden. Im zweiten Schritt soll die ursprüngliche Motivation der Kundschaft, sich ein Angebot unterbreiten zu lassen, ermittelt werden. Nur durch den Abgleich der Ablehnungsgründe und der Motivationsmotive (dritter Schritt) ist eine sinnvolle Interpretation möglich. Die Motivationsmotive einer Anfragenstellung können im Kapitel 5.5 gefunden werden. Im vierten und letzten Schritt sollen die Ergebnisse dargestellt und für jedermann aufgezeigt werden. Der Nutzen der Analyse und nicht die Fähigkeit der VertrieblerInnen soll hierbei im Vordergrund stehen (vgl. Kleinaltenkamp 2013, S. 379f.).

Dietzel ergänzt, dass nicht nur der/die Interessent/in den Akquisitionsprozess bzw. die Verhandlungen abbrechen kann, sondern auch der/die Anbieter/in. Zum Beispiel wenn er/sie erkennt, dass die Bemühungen zu keinem Erfolg führen werden. Auch Umwelteinflüsse des Markts können dazu führen, dass eine der beiden Parteien keinen Grund für weitere Gespräche oder das Abschließen des Deals sieht. Auch diese - eher selteneren - Faktoren sollten in der Loss-Order-Analysis berücksichtigt werden (vgl. Dietzel 2013, S. 63).

Gründe können also in den eigenen Reihen gefunden werden. In diesem Fall soll/kann der Anbieter bzw. die Anbieterin sich selbst z.B. folgende Fragen stellen, um sich seiner Schwächen bewusst zu werden:

- Gab es bereits im Vorfeld Hinweise auf Probleme oder Missverständnisse?
- Wurden Fehler oder suboptimale Zustände erkannt (z.B. falsche Einschätzung, mangelnde Präsenz oder schlechte Erreichbarkeit?)
- Wurden Fristen innerhalb des Akquisitionsprozesses nicht eingehalten?
- Obliegt die Ablehnung technischen, kaufmännischen oder organisatorischen Gründen?
- Wer beeinflusste und/oder traf die Entscheidung?
- Hätte der/die Anbieter/in die Entscheidung noch positiv beeinflussen können?
- Was kann beim nächsten Mal besser gemacht werden? (vgl. Dietzel 2013, S. 86 - 88.).

Resümee der Loss-Order-Analysis

Es gehört zum Business des Vertriebs, dass nicht alle Angebote zu Aufträgen werden. Besonders schmerzhaft ist dies jedoch, wenn wichtige Angebote keinen Erfolg bringen. In dieser Hinsicht ist es wichtig, die Gründe dafür herauszufinden. Sind diese Gründe erst mal bekannt, können sie Veränderungsprozesse einleiten (vgl. Winkelmann 2012, S. 684f.).

5.9 Analyse von Trends

Vor allem im B2B Bereich können regelmäßige Trend-Analysen Sinn machen.

Sie helfen bei der Eruierung der Abschlussmöglichkeiten und somit auch bei der effektiven Vertriebsplanung. Hierbei sollen sowohl historische als auch aktuelle Informationen berücksichtigt werden (vgl. Pufahl 2014, S. 123).

In Hinblick auf das Angebotscontrolling meinten Hofbauer und Helwig: *„Anzahl und Qualität der Anfragen sind die besten Indikatoren für zukünftige Umsatzerlöse und Gewinnbeiträge.“* (Hofbauer/Helwig 2012, S. 211).

Auch Winkelmann definierte ein paar Trends und ihre Inhalte:

- Der Trend von neuen Anfragen ist Ausdruck für die Marktdynamik.

- Der Trend von Geschwindigkeit der Auftragsvergabe und Terminwünsche der Kundschaft ist Indikator für eine Kundendynamik.
- Der Trend der Hitrate ist ein Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.
- Der Trend des Gesamtwerts aller offener Angebote kann ein Hinweis für die Branchenkonjunktur sein.
- Der Trend des durchschnittlichen Angebotswertes ist Ausdruck für Marktentwicklung und Marktverfassung. (vgl. Winkelmann 2012, S. 679).

Diese Trendanalysen sind stark abhängig von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist.

Im Angebotscontrolling (bzw. generell im Controlling) ist es ein Vorteil, wenn die Beteiligten offen für Neues sind und dieses auch erkennen. Veränderungen und Trends sollen erkannt und als Chance gesehen werden (vgl. Scharner-Wolff/Witte 2018, S. 25f.).

Wird die Vertriebsorganisation erfolgreich verändert und angepasst, erhöhen sich der Umsatz und der Marktanteil, die Kosten sinken und die Hitrate wird gesteigert (vgl. Shiver//Perla 2016, S. 2).

6. Angebotscontrolling im Projektgeschäft

In diesem abschließenden Kapitel des Theorieteils werden die Erkenntnisse des Angebotscontrollings mit den Besonderheiten des Projektgeschäfts verknüpft. Daraus soll sich ein in der Theorie funktionierendes Angebotscontrolling im Projektgeschäft ergeben.

6.1 Notwendigkeit eines Vertriebscontrollings im Projektgeschäft

Wichtig im Projektgeschäft ist es, nicht nur vergangenheitsbezogene Werte zu eruieren, sondern auch die Zukunft zu steuern und somit Risiken zu vermeiden. Einen Controlling-Prozess zu etablieren, kann dabei helfen. Das Controlling im Projektgeschäft ist somit ein ständiger Vergleich von Soll und Ist, um Trends erfassen, Gegensteuerungs-Maßnahmen etablieren und eine transparente, stabile Vorschau ermöglichen zu können (vgl. Ramin, S. 17).

Dadurch wird sowohl der strategische, als auch der operative Aspekt des Vertriebs- bzw. Angebotscontrollings abgedeckt.

Im Projektgeschäft kann schon eine geringe Anzahl an fehlkalkulierten Aufträgen schwerwiegende Auswirkungen auf das Ergebnis des Unternehmens haben. Im Gegensatz z.B. zum Produktgeschäft kann einer solchen negativen Entwicklung nicht rasch gegengesteuert werden. Da die Anzahl an Projekten und Aufträgen (im Vergleich z.B. zum Produktgeschäft) gering, das einzelne Auftragsvolumen jedoch sehr hoch ist, ist es notwendig bzw. sogar überlebenswichtig, im Projektgeschäft eine Etablierung einer Steuerung in der Vertriebsphase durchzuführen. In der Tat erlaubt das Projektgeschäft eine stärkere Steuerung im Vertrieb, da die Vertriebsphase lange ist und somit in das laufende Geschäft eingegriffen werden kann (vgl. Kley N./Kley W. 2017, S. 38).

6.2 Objekte des Vertriebscontrollings im Projektgeschäft

Die in Kapitel 4.2 beschriebenen Objekte des Vertriebscontrollings nach Pufahl haben auch direkten bzw. indirekten Einfluss auf das Angebotscontrolling im Projektgeschäft. Die relevantesten Objekte für das Projektgeschäft werden an dieser Stelle herausgehoben.

Märkte

Die Entwicklung der Märkte ist Teil des Angebotscontrollings (an dieser Stelle wird auf Kapitel 5.9 verwiesen). Besonders im Projektgeschäft, wo ein einzelner Auftrag zwar ein hohes Volumen hat, doch die Anzahl der Aufträge vergleichsweise gering ist, ist die frühzeitige Erkennung von Marktentwicklungen essentiell. Schwankungen können nicht - wie z.B. beim Produktgeschäft - ausgeglichen werden (vgl. Kley N./Kley W. 2017, S. 38).

Wettbewerb

Im Projektgeschäft (z.B. im Anlagengeschäft) gibt es anzahlmäßig relativ wenig MarktbegleiterInnen, doch dafür muss meist ein globaler Wettbewerb im Auge behalten werden, was eine Besonderheit darstellt (vgl. Misu 2015, S. 10 - 13).

Kundschaft

Die Frage, welche Kundinnen und Kunden (bzw. welche Anfragen) bedient werden und wie profitabel diese sind, ist nicht nur für das Vertriebscontrolling sondern vor allem auch in Hinblick auf das Angebotscontrolling (dabei speziell die Anfragenbewertung) im Projektgeschäft essentiell. Das Thema der Anfragenbewertung wurde bereits in Kapitel 5.4 bearbeitet.

Prozesse

Der Vertriebsprozess - respektive der Angebotsprozess - soll im Projektgeschäft besondere Aufmerksamkeit erhalten. Wie bereits erwähnt, können die Angebotskosten im Projektgeschäft bis zu fünf Prozent des Auftragsvolumens ausmachen. Außerdem liegen die Gründe für Non Confirmation Costs im Projektgeschäft oft bereits in der Anfrage- und Angebotsphase. Es lässt also den Schluss zu, dass dem Angebotsprozess im Projektgeschäft ein besonderer Fokus geschenkt werden darf (vgl. Pufahl 2014, S. 14 und vgl. Noé 2013, S. 57).

6.3 Notwendigkeit einer professionellen Anfragenbewertung im Projektgeschäft

Während in der Literatur das organisationale Kaufverhalten bereits weitgehend bearbeitet und beleuchtet wurde, gibt es noch Forschungslücken auf der Gegenseite, dem Verkaufsverhalten von Unternehmen. Im Zuge von Verkaufsverhalten

der Unternehmen im Projekt- und Anlagengeschäft hat vor allem die Bearbeitung von Anfragen (bzw. Ausschreibungen) einen hohen Stellenwert. Dies dient nämlich der Auftragsgenerierung und ist somit eine wichtige Basis für die Geschäftstätigkeit eines solchen Unternehmens.

Unternehmen im Projekt- und Anlagengeschäft werden im Laufe eines Geschäftsjahres mit diversen Ausschreibungen und Anfragen konfrontiert. Dies kann von einer Preisauskunft für eine einzelne Maschine über eine Konzeption eines individuellen Großprojekts bis hin zum Bau einer hochkomplexen Anlage reichen. Gerade im Projektgeschäft ist es daher unmöglich bzw. unsinnig, alle erhaltenen Anfragen in gleich großem Umfang zu bearbeiten. Eine Selektion und Priorisierung der Masse ist notwendig (vgl. Geiger/Krüger 2013, S. 65).

6.4 Angebotscontrolling-Prozess im Projektgeschäft

Auf Basis der beschriebenen Besonderheiten des Projektgeschäfts und der Teilbereiche des Angebotscontrollings kann nun ein Angebotscontrolling-Prozess mit den einzelnen Phasen/Schritten speziell für die Besonderheiten des Projektgeschäfts definiert werden.

Allgemein kann gesagt werden, dass für die einzelnen Phasen des Angebotscontrollings z.B. Input-Output-Relationen gemessen oder Kennzahlen im Zeitverlauf miteinander verglichen werden können. Außerdem kann auch immer eine Kosten-Nutzen-Relation der Aktivitäten mittels Kennzahlen gemessen werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 705f. und vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 817.).

Beispiele hierfür können sein: Deckungsbeitrag (als wichtiger Faktor in der Anfragenbewertung), Hitrate (um den Erfolg des gesamten Angebotscontrolling-Prozesses messen zu können) und Kontakthäufigkeit (im Bezug auf das Nachfassen von Angeboten) (vgl. Kühnapfel 2014, S. 9 - 11 und vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 363f.).

Alle nachfolgenden Schritte werden vorab in Abbildung 16 verbildlicht.

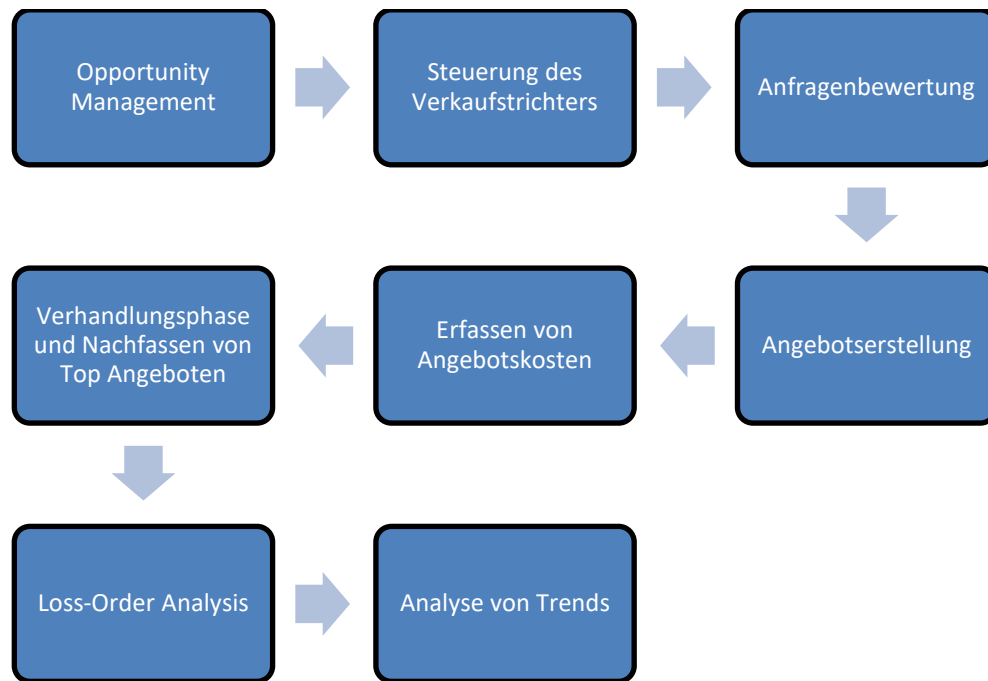


Abbildung 16: Angebotscontrolling-Prozess (in Anlehnung an Milz 2013, S. 142)

1. Opportunity Management

In einem Unternehmen des Projektgeschäfts, wo die Anzahl an Leads/Opportunities (im Vergleich zum z.B. Produktgeschäft) begrenzt ist, kann ein gut etabliertes Opportunity Management dabei helfen, diese im Auge zu behalten, für regelmäßigen "Nachschub" an Opportunities zu sorgen und schlussendlich auch dabei, eine gute Hitrate zu erreichen. Die einzelnen, zuvor beschriebenen Rollen können, müssen dabei jedoch nicht eingenommen werden (vgl. Jacob 2013, S. 40f.).

2. Steuerung des Verkaufstrichters

Die Steuerung des Verkaufstrichters ist eng verbunden mit dem Opportunity Management. Wie erwähnt, ist die Qualität an Leads, die in das Unternehmen (in den Verkaufstrichter) kommen, extrem wichtig, da ein einzelner Auftrag meist einen sehr hohen Wert hat. Daher ist es umso wichtiger, permanent dafür zu sorgen, dass genügend qualifizierte Interessenten und Interessentinnen in den Verkaufstrichter kommen. Denn nur ein kleiner Anteil davon wird wiederum überhaupt zu einem Auftrag (vgl. Pufahl 2014, S. 123f.).

3. Anfragenbewertung

a) Beweggründe der Anfrage eruieren, um den Detaillierungsgrad des Angebots herauszufinden

Gerade im Projektgeschäft kann ein Angebot viel Zeit und Kosten in Anspruch nehmen, da es sich meist um komplexe, individuelle Güter handelt. Daher kann es hilfreich sein, die Beweggründe der Kundschaft, eine Anfrage zu stellen, im Vorfeld zu eruieren. In diesem Zug kann auch herausgefunden werden, in welchem Stadium sich dieses Projekt gerade befindet bzw. welches Angebot (Stichwort Detaillierung) der Kunde bzw. die Kundin überhaupt gerade benötigt. Außerdem hilft es, einen identen Wissensstand bei AnbieterIn und NachfragerIn herzustellen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 362 und vgl. Hofbauer/Helwig 2012, S. 212 - 220).

b) Weitere Informationen der anfragenden Partei herausfinden und Unklarheiten beseitigen

Viele (unnötige) Kosten entstehen schon im Anfragestadium. Speziell im Projektgeschäft können die Angebotskosten sehr hoch sein. Es empfiehlt sich daher, bei Anfrageneingang Kontakt mit der Kundin bzw. dem Kunden aufzunehmen. Einerseits kann dadurch schon eine persönliche Verbindung aufgebaut werden und andererseits können Unklarheiten von Beginn an beseitigt werden, um Effizienz sicher zu stellen (vgl. Hofbauer/Helwig 2012, S. 212 - 220).

c) Realisierbarkeit intern prüfen (technisch, wirtschaftlich und politisch) -> BID OR NO BID

Nachdem alle Details klar sind, muss die Anfrage intern auf technische Realisierbarkeit geprüft werden. Gerade im Projektgeschäft (z.B. Anlagengeschäft) ist dies ein absolutes Muss. Kann das Produkt nicht wie gewünscht gefertigt werden, muss die Anfrage an dieser Stelle abgelehnt oder adaptiert werden.

Auch wirtschaftliche Aspekte gehören geprüft. Ist von Vornherein absehbar, dass das Projekt ein absolutes Verlust-Geschäft wird und sprechen auch sonst keine Argumente dafür (z.B. Prestigeprojekt, Marktanteilgenerierung, Referenzpotenzial), muss die Anfrage ebenfalls abgelehnt werden. Wird eine Anfrage aufgrund politischer Aspekte abgelehnt, kann es sich z.B. um einen verdeckten Wettbewerber bzw. um eine verdeckte Wettbewerberin handeln, die ein Produkt bestellen möchte (vgl. Winkelmann 2012, S. 494f.).

d) Qualitative bzw. quantitative Verfahren inkl. Kriterien -> BID OR NO BID

Wird im soeben beschriebenen Stadium für "Bid" entschieden, kann im nächsten Schritt ein Verfahren zur Anfragenbewertung zur Anwendung kommen. Es wurden ausführlich die einzelnen qualitativen und quantitativen Verfahren und ihre Unterschiede beschrieben. Die in Kapitel 5.4 abschließend beschriebenen Kriterien können auch für das Anfragebewertungs-Verfahren im Projektgeschäft herangezogen werden.

4. Angebotserstellung

Bei der Angebotserstellung soll speziell darauf geachtet werden, welche Art von Angebot der Kunde wünscht. Der Vertrieb sollte nicht unnötige Ressourcen verschwenden, wenn der Kundschaft z.B. ein Kontakt- oder Richtangebot genügt. Außerdem kann im Projektgeschäft z.B. im Zuge einer Ausschreibung auch der Zeitpunkt der Angebotsabgabe entscheidend sein. Wird eine Frist versäumt, wird der Anbieter bzw. die Anbieterin nicht weiter in der Entscheidung berücksichtigt (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 112).

5. Erfassen von Angebotskosten

Es stellte sich heraus, dass die Angebotskosten in der Anfragebewertungs-Phase geschätzt werden müssen (z.B. aufgrund von Erfahrungswerten) und dass die tatsächlichen Angebotskosten nach Angebotslegung erhoben werden sollen, um einerseits die Erfahrungswerte zu erweitern und andererseits für den weiteren Prozess der Angebotsphase berücksichtigt werden zu können (vgl. Biesel 2013. S. 37f.).

6. Verhandlungsphase und Nachfassen von Top Angeboten

a) Highlight Liste bzw. Portfolio der Angebote erstellen

Eine schnell zugängliche und übersichtliche Liste aller offenen Angebote ist von großer Wichtigkeit im Projektgeschäft. Informationen über Angebotswert, Angebotsgültigkeit, Verantwortlichkeit, nächste Schritte und Erfolgswahrscheinlichkeit sollen jederzeit aktuell vorhanden sein. Eine Priorisierung dieser Liste nach A-, B- und C-Angeboten ist sinnvoll.

Die A-, B- und C-Angebote können auch grafisch in einem Portfolio zusammengefasst werden. So kann ein schneller Überblick verschafft werden, ob genügend A-

Angebote in der Pipeline sind oder ob es zwar viele offene Angebote, dafür jedoch nur B- und C-Angebote gibt.(vgl. Winkelmann 2012, S. 496 - 503).

b) Nachfassen / kontaktieren

Das Nachfassen ist auch im Projektgeschäft nicht zu vernachlässigen. Ein bereits etablierter Kundenkontakt soll genutzt werden, um den Status-quo der Entscheidung zu erhalten. Gleichzeitig macht das Unternehmen auf sich aufmerksam und erinnert die anfragende Partei an die anstehende Entscheidung. Das Nachfassen soll im besten Fall von der Verkäuferin bzw. dem Verkäufer selbst geschehen. Die Priorisierung kann dabei auf Basis der erwähnten Highlight-Liste der Angebote erfolgen. So kann sichergestellt werden, dass den offenen A-Angeboten die größte Aufmerksamkeit geschenkt wird (vgl. Birgelen 2013, S. 245).

7. Loss-Order Analysis

a) Gründe intern selbst suchen

Wie erwähnt, können Gründe für einen Auftragsverlust auch intern gesucht und gefunden werden. Im Projektgeschäft, wo jedes Geschäft bzw. jedes Angebot meist individuell ist, kann sich dieser Vorgang als schwierig erweisen. Dennoch sollte regelmäßig auf interne Fehlerquellen geachtet und sich selbst die Frage gestellt werden: "Was hätten wir besser machen können?" (vgl. Dietzel 2013, S. 87f.).

b) Ursachen für Verlust bei Kundschaft erfragen

Auch wenn das Erfragen von Absage-Gründen nicht einfach oder angenehm ist, kann es vor allem im Projektgeschäft einfach praktiziert werden. Die für gewöhnlich guten Geschäftsbeziehungen und der durch einen langen Verkaufsprozess intensivierte Kontakt zur Kundschaft können genutzt werden, um Motive für einen Auftragsverlust zu erfragen. Im besten Fall geschieht dies durch die Vertriebler und Vertrieblerinnen selbst und telefonisch. Die Rücklaufquote von Fragebögen kann nämlich sehr niedrig ausfallen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 200f.).

c) Gewonnene Aufträge auf deren Ursachen prüfen

Auch Gründe für einen gewonnenen Auftrag können wichtige Aufschlüsse im Loss-Order-Analysis Prozess bieten. Auch wenn fast jeder Auftrag bzw. jedes Projekt individuell ist, kann durch das Erfragen der Kaufmotive die eigene Stärke (des

Unternehmens oder des Produkts) an das Tageslicht kommen. Mit diesem Wissen kann bei zukünftigen Angeboten die eigene Stärke noch deutlicher hervorgehoben werden. Auch hier kann die Vertriebsmannschaft die Gründe telefonisch erfragen (vgl. Winkelmann 2012, S. 684f.).

d) Auswertung und Erstellung eines Reports (für alle einsehbar)

Das Zusammenfassen und Auswerten der Daten und Ergebnisse und das anschließende Darstellen in Form eines Berichts sind die letzten Teile der regelmäßigen Loss-OrderAnalysis. Die Informationen sollen allen Mitarbeitenden zugänglich sein. Nur so kann das Unternehmen besser werden und aus seinen Fehlern lernen (vgl. Winkelmann 2012, S. 684f.).

8. Analyse von Trends

Die beschriebene Trendanalyse soll und kann unabhängig von der Industrietypologie durchgeführt werden. Der Trend der neuen Anfragen und der Trend der Geschwindigkeit werden sich im Projektgeschäft wenn, dann nur sehr langsam ändern.

Doch die Geschwindigkeit der Auftragsvergabe, die Hitrate und der Wert der offenen Angebote kann durchaus interessant sein (Hofbauer/Helwig 2012, S. 211).

6.5 Darstellung der Angebotscontrolling-Aktivitäten im Verkaufstrichter

Ein Verkaufstrichter - welcher die beste Darstellungsart für das Angebotscontrolling ist - für das Projektgeschäft, unter Berücksichtigung der erwähnten Vertriebsprozessphasen, kann wie in Abbildung 17 ersichtlich, aussehen.

