

# Das Angebotswesen als fokussierte Maßnahme des Kundenbeziehungsmanagements

## 1 Einführung

Der Geschäftsprozeß der Angebotsbearbeitung für Auftragsfertiger ist hinlänglich untersucht und beschrieben<sup>1</sup>. Im Rahmen von Strategien zum Customer Relationship Management (CRM) und der Umsetzung von geeigneten Maßnahmen gerät das Angebotswesen als Gestaltungsgegenstand wieder ins Visier des Designers betrieblicher Prozesse und deren Softwareunterstützung.

Ein Grund für diese Fokussierung liegt in der Erkenntnis, daß es für einen Anbieter industrieller Produkte zunehmend schwieriger wird, sich vom Wettbewerber zu unterscheiden. Durch den Einsatz hoch automatisierter Maschinen mit nahezu identischen Leistungs- und Qualitätsgrad sind die Leistungen äußerst ähnlich geworden. Durch Rationalisierung, Produktivitätsverbesserungen und Maßnahmen im Rahmen von Zertifizierungen sowie durch den Einsatz standardisierter ERP<sup>2</sup>-Systeme haben sich die Geschäftsprozesse und Kostenstrukturen stark angenähert. Die Wettbewerbsparameter sind also in ihrer Ausprägung stark eingeschränkt, der Preis bekommt als Entscheidungskriterium überragende Bedeutung. „Jedem noch so kleinen Freiraum zu anderen Arten der Differenzierung, den der Nachfrager läßt, kommt damit um so mehr Bedeutung zu.“<sup>3</sup>

Ein weiterer Aspekt kommt dazu. Je mehr der Kunde im Rahmen seines Beschaffungsmanagements das Lieferantenportfolio reduziert, umso wichtiger ist es, den Status eines Schwerpunktlieferanten zu erlangen<sup>4</sup>. Dieses Ziel erreicht man vor allem mit Maßnahmen der Kundenbindung im Rahmen von CRM.

Die Angebotsverarbeitung eignet sich besonders als wichtiges Instrument für die Pflege der Kundenbeziehungen, da der Kunde bereits ein Interesse signalisiert hat, eine Vielzahl von Einflußgrößen gegeben sind und Zielsetzungen des Customer Relationship Management über diesen Prozeß gut erreichbar sind.

In diesem Beitrag wird der Betrachtungsgegenstand auf Unternehmen der Fertigungsindustrie eingeschränkt, die wiederum industrielle Kunden beliefern, also auf den Business-to-Business-Bereich.

Im folgenden wird der Prozeß der Angebotsbearbeitung unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Kundenbeziehungen entwickelt und daraus die Anforderungen für ein Anwendungssystem zur Unterstützung des Angebotswesens abgeleitet. Dabei wird unterstellt, daß der Vorgang der Angebotserstellung hinreichend komplex ist, um strategische Bedeutung zu erlangen, er also die Erarbeitung von technischen Lösungen, kundenindividuellen Zusammenstellungen von Produkten und Leistungen und umfangreiche Kalkulationen beinhaltet. Die durch die Anfrage initiierten Pre-Sales-Aktivitäten sind dadurch mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Die Kosten abgelehnter Angebote müssen von den Erträgen aus Aufträgen gedeckt werden. Der Trend, für einen zu vergebenden Auftrag mehr Angebote als früher üblich einzuholen, führt zwangsläufig zu einer höheren Ablehnungsquote und verschärft somit

---

<sup>1</sup>Siehe z.B. [Mer01, S. 54ff] und die u.a. Literatur

<sup>2</sup>Enterprise Resource Planning

<sup>3</sup>[JAC98, S. 19]

<sup>4</sup>Vgl. [VC03, S. 34]

die Situation.

## 2 Der Geschäftsprozeß Angebotsbearbeitung

### 2.1 Zielsetzung

„Ein Angebot stellt eine zeitlich befristete, verbindliche Erklärung des anbietenden Unternehmens über Leistungen (z.B. Erzeugnisse) und Bedingungen (z.B. Liefer- und Zahlungsbedingungen) dar, bei deren Bestätigung der Anbieter bereit ist, einen Auftrag zur Erbringung der Leistungen anzunehmen. Die wichtigsten Angebotsbestandteile sind die Beschreibung der technischen Lösung, ein möglicher Liefertermin, der Preis und die Lieferkonditionen.“<sup>5</sup>

Aus Anbietersicht ist das Ziel der Angebotserstellung die Erteilung des Zuschlags durch den Kunden zu angemessenen Konditionen. CRM-Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Beziehung zum Kunden gemäß der Wertigkeit des Kunden und seines Potentials ertragssteigernd zu gestalten und ihn langfristig zu binden. Dabei ist unter Kostengesichtspunkten eine Differenzierung von Kunden und Leistungen vorzunehmen. In Verfolgung beider Ziele ist das Unternehmen bestrebt, die Umwandlungsrate (Verhältnis von Aufträgen zu Angeboten) zu erhöhen, aber immer unter Beachtung der Optimierung des Deckungsbeitrags pro Kunde bzw. Auftrag.

