

Investitionsgüter erfolgreich verkaufen

Nutzen Sie das Potenzial des professionellen Angebotsmanagements

Im angelsächsischen Raum ist professionelles Bid Management, d. h. ein eigener Verantwortungsbereich für die Angebotserstellung in Unternehmen schon lange etabliert. Im deutschsprachigen Raum gewinnt dieses Thema dagegen nur langsam an Bedeutung. Dabei können Sie Ihren Umsatz im Neugeschäft schnell um 20 bis 40 % steigern.

Im Durchschnitt liegt die Erfolgsquote für abgegebene Angebote bei 20 bis 30 %. Gemessen an dem **hohen Aufwand** für ein komplexes Angebot ist diese Quote zu niedrig.

Eine Win-Rate (Verhältnis zwischen abgegebenen und gewonnenen Angeboten) von **über 50 % ist realistisch**, wenn Sie die folgenden Regeln beachten.

1. Prüfen Sie, ob Sie tatsächlich mitbieten wollen.

Eine wesentliche Ursache für eine schlechte Win-Rate ist die **wahllose Beteiligung** an allen möglichen Ausschreibungen. Jede noch so kleine Chance einen Auftrag zu gewinnen, soll genutzt werden.

Nehmen Sie grundsätzlich nur teil, wenn Ihre Gewinnchancen wirklich gut sind und Sie die **Anforderungen des Kunden** zu 100 % erfüllen. Ihre Chancen können Sie mit den Fragen in der untenstehenden Checkliste klären. Trauen Sie sich abzusagen. Es ist in vielen Fällen klüger, bewusst auf eine Angebotsabgabe zu verzichten. Ein **schlecht passendes Angebot** hinterlässt bei Ihrem Kunden einen schlechteren Eindruck, als wenn Sie nicht mitbieten.

2. Halten Sie sich 100%ig an die Ausschreibung.

Wenn Ihr Angebot nicht zu 100 % ausschreibungskonform ist, kann Ihr Kunde

Sie **formal ausschließen**. Mindestens verlieren Sie aber Punkte in der Bewertung des Kunden und reduzieren so Ihre Chancen zu gewinnen. Deshalb:

- Akzeptieren Sie die Anforderungen der Ausschreibung, auch wenn sie noch so **unsinnig erscheinen**. Beantworten Sie alle Fragen der Ausschreibung vollständig und übernehmen Sie in jedem Fall die in der Ausschreibung gewünschte Struktur. So findet sich der Kunde am besten zurecht.
- Wenn Sie Einfluss auf die Inhalte der Ausschreibung nehmen wollen, können Sie das **nur vorher** oder in der anschließenden Verhandlung tun. Sie können den Kunden beispielsweise schon bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen unterstützen.
- Übernehmen Sie auch **sprachliche Begriffe**, die der Kunde im Vorgespräch genutzt hat. Sprechen Sie beispielsweise nicht von „Notebooks“, wenn der Kunde ein Angebot für „Laptops“ wünscht. Das Gleiche gilt für Zahlenformate. Und wenn eine Ausschreibung in British English verfasst ist, antworten Sie bitte nicht in American English.
- Klären Sie unbedingt **alle Unklarheiten** mit dem Kunden telefonisch oder persönlich, möglichst bevor Sie mit der endgültigen Ausarbeitung beginnen.

Schreiben Sie die Executive Summary schon zu Beginn

Fassen Sie zu Beginn der Arbeit die wesentlichen Punkte des Angebots auf 2 bis 3 Seiten zusammen. Das hilft Ihnen, einen **klaren roten Faden** zu entwickeln. In der Kurzfassung sollten folgende Punkte enthalten sein:

1. Vision, Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden

Greifen Sie Formulierungen des Kunden auf. Geben Sie sowohl die **wichtigsten Punkte** aus der Ausschreibung als auch das wieder, was Ihnen der Kunde selbst genannt hat.

2. Lösungsbeschreibung und Nutzen

Formulieren Sie die wesentlichen Punkte in Kurzform, beispielsweise als Aufzählung. Nutzen Sie auch hier **konkrete Zahlen und Fakten**, um Ihre Glaubwürdigkeit zu erhöhen. Heben Sie die Vorteile hervor und sprechen Sie den (möglichst messbaren) Nutzen für Ihren Kunden konkret an. Veranschaulichen Sie den Hauptaspekt – wenn sinnvoll – mit einer Grafik.