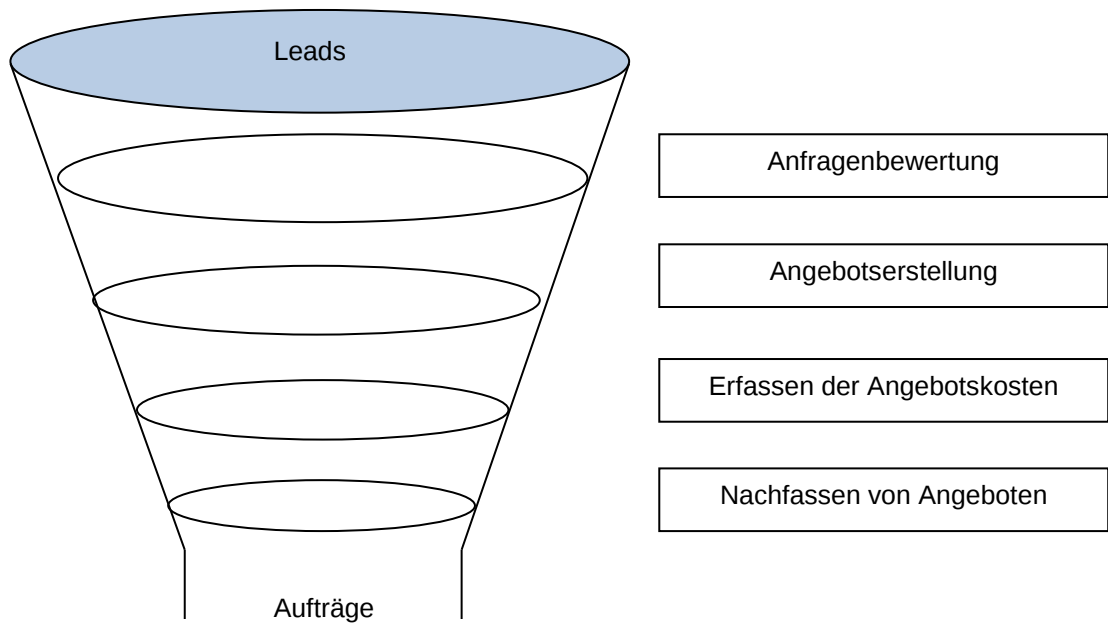


Abbildung 17: Vertriebstrichter für das Projektgeschäft (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2012, S. 169)

Bewusst werden hier die Teilaufgaben Opportunity Management, Steuerung des Verkaufstrichters, Loss-Order-Analyse und Analyse von Trends nicht im Verkaufstrichter dargestellt, weil sie kein eigentlicher Bestandteil des Angebotsprozesses sind (werden nur im Bedarfsfall durchgeführt). Dennoch gehören sie zum Angebotscontrolling. Die vier in Abbildung 17 beschriebenen Tätigkeiten sind ereignisbezogen.

Zuständigkeiten innerhalb der Organisation

Wie im Kapitel Anfragenbewertung beschrieben, fließt in diesen Prozessschritt die Prüfung der Realisierbarkeit mit ein. Hierzu werden sowohl TechnikerInnen als auch eventuell Personen aus der Logistik/Planung, welche die Kapazitäten prüfen, benötigt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 212 - 220).

Die Angebotserstellung selbst wird meist von Personen aus dem Vertrieb gemeinsam mit Personen aus dem Engineering gemacht. Es kann - bei komplexen vertraglichen Thematiken - auch ein Jurist/eine Juristin hinzugezogen werden (vgl. Esters 2018, S. 250).

Die Angebotskosten sind naturgemäß von den an der Angebotserstellung beteiligten Personen aufzuzeichnen.

Das Nachfassen der Angebote sollte im besten Fall der- bzw. diejenige machen, der bzw. die das Angebot ausgesendet hat. Diese Aufgabe kann jedoch auch vom Backoffice bzw. Vertriebsinnendienst übernommen werden (vgl. Biesel 2013, S. 8).

7. Situationsanalyse des bestehenden Angebotscontrollings

In diesem Kapitel soll erarbeitet werden, welche wichtigen Daten, Informationen und Kennzahlen, die für die Etablierung eines professionellen Angebotscontrollings nutzbar und hilfreich sein können, bereits beim Auftraggeber vorliegen.

7.1 Auswertungstool

Der Auftraggeber besitzt eine Software namens "Click View", welche direkt mit SAP verknüpft ist.

In dieser Software könnten unzählige Auswertungen gemacht werden. Einige Beispiele sind hier aufgelistet:

- Hitrate gemessen an Regionalgesellschaften
- Hitrate gemessen an Endkundinnen und -kunden
- Hitrate gemessen an geografischen Merkmalen
- Hitrate gemessen an Leistung der Transformatoren (MVA)
- Durchschnittliches Angebotsvolumen
- Durchschnittliche Angebotsanzahl pro Woche
- Zeit zwischen Anfrageneingang und Angebotslegung
- Zeit zwischen Angebotslegung und Auftragseingang (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

Diese Werte können auch pro MitarbeiterIn ausgegeben werden.

Der Vertrieb erklärte, dass er gerne alles aus einer Hand habe und somit gerne mit SAP/Click View arbeite, anstatt unzählige (Excel-)Listen zu führen, die nicht zusammenhängen.

Rund um den Angebotsprozess gibt es momentan beim Auftraggeber jedoch keinerlei Kennzahlen, die verwendet werden.

7.2 Opportunity Management

Der Auftraggeber betreibt kein (aktives) Opportunity Management und hat dafür weder eine personelle Zuteilung noch eine Aufzeichnung (vgl. Nasar, 25.03.2016).

7.3 Steuerung des Verkaufstrichters

Die Anfragen werden bei Siemens Weiz meist direkt an den zuständigen Vertriebler gesendet. Alle Anfragen müssen dann in eine gemeinsame Offer-Pipeline eingetragen und mit Zuständigkeit, Eingangsdatum und technischen Daten versehen werden (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

7.4 Anfragenbewertung

Rückfragen vor Angebotslegung

80% der Anfragen müssen rückgefragt werden. Meistens handelt es sich dabei um technische Unklarheiten (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

Der Vertrieb arbeitet teilweise bei Anfrageneingang mit einer Bid-/No-Bid-Checkliste. Diese Liste ist zwei Jahre alt und wurde eher willkürlich im Zuge eines Brain Storming Meetings entwickelt. Auch obliegt es den einzelnen Vertriebsmitarbeitenden, ob sie mit dieser Liste arbeiten oder nicht (vgl. Schweiger, 20.03.2019). Die Liste, welche aus 14 Kriterien besteht, die jeweils nur zwei Ausprägungen haben, ist in Abbildung 18 zu sehen.

Bid- / No Bid-Criteria		Answer evaluation	
		Text	Text
1	What was the outcome volume for previous FY?	business	no business
2	Bid submission date feasible? Can it be extended?	feasible	not feasible
3	What is the target price level and which competitor challenges us most?	level given	no level
4	Who are the competitors which can harm us? [Name, Country of origin]	list there	list not there
5	What is the estimated demand for next 3 years from this customer?	high or good demand	no demand
6	Requested ratings (to be specified) are out of our portfolio limitation, can we offer only a partial scope?	partial scope yes	partial scope not possible
7	Are the onsite activities mandatory requirements? Can we exclude them or offer as options?	mandatory	not mandatory
8	With reference to the Incoterms, can we offer preferred Incoterm (mostly DAP or FCA) without offloading?	ok	not ok
9	Have you performed the DAMEX check?	yes and result NN	no or result diff to NN
10	Does the customer specify the country of origin? Europe?	yes	no
11	Which is the expected delivery time?	it fits to our factory load	it doesn't fit to our factory load
12	Are terms and condition according to Standard Siemens T&C for external customer, thus ZRG for the factory, accepted? Do we have back to back condition to consider?	ZRG ok	others than ZRG
13	Is the offer part of a package and how is the portfolio split for TR in percent?	yes	no
14	In which project stage is the project at the moment?	internal judgement if budget or more is required	

Abbildung 18: Bid/No-bid decision sheet (Siemens 2019)

7.5 Angebotserstellung

Anfragen Priorisierung

Grundsätzlich sollen A-Kundinnen und A-Kunden zuerst ein Angebot bekommen. Wer zu dieser Kategorie zählt, scheint jedoch nicht auf, da es keine ABC-Kundenanalyse gibt. Zusätzlich wird nach Dringlichkeit priorisiert. Laut eigenen Angaben wird fast jedes Angebot zeitgerecht versendet (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

Detaillierungsgrad Angebot

Die VertrieblerInnen der Siemens Weiz meinen, dass ihnen meistens nicht klar ist, wie detailliert sie ein Angebot senden sollen. Teilweise können sie aufgrund der gewährten kurzen Frist der Angebotsabgabe davon ausgehen, dass nur ein Richtpreis-Angebot gewünscht ist. Meist muss hier jedoch nachgefragt werden, wie detailliert die anfragende Partei das Angebot wünscht (vgl. Schweiger, 25.03.2019).

7.6 Erfassen von Angebotskosten

Es gibt im Vertrieb keinerlei Messung der Angebotskosten. Es gibt keinen Soll- und keinen Ist-Wert, und somit fließt dieser Faktor auch nicht in die Anfragenbewertung ein. Es wurde jedoch erwähnt, dass eine Einführung dieser Kennzahl möglich wäre, denn das Engineering zeichnet schon jetzt Angebotskosten auf (vgl. Nasar, 25.03.2019).

7.7 Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten

Bei Siemens Weiz wird keine gemeinsame Angebotsliste geführt, mit welcher alle arbeiten. Jeder Vertriebler und jede Vertrieblerin hat seine/ihre eigenen Listen und arbeitet diese nach eigenem System ab.

Sehr wohl sind jedoch alle Angebote in SAP gespeichert und die Vertriebs-Mitarbeitenden müssen das Stadium der jeweiligen Anfrage / des jeweiligen Angebots eintragen. Diese Daten werden jedoch nicht weiterverwendet.

In SAP kann bei einem angelegten Angebot "hot project" eingetragen werden, doch diese Informationen werden nicht weiter verwendet und es ist allen unklar, was ein "hot project" ausmacht (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

Nachfassen

Hier gibt es keinen einheitlichen Standard. Jede(r) im Vertrieb fasst Angebote nach eigenem Belieben nach - wann und wie er möchte. Auch die Termine/Erinnerungen notieren sich die Sales-Mitarbeitenden selbst. Hier wäre eine Erinnerung in SAP - verknüpft mit den Angeboten - wünschenswert (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

Entscheidungsgründe der Kundschaft

In der Siemens Weiz gibt es keinerlei Aufzeichnungen oder Listen, was der Kundschaft bei Angeboten wichtig ist bzw. welche regionalen Besonderheiten die Kundschaft in Hinblick auf das Angebot vorweist. (vgl. Nasar, 20.03.2019).

Buying Center

In der D-A-CH-Region hat der Auftraggeber nach wie einen guten Draht zu den Endkundinnen und -kunden. Dies ist bedingt aus der Historie, da früher die Transformatoren direkt vertrieben wurden und so eine persönliche Beziehung besteht. Teilweise werden noch heute Geschäfte direkt mit der Endkundschaft gemacht. Die Hitrate dabei liegt bei über 80%! (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

In allen anderen Ländern wird ausschließlich über die Regionalgesellschaften kommuniziert - dem Auftraggeber ist das Buying Center des Endkunden bzw. der Endkundin somit komplett unbekannt. Von den Regionalgesellschaften ist jedoch zu hören, dass heutzutage der Einkauf und seine kaufmännische Prüfung mehr Gewichtung in der Entscheidung hat als die Technik und ihre technische Prüfung des Angebots. Die Vertriebsmannschaft des Auftraggebers wünscht sich mehr Informationen über das Buying Center der Endkundschaft, um Angebote besser maßschneidern zu können. Diese Information könnte von den Regionalgesellschaften bezogen werden (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

7.8 Loss-Order-Analysis

Laut Vertrieb des Auftraggebers melden sich die Regionalgesellschaften nicht, wenn ein Auftrag verloren geht. Da jedoch jedes Angebot nachtelefoniert werden sollte, wird zumindest im Zuge dessen von einem Verlust erfahren. Werden die Kundinnen und Kunden nach dem Absagegrund gefragt, ist es meist der Preis. Es wird vermutet, dass jedoch nicht immer der Preis der tatsächliche Grund ist.

In SAP muss ein verlorenes Angebot auf Status "P71" gesetzt und ein Grund für den Verlust gepflegt werden. Mit diesen Daten wird jedoch nichts gemacht (vgl. Nasar, 25.03.2019).

7.9 Trendanalyse

Es gab früher eine Trendanalyse. Hier wurde aufgrund der Hitrate der letzten Periode errechnet, wie viel Angebotsvolumen monatlich ausgesendet werden muss, um die vorgegebenen Umsatzziele zu erreichen. Doch mit dem Wechsel des Head of Sales wurde dies nicht weiter fortgeführt - die Daten dafür würden jedoch nach wie vor vorliegen (vgl. Schweiger, 20.03.2019).

Nachstehende Abbildung 19 zeigt den derzeit bestehenden Angebotscontrolling-Prozess des Auftraggebers. Phasen, die strichliert umrandet sind, werden bis jetzt nur teilweise ausgeführt. Die Phasen Opportunity Management und Trendanalyse, die hier im Vergleich zur Abbildung 16 fehlen, werden beim Auftraggeber bis dato nicht praktiziert.

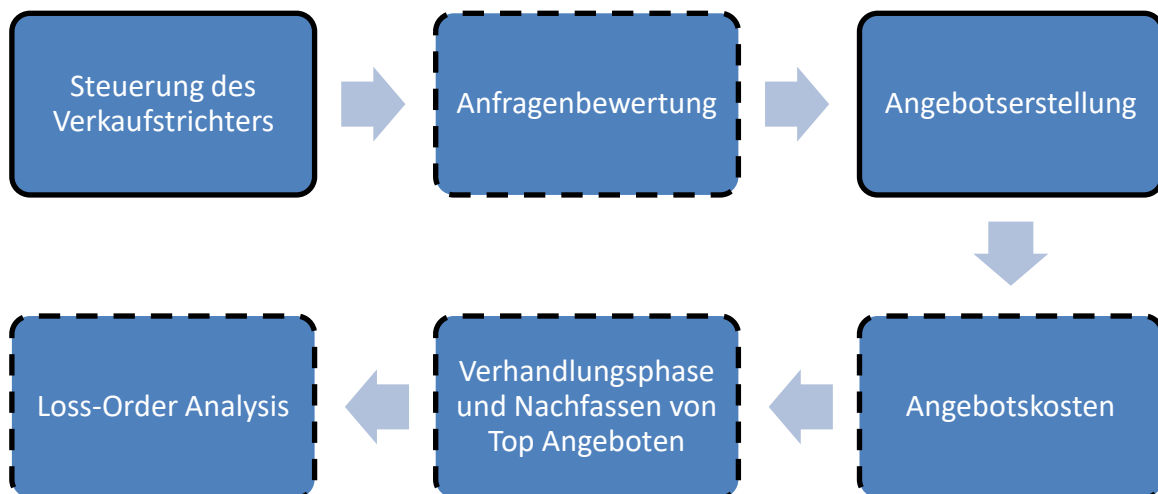


Abbildung 19: Angebotscontrolling Prozess des Auftraggebers (eigene Darstellung)

8. Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel behandelt die Marktforschung, die im Zuge dieser Arbeit zur Beseitigung der Informationsdefizite durchgeführt wird. Nachdem die Informationsdefizite beschrieben werden, wird das Untersuchungsdesign näher erläutert.

Damit Unternehmen ihre marktbezogenen Aktivitäten an die wirklichen Gegebenheiten am Markt anpassen bzw. sich an ihnen orientieren können, benötigt es die Marktforschung (vgl. Homburg 2017, S. 250).

Das wesentliche Ziel dieser Arbeit ist es, ein Angebotscontrolling für das Projektgeschäft für das Unternehmen Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz zu erarbeiten. Nach der theoretischen Bearbeitung dieser Thematik wird nun die Überprüfung dieser Annahmen mittels empirischer Untersuchung durchgeführt. Sie dient dem Schließen von aufkommenden Informationslücken und hilft also bei der Erstellung des Angebotscontrolling-Prozesses inklusive Kennzahlen für den Auftraggeber.

8.1 Prozess der Marktforschung

Homburg definiert den Prozess der Marktforschung wie in Tabelle 3 ersichtlich. Auch diese Arbeit orientiert sich an diesen Schritten.

Schritt	Aktivität	Zentrale Aufgabe
Nr. 1	Problemformulierung	Ziel der Studie
Nr. 2	Festlegung des Untersuchungsdesigns	Typ von Studie
Nr. 3	Bestimmung des Durchführenden	Intern versus Outsourcing
Nr. 4	Festlegung der Datenerhebungsmethode	Form der Datenerhebung
Nr. 5	Stichprobenauswahl	Verfahren zur Stichproben-Identifikation
Nr. 6	Gestaltung des Erhebungsinstruments	Interviewleitfaden/Fragebogen
Nr. 7	Durchführung der Datenerhebung	Besonderheiten der Datenerhebung
Nr. 8	Editieren und Kodierung der Daten	Daten mit Codes verarbeiten
Nr. 9	Datenanalyse und Interpretation	Analyseverfahren
Nr. 10	Präsentation der Ergebnisse	Ergebnisse sinnvoll präsentieren

Tabelle 3: Prozess der Marktforschung (in Anlehnung an Homburg 2017, S. 253)

8.2 Informationsbedarf / Ziele der Untersuchung

Das Ziel der Untersuchung ist es, Informationsdefizite hinsichtlich des Angebotscontrollings im Projektgeschäft auszugleichen.

Dabei sollen folgende Hauptaspekte mit ihren Subaspekten bzw. Fragen betrachtet werden:

- Wie wird Angebotscontrolling in Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, in der Praxis betrieben?
 - Arbeiten andere Projektgeschäfts-Unternehmen im Angebotscontrolling nach den gleichen, in der Theorie beschriebenen Phasen? Auch soll identifiziert werden, ob immer alle beschriebenen Phasen von besagten Unternehmen durchlaufen werden und wie die einzelnen Phasen/Aktivitäten ausgeführt werden.
 - Wie wird die Anfragenbewertung in anderen Projektgeschäfts-Unternehmen betrieben? Konkret geht es darum, welche (qualitativen und/oder quantitativen) Verfahren aus welchen Gründen verwendet werden.
 - Wie priorisieren andere Projektgeschäfts-Unternehmen ihre Angebote und Anfragen? Wie werden die offenen Angebote nachgefasst?
 - Mit welchen Kennzahlen messen die erwähnten Unternehmen ihre Vertriebsarbeit in der Angebotsphase? Werden dabei Messgrößen für jede einzelne Phase/für jede einzelne Aufgabe verwendet?
- Wie wirkt die Kundschaft auf das Angebotscontrolling ein?
 - Wie stehen Kundinnen und Kunden Rückfragen zu ihren Anfragen, gelegten Angeboten oder verlorenen Projekten gegenüber?
 - Wie rasch erwarten sich Kundinnen und Kunden eine Reaktion/Antwort?
 - Wann erwarten sich Kundinnen und Kunden welche Art von Angeboten? Speziell soll hier die Art der benötigten Angebote herausgefunden werden.
 - Welche Faktoren sind den Kundinnen und Kunden bei einem Angebot am wichtigsten bzw. wie geschieht die Entscheidung? Ein Fokus soll hier auf den Entscheiderinnen und Entscheidern sowie auf dem zeitlichen Aspekt liegen.

Daraus ergibt sich, dass sowohl Expertinnen/Experten aus dem Projektgeschäft als auch Kundinnen/Kunden befragt werden müssen.

Ziel der Interviews mit den Expertinnen/Experten des Projektgeschäfts ist das Vergleichen von theoretisch fundiertem Angebotscontrolling aus der Literatur mit der tatsächlichen Ausübung in der Praxis bei Unternehmen im Projektgeschäft. Durch die fehlende Erfahrung von Angebotscontrolling ist dem Auftraggeber nicht bekannt, wie er einen professionellen Angebotscontrolling-Prozess in seinem Vertrieb einführen kann, um die Hitrate zu steigern. Mit Hilfe von Informationen, wie andere Unternehmen Angebotscontrolling im Projektgeschäft betreiben, soll es auch dem Auftraggeber gelingen, einen solchen in seinem Vertrieb zu etablieren. Es sollen mit Hilfe der Interviews somit Wissenslücken geschlossen werden.

Ziel der Interviews mit der Kundschaft ist das Erfragen und Herausfinden ihrer Verhaltensmuster und Beweggründe, um das Angebotscontrolling für den Auftraggeber darauf auszulegen bzw. optimieren zu können. Damit die anfragende Partei und ihre Motive und Bedürfnisse verstanden werden können, muss diese in Hinblick auf das Angebotscontrolling befragt werden. Diese Interviews sollen somit fehlendes Wissen hinsichtlich Motive, Bedürfnisse und Einflüsse der Kundschaft in Bezug auf Anfragen und Angebote schaffen.

8.3 Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign dieser Marktforschung näher beschrieben. Mit Hilfe dieses können die fehlenden Informationen (Informationsdefizit) erhoben werden. Es ist daher auf die vorliegende Untersuchung zugeschnitten.

Das Untersuchungsdesign beschreibt die Vorgehensweise bzw. die Prozedur, um das Informationsdefizit zu beheben. Konkret geht es dabei um die Durchführung der Informationsgewinnung (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 95.).

8.3.1 Erhebungsmethode (Primär- vs Sekundärmarktforschung)

In dieser Arbeit wird eine explorative Untersuchung durchgeführt, da überprüft werden soll, ob das Angebotscontrolling im Projektgeschäft in der Praxis Besonderheiten aufweist und wenn ja, welche. Es müssen also Zusammenhänge zwischen Variablen betrachtet werden, ohne jedoch vorher eine Hypothese aufzustellen.

len. Eine Hypothesen-Generierung ist in der Regel bei qualitativen Untersuchungen nicht möglich bzw. sinnvoll, da es sich um eine interpretierende und beschreibende Analyse handelt. Diese ist kaum quantifizierbar (vgl. Homburg 2017, S. 253).

Als Methode wird in dieser Arbeit die Primärmarktforschung angewendet, da zu wenig bzw. zu ungenaue und keine aktuellen Daten für Angebotscontrolling im Projektgeschäft vorliegen. Die beschriebenen Informationsdefizite können somit ohne primäre Untersuchung nicht behoben werden. Außerdem sind Primärdaten in diesem Fall aussagekräftiger.

In Bezug auf diese Arbeit wird im Konkreten eine qualitative Marktforschung durchgeführt, da individuelle, tiefer liegende Informationen benötigt werden und die Fragen und Antworten nicht standardisiert werden können/sollen. Eine Flexibilität in der Befragung soll gegeben sein (vgl. Homburg 2017, S. 263 - 265).

Interviews

Im Zuge dieser qualitativen Marktforschung werden Interviews ausgewählt, da davon ausgegangen werden kann, dass dabei tiefere Einblicke und somit wertvollere Daten gewonnen werden. Es kann dabei Einblick in die Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster der Befragten erlangt werden und dadurch kann ein tieferes Verständnis für die Thematik generiert werden. Außerdem ist es für die Interviewerin einfacher, Antworten zu hinterfragen und den Gesprächsverlauf individuell und situationselastisch zu lenken (vgl. Homburg 2017, S. 265).

8.3.2 Stichprobenauswahl

Homburg definiert die Stichprobe wie folgt: *"Während die Grundgesamtheit die Menge derjenigen Objekte ist, auf die die Ergebnisse der Marktforschungsuntersuchung zutreffen sollen, ist die Stichprobe die Menge derjenigen Objekte, von denen im Rahmen der Marktforschungsuntersuchung Informationen eingeholt werden sollen."* (Homburg 2017, S. 299).

Dadurch ist die Stichprobe eine Teilmenge der Grundgesamtheit und wird oft deshalb für die Marktforschung herangezogen, weil eine Vollerhebung (Befragung aller in Betracht kommenden Objekte) mit zu hohen Kosten und Aufwand verbunden ist (vgl. Homburg 2017, S. 299).

Insgesamt werden in dieser Untersuchung 17 Einzelinterviews durchgeführt - sowohl mit Expertinnen und Experten des Projektgeschäfts als auch mit der Kundenschaft des Auftraggebers. Damit die Forschungsfragen brauchbare Antworten liefern, werden zuvor Kriterien zur bewussten Auswahl der beiden Probandengruppen definiert. Nur Probandinnen und Probanden, die diese Kriterien erfüllen, sind prinzipiell für die Teilnahme an der Untersuchung geeignet.

Befragt werden sollen Expertinnen und Experten, welche selbst im Projektgeschäft tätig sind und sich mit Anfragen und Angeboten bzw. Angebotscontrolling beschäftigen. Die Probandinnen und Probanden sollen eine leitende Vertriebsposition inne und Erfahrung im Angebotscontrolling haben. Befragt werden sollen Mitarbeitende bzw. Geschäftsführer von Großunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter), die im Anlagenbau tätig sind. Somit soll eine große Vergleichbarkeit mit bzw. Übertragbarkeit auf den Auftraggeber gewährleistet werden.

Durch ihre Erfahrung, ihre Expertise und durch die tägliche Beschäftigung mit dem Thema Angebotscontrolling in einem Projektgeschäft sollen diese Probandinnen und Probanden zur Behebung der Informationsdefizite beitragen können. Dadurch können sie auch als Expertinnen und Experten bezeichnet werden.

Befragt werden sollen zudem Kundinnen und Kunden des Auftraggebers, welche in den letzten drei Jahren mehr als eine Anfrage stellten. Hier wird nicht bewusst auf geografische Merkmale geachtet. Auch die Größe bzw. das Bestellvolumen wird nicht explizit berücksichtigt. Es sollen sowohl Kundinnen und Kunden mit kleinem Kaufvolumen als auch jene mit hohem Kaufvolumen und langjähriger Treue befragt werden.