Aus der Sicht des Vertriebs ist eine hohe Qualität des Angebots anzustreben, um den Auftrag zu erhalten. Zu den **Erfolgsfaktoren** sind zu zählen:

- ein überzeugendes Lösungs- bzw. Produktangebot,
- die exakte Anpassung an die Anforderungen des Kunden,
- die Qualität der Leistungen,
- die Liefertreue,
- ein akzeptabler Preis,
- die Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit der Zusagen,
- eine kurze Reaktionszeit,
- gute Garantieabwicklung,
- Entwicklungskompetenz und Kooperationsfähigkeit des Anbieters,
- eine ansprechende Präsentation des Angebots.

Entsprechend der Zielsetzung ist der **Geschäftsprozeß „Angebotsbearbeitung“** unter diesen Anforderungen und Bedingungen auszurichten und zu optimieren.

Bei diesem Optimierungsprozeß stehen neben der Beachtung der Erfolgsfaktoren die Kostenreduktion, die Verringerung der Bearbeitungszeiten, eine Erhöhung der Flexibilität bei der Angebotserstellung, Transparenz und ein schneller Zugriff auf Informationen im Vordergrund<sup>6</sup>. Rationalisierungspotentiale werden in der Standardisierung und Automatisierung der Angebotserstellung, Rationalisierung von Teilaufgaben und durch veränderte Abläufe gesehen<sup>7</sup>.

Unterstellt man das Angebotswesen unter die CRM-Strategie<sup>8</sup>, so ergeben sich weitere Forderungen für die Gestaltung desselben.

Aus diesen Maximen lassen sich eine Reihe von **Anforderungen** an den Geschäftsprozeß

<sup>5</sup>[MN95, S. 16]

<sup>6</sup>Vgl. [VDI99, S. 16]

<sup>7</sup>Vgl. [VDI99, S. 17]

<sup>8</sup>Zur Darstellung der CRM-Strategien siehe z.B. [HMW02]

ableiten, die neben den Kernaufgaben der Angebotserstellung zu erfüllen sind:

- Die Anforderungen des Kunden sind nach Systematiken zu erfassen, um auf schon entwickelte Lösungen rasch zugreifen zu können und eine Wissensbasis für Kundenanforderungen aufbauen zu können.
- Die Anfrage eines Kunden ist unter dem Gesichtspunkt der Wertigkeit des Kunden zu bewerten.
- Das Kundenpotential ist zu untersuchen.
- Auf der Grundlage der Auswertung aktueller und historischer Daten sowie unter Einsatz entsprechender Methoden ist eine möglichst gute Auftragseingangsvorhersage zu erstellen.
- Im Sinne des Postulats der Differenzierung im Rahmen von CRM ist auf der Basis der Wertigkeit des Kunden, der Wahrscheinlichkeit des Zuschlags, der Ertragschance des Auftrags und der Ergebnisse der Risikoanalyse die angemessene Angebotsform (s.u.) festzulegen.
- Es sind Alleinstellungsmerkmale des Anbieters herauszuarbeiten.
- Es sind Mehrwerte für den Kunden, also Leistungen zu entwickeln und anzubieten, die dem Kunden einen besonderen Nutzen stiften.
- Lösungskonzepte, Konfigurationen und Kalkulationen sind dergestalt zu strukturieren und standardisieren, daß aufgrund der Wissensbasis und deren Analyse kostengünstige Angebote erstellt werden zu können.
- Das Angebot ist entsprechend den Erwartungen des Kunden zu gestalten.
- Der Zeitraum vom Eintreffen der Anfrage bis zur Angebotsabgabe ist zu minimieren.
- Eine systematische Auftragsverfolgung ist vorzusehen.
- Anfragen, Angebote und Aufträge sind zu archivieren und systematisch auszuwerten, um Erkenntnisse für Verbesserungspotentiale zu gewinnen und um Rückschlüsse für die Produktentwicklung, den Kundenwert, die Wettbewerbsfähigkeit und für die Bewertung von Anfragen zu gewinnen.