3. Kosten und Hauptkonditionen

Beschränken Sie sich auch hier auf die wichtigsten Punkte. Wenn Sie für die Kalkulation **Annahmen** (z. B. Mitwirkungspflichten des Kunden) getroffen haben, vermerken Sie diese ebenfalls.

4. Nächste Schritte

Zu diesem Punkt gehören beispielsweise **Deadlines**, die eingehalten werden müssen, um den Zeitplan des Kunden zu erfüllen.

5. Abschluss

Stellen Sie klar, dass Sie im Fall einer **Auftragserteilung** voll für den Kunden da sein werden.

Während der Ausarbeitung des Angebots ergeben sich meistens noch einmal **Änderungen zum ersten Entwurf**. Passen Sie Ihr Executive Summary deshalb laufend an.

Checkliste: Ist ein Angebot sinnvoll?

| | Ja | Nein |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Passt das Angebot zu Ihrem Business Plan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sind Sie bereits Lieferant? • Wenn „Nein“: Bietet Ihr Angebot einen signifikanten Vorteil gegenüber dem bisherigen Lieferanten? • Wenn „Nein“: Können Sie einen signifikanten Vorteil durch eine strategische Partnerschaft darstellen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Haben Sie eine starke Beziehung zum Kunden? • Wenn „Nein“: Können Sie diese kurzfristig herstellen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kennen Sie die Hintergründe der Ausschreibung genau? • Wenn „Nein“: Können Sie diese in Erfahrung bringen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Steht ein qualifiziertes Angebotsteam zur Verfügung? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ist das Unternehmen bereit und in der Lage, den Auftrag bei Erfolg mit vollem Einsatz umzusetzen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ist das Angebot profitabel? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fazit: Bewerten Sie jede eingehende Ausschreibung nach diesem Schema. Beantworten Sie bei den Fragen 2, 3 und 4 ggf. die Zusatzfragen. Nur wenn Sie unter jeder Nummer (1 bis 7) jeweils einmal „ja“ angekreuzt haben, sollten Sie Ihre Leistungen anbieten.

Investitionsgüter erfolgreich verkaufen**Experten-Rat**

Beginnen Sie immer so früh wie möglich mit der Angebotserstellung, um nicht in Zeitnot zu geraten. Sie brauchen die Ausschreibungsunterlagen gar nicht abzuwarten, sondern können **bereits vorher** mit der Planung, dem Sammeln von Informationen, der Kalkulationsstruktur und der Entwicklung Ihrer Argumentationslinie anfangen.

3. Stellen Sie die wirklichen Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt.

Die meisten Angebote beschränken sich darauf, die in der Ausschreibung gestellten **Fragen zu beantworten**. Dabei handelt es sich aber nur um die technischen und kommerziellen Anforderungen.

Dabei kommen die für den Kunden **wirklich entscheidenden Aspekte** zu kurz. Beantworten Sie in Ihrem Angebot beispielsweise folgende Fragen:

- Was wünscht sich der Kunde **persönlich** von Ihrer Lösung (z. B. Sicherheit, Anerkennung, Kontrolle)?
- Welche emotionalen Probleme können Sie lösen, die dem Kunden **unter den Nägeln** brennen?
- Wie **unterscheidet** sich Ihr Angebot von dem Ihrer Mitbewerber?

Nur damit können Sie sich deutlich von anderen Anbietern abheben. Diese Fragen können Sie natürlich nur dann beantworten, wenn Sie den **Kunden bereits kennen** und mit ihm über die Ausschreibung gesprochen haben. Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten können, sollten Sie gar nicht anbieten.

Auf Basis der individuellen Vorstellungen und Wünsche des Kunden, können Sie eine **passende Nutzenversprechung** und eine adäquate Argumentationslinie entwickeln, die auch für Ihren Kunden Mehrwert schafft.

4. Beweisen Sie Ihre Aussagen.

Dabei ist wichtig, dass Sie nicht mit allgemeinen Formulierungen wie „langjährige Erfahrung“ oder „Kundenorientierung“ argumentieren, sondern anhand konkreter Zahlen, Daten und Fakten beweisen, dass Sie besser sind als Ihre Mitbewerber. Je **spezifischer und detaillierter** Sie argumentieren, desto glaubwürdiger wirken Sie.