8.3.3 Erhebungsinstrument

Für die erwähnten Einzelinterviews wird jeweils ein Gesprächsleitfaden für die Experten und Expertinnen und einer für die Kundinnen und Kunden benötigt. Beide werden von der Autorin erstellt und sollen ihr helfen, die Gespräche zu lenken, gleichzeitig jedoch auch Spielraum für individuelle Fragen und eine situationsbedingte Führung der Gespräche bieten. Die Gesprächsleitfäden stellen somit eine grobe Skizze bzw. Strukturierung der Gespräche dar.

In dieser Arbeit sollen sie so konzipiert sein, dass ein Interview zirka 60 Minuten dauert.

Die beiden Gesprächsleitfäden sind im Anhang dieser Arbeit in Kapitel 4 und 5 zu finden.

8.3.4 Durchführung/Durchführungszeitraum

Die Auswahl und Einladung der Teilnehmenden für die Interviews findet im Jänner 2019 statt. Der Auftraggeber unterstützt dabei, z.B. mit Kontaktdaten. Die Termine für die Interviews werden Ende Jänner bzw. Anfang Februar ausgemacht. Die Erstellung der Gesprächsleitfäden für die Interviews wird parallel ebenfalls im Jänner 2019 mit Unterstützung des Auftraggebers durchgeführt.

Die Interviews selbst finden an folgenden Tagen statt:

Experteninterview 1:	Mittwoch,	27.02.2019
Experteninterview 2:	Donnerstag,	28.02.2019
Experteninterview 3:	Montag,	04.03.2019
Experteninterview 4:	Donnerstag,	07.03.2019
Experteninterview 5:	Donnerstag,	07.03.2019
Experteninterview 6:	Samstag,	09.03.2019
Experteninterview 7:	Montag,	11.03.2019
Experteninterview 8:	Montag,	11.03.2019
Experteninterview 9:	Dienstag,	12.03.2019
Experteninterview 10:	Dienstag,	12.03.2019

Kundeninterview 1:	Dienstag,	19.02.2019
Kundeninterview 2:	Montag,	25.02.2019
Kundeninterview 3:	Donnerstag,	28.02.2019
Kundeninterview 4:	Donnerstag,	28.02.2019
Kundeninterview 5:	Montag,	04.03.2019
Kundeninterview 6:	Dienstag,	05.03.2019
Kundeninterview 7:	Montag,	11.03.2019

Die Interviews werden persönlich von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt, hauptsächlich face-to-face. Nur fünf Interviews werden über Skype erfolgen, da sich die Interviewpartner in diesen Fällen örtlich weiter entfernt befinden.

Die Interviews werden mit Hilfe eines Tonbandes aufgenommen, um im Anschluss transkribiert werden zu können. Diese Dokumentation dient als Vorlage für die spätere Auswertung der Ergebnisse.

8.4 Auswertung und Interpretation der Daten

Zur Auswertung der in der Primärforschung erhobenen qualitativen Daten können unterschiedliche Verfahren verwendet werden.

In dieser Arbeit werden die genannten und transkribierten Aussagen zuerst zusammengefasst, um dann in ihrer Gesamtheit betrachtet werden zu können. Das bietet die Möglichkeit, einen Überblick über die Daten zu erhalten und Zusammenhänge schon am Beginn erkennen zu können. Außerdem können die Antworten dabei strukturiert werden.

Danach erfolgt die Analyse und Auswertung der Daten mittels MAXQDA, einer Software speziell für die Auswertung von qualitativen Marktforschungsdaten (vgl. MAXQDA o.J.)

8.5 Ergebnisse der Marktforschung

Nach der Codierung/Auswertung der Daten in MAXQDA können für die einzelnen Schritte bzw. Phasen des Angebotscontrollings Schlüsse gezogen werden. Diese Erkenntnisse werden mit Zitaten der Kunden- und Expertenprobanden hinterlegt. Dieses Kapitel orientiert sich an den zuvor genannten Informationsdefiziten.

An dieser Stelle wird in Tabelle 4 nur eine kurze Übersicht der wichtigsten Erkenntnisse gegeben, welche auch in das folgende Kapitel 9 einfließen werden. Die ausführliche Auswertung der Ergebnisse der Marktforschung befindet sich im Anhang dieser Masterarbeit im Kapitel 6.

Angebotscontrolling-Phase	Erkenntnisse
Besonderheiten und Bedeutung des Angebotscontrollings im Projektgeschäft	• Leads werden Stadien zugeordnet (mit Auftragswahrscheinlichkeiten) • starke Zusammenarbeit von Vertrieb und Technik • Individualität von Anfragen/Angeboten/Projekten • lange Verkaufs- und Angebotsprozesse • Kundenkontakt und -bindung wichtig

Opportunity Management	• wird von Vertriebsmannschaft "mitgemacht" • gemeinsame Opportunity-Liste
Steuerung des Verkaufstrichters	• Nachfrage an Transformatoren steigt weiter • Regionalgesellschaften sind loyal • viele Kundinnen und Kunden mit Ausschreibungen
Anfragenbewertung	• Anfragen vor Angebotslegung abklären • Checkliste als Anfragenbewertungsverfahren • Stammkundschaft vor neuen Kundinnen/Kunden • "Ernsthaftigkeit der Anfrage" als wichtigstes Kriterium • K.O.-Kriterien für Anfragenbewertung verwenden
Angebotserstellung	• Kriterien für Anfragenpriorisierung wichtig • Angebotsabgabe-Fristen unbedingt einhalten (drei Tage bis drei Wochen) • häufig Richtpreisangebote (Preis +/- 15%) • regionale Wünsche/Vorgaben der Kundschaft berücksichtigen
Erfassen der Angebotskosten	• eher unüblich im Projektgeschäft
Verhandlungsphase / Nachfassen	• regelmäßiges und verpflichtendes Nachfassen essentiell • Angebote in A-Angebote ("hot projects") und B-Angebote kategorisieren • gemeinsame Angebotsliste mit Stadien • (fast) nur Preis als wichtigstes Entscheidungskriterium • Buying-Center-Kenntnisse wichtig
Loss-Order-Analysis	• jedes verlorene Angebot auf Verlustgrund hinterfragen • Daten sammeln und auswerten wichtig • aus Fehlern lernen
Trendanalyse	• rollierend und regelmäßig durchführen • hilft bei Ressourcenplanung und beim Forecasting • eher strategisch und zukunftsorientiert
Kennzahlen	• Hitrate, DB, Umsatz und Auftragseingang am wichtigsten • Soll-Ist-Vergleiche machen • Einheitliches Verständnis für Hitrate schaffen • Hitrate in anderen Projektgeschäften zwischen 10% und 80%

Tabelle 4: Wichtigste Ergebnisse der Marktforschung (eigene Darstellung)

9. Angebotscontrolling-Prozess inklusive Kennzahlen für die Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz

Wie aus der Marktforschung hervorging, ist eine komplette Vereinheitlichung und Standardisierung des Angebotsprozesses beim Auftraggeber nicht möglich - da sein Projektgeschäftsdasein dies nicht erlaubt. Da jedoch die Nachfrage an Transformatoren weiter steigen wird, wie die Literatur und die Marktforschung bestätigen, ist es für den Auftraggeber notwendig, das Angebotscontrolling zu optimieren und effizienter zu gestalten. In Abbildung 20 wird für den Auftraggeber der Angebotscontrolling-Prozess mit seinen einzelnen Phasen verdeutlicht. Nachstehend werden die einzelnen Phasen/Aktivitäten und hier speziell das, was geändert oder beibehalten werden soll, beschrieben.

Die Verantwortlichkeiten der einzelnen Phasen sind beim Auftraggeber wie folgt vorzunehmen:

- Opportunity Management: alle Vertriebsmitarbeitenden
- Steuerung des Verkaufstrichters: alle Vertriebsmitarbeitenden
- Anfragenbewertung: alle Vertriebsmitarbeitenden (eventuell gemeinsam mit Engineering)
- Angebotserstellung: alle Vertriebsmitarbeitenden gemeinsam mit Engineering
- Erfassen der Angebotskosten: alle Vertriebsmitarbeitenden und Engineering
- Verhandlung/Nachfassen: alle Vertriebsmitarbeitenden
- Loss-Order-Analysis: alle Vertriebsmitarbeitenden und Head of Sales
- Trendanalyse: Head of Sales

Am Ende dieses Kapitels werden die Phasen Anfragenbewertung, Verhandlungsphase/Nachfassen, Angebotserstellung und Erfassen von Angebotskosten noch einmal speziell behandelt und mit Filtern hinterlegt.

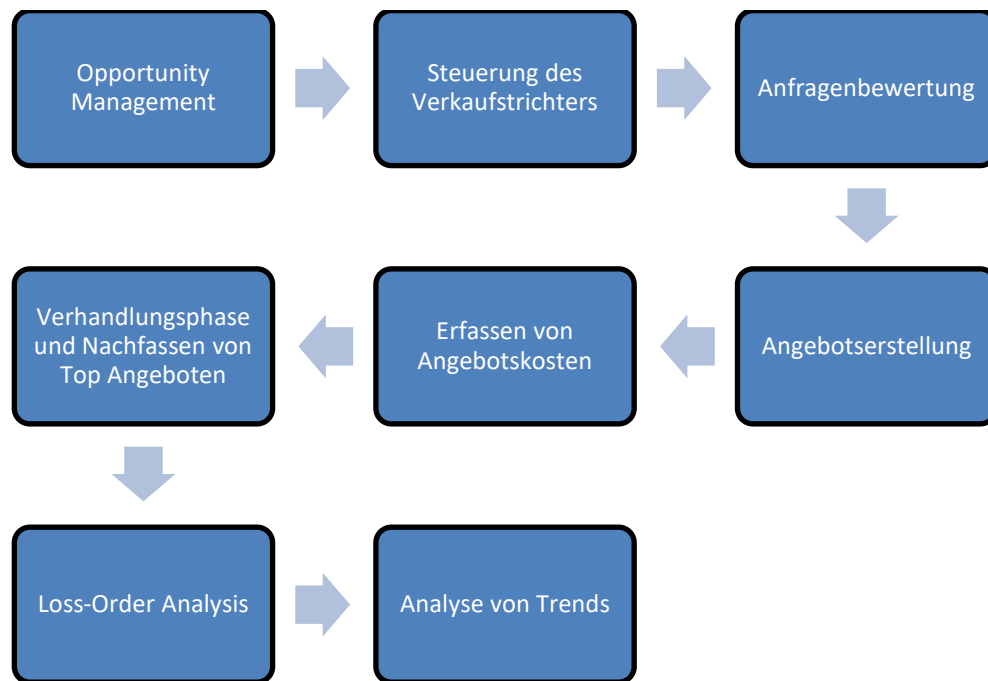


Abbildung 20: Angebotscontrolling Prozess für die Siemens Weiz (in Anlehnung an Milz 2013, S. 142)

9.1 Opportunity Management

Der Auftraggeber sollte ein Opportunity Management einführen, denn durch die Marktforschung wurde bestätigt, dass dies im Projektgeschäft üblich zu sein scheint. Die Vertriebs-Mitarbeitenden sollten ihr Ohr an den Kundinnen und Kunden haben und mögliche Geschäftschancen schon frühzeitig erkennen. Erfährt ein/e Mitarbeiter/in von einem möglichen Projekt in der Zukunft, so kann dieser Lead (=Opportunity) in einer Liste (am besten in SAP) eingepflegt werden, wie dies auch die Experten-Probanden der Befragung machen. So kann für die Zukunft "ausgesorgt" werden. Diese Liste kann regelmäßig überprüft werden. Kundinnen und Kunden können dann einige Monaten/Jahren später kontaktiert und auf das erwähnte Projekt angesprochen werden. Realisiert die Kundschaft dieses Projekt wirklich und stellt der Siemens Weiz dafür eine Anfrage, dürfte die Chance, diesen Auftrag zu erhalten, relativ groß sein. Opportunities können somit als hochqualifizierte Leads betrachtet werden.

9.2 Steuerung des Verkaufstrichters

Es sei darauf zu achten, wie viele und welche Anfragen das Unternehmen erhält. Sinnvoll ist es, die Offer-Pipeline, welche alle eingehenden Anfragen beinhaltet,

beizubehalten. Diese Offer-Pipeline wurde auch im Zuge der qualitativen Marktforschung häufig von den Befragten genannt. Der Angebotsprozess scheint in der Siemens Weiz lange zu sein. Es soll darauf geachtet werden, dass der Verkaufstrichter regelmäßig befüllt wird, um für die Zukunft auszusorgen.

9.3 Anfragenbewertung

Um das Unternehmensziel der Dauer der Anfragenbewertung überhaupt messen zu können, muss definiert werden, was zu dieser Tätigkeit zählt.

Der Auftraggeber versteht darunter das "Screenen" und Verstehen einer Anfrage und das darauf folgende Bewerten dieser mit Hilfe der Checkliste. Auch die Entscheidung für oder gegen eine Angebotslegung gehört zu dieser Aktivität. Zur Anfragenbewertung zählt jedoch nicht das Nachfragen und Klären einer Anfrage mittels Telefon oder Mail.

Die Methode, die Anfragenbewertung unter Zuhilfenahme einer Checkliste durchzuführen, soll beibehalten werden. Auch die meisten Experten bestätigten in den Interviews, mit Checklisten zu arbeiten. Die Kriterien sind jedoch zu überdenken.

Der Punkt Neukundschaft/Stammkundschaft sollte jedoch auf jeden Fall beibehalten werden.

Hier wären - angelehnt an die Marktforschung - folgende oft erwähnten Kriterien zu ergänzen:

- Konkrete/realistische/ernsthafte Anfrage
- Passt das eigene Produkt zum Kunden bzw. zur Kundin?
- Größe der Anfrage / Höhe des Auftrags
- Ressourcen/Kapazität

Vor allem der Punkt "ernsthafte Anfrage" sollte viel stärker ins Visier genommen werden - wie das auch die meisten anderen befragten Projektgeschäfts-Unternehmen machen.

Wichtig ist hierbei auch, dass alle im Vertrieb des Auftraggebers verpflichtend mit dieser Checkliste bewerten müssen. Nur so kann eine ganzheitliche Effizienz im Stadium der Anfragenbewertung generiert werden.

Ab einem gewissen Volumen sollte die Anfrage (in der Siemens Weiz die "magische Grenze" von € 1.000.000) zusätzlich in einem Gremium bewertet werden-

wie das auch ein Großteil der befragten Experten macht. Dies stellt sicher, dass das Management bei großen Anfragen miteinbezogen und vorinformiert wird.

Aus der Marktforschung und der Situationsanalyse ging hervor, dass ein Rückfragen der Anfragen fast in jedem Fall zwingend notwendig ist. Dies sollte auch praktiziert werden. Hierbei soll zum Telefon gegriffen oder eine E-Mail versendet werden. Bei Ausschreibungen soll/muss die Frage in der Plattform gestellt werden.

Einerseits können und müssen dabei technische Unklarheiten geklärt werden, die Angebotsabgabefrist kann erfragt und die Motive der Anfragenstellung können dabei eventuell herausgefunden werden - was wiederum in die Anfragenbewertung einfließen kann. Auch muss in diesem Zuge der Detaillierungsgrad der Angebote erfragt werden - oft genügt nämlich ein Richtpreis-Angebot. Der Preis eines Richtpreis-Angebots sollte maximal +/- 15% vom tatsächlichen Preis abweichen. Zu diesem Schluss kommt die Autorin durch die Befragung der Kunden und Experten.

Welche Art des Angebots also erstellt wird, soll nicht auf Vermutungen basieren.

Werden Anfragen vorab geklärt, kann die darauf folgende Anfragenbewertung schnell und korrekt von statten gehen. Ist dem Vertrieb außerdem bewusst, welche Art von Angeboten der Kunde wünscht, kann er das Angebot entsprechend gestalten und die Auftragswahrscheinlichkeit steigt.

Im Zuge der Anfragenbewertung können auch so genannte K.O. Kriterien eingeführt werden. Dies wird auch bei vielen der interviewten Experten so praktiziert. Weißt eine Anfrage ein solches Kriterium auf, soll auf keinen Fall angeboten werden. Dies muss der anfragenden Partei auch so klar kommuniziert werden.

Das Festlegen von K.O.-Kriterien beschleunigt den Anfragenbewertungs-Prozess noch einmal. Innerhalb weniger Minuten kann so für ein "No-Bid" entschieden werden, wenn eine Anfrage ein solches K.O.-Kriterium aufweist.

9.4 Angebotserstellung

Bei der Angebotserstellung soll darauf geachtet werden, dass die gewünschten Termine der Angebotsabgabe eingehalten werden. Insbesondere gilt dies für Anfragen, denen eine Ausschreibung unterliegt. Eine Reaktion auf die Anfrage ist innerhalb 48 Stunden zwingend notwendig. Für das Erstellen des Angebots sollte

der Auftraggeber auf keinen Fall länger als drei Wochen benötigen. Zu diesem Schluss kommt die Autorin durch die Befragung der Kunden und Experten.

Außerdem soll darauf geachtet werden, dass es geografische Besonderheiten hinsichtlich Angebotsanforderungen seitens der Kundschaft gibt. Diese gilt es für die internationalen Kundinnen und Kunden zu eruieren und in Zukunft zu berücksichtigen. Außerdem sollten Angebote an die Regionalgesellschaft als Word-Datei ausgesendet werden. Auch diese Ideen wurden im Zuge der qualitativen Marktforschung generiert.

Sowohl das Einhalten von Abgabe-Terminen als auch das Berücksichtigen von geografischen Besonderheiten hilft dabei, die Auftragswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Die Angebotserstellung erfolgt schon jetzt in Zusammenarbeit mit dem Engineering. Hier soll in Zukunft noch mehr darauf geachtet werden, dass das Angebot für die im Buying Center beteiligten Personen perfekt zugeschnitten ist. Da meistens der Einkauf gemeinsam mit der Technik die Entscheidung fällt - wie sowohl die befragten Kunden als auch die Experten bestätigten - müssen beide Facetten angesprochen werden. Obwohl der Preis ein wichtiges Kriterium in der Entscheidung zu sein scheint, muss der Auftraggeber andere Stärken in seinem Angebot hervorheben. Interviewte Kunden nannten dazu z.B. Qualität (Geräuschpegel, Verlustwerte), Lieferzeit oder Gewährleistung.

Wird das Angebot so gestaltet, dass es für Einkauf und Technik passend ist, ist die Chance, den Auftrag zu gewinnen, höher.

Die technischen Punkte eines Angebots werden bei der Siemens Weiz immer mit einem Vier-Augen-Prinzip kontrolliert. Dies sollte auch bei den kaufmännischen Aspekten des Angebots so angewendet werden, wie das bei anderen Projektgeschäfts-Unternehmen der Befragung üblich ist.

Wer zuerst ein Angebot bekommt, soll von folgenden Kriterien abhängen:

- Standardanfragen vor Spezialanfragen
- Wiederholaufträge vor Neuaufträgen
- Stammkundschaft vor Neukundschaft
- Dringende vor undringenden Anfragen

Werden die bewerteten Anfragen wie soeben beschrieben priorisiert, kann davon ausgegangen werden, dass die richtigen und wichtigen Anfragen zuerst ein Angebot bekommen. Die erwähnten Kriterien stammen aus der Marktforschung.

9.5 Erfassen von Angebotskosten

Die Angebotskosten von Vertrieb und Engineering sollen erfasst werden, um Erfahrungswerte für die Zukunft aufbauen zu können. Diese Kosten können in weiterer Folge später auch in die Anfragenbewertung einfließen.

Hier kann sich der Auftraggeber an den zehn Schritten der Angebotskosten-Dokumentation nach Biesel orientieren - welche bereits im Theorieteil beschrieben wurden:

1. Notierung aller am Angebotsprozess beteiligten MitarbeiterInnen
2. Ermittlung der Arbeitszeit der einzelnen Beteiligten für das Angebot
3. Notierung der jährlichen Gehalts- und Lohnnebenkosten je MitarbeiterIn
4. Festhalten der Arbeitsplatz- und PKW-Kosten (Außendienst)
5. Zusammenfassung der sonstigen Kosten (z.B. Weiterbildung)
6. Auflisten aller abgegebenen Angebote innerhalb eines Zeitraums
7. Division der Summe der Gesamtkosten durch die Summe der Angebote
8. Festhalten der erfolgreichen Angebote (Stichwort Hitrate)
9. Analyse der verlorenen Angebote und Aufstellung der dafür angefallenen Kosten
10. Verteilung der Kosten der nicht erfolgreichen Angebote auf die gewonnenen Angebote (vgl. Biesel 2013. S. 37f.).

Durch das Erfassen von Angebotskosten und das Aufbauen von Erfahrungswerten können Angebotskosten in die Anfragenbewertung mit einfließen. Besitzt die Siemens Weiz erst einmal eine etablierte Angebotskosten-Aufstellung, kann damit in kürzester Zeit eine Anfrage bewertet werden. Um das rasche und unkomplizierte Erfassen der Angebotskosten aus vertrieblicher Sicht durchführen zu können, benötigt es jedoch noch eine klare Definition von Angebotskosten und eine Möglichkeit, diese systemtechnisch (z.B. in SAP) abzubilden.

9.6 Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten

Eine gemeinsame Liste mit allen offenen Angeboten würde Sinn machen. Dieser Liste können mehr konkretere Stadien hinterlegt werden. Außerdem sollte sie Informationen über Angebotswert, Angebotsgültigkeit, Verantwortlichkeit, nächste Schritte und Erfolgswahrscheinlichkeit beinhalten.

Es muss außerdem eine Vorgabe geben, dass diese Liste vom Vertrieb regelmäßig zu pflegen ist bzw. regelmäßig in Meetings durchgesprochen wird.

Wird eine gemeinsame Angebotsliste geführt, kann kein offenes Angebot übersehen werden. Der Überblick inklusive Stadien und anderer Informationen kann dabei helfen, die Angebote zur richtigen Zeit nachzufassen und wichtige Angebote besonders zu behandeln.

Das richtige Vorgehen in der Verhandlungsphase basiert stark auf den Ergebnissen der Interviews mit den Experten.

Da es in SAP die Möglichkeit gibt, Top Angebote als "hot project" anzukreuzen, sollte dies auch genutzt werden, um Prioritäten zu schaffen. Es müssen dafür jedoch Standards erschaffen werden, was als "hot project" zu werten ist. Diese Angebote sollten auch bei der folgenden Aktivität "Nachfassen" besonders priorisiert werden. Auch dies hilft, die Hitrate (der A-Angebote) zu steigern.

Die befragten Experten priorisieren ihre Angebote ebenso und heben sehr wichtige Angebote besonders hervor.

Werden Angebote in A- und B-Angebote (und C-Angebote) gegliedert, können diese auch grafisch in einem Portfolio zusammengefasst werden. So kann ein schneller Überblick verschafft werden, ob genügend A-Angebote in der Pipeline sind.

Durch die Situationsanalyse und die Marktforschung stellte sich heraus, dass der Kundenkontakt extrem wichtig ist. Hier soll ein guter persönlicher und regelmäßiger Kontakt (auch mit der Endkundschaft!) gepflegt werden - selbst wenn eine Regionalgesellschaft inzwischen geschaltet ist!

Hilfreich können in diesem Zusammenhang Kundenbesuche bei der Endkundschaft sein. Wie die Vergangenheit zeigt, erhöht dies die Hitrate enorm!

Außerdem soll verpflichtend eingeführt werden, dass spätestens vier Wochen nach Angebotslegung der Kunde/die Kundin kontaktiert wird. Entweder per Telefon oder per E-Mail. Durch das "Dranbleiben" und Nachfragen soll ebenfalls die Hitrate verbessert werden. Zu diesem Schluss kam die Autorin nach Durchführung der qualitativen Marktforschung.

9.7 Loss-Order-Analysis

Das SAP-Programm der Siemens Weiz bietet die Möglichkeit, Gründe für die Absage einzutragen. Diese Funktion soll genutzt werden. Dabei soll ein Bewusstsein des Vertriebs geschaffen werden, nicht aus Bequemlichkeit immer "Preis" als Grund anzugeben. Die Kundschaft ist bereit, die Gründe des Verlusts zu nennen. Also soll dies auch genutzt werden. Gefragt werden soll unmittelbar nach Auftragsverlust. Im besten Fall wird auch herausgefunden, an wen der Auftrag verloren wurde.

Die erfassten Daten sollen regelmäßig (quartalsmäßig bis halbjährlich) ausgewertet werden, um einen Lerneffekt generieren zu können.

Es soll außerdem Pflicht sein, dass jeder Vertriebler und jede Vertrieblerin alle ihre verlorenen Angebote nachtelefoniert und die Gründe erfragt.

In diese Erkenntnisse fließen sehr stark die Ergebnisse der qualitativen Marktforschung ein.

Parallel kann auch eine interne Loss-Order-Analysis gemacht werden, bei der sich die Frage gestellt wird: Was hätten wir besser machen können?

Außerdem können auch gewonnene Projekt auf ihre Kaufmotive analysiert werden und in die Loss-Order-Analysis einfließen.