Diese Aspekte sind in Maßnahmen umzusetzen und in den Prozeß der Angebotserstellung zu integrieren.

## 2.2 Prozeßmodellierung

### 2.2.1 Prinzipien

Unabdingbare **Voraussetzungen** für ein optimales Angebotswesen sind<sup>9</sup>:

- die Existenz oder Entwicklung von Systematiken zur Strukturierung der Produkte, der technischen Verfahren und Leistungen (Klassifizierungs- und Schlüsselssysteme, Sachmerkmalelisten, etc.) sowie der Kunden (Kundensegmente),
- die Festlegung eines geregelten Ablaufs der Angebotsbearbeitung mit den Aufgaben und Zuständigkeiten,
- die Bestimmung von Verfahrensrichtlinien, Kalkulationsmethoden, Konditionenspielraum und Entscheidungsregeln,
- die Determinierung von Beteiligten und Zuständigkeiten,
- Systematiken und Vorschriften für die Attributierung zur Archivierung und Suche von

---

<sup>9</sup>Vgl. auch [VDI99, S. 45]

Anfragen und Angeboten,

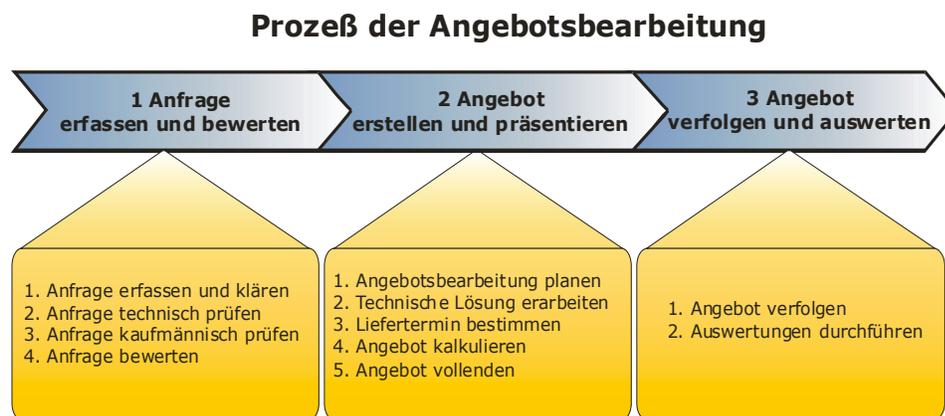
- die Vorschriften über einzusetzende Hilfsmittel wie Checklisten, Formulare und Programmsysteme.

Als Ausgangsbasis für die Integration der CRM-Maßnahmen in das Angebotswesen dient der klassische Prozeß der Angebotserstellung, dessen Darstellung in Anlehnung an [VDI99] erfolgt, ergänzt um zusätzliche Aktionen, die sich in [ROH01] finden.

Das **Ziel der erweiterten Prozeßgestaltung** ist die Erhöhung der Umwandlungsrate sowie eine Kostenreduktion der Auftragsbearbeitung. Letztere wird zum einen dadurch erzielt werden, daß Mechanismen eingebaut werden, die frühzeitig erkennen lassen, wenn auf ein Angebot verzichtet oder eine kostengünstigere Form gewählt werden sollte. Zum anderen sind Kostenersparnisse zu erwarten durch den rationalisierten Prozeß und die verbesserte Wiederverwendbarkeit bereits entwickelter Lösungen.

Der Prozeß der Angebotsbearbeitung wird in **drei Teilprozesse** und diese wiederum in **Prozeßschritte** zerlegt. In einem Prozeßschritt sind jeweils eine Reihe von **Aufgaben** zu bearbeiten. In diesen Aufgabenkatalog werden die CRM-Maßnahmen als Einzelaufgaben eingebettet<sup>10</sup>. Diese sind Gegenstand ausführlicher Darlegungen, während die „klassischen“ Tätigkeiten<sup>11</sup> nicht näher erläutert werden, da sie in der Literatur ausführlich beschrieben sind<sup>12</sup>.

Der hier dargestellte Prozeß ist als **Referenzprozeß** zu verstehen, d.h. im Einzelfall werden nicht alle Aufgaben oder einzelne in kleinerem Umfang anfallen, oder es gibt zusätzliche Spezialaufgaben. Der Steuerungsprozeß mit seinen Verzweigungen bildet hier nicht den Inhalt der Betrachtung, sondern die einzelnen Aktivitäten mit der Bereicherung durch CRM-Aufgaben, die zu mehr Qualität und Erfolg führen.