5. Sorgen Sie für einen perfekten optischen Eindruck.

Der erste Eindruck zählt. Auch die Gestaltung trägt erheblich zur Entscheidung bei. Kalkulieren Sie deshalb von vornherein **genug Zeit** ein und organisieren Sie die physische Produktion des Angebots frühzeitig.

Durch die Hektik, die in vielen Firmen kurz vor der Angebotsabgabe entsteht, fehlt Angeboten oft der letzte Schliff.

Daher:

- Drucken Sie Ihr Angebot nicht auf minderwertiges Papier.
- Geben Sie Ihr Angebot nicht in Plastiktüten beim Empfang ab.

**Experten-Rat**

Beweisen Sie, dass Sie über ein „kompetentes Team“ verfügen, indem Sie Lebensläufe mit Fotos beilegen. Zeigen Sie, dass Sie ein „enges Service-Netz“ haben, indem Sie die Service-Zentren auflisten und auf einer Karte darstellen. So kann Ihr Kunde nachvollziehen, warum Sie besser sind.

So unterscheiden Sie sich von Ihrem Wettbewerber**1. Sie machen das Angebot zur Chefsache.**

Das Angebotsmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Vertriebsprozesses. Deshalb ist es wichtig, dass sich ein Mitglied des Managements um die Einführung und konsequente Umsetzung professioneller Abläufe kümmert. Der Angebotsverantwortliche sorgt außerdem dafür, dass **genügend Zeit, Geld und Know-how** zur Verfügung stehen, um professionelle Angebote zu erstellen.

2. Sie definieren Prozesse, Rollen und Aufgaben.

Stellen Sie klar, dass das Erstellen von umfangreichen Angeboten **keine Nebenaufgabe** ist. Legen Sie fest, wie mit wichtigen Ausschreibungen in Ihrem Unternehmen umgegangen wird:

- Wer übernimmt die **Verantwortung** und Koordination?
- In **welchen Schritten** werden Angebote bearbeitet?
- Wer **beteiligt sich** an der Angebotserstellung?
- Welche **Standards** werden eingehalten?

- Welche **Hilfsmittel** werden von wem eingesetzt?
- etc.

3. Ihre Mitarbeiter kennen sich aus.

Um erstklassige Angebote schreiben zu können, sollten Ihre Mitarbeiter über die **notwendige Erfahrung** verfügen.

Unterstützen und fördern Sie Ihre Mitarbeiter zudem mit gezielter Weiterbildung. Wichtige Themen sind beispielsweise:

- Richtige **Analyse** von Ausschreibungen und Kundenbedürfnissen
- **Angebotsstrategien** und Argumentationslinien entwickeln
- Angebote überzeugend **präsentieren**

4. Sie schaffen Anreize.

Damit die Erstellung von Angeboten nicht als lästige Nebenaufgabe gesehen wird, können Sie Ihre Mitarbeiter mit **Incentives oder Prämien** locken. Honorieren Sie alle, die an der Entstehung eines erfolgreichen Angebots beteiligt waren entsprechend ihres Arbeitsanteils.

5. Sie erleichtern die Angebotserstellung.

Schon gut gestaltete **Word-Vorlagen** helfen Ihrem Team dabei, doppelte Arbeit zu vermeiden.

Erstellen Sie für Ihre Abläufe **Checklisten**, damit Sie keinen Arbeitsschritt vergessen und die Ausschreibung rechtzeitig fertig wird.

Für Großunternehmen, die regelmäßig umfassende und komplexe Angebote schreiben, stellen **spezifische Softwarelösungen** eine weitere Erleichterung dar. Sie durchsuchen beispielsweise Ausschreibungen nach Schlüsselworten wie „muss haben“, um alle Anforderungen in der Ausschreibung zu identifizieren und systematisch aufzulisten. ■



Autor: Christopher S. Kälin ist Geschäftsführer der Firma CSK Management. Er unterstützt Großunternehmen und Konzerne im Bereich des Angebotsmanagements. Kälin ist

Vorstandsmitglied des APMP (Association for Proposal Management Professionals) im Raum Deutschland, Schweiz und Österreich (www.apmp-dach.org). Kontakt: christopher.kaelin@cskmanagement.com