All diese Ergebnisse müssen dokumentiert, zusammengefasst und allen im Vertrieb zugänglich gemacht werden bzw. in Meetings besprochen werden. Die daraus entstehenden Gegenmaßnahmen müssen auch implementiert und danach gemessen werden.

Über die Zeit gesehen, kann der Auftraggeber aus den Absagegründen lernen und diese in die Anfragenbewertung bzw. K.O.-Kriterien einfließen lassen.

9.8 Trendanalyse

Trendanalysen sollen vor allem nach Implementierung der in dieser Arbeit festgelegten Maßnahmen gemacht werden. Dabei soll eruiert werden, wie sich die Anzahl der ausgesendeten Angebote pro Woche, das durchschnittliche Angebotsvolumen und die Hitrate über die Monate verändert und entwickeln wird. Diese Erkenntnisse können für Forecasts und Kapazitätenplanungen verwendet werden. So ähnlich wird das bei den meisten der befragten Experten durchgeführt.

Alle Maßnahmen, die die Trendanalyse betreffen, haben zwar keinen direkten aber indirekten Einfluss auf die Unternehmensziele. Die Siemens Weiz kann diverse Entwicklungen (vor allem in Hinsicht auf Hitrate) beobachten und daraus Schlüsse ziehen. Als Beispiel kann hier die Entwicklung der Hitrate in bestimmten Ländern oder mit bestimmten Produkten angesehen werden. Solche Erkenntnisse können wiederum in die Anfragenbewertung einfließen und die Hitrate in Zukunft steigern.

9.9 Kennzahlen

Kennzahlen, die bei Siemens Weiz auf jeden Fall zu verwenden sind, sind Auftragseingang, Deckungsbeitrag und Umsatzziel. Mit diesen Kennzahlen wird ohnehin schon gearbeitet. Fast alle interviewten Experten verwenden ebenfalls diese Kennzahlen.

Es sollte jedoch auch die Wiederkaufsrate dokumentiert/gemessen werden, welche in die Anfragenbewertung einfließt. Im Theorieteil wurde herausgefunden, dass auch die Kontakthäufigkeitsrate eine tragende Rolle für Angebotscontrolling spielt. Daher sollte der Auftraggeber auch mit dieser Kennzahl arbeiten.

Die Wiederkaufsrate kann/soll Teil der Anfragenbewertung bzw. Anfragenpriorisierung sein. Und die Kontakthäufigkeitsrate soll vor allem in Bezug auf Nachfassen und Loss-Order-Analysis erfasst werden

Für die Siemens AG Österreich bietet es sich an, mit dem SIPOC-Modell zu arbeiten, welches bereits in Kapitel 4.5 erklärt wurde. Das SIPOC-Modell für die vier ereignisbezogenen Aktivitäten des Angebotscontrollings für die Siemens Weiz kann wie folgt aussehen:

1. Anfragenbewertung:

S= Kunde/Kundin
I= Anfrage
P= Anfragenbewertung
O= Bid/No bid
C= Vertriebler/Vertrieblerin

2. Angebotserstellung:

S= Vertriebler/Vertrieblerin
I= bewertete Anfrage
P= Angebotserstellung
O= Angebot
C= Kunde/Kundin

3. Erfassen der Angebotskosten:

S= Vertriebler/Vertrieblerin bzw. Techniker/Technikerin
I= bewertete Anfrage
P= Dokumentation der benötigten Zeit für Angebotserstellung
O= Erfasster Zeitaufwand für Angebotserstellung
C= Vertrieblerin/Vertrieb

4. Verhandlung/Nachfassen:

S= Vertriebler/Vertrieblerin
I= ausgesendetes Angebot
P= Nachfassen des offenen Angebots
O= Information/Auftrag/Verlust
C= Kunde/Kundin

Das erwähnte SIPOC-Modell für den Auftraggeber wurde in Abbildung 21 mit dem Verkaufstrichter verknüpft, welcher die geeignete Darstellungsvariante für die vier ereignisbezogenen Phasen ist.

Dadurch kann der Auftraggeber erstens genau eruieren, wie lange er für die einzelnen Phasen/Aktivitäten benötigt und zweitens herausfinden, wo eventuell Leads verloren gehen. Ebenfalls kann das SIPOC-Modell helfen, klare Verantwortlichkeiten zu definieren und Kennzahlen zu generieren (z.B. Output-Input-Verhältnisse).

Dadurch werden beide zuvor definierten Unternehmensziele abgedeckt.

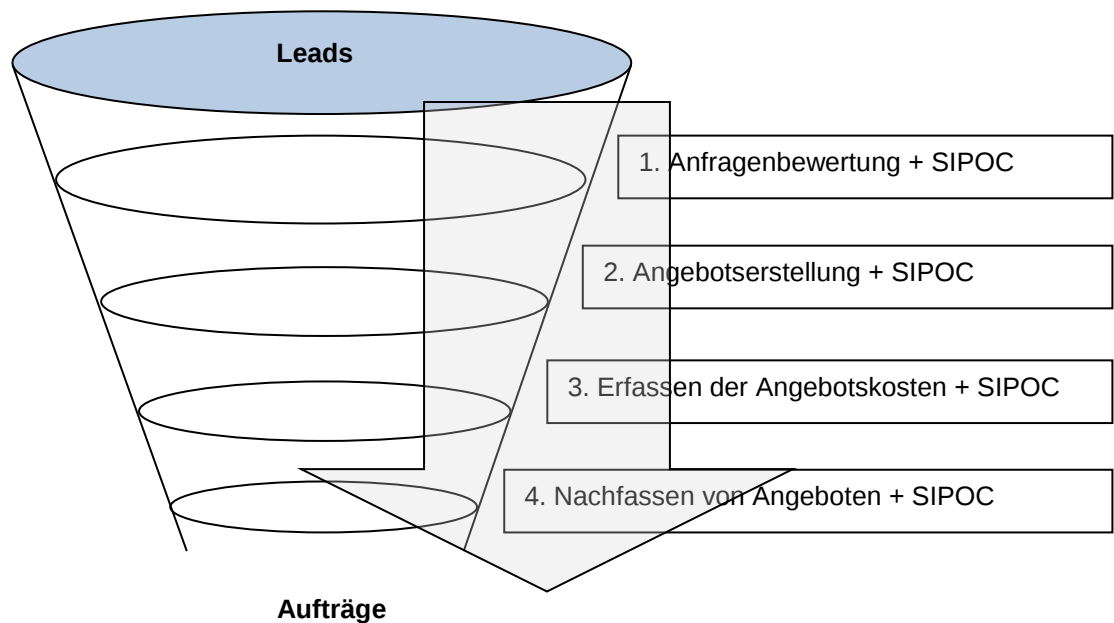


Abbildung 21: Verkaufstrichter für Siemens Weiz kombiniert mit SIPOC-Modell (eigene Darstellung)

Abbildung 21 orientiert sich an Abbildung 20. Die vier ereignisbezogenen Aktivitäten wurden in Abbildung 21 gesondert herausgezoomt und mit einem SIPOC-Modell, welches auch als Filter gesehen werden kann, hinterlegt.

Für die ganzheitliche Betrachtung des Angebotscontrolling-Prozesses für die Siemens Weiz empfiehlt es sich, beide Abbildungen zu berücksichtigen.

10. Empfohlene Vorgehensweise der Siemens AG Österreich, Transformatoren, Standort Weiz

Nachdem der ideale Angebotscontrolling-Prozess für die Siemens Weiz im vorherigen Kapitel 9 beschrieben wurde, werden hier die dazu empfohlenen Maßnahmen definiert. Diese sind zusätzlich am Ende dieses Kapitels in Tabelle 5 mit Nutzen, Aufwand, Verantwortlichkeit und Umsetzungsbeginn hinterlegt. Hierzu lässt sich eine Legende für die Einteilung in hoch, mittel und gering im Anschluss an die Tabelle 5 finden.

M1: Unterweisung/Schulung der VertrieblerInnen in Hinblick auf Opportunity Management im Zuge eines Workshops. Leiter des Workshops soll der Head of Sales sein. Vorab kann diesbzgl. Input von anderen Siemens Werken (z.B. Zentrale in Deutschland) geholt werden.

Ziel: Bewusstsein für Opportunity Management schaffen, um es einführen zu können. Dadurch werden qualifiziertere Leads für die Zukunft generiert und die Hitrate gesteigert.

M2: Einführung einer Opportunity Liste (im besten Fall in SAP).

Ziel: Opportunity Management einführen und durchführen können und ein regelmäßiges Nachfassen der Opportunities ermöglichen. Dadurch werden qualifiziertere Leads für die Zukunft generiert und die Hitrate gesteigert.

M3: Ziele hinsichtlich Opportunity Management in Mitarbeitergesprächen einführen.

Ziel: Notwendigkeit und Wichtigkeit des Opportunity Management bei den VertrieblerInnen stärken. Dadurch werden qualifiziertere Leads für die Zukunft generiert und die Hitrate indirekt gesteigert.

M4: Anfragenbewertungs-Checkliste im Zuge eines Workshops mit Head of Sales und allen Vertriebsmitarbeitenden überarbeiten. Dabei die am häufigsten genannten Kriterien der Marktforschung (MAFO) übernehmen und an ihnen orientieren.

Ziel: Bewertungskriterien aktualisieren, um effizientere Anfragenbewertung durchführen zu können. Dadurch soll eine Anfragenbewertung innerhalb von maximal 15 Minuten möglich sein.

M5: Definition von K.O.-Kriterien, die ein automatisches Ausscheiden einer Anfrage bewirken. Dabei Orientierung an den K.O.-Kriterien der MAFO.

Ziel: Anfragenbewertung in Hinblick auf Ressourcenschonung effizient gestalten. Dadurch ist eine Anfragenbewertung innerhalb von 15 Minuten durch eine beliebige Person des Vertriebs möglich.

M6: Arbeitsrichtlinie einführen, dass jede/r im Vertrieb mit der neuen Anfragenbewertungs-Checkliste arbeiten muss.

Ziel: Vereinheitlichung und Objektivierung der Anfragenbewertung. Dadurch ist eine darauf folgende Anfragenbewertung indirekt innerhalb 15 Minuten durch eine beliebige Person des Vertriebs möglich.

M7: Arbeitsrichtlinie einführen, dass jede Anfrage vor Angebotslegung hinsichtlich technischer Unklarheiten, Abgabetermin und Detaillierungsgrad des Angebots hinterfragt werden muss. Außerdem soll im Zuge dieses Kontakts auch erfragt werden, ob eine Ausschreibung dahintersteht.

Ziel: Effizienz generieren, da Fehl- und Falsch-Angebote sowie Revisions-Angebote vermieden werden. Dadurch ist eine Anfragenbewertung innerhalb von 15 Minuten durch eine beliebige Person des Vertriebs möglich.

M8: Arbeitsrichtlinie einführen, dass die anfragende Partei binnen 48 Stunden eine Antwort und maximal nach drei Wochen ein Angebot erhält.

Ziel: Kundenzufriedenheit erhöhen bzw. Kundenwünschen gerecht werden. Dadurch erfolgt eine indirekte Steigerung der Hitrate.

M9: Erstellung einer Liste mit regionalen Besonderheiten/Wünschen der Kundinnen und Kunden in Hinblick auf Angebotslegung.

Ziel: Kundenzufriedenheit erhöhen bzw. Kundenwünschen gerecht werden und korrekte Angebote erstellen. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate erreicht.

M10: Arbeitsrichtlinie einführen, dass ein Vier-Augen-Prinzip im Angebotsstadium auch für Vertrieb eingeführt wird.

Ziel: Fehl- und Falschangebote vermeiden. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate erzielt.

M11: Die Angebotskosten im Vertrieb müssen von nun an erfasst werden.

Ziel: Erfahrungswerte aufbauen, die später in die Anfragenbewertung einfließen können. Dadurch ist indirekt eine Anfragenbewertung innerhalb von 15 Minuten durch eine beliebige Person des Vertriebs möglich.

M12: Einführung einer gemeinsamen Angebotsliste, welche mit Stadien, sowie Angebotswert, Angebotsgültigkeit, Verantwortlichkeit, nächsten Schritten und Erfolgswahrscheinlichkeit hinterlegt ist.

Ziel: Überblick gewährleisten und ein "Untergehen von Angeboten in der Masse" vermeiden. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate erreicht.

M13: Definition, was ein "hot project" (A-Angebot) ist, festlegen.

Ziel: Prioritäten in der Angebotsliste setzen können und besonderen Umgang mit "hot projects" definieren können. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate gewährleistet.

M14: Arbeitsrichtlinie einführen, dass jedes Angebot (spätestens vier Wochen nach Angebotslegung) von den jeweiligen Vertriebsmitarbeitenden nachgefasst werden muss.

Ziel: Auftragswahrscheinlichkeit und somit Hitrate erhöhen. Dadurch wird eine direkte Steigerung der Hitrate erzielt.

M15: Bei "hot projects", die über Regionalgesellschaften laufen, soll der Endkunde bzw. die Endkundin im Zuge der Verhandlungsphase persönlich besucht werden.

Ziel: Kundenbeziehung zur Endkundschaft stärken. Dadurch wird eine direkte Steigerung der Hitrate generiert.

M16: Arbeitsrichtlinie einführen, dass der Verlustgrund jedes verlorenen Angebots vom jeweiligen Zuständigen bzw. von der jeweiligen Zuständigen abgefragt werden und in SAP eingetragen werden muss.

Ziel: Loss-Order-Analysis einführen. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate in Zukunft (durch Lerneffekt) erreicht.

M17: Einführung mindestens halbjährlicher Auswertungen und Meetings zum Thema Loss-Order-Analysis.

Ziel: Aus verlorenen Projekten lernen können. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate erzielt.

M18: Trendanalysen in Hinblick auf durchschnittliches Angebotsvolumen, Anfragen und Angebote pro Woche, Wiederkaufsrate und Hitrate (wieder) einführen.

Ziel: Strategischen Part des Angebotscontrollings abdecken und Forecasts optimieren. Dadurch wird eine indirekte Steigerung der Hitrate in Zukunft gewährleistet.

M19: Einheitliches Verständnis für Hitrate generieren. (Was zählt als Angebot und was zählt als verlorenes Angebot?)

Ziel: Aussagekräftige Kennzahl gestalten. Dadurch wird ein indirekter Einfluss auf die Steigerung der Hitrate erreicht.

M20: Output-Input-Verhältnis der vier ereignisbezogenen Aktivitäten durchführen und Soll-Werte dafür festlegen.

Ziel: Aktivitäten und somit Effizienz des Angebotscontrolling-Prozesses messen. Dadurch wird ein indirekter Einfluss auf Steigerung der Hitrate erzielt.

M21: Kennzahlen hinsichtlich Wiederkaufsrate und Kontakthäufigkeitsrate einführen.

Ziel: Angebotscontrolling messbar machen. Dadurch wird ein indirekter Einfluss auf die Steigerung der Hitrate erreicht.

M22: Überprüfung des Unternehmensziels bezüglich Hitratesteigerung zum Ende des Geschäftsjahres 2021, ob die definierten Maßnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben.

Ziel: Überprüfung der Maßnahmen und eventuelle Adaptierung. Dadurch wird die Steigerung der Hitrate direkt beeinflusst.

M23: Überprüfung des Unternehmensziels bezüglich Dauer der Anfragenbewertung zum Ende des Geschäftsjahres 2020, ob die definierten Maßnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben.

Ziel: Überprüfung der Maßnahmen und eventuelle Adaptierung. Dadurch wird die Steigerung der Hitrate direkt beeinflusst.

Maßnahme	Nutzen	Aufwand	Verantwortlichkeit	Umsetzungsbeginn
M1	hoch	hoch 2h*1 Business Administration (BA) € 150	BA	09/19
		2h*1 Head of Sales € 120 2h*4 VertriebsmitarbeiterIn (VM) € 90 € 1.260		
M2	hoch	gering 3h*1 Head of Sales €120 €360	Head of Sales	09/19
M3	mittel	gering 0,5h*1 Head of Sales € 120 0,5h*4 VM € 90 € 240	Head of Sales	12/19
M4	hoch	mittel 2h*1 Head of Sales € 120 2h*4 VM € 90 € 960	alle VM	08/19
M5	hoch	mittel 2h*1 Head of Sales € 120 2h*4 VM € 90 € 960	alle VM	08/19
M6	hoch	gering 2h*1 BA € 150 € 300	BA	09/19

M7	mittel	gering 2h*1 BA € 150 € 300	BA	10/19
M8	gering	gering 2h*1 BA € 150 € 300	BA	11/19
M9	mittel	hoch 5h*4 VM € 90 € 1.800	alle VM	12/19
M10	gering	gering 2h*1 BA € 150 € 300	BA	10/19
M11	gering	gering je Angebot: 0,5h*1 VM € 90 € 45	alle VM	11/19
M12	mittel	gering 3h*1 Head of Sales € 120 € 360	Head of Sales	10/19
M13	gering	gering 1h*1 Head of Sales € 120 1h*4 VM € 90 € 480	alle VM	11/19
M14	hoch	gering 2h*1 BA € 150 € 300	BA	08/19
M15	hoch	hoch je Angebot ca.: 12h*1 VM € 90 € 1.080	alle VM	07/19
M16	mittel	gering 2h*1 BA € 150 € 300	BA	10/19
M17	hoch	hoch 5h*1 BA € 150 5h*1 Head of Sales € 120 € 1.350	Head of Sales	01/20

M18	mittel			
	mittel	5h*1 Head of Sales € 120 € 600	Head of Sales	11/19
M19	gering			
	gering	2h*1 Head of Sales € 120 € 240	Head of Sales	10/19
M20	hoch			
	mittel	10h*1 Head of Sales € 120 € 1.200	Head of Sales	09/19
M21	mittel			
	mittel	5h*1 Head of Sales € 120 € 600	Head of Sales	10/19
M22	hoch			
	hoch	10h*1 Head of Sales € 120 € 1.200	Head of Sales	10/21
M23	hoch			
	hoch	10h*1 Head of Sales € 120 € 1.200	Head of Sales	10/20

Tabelle 5: Maßnahmenplan (eigene Darstellung)

Legende Nutzen:

Die Kategorien des Nutzens orientieren sich an ihrem Einfluss zur Erreichung der Unternehmensziele und sind wie folgt definiert:

Hoch: Wird ein Nutzen als hoch bewertet, hat er einen direkten Einfluss auf eines der beiden Unternehmensziele. Die Maßnahme trägt also direkt dazu bei, eine Anfragenbewertung innerhalb von 15 Minuten durchführen zu können und/oder die Hitrate zu steigern. Solche Maßnahmen sollten mit höchster Priorität behandelt und möglichst bald umgesetzt werden.

Mittel: Ein Nutzen wird als mittel bewertet, wenn er einen indirekten, aber dennoch erheblichen Beitrag zu einem der beiden Unternehmensziele hat. Maßnahmen mit einem mittleren Nutzen haben eine geringere Priorität, sollen aber dennoch umgesetzt werden, um die Unternehmensziele erreichen zu können.

Gering: Als gering wird ein Nutzen bewertet, wenn er einen indirekten und geringen Einfluss auf eines der beiden Unternehmensziele hat. Maßnahmen mit einem geringen Nutzen haben die niedrigste Priorität in der Umsetzung und sollen nur dann umgehend umgesetzt werden, wenn der Aufwand ebenfalls gering ist. Andernfalls können sie auch erst gegen Anfang des Geschäftsjahres 2020 umgesetzt werden.

Legende Aufwand:

Die Kriterien für den Aufwand wurden gemeinsam mit dem Auftraggeber als finanzielle Kriterien definiert und sind wie folgt unterteilt:

Hoch: Ein Aufwand kann als hoch eingestuft werden, wenn er höher als EUR 1.000 ist.

Mittel: Ein mittlerer Aufwand ist ein Betrag zwischen EUR 500 und EUR 999.

Gering: Wird ein Aufwand als gering bewertet, weist er einen Betrag zwischen EUR 0 und EUR 499 auf.

11. Resümee

Das Verfassen dieser Arbeit war für die Studierende eine neue, spannende wenn auch sehr kräftezehrende und intensive Erfahrung.

Die Literatursuche und das Schreiben des Theorieteils waren anfangs mühsam, doch es stellte sich heraus, dass ein guter Theorieteil eine Grundvoraussetzung und somit Basis für den praktischen Teil und die Marktforschung ist.

Die Marktforschung selbst war sehr abwechslungsreich und lehrreich - zumal die Studierende Einblick sowohl in Denk- und Verhaltensmuster von Kundinnen und Kunden aber auch in andere sehr interessante Projektgeschäfts-Unternehmen gewinnen konnte.

Leider konnte die Marktforschung nicht alle Informationsdefizite lückenlos beheben. Zu klären wäre in weiterer Vorgehensweise noch, welche Kanäle die Kundenschaft für z.B. das Nachfassen tatsächlich bevorzugt. Hier wäre u.a. eine quantitative Marktforschung in Anschluss an diese Masterarbeit von Nöten.

Außerdem brachten die Expertenprobanden nicht den gewünschten Input hinsichtlich verwendeter Kennzahlen im Angebotscontrolling. Es war für die Studierende überraschend, wie wenig die Befragten mit Kennzahlen arbeiten. Hier würde die Studentin das nächste Mal in der Stichproben-Definition noch genauer darauf achten, welche Probandinnen und Probanden auf alle ihre Fragen eine befriedigende Antwort geben können, um die Wissenslücken zu füllen.

Die Verfasserin dieser Arbeit freut sich darauf, wenn die von ihr ausgearbeiteten Maßnahmen beim Auftraggeber umgesetzt und somit die Unternehmensziele erreicht werden. Da sie selbst beim Auftraggeber angestellt ist, wird sie den kontinuierlichen Fortschritt hautnah mitverfolgen und -gestalten.