### 2.2.2 Teilprozeß 1: Anfrage erfassen und bewerten

Der Eingang der Anfrage löst zunächst einen systematischen Prozeß der Erfassung, Vervollständigung und Bewertung aus. Im Vordergrund steht zum einen das Ziel, möglichst rasch die Chance und die Profitabilität eines möglichen Auftrags zu beurteilen. Zum anderen ist eine fundierte Basis für die Angebotserstellung zu erarbeiten. Nach jeder Teilphase wird entschieden, ob der Auftrag weiter verfolgt werden sollte.

<sup>10</sup>kursiv gedruckt

<sup>11</sup>Die Grenze zwischen klassischen Prozeßschritten und CRM-Maßnahmen ist nicht eindeutig. Vielfach wird ein Teil dieser CRM-Maßnahmen bereits in der klassischen Angebotsbearbeitung zur Anwendung gebracht.

<sup>12</sup>Siehe z.B.[VDI99], [HUE93], [JAC98]

Vier Prozeßschritte werden in diesem Teilprozeß unterschieden, die mit ihren Aufgaben im folgenden aufgeführt werden.

### Prozeßschritt 1.1: Anfrage erfassen und klären

Als Inputdaten<sup>13</sup> fließen in diesen Prozeßschritt ein die Kundenanforderungen und -wünsche, Zeichnungen, Lastenheft und die intern bereits vorliegenden Daten über den Kunden, ihre Historie und ihre Bewertung, Systematiken für Anfragen, Terminpläne sowie externe Daten über die Wettbewerber und Marktdaten.

Im Vordergrund dieses Prozeßschrittes steht eine erste Einschätzung der Machbarkeit, sowohl in technischer als auch in zeitlicher Hinsicht, falls der Kunde eine Terminvorgabe macht.

<b>1.1 Anfrage erfassen und klären</b>	
1.1.1	Daten der Anfrage erfassen
1.1.2	Bearbeitungsprozeß definieren
1.1.3	Zuständigkeiten festlegen
1.1.4	<i>Ansprechpartner bestimmen</i>
1.1.5	<i>Erste Bewertung des Kunden</i>
1.1.6	<i>Registrierung der Kontakte</i>
1.1.7	Anliegen des Kunden verstehen
1.1.8	Vollständigkeit prüfen bzw. herstellen
1.1.9	<i>Anfrage klassifizieren</i>
1.1.10	<i>Nach gleichen oder ähnlichen Angeboten suchen</i>
1.1.11	Grobe Machbarkeitsprüfung durchführen
1.1.12	Grobe Terminüberprüfung für die Leistungserstellung vornehmen
1.1.13	Dem Kunden Termin für die Angebotsabgabe signalisieren
1.1.14	Wettbewerbssituation analysieren

zu 1.1.4 *Ansprechpartner bestimmen*

In der Regel ist der Vertriebsmitarbeiter der alleinige Ansprechpartner, so daß sich kein weiterer Handlungsbedarf ergibt. Bei größeren Projekten wird dieser Punkt aber relevant. Nach dem Prinzip „one face to the customer“ ist ein Mitarbeiter als Ansprechpartner für den Kunden zu bestimmen, der als Koordinator für die Angebotsbearbeitung fungiert und als Fürsprecher des Kunden im Unternehmen aufzutreten hat.

zu 1.1.5 *Erste Bewertung des Kunden*

Die Daten des Kunden, die einer Bewertung dienen, werden im System<sup>14</sup> aufgerufen, so daß eine erste Einschätzung in Hinblick auf Wertigkeit, Bonität und Auftragswahrscheinlichkeit erfolgen kann. Neukunden sind mit den zunächst verfügbaren Daten zu erfassen.

zu 1.1.6 *Registrierung der Kontakte*

Die Anfrage ist als Kontakt zu definieren und im Kontaktmanagementsystem bzw. der Kundendatenbank unter Berücksichtigung des vom Kunden präferierten Kommunikationskanals zu registrieren. Jeder weiterer Kontakt ist entsprechend festzuhalten.

<sup>13</sup>Zu den Input- und Outputdaten der Prozeßschritte siehe auch [VDI99, S. 14]

<sup>14</sup>Hiermit ist das Anwendungssystem gemeint, mit dem die Kundendaten erfaßt, aufbereitet, ausgewertet und dargestellt werden.

### zu 1.1.9 *Anfrage klassifizieren*

Für die Aufnahme der Anfrage in den Wissenspool ist sie entsprechend der technischen, produktspezifischen und kundenspezifischen Systematiken einzuordnen.