Literaturverzeichnis

Bücher

Ackerschott, Harald (2000): Strategische Vertriebssteuerung, Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

Aull, Manfred (2016): B2B - or not to be?, Der Weg zu Vertriebserfolg und profitablen Wachstum, Wiesbaden: Springer

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing, Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag

Becker, Jörg/Winkelmann, Axel (2014): Handelscontrolling, Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 3. Aufl., Heidelberg: Springer

Biesel Hartmut/Hame Hartmut (2018): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt, So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Wiesbaden: Springer

Biesel, Hartmut (2013): Vertriebsarbeit leicht gemacht, Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

Biesel, Hartmut (2012): Abschied vom Management, 101 Ideen für eine ziel- und werteorientierte Führung, Wiesbaden: Springer

Binckebank, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (2013): Führung von Vertriebsorganisationen, Strategie - Koordination - Umsetzung, Wiesbaden: Springer

Binckebank, Lars/Belz, Christian (2012): Internationaler Vertrieb, Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft, Wiesbaden: Springer

Birgelen, Dominik (2013): Alles, was Sie über das Verkaufen wissen müssen: Der Verkaufsprozess, Mehr Kunden, mehr Know-how, mehr Abschlüsse, Wiesbaden: Springer

Brenner, Hatto/Misu, Cecilia (2015): Internationales Business Development, Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien, Wiesbaden: Springer

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Dietzel, Alexander (2013): Vertriebscontrolling optimieren, Grundlagen und Praxis, Wiesbaden: Springer

Döscher, Kristian (2014): Recover Management in Business-to-Business Markets, Conceptual Dimensions, Relational Consequences and Financial Contributions, Wiesbaden: Springer

Esters, Olaf (2018): Kompaktkurs Verkaufen im B2B, Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb, Wiesbaden: Springer

Flosdorff, René, Hilgarth Günther (2003): Elektrische Energieverteilung, 8. Aufl., Stuttgart/Leipzig/Wiesbaden: Teubner

Geiger, Ingmar/Krüger, Sarah (2013): Anfragenbewertung und Angebotserstellung, in Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement, Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 59 - 90

Girmscheid, Gerhard (2015): Angebots- und Ausführungsmanagement – prozessorientiert, Erfolgsorientierte Unternehmensführung, 3. Aufl., Heidelberg: Springer

Günther, Matthias (2015): Energieeffizienz durch erneuerbare Energien, Möglichkeiten, Potenziale, Systeme, Wiesbaden: Springer

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (2017): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Aufl., Ingolstadt: Publics Publishing

Hohberger, Stefan/Damlachi, Hellmut (2017): Performancesteigerung im Unternehmen, Innovative Tools und Techniken, Wiesbaden: Springer

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement, Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2012): Sales Excellence, Systematic Sales Management, Heidelberg: Springer

Huckemann/Bußmann/Dannenberg/Hundgeburth (2000): Verkaufs Prozess Management, So erzielen Sie Spitzenleistung im Vertrieb, Neuwied: Hermann Luchterhand

Jacob, Frank (2013): Auftragsmanagement, in Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement, Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 1 - 58

Kadre, Shailendra (2011): Going Corporate, United States of America: Apress

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb, Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Heidelberg: Springer

Kühnapfel, Jörg (2014): Vertriebskennzahlen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Springer

Kühnapfel, Jörg (2013): Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden: Springer

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg Manfred (2015): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer

Menthe, Thomas/Sieg, Manfred (2018): Kundennutzen - Schlüssel zum Verkaufserfolg, Wie Sie Mehrwert bieten, Preise leichter durchsetzen und Profitabilität sichern, Wiesbaden: Springer

Milz (2013): Vertriebspraxis Mittelstand, Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer

Noé, Manfred (2013): Mit Controlling zum Projekterfolg, Partnerschaftliche Strategien für Controller und Manager, Wiesbaden: Springer

Oberstebrink, Tim (2014): So verkaufen Sie Investitionsgüter, Von der Commodity bis zum Anlagenbau: Wie Sie im harten Wettbewerb neue Kunden gewinnen, Wiesbaden, Springer

Ossola-Haring, Claudia/Schlageter, Andreas/Schöning, Stephan (2016): 11 Irrtümer über Kennzahlen, Mit den richtigen Zahlen führen, Wiesbaden: Springer

Pförsch, Waldemar/Godefroid, Peter (2013): Business-to-Business-Marketing, für Studium und Praxis, 5. Aufl., Herne: Kiel

Plinke, Wulff/Claßen, Matthias (2013): Erlösgestaltung im Projektgeschäft, in Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement, Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 91 - 136

Preußners, Dirk (2015): Mehr Erfolg im Technischen Vertrieb, 15 Schritte, die Sie voranbringen, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer

Pufahl, Mario (2015): Sales Performance Management, Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, Wiesbaden: Springer

Pufahl, Mario (2014): Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

Rauch, Nikolaus (2016): Die 7 Disziplinen im Sales-Management, Eine Anleitung für nachhaltige Kunden- und Geschäftsentwicklung im Vertrieb, Wiesbaden: Springer

Schmid-Gundram, Ralf (2016): Controlling Praxis im Mittelstand, Aufbau eines Controllingsystems ausgehend von Lexware, DATEV oder SAP, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

Schumacher, Oliver (2015): Was viele Verkäufer nicht zu fragen wagen, 100 Tipps für bessere Verkaufsergebnisse im Außendienst, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer

Schwanfelder, Werner (1989): Internationale Anlagengeschäfte, Anbieterkonsortium, Projektabwicklung, Projektcontrolling, Wiesbaden: Springer

Shiver, Warren/Perla, Michael (2016): 7 Steps to Sales Force Transformation, Driving sustainable change in your organization, London: Palgrave Macmillan

Weibel, Michael (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht, Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer Verlag

Winkelmann, Peter (2013): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Die Instrumente des internen Kundenmanagement (CRM), 5. Aufl., München: Franz Vahlen

Zachau, Thomas (1995): Prozeßgestaltung in industriellen Anlagengeschäften, Wiesbaden: Springer

Journals und Fachzeitschriften

Braun, David/Walch, Michael (2017): Prozesskostenrechnung - Was bisher fehlte [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-017-0035-1> [27.01.2019] - peer reviewed

Fried, Andrea/Götze, Uwe/Möller, Klaus/Pecas, Paul (2017): Innovation and management control [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-017-0246-9> [27.01.2019] - peer reviewed

Kley, Nina Lorea/Kley, Wolf-Dietrich (2017): Risiken im Projektgeschäft vermeiden [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-017-0095-2> [05.11.2018]

Kolk, Berend van der/Kaufmann, Wesley (2018): Performance measurement, cognitive dissonance and coping strategies: exploring individual responses to NPM-inspired output control [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-018-0265-1> [27.01.2019] - peer reviewed

Reißig-Thust, Solvig (2018): Controller-Kompetenzen in Praxis und Lehre [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-018-0047-5> [19.01.2019] - peer reviewed

Rodrian, Christian (2013): Leitfaden Angebotsmanagement [online] http://innovators-guide.ch/wp-content/uploads/2013/10/7_Tips_im_Angbotsmanagement.pdf [16.11.2016]

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2018): Risiko - Was ist das eigentlich? [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-018-0019-9> [28.01.2019] - peer reviewed

Scharner-Wolff, Petra/Witte, Eva (2018): Agiles Controlling - Veränderung als Chance [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-018-0019-9> [20.01.2019] - peer reviewed

Schmidt, Herrad (2008): VDI-Studie zum Angebotsmanagement, Ergebnisse einer Umfrage bei ca. 300 Industrieunternehmen im B2B Bereich [online]
https://www.vdi.de/uploads/media/Ergebnis_der_VDI-Studie_Angebotsmanagement_01.pdf [15.12.2018]

Schreiber, Peter (2012): Die Trefferquote bei Angeboten erhöhen [online]
http://www.schreiber-training.de/wp-content/uploads/2014/03/121116_VertriebsExperts.pdf [12.12.2016]

Zschech, Patrick/Pfitzner, Marcus/Hilbert, Andreas (2017): Vom Controller zum Prozessanalysten [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-017-0031-5> [25.01.2019] - peer reviewed

Sammelwerke

Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff/Geiger, Ingmar (2013): Auftrags- und Projektmanagement, Mastering Business Markets, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer

PDF Dateien aus dem Internet

Bearing Point (2010): Effizientes Angebotsmanagement [online]:
<http://gexso.com/de/wp-content/uploads/2013/12/Angebotsmanagement.pdf>
[17.12.2018]

Legodo (2013): Leitfaden Angebotsmanagement [online]: https://innovators-guide.ch/wp-content/uploads/2013/10/7_Tips_im_Angebotsmanagement.pdf
[30.11.2018]

Ramin Udo (2008): Projekt Management & Controlling - Herausforderungen, Chancen, Möglichkeiten [online]
<https://www.iff.fraunhofer.de/content/dam/iff/de/dokumente/publikationen/industrie-arbeitskreis-anlagenbau-2007-8-arbeitsbericht-fraunhofer-iff.pdf> [31.01.2019]

Siemens (2017): Unsere Firmenpräsentation [online]
<https://w5.siemens.com/web/at/de/energy/trafo-weiz/home/portfolio/Seiten/UnserPortfolio.aspx> [02.10.2018]

Siemens (2011): Effiziente Transformatoren für die Netzanbindung von Windenergie [online] https://www.energy.siemens.com/mx/pool/hq/power-transmission/Transformers/Power%20Transformers/Transformers_for_wind-power_DE.pdf [24.09.2018]

Vogt Dennis (2012): Kundenorientiertes Lösungsdenken in B2B-Märkten [online]
<https://link.springer.com/article/10.1365/s11621-012-0119-4> [16.12.2018]

Internetquellen

Ahlrichs, Frank (2018): Angebotsprozesse [online]

<https://products.haufe.de/#link?productid=PI11525&docid=HI8632532>
[01.02.2019]

Bundesnetzagentur (2017): Netzentwicklungspläne und Umweltbericht [online]

<https://www.netzausbau.de/5schritte/nep-ub/de.htmlhtml> [10.09.2018]

Bundesnetzagentur (o.J.): Mit Europa die Netzlandschaft gestalten [online]

<https://www.netzausbau.de/wissenswertes/europa/de.html> [22.09.2018]

Controlling-Portal (2018): Vertriebscontrolling [online]

<https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>
[10.12.2018]

Henties, Thomas (2018): Angebotswesen im Anlagenbau [online]

https://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/angebotswesen-im-anlagenbau-10-bausteine-fuer-eine-effiz-2-angebotserstellung-fuer-neuanlagen-bei-dieffenbacher_idesk_PI11525_HI9485259.html [02.02.2019]

Lean production expert (2012): Sipoc Methode [online] <http://www.lean-production-expert.de/lean-production/sipoc-methode.html>

[01.04.2019]

MAXQDA (o.J.): Was ist MAXQDA [online] <https://www.maxqda.de/was-ist-maxqda>

[07.01.2019]

Siemens (2018): Werte und Vision [online]

<https://w5.siemens.com/web/at/de/energy/trafo-weiz/home/organisation/Pages/organisation.aspx> [02.10.2018]

Spacey John (2017): Sales Cycle vs Sales Funnel [online]

<https://simplicable.com/new/sales-cycle-vs-sales-funnel> [30.12.2018]

Stromseite (2012): Pläne für mehr Ökostrom in Entwicklungsländern [online]

https://www.stromseite.de/strom-nachrichten/plaene-fuer-mehr-oekostrom-in-entwicklungslaendern_73521.html [05.11.2018]

Welt (2015): China plant ein Stromnetz für die ganze Welt [online]

<https://www.welt.de/wirtschaft/article149840658/China-plant-ein-Stromnetz-fuer-die-ganze-Welt.html> [10.10.2018]

Persönliche Gespräche

Expertenproband 1, o.A. [27.02.2019]

Expertenproband 2, o.A. [28.02.2019]

Expertenproband 3, o.A. [04.03.2019]

Expertenproband 4, o.A. [07.03.2019]

Expertenproband 5, o.A. [07.03.2019]

Expertenproband 6, o.A. [09.03.2019]

Expertenproband 7, o.A. [11.03.2019]

Expertenproband 8, o.A. [11.03.2019]

Expertenproband 9, o.A. [12.03.2019]

Expertenproband10, o.A. [12.03.2019]

Kundenproband 1, o.A. [19.02.2019]

Kundenproband 2, o.A. [25.02.2019]

Kundenproband 3, o.A. [28.02.2019]

Kundenproband 4, o.A. [28.02.2019]

Kundenproband 5, o.A. [04.03.2019]

Kundenproband 6, o.A. [05.03.2019]

Kundenproband 7, o.A. [11.03.2019]

Riaz, Nasar, Head of Sales, Siemens AG Österreich, [03.04.2018]

Riaz, Nasar, Head of Sales, Siemens AG Österreich, [25.03.2019]

Schweiger, Gernot, Sales Manger D-A-CH, Siemens AG Österreich, [20.03.2019]

Unveröffentlichte Quellen

Siemens AG Österreich (2019): Siemens AG Österreich, TransformersStandort Weiz [unveröffentlichte Quelle]

Siemens AG Österreich (2018): Siemens AG Österreich, TransformersStandort Weiz [unveröffentlichte Quelle]

Siemens AG Österreich (2017): Sales report FY 2017 [unveröffentlichte Quelle]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

1	Projektplan	A-4
2	Meilensteinplan	A-7
3	To-Do Liste.....	A-8
4	Gesprächsleitfaden - Kundeninterviews	A-9
5	Gesprächsleitfaden - Experteninterviews	A-11
6	Auswertung der Marktforschungs-Ergebnisse.....	A-14
6.1	Besonderheiten und Bedeutung des Angebotscontrollings im Projektgeschäft	A-14
6.2	Opportunity Management.....	A-19
6.3	Steuerung des Verkaufstrichters	A-20
6.4	Anfragenbewertung	A-22
6.5	Angebotserstellung.....	A-29
6.6	Erfassen von Angebotskosten.....	A-34
6.7	Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten	A-34
6.8	Loss-Order-Analysis.....	A-39
6.9	Trendanalyse	A-42
6.10	Kennzahlen	A-43

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A 1: Projektplan 1/3	A-4
Abbildung A 2: Projektplan 2/3	A-5
Abbildung A 3: Projektplan 3/3	A-6
Abbildung A 4: Meilensteinplan	A-7
Abbildung A 5: To-DoListe Beispiel	A-8
Abbildung A 6: Vertrieb und Technik spielen im Projektgeschäft ineinander	A-15
Abbildung A 7: Expertenzitat Proband B17	A-16
Abbildung A 8: Langer Angebotsprozess im Projektgeschäft	A-17
Abbildung A 9: Expertenzitat Proband B11	A-18
Abbildung A 10: Expertenzitat Proband B16	A-19
Abbildung A 11: Transformatoren-Nachfrage steigt	A-21
Abbildung A 12: Besonderheit der Abgabefrist bei Ausschreibungen	A-22
Abbildung A 13: Kundenzitat Proband B04	A-23
Abbildung A 14: Wichtigste Bewertungskriterien der Expertenprobanden	A-26
Abbildung A 15: K.O.-Kriterien der Expertenprobanden	A-28
Abbildung A 16: Fixpreis- vs Richtpreis-Angebot	A-31
Abbildung A 17: Kundenzitat Proband B08	A-33
Abbildung A 18: Medium des Nachfassens unklar	A-36
Abbildung A 19: Technik und Einkauf entscheiden gemeinsam	A-39
Abbildung A 20: Kundenzitat Proband B06	A-41
Abbildung A 21: Expertenzitat Proband B16	A-45

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A 1: Gesprächsleitfaden Kundinnen und Kunden	A-10
Tabelle A 2: Gesprächsleitfaden Expertinnen und Experten	A-133
Tabelle A 3: Hitrate der Expertenprobanden	A-46

1 Projektplan

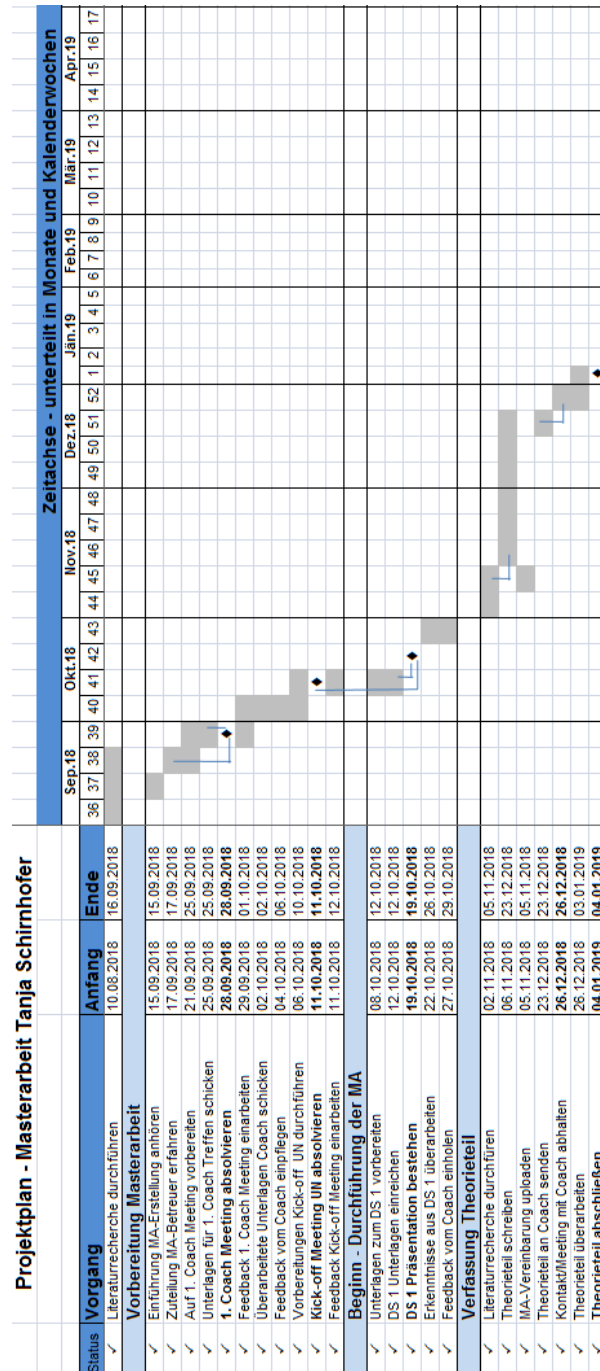


Abbildung A 1: Projektplan 1/3 (eigene Darstellung)

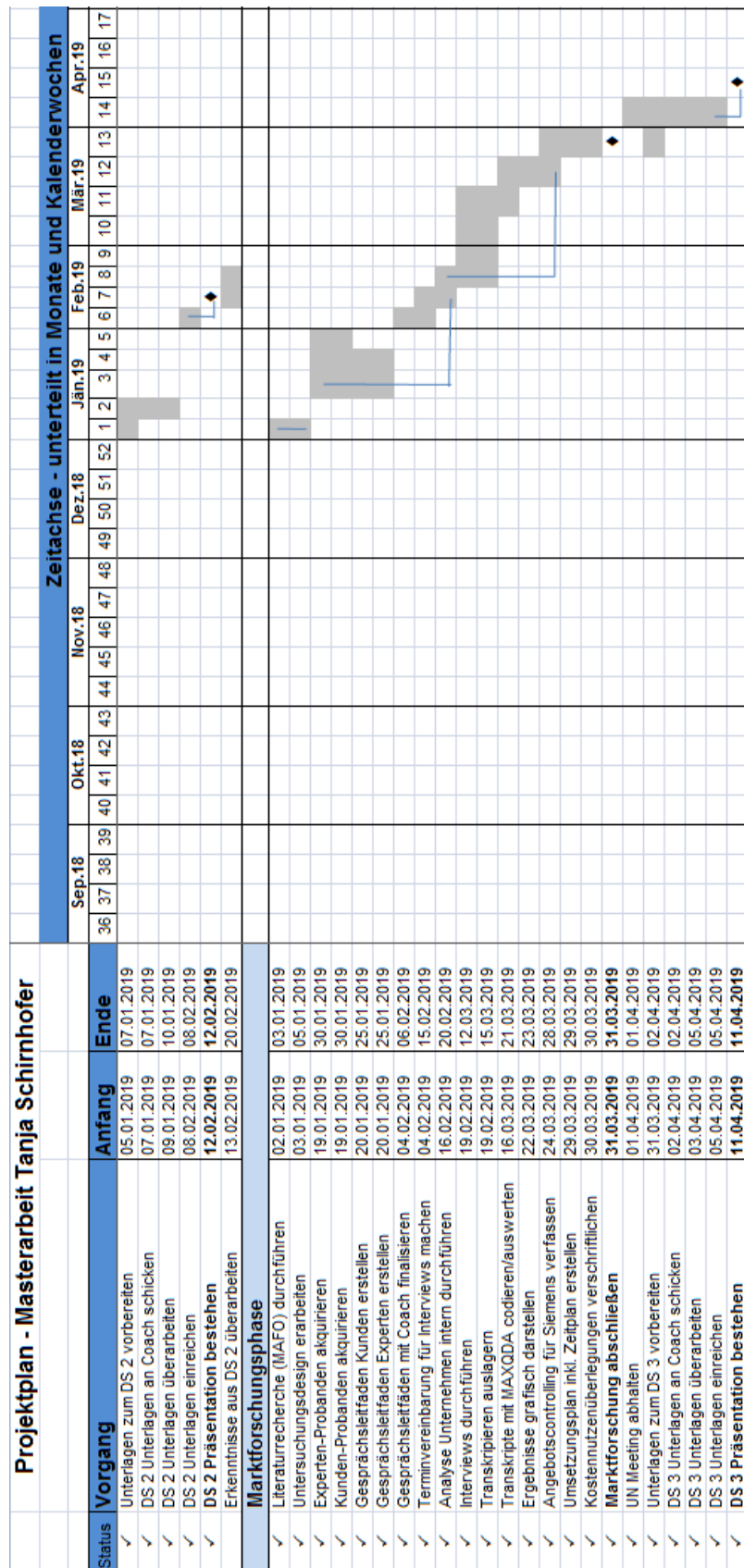


Abbildung A 2: Projektplan 2/3 (eigene Darstellung)

[illegible]

Abbildung A 3: Projektplan 3/3 (eigene Darstellung)

2 Meilensteinplan

Meilensteinplan			
MS	Datum	Beschreibung	Status
MS 1	28.09.2018	1. Coach Meeting ist absolviert	✓
MS 2	11.10.2018	Kick-off Meeting Siemens Weiz ist absolviert	✓
MS 3	19.10.2018	DS 1 Präsentation ist bestanden	✓
MS 4	04.01.2019	Theorieteil ist abgeschlossen	✓
MS 5	12.02.2019	DS 2 Präsentation ist bestanden	✓
MS 6	31.03.2018	Marktforschung ist abgeschlossen	✓
MS 7	11.04.2019	DS 3 Präsentation ist bestanden	✓
MS 8	02.05.2019	Ungebundene MA ist abgegeben	✓
MS 9	28.06.2019	Bibliotheksfähige MA ist abgegeben	✓
MS 10	03.07.2019	MA Präsentation / Prüfung ist bestanden	
MS 11	05.07.2019	Unternehmenspräsentation ist absolviert	

Abbildung A 4: Meilensteinplan (eigene Darstellung)

3 To-Do Liste

To-Do Liste		
	KW: 40	
Tätigkeiten	Erledigen bis spätestens	Status
Kick off Terminvorschlag von Hrn. Korb mit AG absprechen	01.10.2018	✓
Einladung an AG und Coach aussenden für Kick off	01.10.2018	✓
Projektstrukturplan und Meilensteinplan erstellen	01.10.2018	✓
Problemstellung richtig zitieren	01.10.2018	✓
Bezugsrahmen überarbeiten	02.10.2018	✓
Unternehmens-Beschreibung verfassen	05.10.2018	✓
To-Do Liste für KW 41 erstellen	06.10.2018	✓
Resowi Bibliothek aufsuchen	07.10.2018	✓
MA Vereinbarung-Vorlage erstellen	07.10.2018	✓

Abbildung A 5: To-Do Liste Beispiel (eigene Darstellung)

4 Gesprächsleitfaden - Kundeninterviews

<u>Einstieg:</u>	<u>Memos/Steuerungsfragen</u>
- Vorstellung - Begrüßung - Einführung in das Interview	Eigene Rolle erklären Kurze mündliche Einführung mit Möglichkeit für Rückfragen Abklärung noch offener Punkte
<u>Gespräch:</u>	
Eisbrecherfrage:	
1. Wie schätzen Sie persönlich die erhöhte Nachfrage an Transformatoren ein bzw. betrifft diese Sie?	Erzählen lassen
Fragenkreis 1: Motive	
2. Aus welchen Gründen stellen Sie eine Anfrage?	Motive für Anfragenstellung
3. Zu welchem Zeitpunkt bzw. in welcher Phase stellen Sie eine Anfrage?	"Und dann?"
4. Wie vielen Lieferanten stellen Sie für gewöhnlich die gleiche Anfrage? Arbeiten Sie mit Ausschreibungen?	Wettbewerbssituation
Fragenkreis 2: Kontakt	
5. Wären Sie bereit, dem Vertrieb vor Angebotslegung Fragen zu beantworten bzw. Informationen zu geben?	Vorqualifizierung von Anfragen
6. Welchen Kanal bevorzugen Sie dafür? Telefonisch, per E-Mail oder per standardisiertem Fragebogen?	"Mich würde noch interessieren, über welchen Kanal."
7. Wünschen Sie sich, dass der Vertrieb nach Angebotslegung Kontakt mit Ihnen aufnimmt?	Akzeptanz des Nachfassens
8. Über welchen Kanal soll dies erfolgen?	

5 Gesprächsleitfaden - Experteninterviews

<u>Einstieg:</u>	<u>Memos/Steuerungsfragen</u>
- Vorstellung - Begrüßung - Einführung in das Interview	Eigene Rolle erklären Kurze mündliche Einführung (kurze Definitionserklärung "Angebotscontrolling") mit Möglichkeit für Rückfragen Abklärung noch offener Punkte
<u>Gespräch:</u>	
Eisbrecherfrage:	
1. Was bedeutet für Sie Angebotscontrolling / Angebotsmanagement in Ihrem Unternehmen?	Erzählen lassen
Fragenkreis 1: Hitrate 2. Messen Sie Ihre Hitrate? Wie oft machen Sie das? Was ist Ihr Soll- und was ist Ihr Ist-Wert? 3 Was machen Sie, um die Hitrate zu erhöhen? 4. Wie viele Anfragen erhalten Sie pro Woche? Wie viele Angebote senden Sie pro Woche aus?	Hitrate in anderen Projektgeschäften "Und was noch?"
Fragenkreis 2: Angebotscontrolling 5. Wie betreiben Sie Angebotscontrolling? Welche Phasen/Aktivitäten/Schritte gibt es dabei? Werden immer alle Phasen durchlaufen? Wer ist für welche Aktivitäten/Phasen verantwortlich (Organisation)? 6. Welche Besonderheiten hat das Angebotscontrolling im Projektgeschäft Ihrer Meinung nach? In wie fern spielt Opportunity Manage-	Phasen/Aktivitäten des Angebotscontrollings im Projektgeschäft "Können Sie hier Beispiele nennen?"

ment in Ihrem Unternehmen eine Rolle?	
Fragenkreis 3: Kennzahlen 7. Welche Kennzahlen verwenden Sie im Vertrieb - speziell in Hinblick auf Angebotscontrolling? Wie oft und für welchen Zweck werden diese Werte erhoben? Sind Ihre Kennzahlen eher vergangenheits- oder zukunftsorientiert? Wie machen Sie Trendanalysen? Wie gehen Sie mit Angebotskosten um? Gibt es Soll-Ist-Vergleiche?	"Welche noch?" (eventuell Beispiele nennen?) "Können Sie das noch ausführlicher erklären?"
Fragenkreis 4: Anfragenbewertung 8. Wie bewerten/priorisieren Sie Ihre Anfragen? Welches Verfahren wählen Sie dafür (qualitativ/quantitativ) und warum? 9. Welche Gründe gibt es, dass Sie nicht anbieten? Wie kommunizieren Sie dies der Kundschaft?	Anfragebewertungs-Verfahren K.O.-Kriterien
Fragenkreis 5: Nachfassen/Verhandeln 10. Wie priorisieren Sie Ihre offenen Angebote (Liste, Portfolio?) 11. Werden offene Angebote nachgefasst? Wer macht dies und in welchen Zeitabständen / bzw. wie viele Tage/Wochen nach Angebotslegung? Über welchen Kanal findet das statt (telefonisch, E-Mail)?	Umgang mit offenen Angeboten Kontakt mit Interessenten
Fragenkreis 6: Loss-Order-Analysis 12. Wird in Ihrem Unternehmen eine Loss-Order-Analysis gemacht? In welchem Zeitintervall? Wer/wie erfolgt das Erfragen der Absage-Gründe der Kundschaft?	Erfragen und Erfassen von Loss-Order-Gründen

13. Was geschieht mit den Erkenntnissen? Wie werden diese für die Zukunft genutzt?	"Mich würde interessieren wie das konkret gemacht wird."
<u>Abschluss:</u>	
Abschlussfrage: 14. Gibt es noch wichtige Aspekte zum Thema Anfragen/Angebote, die aus Ihrer Sicht in diesem Gespräch noch zu wenig berücksichtigt wurden?	
- Bedanken - Noch offene Fragen klären - Verabschiedung und Geschenk überreichen	

Tabelle A 2: Gesprächsleitfaden Expertinnen und Experten (eigene Darstellung)

6 Auswertung der Marktforschungs-Ergebnisse

6.1 Besonderheiten und Bedeutung des Angebotscontrollings im Projektgeschäft

Die Befragung der Experten ergab, dass nicht alle das gleiche Verständnis für Angebotscontrolling haben. Einige meinten, Angebotscontrolling beginnt erst ab dem Zeitpunkt der Angebotslegung, andere wiederum verstehen unter diesem Begriff das Verwalten von Anfragen und Angeboten in einem CRM System bzw. das Forecasten mit Hilfe dieser Daten. Bei genauerem Hinterfragen war herauszuhören, dass sowohl Leads als auch Anfragen sehr wohl auch in das Tätigkeitsfeld des Angebotscontrollings fallen. Die einzelnen Leads/Anfragen/Angebote werden oft verschiedenen Phasen zugeordnet - je nachdem in welchem Stadium sie sich gerade befinden.

Häufig sind diese Stadien auch mit Auftragswahrscheinlichkeitschancen (in Prozent) hinterlegt.

Mehrmals wurde im Zuge der Interviews erwähnt, dass das Angebotscontrolling mehr als nur den Verkäufer oder die Verkäuferin betrifft. Gerade im technischen Projektgeschäft sind oftmals viele Abteilungen und Bereiche mit der Bewertung einer Anfrage und der Erstellung eines Angebots beschäftigt. Schlussendlich müssen immer sowohl technische als auch kaufmännische Aspekte passen. Um diesen Schluss ziehen zu können, sei beispielhaft ein Experte zitiert: *"Wenn elektrisch, thermisch, mechanisch sagen, es geht, aber es ist dann viel zu teuer, bringt es auch nichts. Also es muss quasi alles irgendwo unter einen Hut gebracht werden und wenn das alles sauber funktioniert, dann haben wir ein super Angebotsmanagement."* (Expertenproband B16).

Diese Erkenntnis fließt in den Angebotscontrolling-Prozess für den Auftraggeber ein.

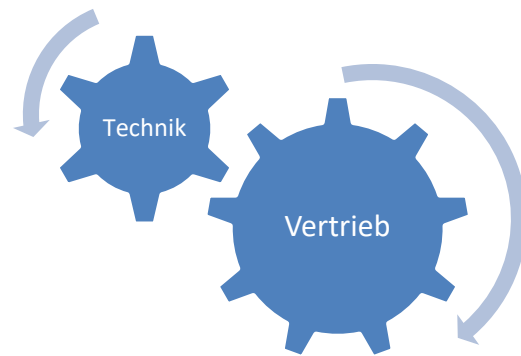


Abbildung A 6: Vertrieb und Technik spielen im Projektgeschäft ineinander (eigene Darstellung)

Angebotscontrolling verbinden einige Befragte auch mit Organisieren und Strukturieren. Der Angebotsprozess wird dabei so gut wie möglich standardisiert und transparent.

Im Zuge dieser Marktforschung kann kein einheitliches Verständnis bzw. keine einheitliche Definition von Angebotscontrolling erlangt werden. Die Experten verstehen darunter unterschiedliche Aufgaben und Aktivitäten. Es könnte jedoch zusammengefasst werden, dass Angebotscontrolling den Prozess von Lead Generierung bis hin zu Angebotsverlust oder Auftrag und möglicherweise sogar darüber hinaus umfasst.

Im Zuge der Interviews wurden die Expertenprobanden befragt, welche Besonderheiten sie im Angebotscontrolling im Projektgeschäft sehen.

Die Mehrheit der befragten Experten meinte, dass das Projektgeschäft vor allem durch die Individualität gekennzeichnet ist. Dadurch könnte gesagt werden, dass eine komplette Vereinheitlichung und Standardisierung über alle Bereiche nicht möglich scheint, da im Projektgeschäft jedes Angebot in seiner Art einzigartig ist. Dieser Standpunkt wird seitens der Experten unter anderem mit folgenden Aussagen begründet:

"Also jedes Projekt, möchte ich fast sagen, ist ein bisschen anders." (Expertenproband B17).

"Man hat meistens keine Produkte drinnen, die man 100 Mal verkauft. Das sind immer Speziallösungen." (Expertenproband B07).

"Also jedes Projekt, möchte ich fast sagen, ist ein bisschen anders."



Abbildung A 7: Expertenzitat Proband B17 (eigene Darstellung)

Auch bei der Siemens Weiz ist jede Anfrage und somit jedes Angebot individuell. Diese "Bestätigung" durch die Marktforschung fließt in den Angebotscontrolling-Prozess für das erwähnte Unternehmen ein.

Auch die Durchlaufzeit zwischen Anfrage, Angebot und Auftrag wird im Projektgeschäft als lange eingeschätzt. Hier wurden in den Interviews Angebotsprozesse von bis zu zwei Jahren genannt, in denen die Kundenbeziehung auch wächst und gestärkt wird.

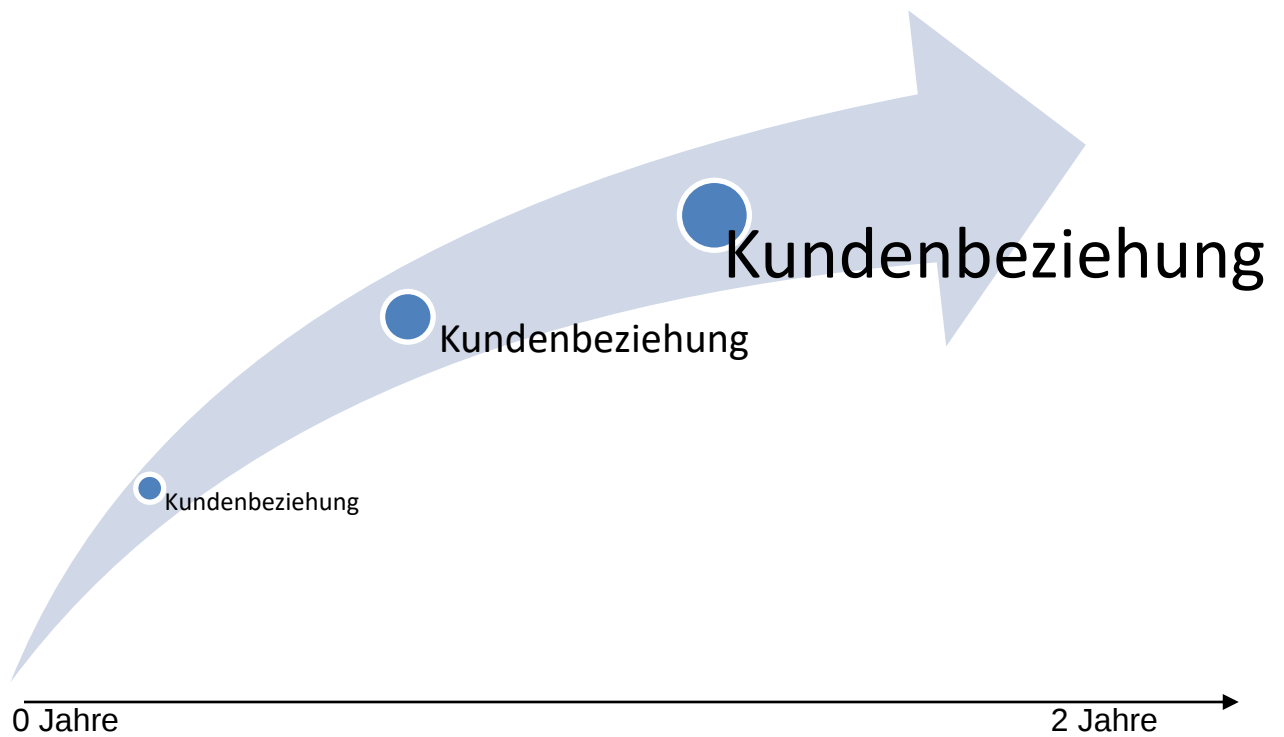


Abbildung A 8: Langer Angebotsprozess im Projektgeschäft (eigene Darstellung)

Viele weitere befragte Experten versicherten der Interviewerin, dass die Kundenbeziehung das Um und Auf im Projektgeschäft ist, und dass diese eine große Rolle im Angebotscontrolling spielt. Der Informationsfluss sei einfacher, der Forecast des Stammkunden-Geschäfts ist genauer und auch beim Nachfassen und Verhandeln hilft eine gute, bestehende Geschäftsbeziehung, meinten einige.

"Die Verkäufer haben doch ihre Kunden, ihre Babys, (...) und schauen, dass der Kunde dann wiederkauft." (Expertenproband B11).

"Die Verkäufer haben doch ihre Kunden, ihre Babys, (...) und schauen, dass der Kunde dann wiederkauft."

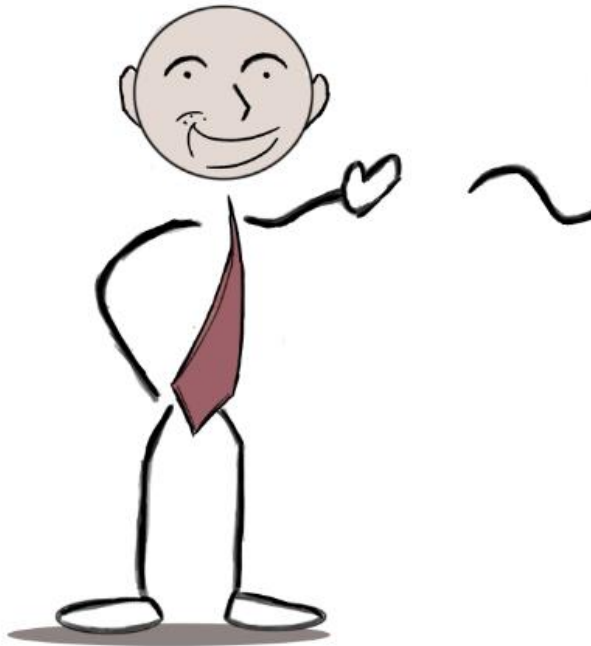


Abbildung A 9: Expertenzitat Proband B11 (eigene Darstellung)

Bei der Festlegung von Maßnahmen für den Auftraggeber wird die erwähnte lange Durchlaufzeit und die erwähnte starke Kundenbeziehung, welche im Projektgeschäft essentiell zu sein scheint, berücksichtigt.

Die Zeit zwischen dem Erhalt des Angebots von Siemens Weiz und der Entscheidung ist bei der Kundschaft hingegen unterschiedlich lang, bestätigten auch die Kundenprobanden. Diese Probanden nannten hier eine Zeitspanne von 14 Tagen bis zu drei Jahren. Die meisten nannten jedoch einen Zeitraum von ein bis sechs Monaten.

Weitere Besonderheiten, die im Zuge der Befragungen von den Experten genannt wurden:

Die Internationalisierung sehen viele Experten als Besonderheit im Projektgeschäft: Bis auf ein befragtes Projektgeschäfts-Unternehmen machen alle Geschäfte im Ausland.

Erwähnt wurde auch, dass im technischen Anlagenbau-Geschäft die Entwicklung eine große Rolle spielt. Oft gehen HerstellerInnen hier in Vorleistung, um Prototypen zu entwerfen.

6.2 Opportunity Management

Bis auf eine Ausnahme, wo es eine eigene Opportunity Management Abteilung gibt, die zu Messen fährt und Medien nach neuen Opportunities durchforstet, wird dieses in all den befragten Projektgeschäfts-Unternehmen von den Vertrieblerinnen und Vertrieblern mitgemacht - nebenbei. Teilweise wird die Vertriebsmannschaft dabei vom Business Development unterstützt.

Einig sind sich die Experten jedoch fast alle, dass Opportunity Management im Projektgeschäft wichtig sei. Ein Zitat dazu: *"Ein gutes Opportunity Management ist für den Vertriebsmann wie eine gute, wie soll ich sagen, Arbeitspension."* (Expertenproband B16).

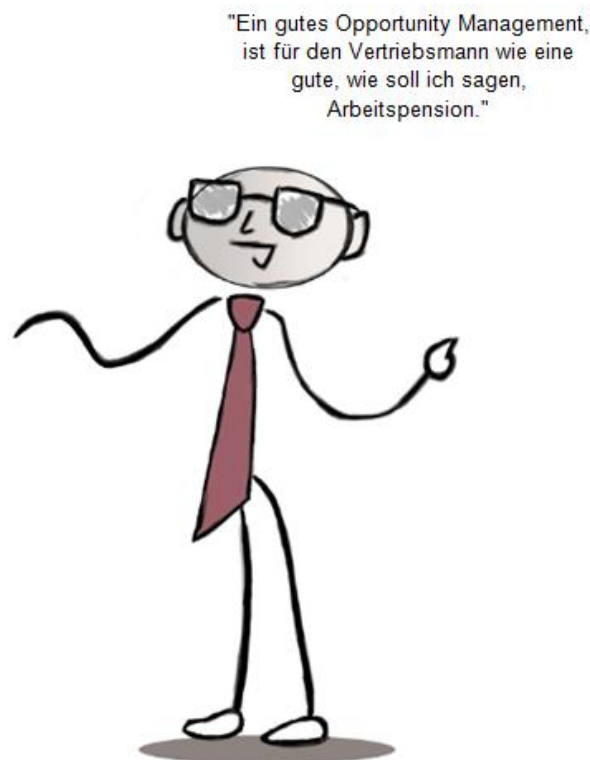


Abbildung A 10: Expertenzitat Proband B16 (eigene Darstellung)

Wenige der Experten dokumentieren ihre Opportunities jedoch sauber, wie z.B. dieser Experte: *"Wir haben auch so eine Opportunity Liste, wo wir (...) keine Anfragen noch haben, sondern einfach wissen, da wird was passieren. Also so eine*

Potenzialliste, wo man das dann schon für die nächsten zwei Jahre im Vorausblick handeln kann." (Expertenproband B05).

Die Befragung lässt vermuten, dass Opportunity Management gerade im Projektgeschäft als notwendig erachtet und auch betrieben wird. Allerdings scheint dies eher nebenbei zu passieren, als aktiv und standardisiert.

Die Erkenntnis hilft der Autorin beim Verfassen des Angebotscontrolling-Prozesses für die Siemens Weiz, in welchem Opportunity Management ein Teil davon sein wird.

6.3 Steuerung des Verkaufstrichters

Der Großteil der befragten Endkundinnen und -kunden und Regionalgesellschaften bestätigte, was die Literatur besagt: Die Nachfrage an Transformatoren bzw. Verteiltransformatoren steigt zur Zeit, da auch ein Bauboom im Wohn- und Industriebereich erkennbar ist. Nur wenige Interviewpartner meinten, dass die Nachfrage gleich bleibt.

Teilweise würden aber auch alte Transformatoren an ihr Lebensende kommen und somit müssten auch diese nachbestellt werden.

Die verstärkte Nachfrage wurde u.a. mit diesen Zitaten bestätigt:

"Bei der Industrie, da ist das bedingt durch die große Investitionsfreudigkeit der Industrie bzw. auch des Baubooms, wo dann auch entsprechende Transformatoren für Trafostationen benötigt werden." (Kundenprobande B02).

"Bei uns ist es die Investitionsfreudigkeit in Salzburg. Somit ist bei uns in Salzburg auch ein höherer Bedarf an Verteiltrafos vorhanden." (Kundenproband B01).

Diese Phänomene sind auch bei Kundinnen und Kunden außerhalb Österreichs erkennbar.

Der Tenor der Befragten ging deutlich in Richtung steigende Nachfrage an (Verteil-)Transformatoren. Dadurch könnte davon ausgegangen werden, dass auch die Siemens Weiz in Zukunft vermehrt Anfragen bekommen wird. Das Einführen eines professionellen Angebotscontrolling-Prozesses (Ziel dieser Masterarbeit) ist also wichtiger denn je.

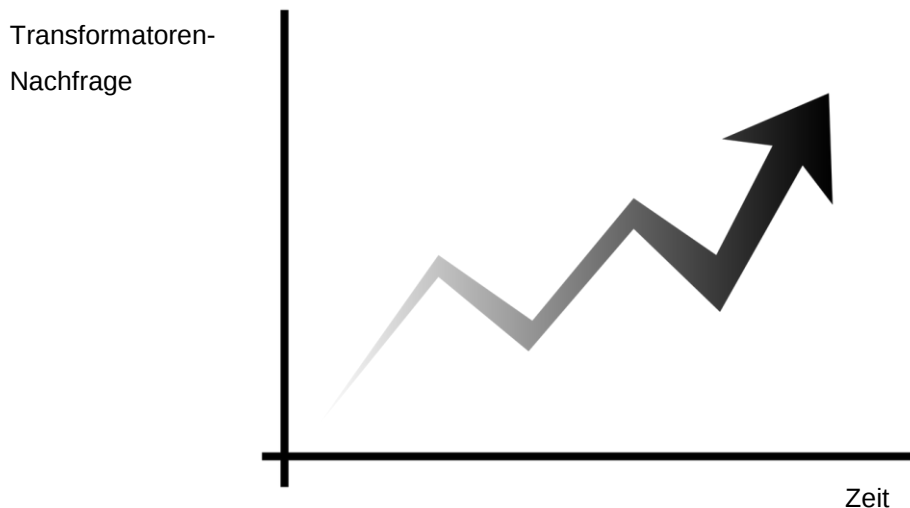


Abbildung A 11: Transformatoren-Nachfrage steigt (eigene Darstellung)

In den Interviews wurde sicherheitshalber abgeklärt, ob die Regionalgesellschaften bei mehr als einem Transformatoren-Werk innerhalb der Siemens den gleichen Transformator anfragen. Die klare Aussage aller Befragten ist, dass immer nur ein Werk innerhalb der Siemens angefragt wird - abhängig von der Leistung des Transformators.

Direkte Endkundinnen und Endkunden fragen teilweise drei bis sieben Anbieter an bzw. es nehmen drei bis sieben AnbieterInnen an der Ausschreibung teil.

Es könnte gesagt werden, dass sich die Siemens Weiz keine Sorgen machen muss, dass die Regionalgesellschaften sie gegen andere Werke ausspielen, da ohnehin nur bei einem Standort angefragt wird. Und da Regionalgesellschaften ohnehin 90% der Anfragen ausmachen, wird hier eher kein Handlungsbedarf gesehen.

Besonderheiten Ausschreibungen

Sowohl die Endkundinnen und -kunden als auch die Regionalgesellschaften gaben an, mit Ausschreibungen zu tun zu haben. Zumindest ein paar von ihnen sind jährlich bzw. alle zwei Jahre mit Transformatoren-Ausschreibungen konfrontiert. Manche Kundinnen und Kunden haben in 80 bis 90 Prozent der Fälle mit Ausschreibungen im Transformatoren-Geschäft zu tun (vgl. Kundenproband B03). Teilweise laufen dabei EU-Meldungen im Hintergrund - wenn es sich um größere Projekte handelt.

All jene, die mit Ausschreibungen zu tun haben, erklärten, dass (Abgabe-)Termine dabei strenger eingehalten werden müssten und die Zeitspanne relativ lange sein kann, weil es mehrere Runden gibt. Außerdem wird bei Ausschreibungen noch konsequenter auf K.O.-Kriterien geachtet. Weist ein Angebot so ein Kriterium auf, scheidet es sofort aus - ohne Nachverhandlung.

Großteils wird bei Ausschreibungen mit Plattformen gearbeitet. "Vemap" wurde in diesem Zusammenhang mehrmals erwähnt.



Abbildung A 12: Besonderheit der Abgabefrist bei Ausschreibungen (eigene Darstellung)

Ausschreibungen könnten als besonders bewertet werden. Die Siemens Weiz sollte hier speziell auf die Abgabefristen achten, welche bei Ausschreibungen sehr streng zu sein scheinen. Außerdem macht ein Nachfassen bzw. Nachtelefonieren eventuell weniger Sinn, solange die Ausschreibung noch läuft. Das Thema Ausschreibungen fließt auch in andere Aktivitäten des Angebotscontrollings ein.

Erkenntnisse aus der Marktforschung zum Thema Ausschreibungen werden im Angebotscontrolling-Prozess für die Siemens Weiz berücksichtigt werden.

6.4 Anfragenbewertung

Alle Befragten auf Kundenseite bestätigten, dass sie einem Rückfragen bei Unklarheiten der Anfrage vor der Angebotslegung positiv gegenüber stehen. Zitate, die dies verstärken, sind:

"Ja natürlich. Dann ersparen wir uns alle zusammen eine Arbeit." (Kundenproband B06).

"Unbedingt. Falls da Fragen offen sind, sollten die Fragen unbedingt vor Angebotslegung durchgereicht werden, sodass man das klären kann." (Kundenproband 04).

"Selbstverständlich. Ist sogar wünschenswert." (Kundenproband 02).

"Unbedingt. Falls da Fragen offen sind, sollten die
Fragen unbedingt vor Angebotslegung
durchgereicht werden, sodass man das klären kann."

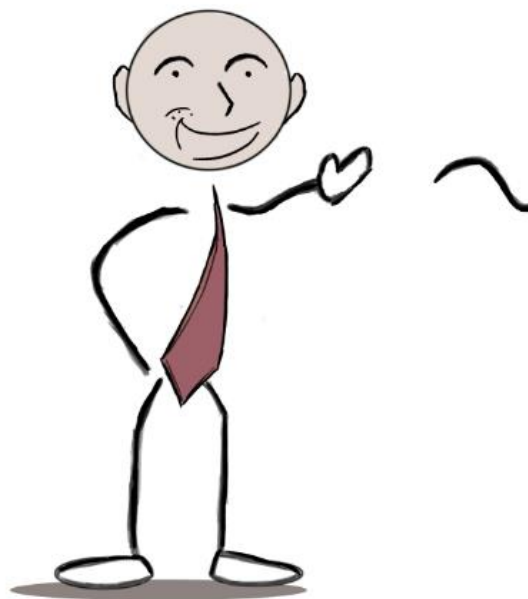


Abbildung A 13: Kundenzitat Proband B04 (eigene Darstellung)

Alle befragten Expertenprobanden gaben auch an, dass sie bei Unklarheiten der Anfrage auf jeden Fall Kontakt mit ihren Kunden bzw. der Kundin aufnehmen, um vor der Angebotserstellung alle notwendigen Informationen zu haben.

Bezüglich des Mediums der Abklärung meinten einige Kunden, telefonische Kontaktaufnahme wäre schnell und unkompliziert. Ein paar Interview-Partner meinten jedoch, dass das Nachfragen per E-Mail besser wäre. Dazu hier zwei Statements: *"Man hat es eben auch schriftlich und kann das dann (...) weiterreichen."* (Kundenproband B04).

"(...) vielleicht doch irgendwie jetzt verhört oder akustisch nicht ganz sauber, die Übertragung, mit einer E-Mail hat man alles schriftlich und es ist auch für alle dann entsprechend nachvollziehbar und eine bessere Variante, denke ich." (Kundenproband B03).

Bei Ausschreibungen gibt es hier eine Besonderheit. Alle Kundenprobanden, die mit einer Ausschreibungs-Plattform arbeiten, möchten die Fragen gerne dort gestellt bekommen. Dann können sie dort antworten und alle Anbietenden sehen die gleichen Informationen - so bliebe es fair.