### zu 1.1.10 *Nach gleichen oder ähnlichen Angeboten suchen*

Ist der Wissenspool mit historischen Anfragen und Aufträgen gefüllt, und kann auf der Basis der eingeführten Systematiken gezielt gesucht werden, so ist mit einer wesentlichen Vereinfachung des Prozesses und einer erheblichen Kostenersparnis zu rechnen, wenn ein vergleichbares Angebot gefunden wird<sup>15</sup>.

### **Abschluß:**

Der Prozeßschritt ist abgeschlossen, wenn die Anfrage geklärt und die Entscheidung über die Weiterverfolgung getroffen ist. Im Falle der Weiterverfolgung bilden die ergänzten Unterlagen der Anfrage mit den im Rahmen der Aufgabenerfüllung neu erstellten Daten die Informationsbasis für die weiteren Schritte. Im wesentlichen handelt es sich um Kundendaten, Produkt- und Leistungsanforderungen sowie Checklisten, organisatorische Daten, etc. Diese aus verschiedenen Quellen stammenden und in unterschiedlichen Formaten vorliegenden Dokumente sind in elektronischer Form so zu verwalten, daß sie im gemeinsamen Zugriff liegen.

### **Prozeßschritt 1.2: Anfrage technisch prüfen**

Ausgangspunkt sind in erster Linie die technischen Daten der Anfrage, aber auch Kenntnisse über den Beschaffungs- und den Fertigungsprozeß beim Kunden.

<b>1.2 Anfrage technisch prüfen</b>	
1.2.1	Anfrage im Detail technisch klären
1.2.2	Anforderungen um innerbetriebliche ergänzen
1.2.3	Auf Ähnlichkeit mit vorhandenen Produkten und Verfahren prüfen
1.2.4	Detaillierte Machbarkeitsprüfung durchführen
1.2.5	Maschinen- und Materialverfügbarkeit prinzipiell prüfen
1.2.6	Grobe Terminierung durchführen
1.2.7	„Make or Buy“ abwägen
1.2.8	<i>Mehrwerte für den Kunden aus technischer Sicht entwickeln</i>
1.2.9	Technische Lösung skizzieren
1.2.10	Technisches Risiko abschätzen

### zu 2.8 *Entwicklung von Mehrwerten für den Kunden aus technischer Sicht*

Mehrwert beim Kunden erzeugen, heißt ihm einen Zusatznutzen anzubieten, den der Kunde vom Wettbewerber (vermutlich) nicht erhält. Die Wahrscheinlichkeit, daß die anderen Anbieter diesen nicht erzeugen können, steigt, wenn das Wissen um den Kunden und seine Bedürfnisse exklusiv vorliegt und gezielt genutzt wird. Je größer dieses Wissen im Zeitverlauf wird, um so mehr steigen für den Kunden die Wechselkosten zu einem Mitbewerber, da er seine Anforderungen und Wünsche neu vermitteln muß. Das Wissen über den Kunden in Verbindung mit der Erzeugung von Mehrwerten ist eines der wichtigsten Instrumente zur Kundenbindung.

<sup>15</sup>Frühere Angebote als Vorlage für neue zu verwenden, ist auch ohne CRM ein häufig verwendetes Verfahren. Allerdings ist die Suche oftmals nicht systematisiert, und der Erfolg hängt u.U. stark vom Gedächtnis des Mitarbeiters ab.

Worin dieser Mehrwert im Sinne einer Vermehrung des Kundennutzens bestehen kann, muß unternehmensindividuell entwickelt werden. Gegenstand des Mehrwerts können sein

- Tools zur Produktfindung und Konfiguration (z.B. nutzenorientierter Produktkonfigurator),
- herausragende technische Kompetenz zur Unterstützung des Kunden,
- zusätzliche Dienstleistungen,
- kundenspezifischer Service,
- das Angebot alternativer Produkte und Lösungen oder zusätzlicher Optionen,
- Bau von Mustern oder Prototypen,
- Hinweis auf kritische Punkte oder besondere Verfahrensweisen,
- Angebot einer gemeinsamen Entwicklungsplattform,
- eine Unterstützung bei vor- oder nachgelagerten Fertigungsstufen,
- Aufzeigen des Cross-Selling-Potentials etc.

### Abschluß:

Der Prozeßschritt ist abgeschlossen, wenn die Machbarkeit erkannt und die Entscheidung über die Weiterverfolgung getroffen ist. Basisdaten für erste Kostenschätzungen sind für den nächsten Prozeßschritt zur Verfügung zu stellen sowie Daten zur Bewertung des technischen Risikos.