Die befragten Kundinnen und Kunden tendieren dazu, dem Kontakt vor Angebotslegung positiv gegenüber zu stehen. Sollten der Siemens Weiz Unklarheiten entstehen, könnte sie die anfragende Partei kontaktieren und Fragen stellen. Dies scheint auch in anderen Projektgeschäfts-Unternehmen üblich zu sein. Daher wird dieser Vorgang in den Maßnahmenplan dieser Masterarbeit einfließen. Über welchen Kanal dies geschehen soll, geht aus dieser Marktforschung nicht hervor und kann somit nicht gesagt werden. Hier müssten vielleicht noch mehr Probanden gefragt werden oder der gewählte Kanal individuell auf die Kundenwünsche angepasst werden.

Umsetzung der Anfragenbewertung

Ein Experte erklärte im Zuge des Interviews, dass er in seinem Unternehmen eine Strategiepyramide eingeführt hat, welche den Vertriebs-Mitarbeitenden als Richtlinie bzw. Orientierung dienen soll, um möglichst wenig Blindleistung im Vertrieb zu haben (vgl. Expertenproband B10).

Ein wichtiges Vorab-Kriterien kann auch die Qualität und Ernsthaftigkeit der Anfrage sein. Die meisten Expertenprobanden gaben nämlich an, dass sie aufgrund der Anfrage schon erkennen können, wie wahrscheinlich hier ein Geschäftsabschluss ist. Als Beispiel sei hier dieses Zitat erwähnt: *"Wenn jetzt ein Kunde, der unsere Firma nicht kennt, bei uns eine Anfrage platzieren würde, würde er wahrscheinlich*

nicht die richtige Information oder Qualität der Anfrage zustande bringen." (Expertenproband B16).

Tendenziell sind sich die Befragten einig, dass eine Anfrage von einem bestehenden Kunden bzw. einer bestehenden Kundin immer Vorrang haben muss, gegenüber einer komplett unbekannten anfragenden Partei. Der Tenor ist: *"Es kostet zehn Mal mehr, einen Neukunden zu akquirieren als einen bestehenden Kunden zu halten."* (Expertenproband B10), wie es ein Expertenproband treffend formulierte.

Eine Art Risiko-Minimierung kann es sein, wenn vor dem Aussenden eines Angebots ein Vier-Augen-Prinzip angewendet wird und z.B. ein Kollege oder eine Kollegin nochmal über das Angebot schaut (vgl. Expertenproband B07).

Diese Erkenntnis aus der Befragung wird in den Angebotscontrolling-Prozess für die Siemens Weiz einfließen, zumal das Vier-Augen-Prinzip im Angebotsstadium beim Engineering bereits angewendet wird.

Ein großer Teil der befragten Experten führt die Anfragenbewertung mit Hilfe einer Checkliste durch. Keiner der befragten Experten verwendet ein quantitatives Bewertungsverfahren.

Zum Beispiel beschreibt ein Experte den Vorgang der Anfragenbewertung wie folgt: *"Jetzt mache ich eine schnelle Kontrolle, passt das überhaupt zu uns? Das ist so ein Schnellfragebogen, wo er praktisch nur ankreuzen braucht. Das sind vier Gruppen, die da bewertet werden."* (Expertenproband B10).

Die Anfragenbewertung wird bei den Projektgeschäfts-Unternehmen überwiegend von den zuständigen Vertriebs-Mitarbeitenden durchgeführt - manchmal gemeinsam mit einem Techniker bzw. einer Technikerin, der bzw. die die Anfragen auf technische Machbarkeit prüft.

Herausgefunden wurde in der Marktforschung, dass die Unternehmen teilweise bei größeren Anfragen im Gremium entscheiden und zur Anfragenbewertung somit z.B. jemand aus der Vertriebsleitung, dem Einkauf, dem Business Development, dem Ingenieurbereich oder gar der Vorstand herangezogen wird.

Die Erkenntnisse der Marktforschung über das "Wie" (Checkliste) und "Wer" (Vertriebsmitarbeitende bzw. Gremium) werden Teil des Outputs des Praxisteils werden.

Bei den Experteninterviews wurden viele Kriterien genannt, die in die Bewertung einfließen. Die am häufigsten genannten Kriterien waren:

- Konkrete/realistische/ernsthafte Anfrage
- Passt das eigene Produkt zum Kunden bzw. zur Kundin?
- Größe der Anfrage / Höhe des Auftrags
- Ressourcen/Kapazität
- Neukundschaft oder Stammkundschaft

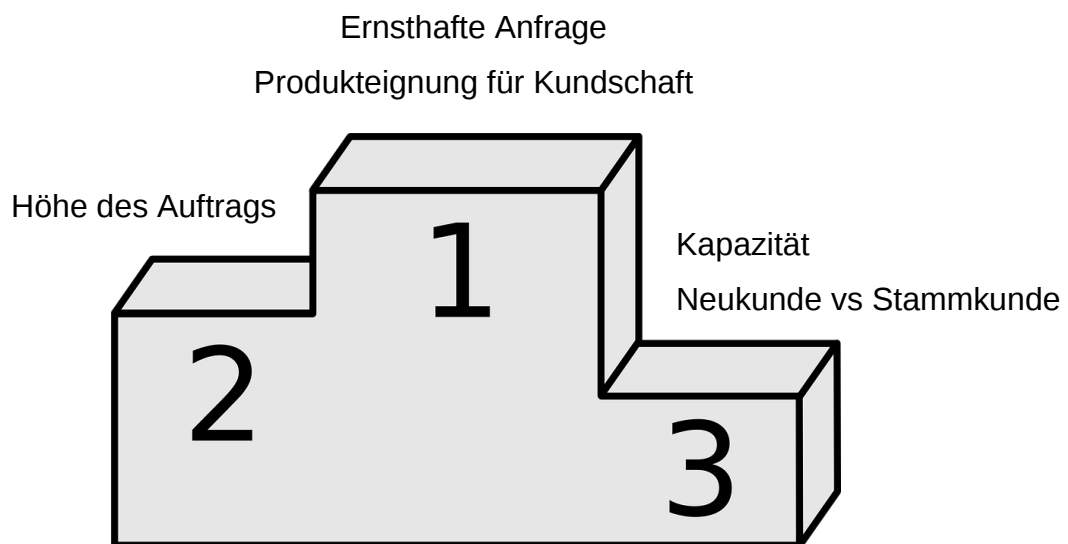


Abbildung A 14: Wichtigste Bewertungskriterien der Expertenprobanden (eigene Darstellung)

Weiters wurden folgende Kriterien genannt:

- Bonität der Kundschaft
- Geografische Lage der Kundschaft
- Deckungsbeitrag
- Buying Center-Kenntnisse
- Erwarteter Zeitpunkt der Bestellung
- Risiko des Projekts
- Hat die Kundschaft bereits ihren Auftrag für das angefragte Projekt erhalten?

Die Bewertung geschieht mittels folgender Instrumente:

- Fragebogen mit gewichteten Kriterien (selbst ausfüllen)
- Fragebogen mit gewichteten Kriterien (Kundschaft ausfüllen lassen)
- Tool zum Befüllen mit Daten
- Präsentation vor Gremium und gemeinsame Diskussion
- K.O.-Kriterien Liste durchgehen

Es könnte sein, dass die bei den Befragten am häufigsten genannten Kriterien in der Praxis tatsächlich Sinn machen und dass diese auch für die Anfragenbewertung bei Siemens Weiz herangezogen werden können. Es könnte also auch für die Siemens Weiz Sinn machen, sich an den Kriterien der anderen Projektgeschäfts-Unternehmen zu orientieren. Eine Maßnahme des Maßnahmenplans wird auf diese in der Befragung herausgefundenen Kriterien basieren.

K.O. Kriterien bei Anfragen

Im Zuge der Interviews wurden die Experten auch befragt, ob es so genannte K.O.-Kriterien einer Anfrage gibt, welche automatisch definitiv zu einem No-Bid führen.

Hierbei wurden folgende Gründe genannt:

- Produkt passt nicht zur Kundschaft bzw. Auftrag macht keinen Sinn
- Technisch nicht machbar
- Kundschaft kann/will keine Anzahlung tätigen
- Keine Ressourcen/Kapazitäten
- Wettbewerbsdruck (sofern Informationen darüber vorliegen)
- Keine ausreichende Bonität der anfragenden Partei
- Wenn Kundschaft kein oder ein zu geringes Budget für das Projekt hat
- Unterschreiten des Deckungsbeitrag-Minimums
- Unrealistischer Lieferzeit-Wunsch
- Angebot dient nur als Preis-Druckmittel für präferierten Anbieter bzw. präferierte Anbieterin
- Alle Anfragen/Angebote dieser Kundschaft in der Vergangenheit führten nicht zu einem Auftrag



Abbildung A 15: K.O.-Kriterien der Expertenprobanden (eigene Darstellung)

Entscheiden sich die Projektgeschäfts-Unternehmen dafür, nicht anzubieten, sind sich alle einig, dies auch ganz offen und ehrlich der anfragenden Partei mitzuteilen.

Ein Befragter hat hierzu eine eigene Taktik entwickelt: *"Also entweder sage ich, (...) wir sind momentan voll, wir können jetzt erst ein Angebot ausarbeiten in zwei bis drei Monaten, würde das auch noch reichen? Aber das probateste Mittel wo Sie ohne Gesichtsverlust durchkommen, ist ganz einfach, wenn Sie jetzt einfach 50 Fragen, 30 Fragen zurückstellen. Wenn es dem Kunden wert ist und wichtig ist, wird er Ihnen die 50 Fragen beantworten."* (Expertenproband B10). So oder so ähnlich praktizieren das auch die anderen Experten.

Einen Schritt weiter geht in dieser Thematik folgender Experte in seinem Unternehmen: *"Wir organisieren dann Telefonkonferenzen mit dem Kunden und sagen wirklich offen: Schau, wir haben die und die Lösungen, die sind super für diese*

und diese Anforderungen, du hast jedoch diese und diese Anforderungen und die passen da nicht sehr gut hinein." (Expertenproband B11).

Es könnte gesagt werden, dass eine Definition von K.O.-Kriterien bei der Anfragenbewertung im Projektgeschäft helfen kann. Vor allem könnte sich der Vertrieb dadurch Zeit sparen. Wird nicht angeboten, wird und sollte dies auch ehrlich der Kundschaft kommuniziert werden.

Möchte die Siemens Weiz K.O.-Kriterien einführen, könnte sie sich auf Erfahrungswerte beziehen oder ähnliche Kriterien wie die Befragten wählen. Im Angebotscontrolling-Prozess für den Auftraggeber werden K.O.-Kriterien ein Thema sein.

Anfragen entgegennehmen und verteilen

In einigen der befragten Projektgeschäfts-Unternehmen werden alle eingehenden Anfragen gesammelt (z.B. in einer Liste oder in einem Tool). Danach werden diese Anfragen aufgrund ihrer Spezialisierung (und weniger aufgrund freier Ressourcen) an einzelne Abteilungen bzw. Vertriebs-Mitarbeitende verteilt. Dies soll dabei helfen, dass keine Anfragen untergehen bzw. dass die Führung einen Überblick behalten kann.

Gemeinsam haben alle Projektgeschäfts-Unternehmen, dass die Anfragen per E-Mail eintreffen und somit schriftlich vorliegen. Gelegentlich ergeben sich Anfragen auch über persönliche Treffen (z.B. bei Messen oder Kundenterminen).

Die Befragung lässt den Schluss zu, dass in Projektgeschäfts-Unternehmen Anfragen naturgemäß schriftlich eintreffen. Das zentrale Sammeln aller eingehenden Anfragen könnte eine gute Idee sein, um einen Überblick zu behalten. Diesbezüglich wird es eine Maßnahme im Maßnahmenplan für die Siemens Weiz geben.

6.5 Angebotserstellung

Nachdem die Anfragen bewertet wurden, müssen sie priorisiert werden (wer bekommt zuerst ein Angebot). Hier gehen die Experten nach verschiedenen Kriterien vor: Manche bearbeiten Standardanfragen ohne große technische Abklärungen zuerst, reihen Anfragen von bestehender Kundschaft vor, priorisieren nach Auftragsvolumen oder senden zuerst Wiederholer-Angebote raus.

Wieder andere fragen die anfragende Parteien ganz offen, bis wann sie das Angebot benötigen, um so eine Prioritäten-Liste erstellen zu können.

Es könnte behauptet werden, dass ein Projektgeschäfts-Unternehmen Kriterien definieren soll, nach welchen sie ihre Anfragen priorisieren. Besitzt ein Unternehmen keine solche Kriterien, könnte sie ihre Kundschaft ehrlich fragen, wie dringend diese ihr Angebot benötigt und so eine Priorisierung vornehmen.

Die gewonnenen Erkenntnisse der Angebotspriorisierung werden in den Angebot-scontrolling-Prozess der Siemens Weiz einfließen.

Dauer der Angebotserstellung

Mit der Schnelligkeit der Angebotsübermittlung sind die meisten befragten Kunden nicht zufrieden. Teilweise bekommen Regionalgesellschaften ihr Angebot kurz bevor sie ihr Angebot abgeben müssen (z.B. im Zuge einer Ausschreibung). Hier ist der Interviewerin aufgefallen, dass Kundinnen und Kunden, die bei Ausschreibungen mitmachen, eine viel strengere Deadline haben als andere. Von den Befragten haben zirka die Hälfte mehr oder weniger regelmäßig mit Ausschreibungen zu tun.

Grundsätzlich war aus den Interviews herauszuhören, dass die Kundinnen und Kunden innerhalb weniger Tage bis hin zu vier Wochen ein Angebot erwarten. Wichtig hierbei ist, dass bei Regionalgesellschaften die Anfrage der Endkundschaft schnellstmöglich an das Weizer Werk weitergeleitet wird, um keine Zeit zu verlieren. Laut Aussagen der Probanden geschieht dies auch.

Andere Projektgeschäfts-Unternehmen schaffen es, Angebote innerhalb von drei Tagen bis zu drei Wochen zu erstellen. Maximal benötigt ein sehr komplexes Angebot fünf Wochen, meinten zwei Befragte.

Es könnte der Schluss gezogen werden, dass die Siemens Weiz vor allem Anfragen, die einer Ausschreibung unterliegen, schneller bearbeiten sollte. Hier könnte eine Kommunikation mit der Kundschaft helfen, um herauszufinden, wie schnell sie dieses Angebot benötigt. Da andere Projektgeschäfts-Unternehmen ihre Angebote in der Regel zwischen drei Tagen und drei Wochen versenden, sollte das für die Siemens auch schaffbar und realistisch sein. Hinsichtlich der Schnelligkeit

einer Angebotslegung wird es im Maßnahmenplan eine Maßnahme geben - unter Berücksichtigung der Marktforschungs-Ergebnisse.

Detaillierungsgrad Angebot

Mehrheitlich erzählten die Regionalgesellschafts-Kunden, dass sie immer wieder Richtpreis-Angebote versenden müssten. Dabei gehen nicht alle gleich vor. Es gibt Regionalgesellschaften, die aufgrund von Erfahrungswerten ihren Endkundinnen und -kunden einen ungefähren Richtpreis durchgeben, ohne das Weizer Werk dafür zu kontaktieren. Ein Kundenproband beschreibt diesen Vorgang wie folgt: *"Das kommt auch relativ oft vor, dass wir einfach Preise machen, ohne dass wir mit dem Werk reden. Weil, wenn ich weiß, ich habe vor einem halben Jahr den Trafo gehabt und ich kann abschätzen."* (Kundenproband B06).

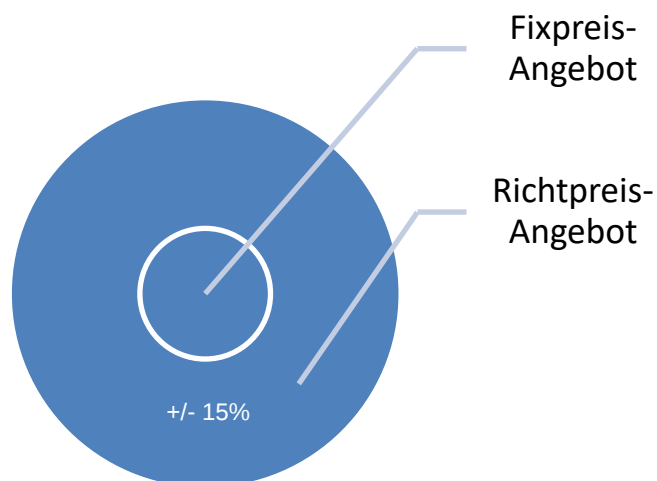


Abbildung A 16: Fixpreis- vs Richtpreis-Angebot (eigene Darstellung)

Aus den Interviews war heraus zu hören, dass die anfragende Partei der Siemens Weiz immer ehrlich mitteilt, wie detailliert sie das Angebot benötigt, bzw. in welchem Stadium des Projektes der Endkunde bzw. die Endkundin gerade ist.

Folgendes Zitat soll diese Aussage unterstreichen: *"Das ist aber dann dem Vertriebler bewusst, dass das nur ein schnelles Richtpreis-Angebot ist. Der muss auch nicht so sein, dass er scharf ist, sondern der hat einen Spielraum von plus minus 10 %, also, 20 % kann er schon schwanken."* (Kundenproband B02), meinte zum Beispiel ein Befragter.

Die befragten Kunden verstehen alle, dass es umso länger dauert, ein Angebot zu erhalten, je detaillierter sie dieses erwartet.

Auch die Experten aus anderen Projektgeschäfts-Unternehmen haben immer wieder mit Richtpreis-Angeboten zu tun. Diese Angebote haben im Durchschnitt einen Umfang von ein bis vier Seiten und der Preis kann dabei eine Toleranz von bis zu +/- 15% haben. Erst wenn die Kundschaft darauf einsteigt und ein detailliertes Angebot fordert, wird ein fixes Angebot gesendet.

Nach den Interviews könnte gesagt werden, dass die anfragende Partei der Siemens Weiz immer mitteilt, wie detailliert sie ihr Angebot benötigt. Bei Richtpreis-Angeboten dürfte eine Spanne zirka +/- 15% marktkonform sein, wie Kunden- als auch Expertenprobanden erwähnten. Diese Ergebnisse werden in den Angebot-scontrollings-Prozess für den Auftraggeber einfließen.

Angebote versenden

Eine gute Geschäftsbeziehung zwischen dem Siemens Werk Weiz und den Regionalgesellschaften ist auch in Hinblick auf Daten/Informationen unerheblich. Kundenproband B06 meinte zum Beispiel, dass seine Kunden und Kundinnen in der Angebotsphase oft diverse Zertifikate, besondere Maßbilder oder Lieferantenerklärungen benötigen. Dies alles erhält er vom Siemens Werk Weiz, und ist damit sehr zufrieden (vgl. Kundenproband B06).

Im gleichen Zuge wurde ein Endkunde (B08) interviewt, welcher meinte, diese "Dreiecksbeziehung" sei für ihn mühsam. Wenn er Daten/Informationen/Zertifikate benötigt, würde er gerne direkt mit dem Siemens Werk Weiz sprechen, um effizienter und schneller zu arbeiten. Sein Zitat: *"Wenn ich gleich mit dem Werk direkt kommunizieren könnte, wäre es mir lieber."* (Kundenproband B08).

"Wenn ich gleich mit dem Werk direkt kommunizieren könnte, wäre es mir lieber."



Abbildung A 17: Kundenzitat Proband B08 (eigene Darstellung)

Möglicherweise ist der Kontakt zwischen Endkunde/Endkundin und der Siemens Weiz langwieriger, wenn eine Regionalgesellschaft inzwischen geschaltet ist. Bei schnellen (Rück-)Fragen würde es eventuell Sinn machen, die Regionalgesellschaft zu "übergehen". Da von den befragten zehn Kunden nur zwei Endkunden waren, ist dieser Schluss jedoch wagemutig. Im Zuge des Angebotscontrolling Prozess für die Siemens Weiz wird das Thema (End-)Kundenkontakt noch einmal aufgegriffen.

Verwendbarkeit der Angebote

Die Regionalgesellschaften wurden im Zuge der Interviews auch befragt, ob das Angebot, das sie von Siemens Werk Weiz erhalten, brauchbar ist oder ob sie dieses für ihren Endkunden bzw. ihre Endkundin noch maßgeblich überarbeiten müssen. Die Meinung hier geht deutlich auseinander. Von *"Passt genau."* (Kundenproband B08) oder *"Ne also in Weiz ist das hervorragend, muss ich sagen. Das klappt ganz gut. Die Angebote sind voll umfänglich."* (Kundenproband B03) bis hin zu *"(...) die Angebotsqualität ist nicht das, was wir vielleicht in der Schweiz bräuchten."* (Kundenproband B09).

Die Mehrheit der Kunden hat erwähnt, dass sie das Angebot gerne als Word-Datei hätte und nicht als pdf-Datei und dass sie sich wünscht, dass ihre Vorgaben betreffend des Angebots eingehalten werden würden.

Tendenziell ist zu sagen, dass die Regionalgesellschaften nicht immer ausnahmslos zufrieden sind mit der Qualität der Angebote der Siemens Weiz. Hier gibt es offensichtlich noch Verbesserungspotenzial. Offensichtlich gibt es auch regionale Besonderheiten bzw. Anforderungen, welche berücksichtigt werden sollten. Im Maßnahmenplan wird dieses Thema der regionalen Besonderheiten noch einmal aufgegriffen werden.

6.6 Erfassen von Angebotskosten

Das Thema der Angebotskosten(-Messung) schien bei den Projektgeschäfts-Probanden nicht sehr präsent bzw. wichtig. Die Aussagen dazu waren von *"Die Kennzahl gibt es so nicht bei uns."* (Expertenproband B17) über *"Ich sage einmal das wird bei uns noch mit einem guten Hausverstandsgefühl gemacht."* (Expertenproband B16) bis hin zu *"Ist prinzipiell jetzt ad hoc kein Thema."* (Expertenproband B15).

Zumindest einer meinte: *"Also bei den größeren Projekten ist das schon ein Thema."* (Expertenproband B10). Und ein zweiter erzählt, dass zumindest Aufzeichnungen über die Angebotskosten gemacht würden.

Gemein haben alle Befragten, dass sie weder einen Soll-Ist-Vergleich bzw. einen Vorher-Nachher-Vergleich der Angebotskosten anstellen, noch die Angebotskosten als solche in die Anfragenbewertung mit einfließen lassen.

Die Befragung lässt den Schluss zu, dass die Angebotskosten im Projektgeschäft nicht sehr wichtig zu scheinen seien. Sie dürften auch kaum bis gar nicht in die Anfragenbewertung einfließen. Aus welchem Grund kein Fokus auf diese Kennzahl gelegt wird, ging aus der Marktforschung nicht klar hervor.

6.7 Verhandlungsphase und Nachfassen von Top-Angeboten

Bei Geschäften mit Regionalgesellschaften ist das Nachfassen insofern schwieriger, weil zuerst das Siemens Werk Weiz bei ihrem Kunden bzw. ihrer Kundin und diese dann bei dem Endkunden bzw. der Endkundin nachfragen muss. Im besten

Fall hat die Regionalgesellschaft jedoch eine überschaubare Anzahl an Kundenschaften und somit einen ohnehin regelmäßigen und engen Kontakt mit ihr. Ein Proband meinte diesbzgl.: *"Da bist dauernd im Kontakt und dann hörst das und wenn der jetzt zu mir sagt, was weiß ich, das Projekt verschiebt sich jetzt."* (Kundenproband B06).

Ein anderer hingegen gab folgende Auskunft: *"Das Werk meldet sich da regelmäßig. Es ist manchmal ist es lästig, manchmal wird man erinnert daran, man könnte den Kunden jetzt auch wieder einmal angehen."* (Kundenproband B06).

Als angemessene Zeitspanne, um ein ausgesendetes Angebot nachzufassen, nannten die Kunden einheitlich zirka ein Monat.

Auch in Hinblick auf Loss-Order-Analysis ist ein (regelmäßiges) Nachfassen nicht uninteressant, wie dieser Proband wissen ließ: *"Also würden uns von unserer Seite aus nicht automatisch melden, wenn ein Auftrag nichts geworden ist. Wenn es natürlich einer geworden ist, melden wir uns, weil dann kommt ja die Bestellung. Wenn Sie da nachfragen, ist natürlich verständlich, machen ja unsere Kundenbetreuer bei unseren Kunden in der Regel auch."* (Kundenproband B03).

Prinzipiell steht die Mehrheit diesem Nachfassen positiv gegenüber. U.a. soll dieses Zitat die Aussage kräftigen: *"Es zeigt ja auch, dass er Interesse hat."* (Kundenproband B02).

Schwierig bzw. "unnötig" wird das Nachfassen allerdings bei Ausschreibungen, da bis zum Ende der Ausschreibung noch nichts gesagt werden kann und nach der Entscheidung ohnehin alle Anbietenden (über die Plattform) informiert werden.