### Prozeßschritt 1.3: Anfrage kaufmännisch prüfen

Die technische Prüfung ergibt Anhaltspunkte für erste, überschlagsartige Schätzungen kaufmännischer Größen. Zusätzlich sind externe Marktdaten zu eruieren.

<b>1.3 Anfrage kaufmännisch prüfen</b>	
1.3.1	Kundenhistorie (Angebote, Aufträge) auswerten
1.3.2	Bonität prüfen
1.3.3	Informationen über Marktstellung und Potential, etc. einholen
1.3.4	<i>Kunden bewerten</i>
1.3.5	Kosten, Preise und Ergebnis schätzen
1.3.6	<i>Mehrwerte für den Kunden aus kaufmännischer Sicht entwickeln</i>
1.3.7	kaufmännisches Risiko abschätzen
1.3.8	Wettbewerbssituation, Wettbewerber und Märkte analysieren

zu 1.3.4 *Kunden bewerten*

I.d.R. liegt zumindest eine ABC-Analyse der Kunden vor. Da sie aber meist allein auf der Basis von Umsatzzahlen erstellt wird, ist ihr Aussagegehalt in Bezug auf die Wertigkeit des Kunden sehr begrenzt. Aufgrund von analytischen CRM-Maßnahmen können weitgehendere Kundensegmentierungen erfolgen, wobei eine Vielzahl von harten und weichen Faktoren in einem Scoring-Verfahren<sup>16</sup> berücksichtigt werden können. Eine monetäre Kenngröße stellt der Kundendeckungsbeitrag<sup>17</sup> dar. Eine Erweiterung um nichtmonetäre Größen führt zum Kundenwert<sup>18</sup>. Sollen auch zukünftige Entwicklungen ins Kalkül einbezogen werden, so bietet der

<sup>16</sup>Vgl. [KA00], S. 520

<sup>17</sup>Vgl. [HD97, S. 89]

<sup>18</sup>Vgl. [KUH01, S. 116ff]

Kundenkapitalwert (Customer Lifetime Value) die passende Basis<sup>19</sup>. Zur Potentialbetrachtung ist der Lieferanteil beim Kunden eine wichtige Informationsquelle.

zu 1.3.6 *Mehrwerte für den Kunden aus kaufmännischer Sicht entwickeln*

Ein besonderer Nutzen beim Kunden wird erzeugt durch

- auf den Kunden zugeschnittene Vertragsgestaltungen und Rahmenverträge,
- besondere Zusicherungen, z.B. Exklusivitätsgarantien,
- die Vermittlung spezieller Kompetenz in der Abwicklung,
- besondere Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit,
- hohe Liefer- und Termintreue,
- spezielle Finanzierungsmodelle,
- Subventionsberatung,
- Abschätzung der Total Cost of Ownership (TCO) für ein Investitionsgut,
- eine besondere Unterstützung des Beschaffungsprozesses des Kunden, z.B. in Form des „Vendor Managed Inventory“<sup>20</sup> verbunden mit dem zuverlässigen Auffüllen der Bestände,
- die Unterstützung bei vorgelagerten oder nachgelagerten Schritten des Beschaffungsprozesses,
- erweiterte Kooperationsformen, z.B. das Angebot von Strategiegesprächen und Workshops,
- das Angebot spezieller Geschäftsmodelle, wie z.B. von Betreibermodellen, wie es in der Investitionsgüterindustrie zunehmend angewandt werden<sup>21</sup>.

Neue Ansätze zeigen die Wege, wie Win-Win-Situation zwischen Kunden und Lieferanten aufgebaut werden können. So stellen VOLLRATH und NASE<sup>22</sup> aus Sicht des Beschaffungsmanagements für die Zukunft des Einkaufs fest: „Vernetzung zielt auf die Koordination und Bündelung von Kernkompetenzen über Unternehmensgrenzen hinweg ab. Daher ist der Einkauf aufgefordert, sich gezielt mit seinen Lieferanten zu vernetzen, um eine Koordination und Bündelung von Kernkompetenzen über Unternehmensgrenzen hinweg zu erreichen. Die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen müssen stärker in Richtung Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften weiterentwickelt werden anstatt primär Preisdruck und Risikoabwälzung zu betonen. ... . Gemeinsam mit anderen Werte schaffen, ist das eine; das Schaffen gemeinsamer Werte, das andere. Vernetzung steht für die Bereitschaft und die Fähigkeit, gezielt auf die Kernkompetenzen Dritter zuzugreifen und zugleich die eigene Attraktivität als Wertschöpfungspartner zu steigern. ... Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei. Dies gilt sowohl für den Einkauf als auch für die Lieferanten.“

Gilt diese Beschaffungsstrategie bei fortschrittlichen Unternehmen als Maßstab, so besteht auch für den Lieferanten die Chance, der „Preisdiktatur“ zu entkommen und langfristig zufriedenstellende und erfolgreiche Lieferbeziehungen zu festigen.

### **Abschluß:**

Auch bei diesem Prozeßschritt steht am Ende die Entscheidung über die Weiterverfolgung des Angebots. Als Outputdaten sind Schätzungen über Kosten, Preise, Erträge, Risiken und

---

<sup>19</sup>Vgl. [KUH01, S. 153f]

<sup>20</sup>Vgl. [GT03]

<sup>21</sup>Siehe [Lay03]

<sup>22</sup>[VC03, S. 36]

die Kundenbewertung zu erwarten.

### Prozeßschritt 1.4: Anfrage bewerten

Die bisher zusammengestellten Informationen und Einschätzungen dienen nun als Grundlage für eine abschließende Bewertung der Anfrage<sup>23</sup>, in der endgültig darüber entschieden wird, ob ein Angebot abgegeben wird oder nicht. Diese Entscheidung kann im weiteren Prozeß natürlich nochmals revidiert werden.

<b>1.4 Anfrage bewerten</b>	
1.4.1	Festlegung von Bewertungskriterien und -maßstäben
1.4.2	Ergebnis der technischen und kaufmännischen Prüfung bewerten
1.4.3	Risiken bewerten
1.4.4	Vertrags-, Preis- und Konditionenstrategie (Sales Strategie) festlegen
1.4.5	Angebotsstrategie definieren
1.4.6	<i>Mehrwerte für den Kunden festlegen und deren Kosten schätzen</i>
1.4.7	<i>Herausarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals</i>
1.4.8	Auftragswahrscheinlichkeit abschätzen
1.4.9	Verfahren zur Angebotsbewertung anwenden
1.4.10	Gesamtevaluierung durchführen

zu 1.4.6 *Mehrwerte für den Kunden festlegen und deren Kosten schätzen*

Die in den beiden vorhergehenden Prozeßschritten erwogenen Maßnahmen zur Erzeugung eines Mehrwertes beim Kunden sind zu fixieren. Sie führen unter Umständen zu Mehrkosten, die in das Kalkül einbezogen werden müssen.

zu 1.4.7 *Herausarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals*

Dem Kunden ist zu vermitteln, daß das Unternehmen als Lieferant über ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal verfügt, das ihn von den Wettbewerbern unterscheidet. Es kann sich dabei um Produkteigenschaften oder -verfahren, Serviceleistungen, besondere Kompetenz oder IT-Leistungen handeln. Aber auch aus den vertieften Kenntnissen über die Situation des Kunden, seine spezifischen Anforderungen und Wünsche, seine Fertigungsverfahren, seine Wettbewerbslage, seine Auftragshistorie, etc, erwächst ein Alleinstellungsmerkmal. Die o.a. Aktionen zur Erzeugung von Mehrwerten beim Kunden können ebenfalls dem Unternehmen Alleinstellungsmerkmale verschaffen.

### Abschluß:

Die Daten und Auswertungen müssen eine ausreichende Grundlage bieten, um über die Profitabilität und die Erfolgswahrscheinlichkeit objektiv informiert zu sein. Als Kennzahl zur Bewertung eignet sich die Auftragswertigkeit, die definiert ist als Quotient von Angebotsnutzen und Angebotsaufwand multipliziert mit der Auftragswahrscheinlichkeit<sup>24</sup>. Es wird entschieden, ob der Prozeß der Angeboterstellung initiiert wird und welche Angebotsform (Kontakt-, Budget-, Richt- oder Festangebot)<sup>25</sup> angemessen ist.

<sup>23</sup>Detaillierte Ausführungen zur Anfragenbewertung finden sich in [Heg98].

<sup>24</sup>Vgl. [JAC98, S. 57]

<sup>25</sup>Vgl. [VDI99, S. 41]

### 2.2.3 Teilprozeß 2: Angebot planen und erstellen

Auf der Basis der schon ermittelten Informationen ist nunmehr das Angebot in der durch die Bewertung vorgegebenen Form zu erstellen und in einer Form zu präsentieren, die den Vorstellungen des Kunden entspricht.

Fünf Prozeßschritte werden in diesem Teilprozeß unterschieden, die mit ihren Aufgaben im folgenden aufgeführt werden.