Bezüglich des Mediums des Nachfassens sind sich die befragten Kunden nicht einig. Telefonisch ist zwar für die meisten in Ordnung, doch gegen E-Mail hat auch niemand etwas einzuwenden, bzw. wird es von manchen sogar als bevorzugtes Medium genannt.

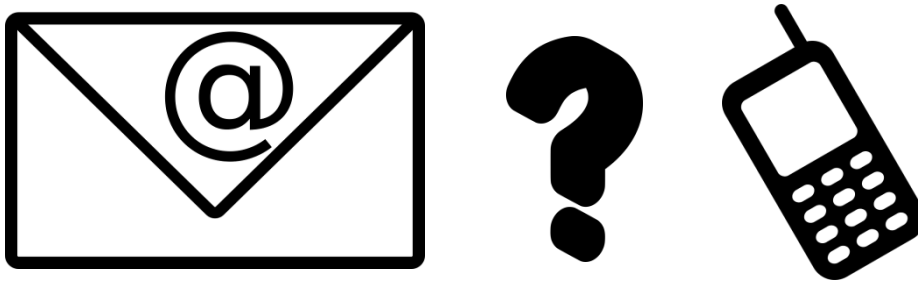


Abbildung A 18:Medium des Nachfassens unklar (eigene Darstellung)

Die Kanäle des Nachfassens sind auch bei den Experten durchaus unterschiedlich. *"Das kann E-Mail, Telefon, Kundenbesuch hier bei uns, wir beim Kunden oder auch eine Messe sein."* (Expertenproband B17), meinte zum Beispiel ein Interview-Partner. Mehrere befragte Projektgeschäfts-Unternehmen gaben an, dass sie anrufen, aber auch E-Mails schreiben, wenn das Anrufen nicht fruchtet.

Bei anderen wiederum ist das Nachfassen per E-Mail anscheinend verpönt. *"Nein per E-Mail fasst man normal prinzipiell nichts nach."* (Expertenproband B12).

Nur ein Interview-Partner der Experten fasst seine offenen Angebote gar nicht nach. Denn er ist dieser Meinung: *"Ist meine Erfahrung, dass das eigentlich kontraproduktiv ist, weil man nervt den Kunden damit. Wenn er eine Frage hat, meldet er sich eh, aber wie gesagt, das gilt nur wenn man wirklich eine gute Kundenbeziehung schon hat."* (Experteninterview B16).

Die meisten Projektgeschäfts-Unternehmen haben es als Pflicht eingeführt, dass jedes ausgesendete Angebot nachtelefoniert werden muss oder dass jede/r im Vertrieb monatlich ihre/seine offenen Angebote nachfassen muss. Monatlich deshalb, weil es offensichtlich auch "zu viel des Guten" gibt, wie ein Experte beispielhaft formuliert: *"Wenn ich jetzt jede Woche den anrufen würde, würde er mich fragen ob ich einen Schuss habe."* (Expertenproband B16).

Tendenziell kann gesagt werden, dass die Kundschaft der Siemens Weiz ein Nachfassen akzeptiert. Offensichtlich wird dies auch in anderen Projektgeschäfts-Unternehmen praktiziert. Es könnte in dieser Industriegüter-Branche durchaus

üblich sein, dass Angebote nachgefasst werden. Als Zeitraum des ersten Nachfassens war der Tenor zirka ein Monat nach Angebotssendung.

Im Output des Praxisteils werden die Erkenntnisse rund um das Thema Nachfassen eingearbeitet.

Über das bevorzugte Medium kann nach dieser Marktforschung keine Aussage getroffen werden, da im Zuge der Interviews sowohl E-Mail als auch Telefon genannt wurde. Hier würde es eine detailliertere Stichprobe oder eine quantitative Marktforschung benötigen.

Angebotsliste / Top Angebote

Die Experten wurden befragt, wo und wie sie ihre offenen Angebote verwalten bzw. einen Überblick behalten.

Mehrmals wurde erwähnt, dass ein CRM System zum Einsatz kommt, welches teilweise auch mit Stadien, Auftragswahrscheinlichkeiten und geplantem Auftrags-eingangs-Datum hinterlegt werden kann. Es wurde erwähnt, dass teilweise das CRM System die Vertriebs-Mitarbeitenden erinnert, wann sie wieder nachfassen sollen.

Immer wieder ist auch das Thema "Meeting" aufgekommen. Einige Befragte meinten, dass die offenen Angebote bzw. die Top-Angebote regelmäßig durchgesprochen werden. Zum Beispiel in einem wöchentlichen Sales-Jour Fix.

Auch wenn viele meinten, dass sie ihre offenen Angebote ohnehin im Kopf haben, so gaben die selben Experten zu, dass ein wöchentlicher oder 14-tägiger Blick auf die Angebotsliste dennoch nicht schadet.

Es scheint außerdem, als sei es bei den Experten des Projektgeschäfts üblich, dass äußerst wichtige Angebote besonders hervorgehoben und oftmals auch speziell benannt werden (z.B. Hot-Project oder Top-Project). Teilweise werden diese Top-Angebote bis zum Vorstand reportet.

Solche wichtigen Angebote können z.B. jene mit hoher Auftragswahrscheinlichkeit sein oder Aufträge, die aufgrund des Volumens sehr interessant sind. Die Anzahl der Top-Angebote eines Unternehmens liegt bei zehn bis 30 Angeboten, wie aus den Interviews zu hören war. Diese Listen dienen auch der Ressourcenplanung.

Die Vermutung liegt nahe, dass eine Angebotsliste sinnvoll ist, um einen Überblick zu haben, Ressourcen planen und Forecasts machen zu können. Hierbei kann ein Projektgeschäfts-Unternehmen auch noch die Top-Angebote hervorheben oder eine separate Liste mit diesen Angeboten erstellen. Sind diese Listen auch noch in einem CRM-System erfasst und/oder mit verschiedenen Stadien hinterlegt, könnte eine noch größere Effizienz im Angebotscontrolling hergestellt werden. Somit werden diese Erkenntnisse auch im Maßnahmenplan wieder zu finden sein.

Entscheidungsgründe

Bei den Entscheidungsgründen wurde mit deutlichem Vorsprung der Preis am häufigsten genannt - sowohl bei den Experten als auch bei den Kunden. Auch wenn häufig nicht nur der Preis ausschlaggebend ist, so wird dieses Kriterium bei der Auswahl doch am stärksten gewichtet (vor allem bei Ausschreibungen). Weitere Entscheidungskriterien, die von den Kundenprobanden genannt wurden: Geräuschpegel des Transformators, Gewährleistungsdauer, Service, regionales Erzeugnis, Leerlaufverluste, Kurzschlussverluste und kaufmännische Bedingungen. Die Lieferzeit wurde ebenfalls von mehreren Probanden genannt.

Zu erkennen war, dass die Kundschaft weitestgehend versucht, die Entscheidung nach objektiven, teilweise sogar gewichteten Faktoren zu treffen. Dabei "darf" sich der Preis des Transformators erhöhen, wenn andere Kriterien sehr gut sind (z.B. welche Qualität die verarbeiteten Materialien aufweisen oder wie schnell der Transformator geliefert werden kann).

Die Vermutung liegt nahe, dass der Preis oft eine große Rolle in der Entscheidung spielt - oder sogar DAS Kriterium ist. Dies meinten sowohl Kunden als auch Experten. Doch Siemens Weiz kann auch mit anderen Kriterien punkten und sollte dies nicht vernachlässigen oder unterschätzen - was auch im Angebotscontrolling für die Siemens Weiz noch einmal erwähnt werden wird!

Buying Center

Hier sei zwischen Regionalgesellschaften und direkten Endkundinnen und -kunden zu unterscheiden. Die befragten Endkunden gaben alle an, dass bei ihnen eine Person aus dem technischen Bereich und eine Person aus dem Ein-

kauf die Entscheidung (gemeinsam) treffen. Gefragt, ob die Regionalgesellschaften immer das Buying Center bei ihren Endkundinnen und -kunden kennen, verneinten manche. Bei denjenigen, die das Buying Center ihrer Kundschaft kennen, sind es ausnahmslos wieder die Technikerinnen und Techniker, die das Angebot zuerst auf technische Details prüfen. Dann erfolgt die Prüfung der kaufmännischen Bedingungen durch eine Person aus dem Einkauf und erst danach kommt es zu einer gemeinsamen Entscheidung.

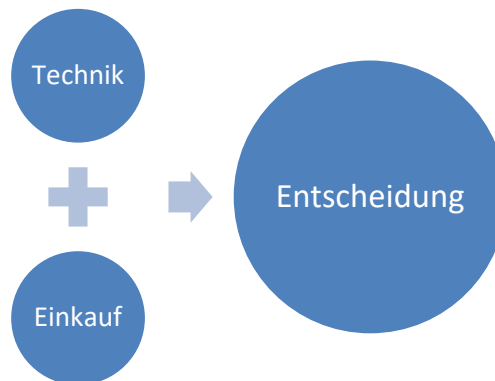


Abbildung A 19: Technik und Einkauf entscheiden gemeinsam (eigene Darstellung)

Dies alles lässt den Schluss zu, dass bei Angeboten im Projektgeschäfts-Bereich meistens mehrere Personen entscheiden. Daher wäre es klug, sein Angebot dahingehend auch auszurichten. Die Siemens Weiz könnte in Zukunft vermehrt bewusst bei Angeboten prüfen, ob diese sowohl der Technik als auch dem Einkauf gerecht werden. Dieses Ergebnis wird im Angebotscontrolling-Prozess der Siemens Weiz berücksichtigt werden.

6.8 Loss-Order-Analysis

Der Großteil der befragten Experten betreibt mehr oder weniger eine professionelle Loss-Order-Analysis. Zumindest sind alle gewillt, die Gründe für die Absage zu erfahren. Und zwar für jeden einzelnen verlorenen Auftrag!

Ein stellvertretender Proband fasst es so zusammen: *"Auch wenn man einen Auftrag nicht bekommt, dann kann man den schon anrufen und fragen, ja, wieso? War es der Preis? War es die Funktion der Maschine, oder was war es jetzt, oder hast du vielleicht gar nicht investiert usw."* (Expertenproband B17).

Wie mit den gewonnenen Daten umgegangen wird, ist unterschiedlich. Manche tragen diese in ihrem CRM System ein und werten diese dann aus. Hierbei gibt es vorgefertigte Auswahlkriterien an Absagegründen, die der Vertriebler bzw. die Vertrieblerin angeben muss. Andere besprechen regelmäßig ihre verlorenen Aufträge in einem Meeting (z.B. mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung).

Eines haben diese Aktivitäten gemeinsam: Alle befragten Experten wollen aus ihren Fehlern lernen.

Stellvertretend dafür sei an dieser Stelle folgende Aussage erwähnt: *"Meistens liegt es ja nicht an einer Sache. Und dann würde ich mir Gedanken machen: Was muss ich tun, um es zu besser zu machen oder um erfolgreicher werden zu können?"* (Expertenproband B16).

Ein Expertenproband meinte auch, er will mit Hilfe der Loss-Order-Analysis herausfinden, an wen er seine Aufträge verliert. Die Loss-Order-Analysis fließt somit in seine Wettbewerbsanalyse ein (vgl. Expertenproband B07).

Wichtig bei der Loss-Order-Analysis ist es angeblich, die Gründe sofort nach dem Auftragsverlust zu erfragen.

Einig sind sich alle Experten-Interviewpartner bei den Gründen: Offensichtlich ist sehr oft der Preis der Grund der Absage - zumindest behaupten ihre Kundinnen und Kunden das. Sollte es doch einmal am Produkt liegen, wird im Zuge der Loss-Order-Analysis auch oft die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eingeschaltet, um in diesem Bereich einen Lerneffekt bzw. eine Verbesserung erzielen zu können.

Die meisten Experten gaben zu bedenken, dass die aus der Loss-Order-Analysis abgeleiteten Maßnahmen auch umgesetzt und dann gemessen werden müssen. Nur so sei ein wirklicher und nachhaltiger Lernprozess und eine Verbesserung möglich.

Im Projektgeschäft dürfte eine Loss-Order-Analysis gängig sein. Die Unternehmen scheinen ernsthaft ihre "Fehler" wissen zu wollen, um daraus lernen zu können. Die saubere Dokumentation der Ergebnisse könnte noch verbessert werden.

Wie im nächsten Subkapitel beschrieben, sind die Kundinnen und Kunden der Siemens Weiz gewillt, die Gründe für die Absage zu nennen. Daher könnte eine Loss-Order-Analysis vermutlich auch bei Siemens Weiz sinnvoll sein. Eine der

definierten Maßnahmen des Maßnahmenplans wird sich daher auf die Marktforschungs-Ergebnisse berufen.

Absagegründe

Sofern ihnen die Gründe eines verlorenen Angebots vorliegen, sind alle befragten Regionalgesellschaften bereit, diese der Siemens Weiz auch zu nennen. Beispielhaft sollte dieses Zitat diese Behauptung unterstreichen: *"Ja wir schicken das weiter. Ja freilich."* (Kundenproband B06).



Abbildung A 20: Kundenzitat Proband B06 (eigene Darstellung)

Alle Regionalgesellschaften erkennen hier den Vorteil der Transparenz. Einige Statements, die hier zu erwähnen seien:

"Den würde ich auf jeden Fall nennen, weil nur so kann ich ja spiegeln, wie der Markt außen für mich jetzt tickt. Nur so können wir im Werk dann was ändern." (Kundenproband B04).

"Wenn wir sowas erfahren, gerade wenn es Technik und Preise sind, dann wird man das natürlich schon ans Werk weitergeben." (Kundenproband B03).

"Wir geben das immer gerne preis. Wir haben da immer ein offenes Ohr gehabt. Da sitzt ja auch hin und macht sich die Mühe. Also im Gegenteil, da sind wir sehr

offen und auch sehr (...) kommunikativ und kommunikationsfreudig." (Kundenproband B01).

Auch alle befragten Endkundinnen und -kunden bestätigten, dass sie Gründe nennen, wenn sie danach gefragt (z.B. angerufen) werden und womöglich sogar die Abweichung in Prozent zum Sieger/zur Siegerin bekannt geben.

Bei Ausschreibungen - wo meistens der Preis der Ausscheidungsgrund ist - kann im Portal erkannt werden, wer den Zuschlag bekommen hat und welchen Preis diejenige Firma angeboten hat.

Die Weitergabe bzw. Nennung der Absagegründe dürfte sowohl mit den Regionalgesellschaften als auch mit den Endkundinnen und -kunden der Siemens Weiz sehr gut funktionieren. Die Kundschaft scheint die Gründe breitwillig weitergeben zu wollen und kommuniziert diese teilweise sogar proaktiv ans Werk. Hier scheint es keinen Handlungsbedarf zu geben. Mit Hilfe dieses Wissens lassen sich Maßnahmen zum Thema Loss-Order-Analysis leichter definieren.

6.9 Trendanalyse

Der Zeitraum und auch die Kennzahlen, die im Zuge einer Trendanalyse betrachtet werden, unterscheiden sich erheblich. So kann diese z.B. helfen, Ressourcen der nächsten Jahre zu planen, wie ein paar der Experten meinten.

Generell ist erkennbar, dass die befragten Unternehmen eher vorausschauende Trendanalysen machen, als Aktivitäten und Zahlen zu messen, die in der Vergangenheit passiert sind.

Im Zuge der Trendanalyse wurde immer wieder erwähnt, dass das Angebotsvolumen ein wesentlicher Indikator ist. Verstärkt wird diese Aussage u.a. von folgendem Zitat: *"Für uns ist auch das aktive Angebotsvolumen, das am Markt draußen ist, wesentlicher Indikator oder wesentliche Kennzahl, an der wir ziemlich gut ablesen können, wie sich der Auftragseingang entwickeln wird."* (Expertenproband B10).

Es werden jedoch auch hin und wieder Deckungsbeiträge und die durchschnittliche Dauer eines Angebotsprozesses in Trendanalysen miteinbezogen.

Zu vermuten ist, dass Trendanalysen im Projektgeschäft Sinn machen. Unternehmen könnten in die Zukunft blicken, um Forecasts machen oder mögliche Fehl-

entwicklungen frühzeitig erkennen zu können. Tendenziell wirken Projektgeschäfts-Unternehmen eher zukunftsorientiert als vergangenheitsorientiert. Welche Trendbeobachtungen sinnvoll sind, lässt sich aufgrund der vorliegenden Marktforschung nicht konkretisieren. Dass jedoch Trendanalysen in der Siemens Weiz eingeführt werden sollen, lässt sich mit Hilfe der Befragung sehr wohl sagen. Daher wird es diesbzgl. auch eine Maßnahme im Maßnahmenplan geben.

6.10 Kennzahlen

Bei der Frage, welche Kennzahlen im Vertrieb bzw. im Angebotscontrolling wichtig seien, wurden immer wieder die gleichen Kennzahlen genannt: Umsatzziel, Auftragseingang und Deckungsbeitrag (absolut und prozentuell). Auch Auftragswahrscheinlichkeit und Wiederkaufsrate wurden mehrmals im Zuge der Kennzahlen genannt. Diese Faktoren fließen teilweise auch in die Anfragenbewertung mit ein (z.B. erwarteter Deckungsbeitrag eines Auftrags).

Einig sind sich die Experten jedoch, dass der Vertrieb seine Angebote, die aktuell draußen sind, gut pflegen muss - hinsichtlich Auftragswahrscheinlich, erwarteter Zeitpunkt der Bestellung und ähnlicher Faktoren. In fast allen befragten Unternehmen dienen diese Informationen dem Forecast und der Ressourcen-Planung.

Nur ein paar Experten meinten, sie stellen in Hinblick auf Vertriebskennzahlen einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich an. Gleichzeitig meinten die anderen, dass dies Sinn machen würde bzw. für die Zukunft angedacht sei.

Es scheint, als würden Projektgeschäfts-Unternehmen großen Wert auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Auftragseingang legen. Hinsichtlich Angebotscontrolling und dem dahinter liegenden Prozess werden anscheinend nicht viele Kennzahlen verwendet. Es könnte sein, dass jedes Unternehmen seine eigenen Kennzahlen definieren muss. Hierbei könnte das Prinzip "weniger ist mehr" angewendet werden. Diese Kennzahlen sollten jedoch nützlich sein (z.B. für das Forecasting). Es können hier leider keine weiteren Angaben gemacht werden, da keine eindeutigen Aussagen zum Thema Kennzahlen vorliegen. Vielleicht haben hier auch noch andere Unternehmen Nachholbedarf.

Im Output des Praxisteils wird erwähnt werden, dass die für die Projektgeschäfts-Probanden wichtigen Kennzahlen Umsatz, Deckungs-Beitrag und Auftragseingang bei der Siemens Weiz beibehalten werden sollen.

Hirate

Für viele der Expertenprobanden ist die Hirate eine sehr wichtige Kennzahl im Vertrieb. Ein Unternehmen erklärte, dass über die zu erwartende Hirate das Angebotsvolumen ausgerechnet wird, welches jedes Monat draußen sein muss, um ein bestimmtes Auftragseingangs-Ziel zu erreichen (vgl. Expertenproband B10).

Wenige messen diese Kennzahl gar nicht. Und nicht bei allen Experten gibt es einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich dieser Kennzahl.

Auch die Herangehensweise, wie die Hirate gemessen wird, ist unterschiedlich. Aus den Interviews ließ sich feststellen, dass es einen Unterschied macht, was als "ausgesendetes Angebot" gilt. Hier erwähnten die Probanden, dass zwischen Richtpreis-Angeboten und Fixangeboten zu unterscheiden sei. Außerdem sollten Revisions-Angebote nicht als neues Angebot berücksichtigt werden.

Ebenso macht es einen Unterschied, wann ein Auftrag als verloren gilt: Erst wenn die Kundschaft sagt, dass sie bei einem anderen Anbieter bzw. bei einer anderen Anbieterin bestellt hat, oder z.B. auch wenn ein Projekt gestoppt oder angehalten wurde? Mit diesen Fragen sollte sich ein Unternehmen ernsthaft auseinandersetzen, bevor sie die Hirate misst, meinten die Befragten.

Zudem wird in manchen Unternehmen die Hirate nach Anzahl und in anderen Unternehmen wertmäßig gemessen.

Auch darf ein verlorener Auftrag nicht immer negativ bewertet werden, weil dieses Angebot eine Basis für ein zukünftiges Angebot sein kann, bei dem sich der Vertrieb viel Arbeit ersparen kann - meinten einige Experten.

Häufig war zu hören, dass die Hirate nicht offiziell an die Vertriebs-Mitarbeitenden kommuniziert wird und diese schon gar nicht als Druckmittel eingesetzt wird! Diese Kennzahl dient eher VertriebsleiterInnen bzw. GeschäftsführerInnen und Vorständen.

Bei der Frage, wie oft die Hitrate gemessen werde, nannten die Probanden einen Zeitraum von monatlich, quartalsmäßig oder jährlich.

Tendenziell ist die Hitrate eine wichtige Kennzahl in Projektgeschäfts-Unternehmen. Die Kennzahl wird größtenteils erhoben. Doch die Messart variiert sehr stark und nicht jedes Unternehmen berechnet die Hitrate gleich. Im Zuge dieser Marktforschung konnte kein einheitliches Verständnis der Hitrate gewonnen werden. Es wird eine Maßnahme im Maßnahmenplan geben, die sich dem Thema "Wie wird die Hitrate gemessen?" annimmt.

Ein Experten-Zitat, welches das komplexe Thema Hitrate gut zusammenfasst, sei hier erwähnt: *"Wenn man eine Hitrate macht, dann würde ich es entweder anständig machen, also komplett oder gar nicht."* (Expertenproband B16).

"Wenn man eine Hitrate macht, dann
würde ich es entweder anständig
machen, also komplett oder gar nicht"

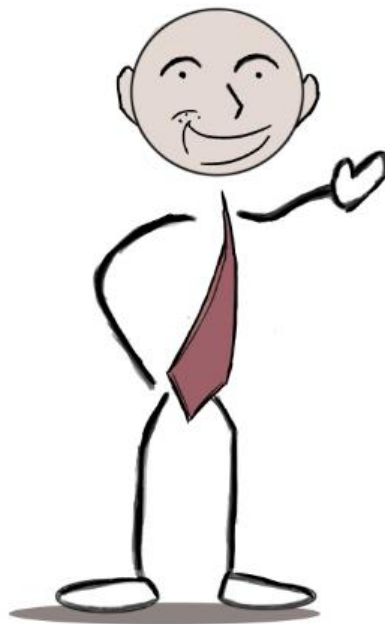


Abbildung A 21: Expertenzitat Proband B16 (eigene Darstellung)

Hitrate in anderen Projektgeschäfts-Unternehmen

Im Zuge der Experten-Interviews wurde erfragt, wie viele Anfragen pro Woche einem Vertriebsmitarbeiter bzw. einer Vertriebsmitarbeiterin gestellt werden, wie viele Angebote durchschnittlich ausgesendet würden und wie hoch die Hitrate sei. Eine Aufstellung dazu ist aus Tabelle A 3 zu entnehmen (soweit die Probanden Auskunft geben wollten und konnten).

Expertenproband	Anfragen pro Woche	Angebote pro Woche	Hitrate
B05	10	9	-
B07	1-2	1-2	80%
B10	5	4	20%
B11	3	2	25%
B12	-	-	-
B13	4-5	1-2	-
B14	-	-	30%
B15	8	8	40%
B16	3-4	3-4	10%
B17	-	6	13%

Tabelle A 3: Hitrate der Expertenprobanden (eigene Darstellung)

Die Spanne der Hitrate in den befragten Projektgeschäfts-Unternehmen reichte von 10% bis 80%. Die genannten Werte lassen sich somit nicht verallgemeinern. Es könnte jedoch gesagt werden, dass die Siemens Weiz mit einer Hitrate von 9,5% eine eher geringe Hitrate hat und der Projektgeschäfts-Markt durchaus höhere Werte zulassen würde.

Hitrate erhöhen

Eine Möglichkeit, die Hitrate zu erhöhen, ist laut Aussagen eines Experten, schon im Vorfeld eigene Produktmerkmale in der Spezifikation des Kunden bzw. der Kundin zu verankern. Dadurch scheiden mitunter einige MarktbegleiterInnen im Voraus aus (vgl. Expertenproband B16).

Andere Gründe, die genannt wurden, um die Hitrate zu steigern: Der Kundenkontakt soll intensiviert, die Kundschaft öfter persönlich besucht und eine frühzeitige Anfragenbewertung gemacht werden. Vor allem der persönliche Kundenkontakt wurde sehr oft in dieser Thematik von den Experten erwähnt.

Die Vermutung liegt aufgrund dieser Marktforschung nahe, dass ein guter Kundenkontakt im Projektgeschäft essentiell ist und dieser dabei helfen könnte, die Hitrate zu erhöhen. Doch auch eine ordentliche Anfragenbewertung könnte dazu beitragen. Beide gewonnenen Erkenntnisse lassen sich im Angebotscontrolling für die Siemens Weiz wiederfinden.