#### Prozeßschritt 2.1: Angebotsbearbeitung planen

Da der Erstellungsaufwand oftmals nicht unerheblich ist, empfiehlt sich eine gute Planung von Aufgaben, Ressourcen und Zeit, um zielgerichtet und rationell zu einem qualifizierten Angebot zu gelangen. Der Umfang der Planungsaufgaben hängt im wesentlichen von der Art des Angebots, der Komplexität der Aufgabenstellung und dem Standardisierungsgrad der Kundenlösung bzw. des Produktangebots ab<sup>26</sup>.

<b>2.1 Angebotsbearbeitung planen</b>	
2.1.1	Ablauf der Angebotserstellung bestimmen
2.1.2	Verfahrensregeln festlegen
2.1.3	Bearbeiter und Hilfsmittel auswählen
2.1.4	Aufgaben und Termine zuordnen
2.1.5	Zuständigkeiten für Entscheidungen regeln
2.1.6	<i>Kunden informieren</i>

zu 2.1.6 *Kunden informieren*

Der Kunde ist über den Arbeitsfortschritt zu informieren. Der Kunde sollte auf jeden Fall einen verlässlichen Termin genannt bekommen, wann er mit dem Angebot zu rechnen hat.

#### Abschluß:

Zum Abschluß dies Prozeßschrittes liegt ein Ablaufplan für den Erstellungsprozeß vor, die Hilfsmittel und die IT-Unterstützung stehen fest. Alle Daten und Dokumente befinden sich in gebündelter Form (elektronische Akte) im Zugriff der Mitarbeiter.

#### Prozeßschritt 2.2: Technische Lösung erarbeiten

Ausgehend von den Kundenanforderungen wird eine technische Lösung angestrebt, die möglichst kostengünstig zu realisieren ist. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen, da der Kunde einen individuellen Lösungsvorschlag erwartet, das Unternehmen aber möglichst bestehende oder zumindest bekannte Produkte anbieten möchte. Hier ist der o.a. Fürsprecher des Kunden im Unternehmen besonders gefordert, einen Ausgleich zu bewirken. Systematiken, wissensbasierte Systeme und der Einsatz von Methoden unterstützen den Prozeß der individuellen Lösungsfindung<sup>27</sup>.

<sup>26</sup>Vgl. [VDI99, S. 44]

<sup>27</sup>[VDI99, S. 47f]

<b>2.2 Technische Lösung erarbeiten</b>	
2.2.1	Anfragedaten detaillieren
2.2.2	vorhandene Lösung suchen
2.2.3	Technische Lösung spezifizieren
2.2.4	<i>Mehrwerte ausarbeiten</i>
2.2.5	Gesamtkonzept vollenden

zu 2.4 *Mehrwerte ausarbeiten*

Die im 1. Teilprozeß unter 1.4.6 ausgewählten Mehrwerte müssen berücksichtigt werden und in der Ausarbeitung ihren Niederschlag finden. Evtl. sind Prototypen oder Muster zu erstellen.

### **Abschluß:**

Es wird die individuelle Problemlösung beschrieben. Neben Beschreibungstexten gehören zum Ergebnis Zeichnungen, Funktionspläne, Muster, Prototypen, etc., die in der elektronische Akte gesammelt werden.

### **Prozeßschritt 2.3: Liefertermin bestimmen**

Auf der Basis des Kapazitätsbedarfs, der Lieferzeiten der Materialien, der Auslastung der Fertigung und der potentiellen Belastung durch andere Angebote unter Beachtung der jeweiligen Auftragswahrscheinlichkeiten ist der Liefertermin mit möglichst großer Verbindlichkeit zu bestimmen. Bedingt durch den hohen Unsicherheitsgrad, der noch durch die Ungewissheit über den Zeitpunkt einer Auftragsvergabe verstärkt wird, verzichtet man in der Praxis häufig auf die Berücksichtigung der laufenden Angebote oder die Kapazitätssituation und bezieht auch nicht immer fertigungs-vorgelagerte Bereiche in die Lieferterminbestimmung mit ein<sup>28</sup>.

Eine fehlerhafte Terminierung kann allerdings gravierende Nachteile zur Folge haben. Es entstehen höhere Kosten durch Überstunden, kurzfristige Änderung der Reihenfolgeplanung oder Konventionalstrafen. Kann der Termin nicht eingehalten werden, ist der Schaden für die Kundenbeziehung erheblich, insbesondere da die Liefertreue eines der am häufigsten verwendeten Kriterien zur Lieferantenauswahl und -bewertung darstellt<sup>29</sup>. Gerade hier ist ein Ansatzpunkt für eine besondere Profilierung gegenüber dem Wettbewerber gegeben, wenn der Liefertermin den Vorgaben des Kunden entspricht bzw. zeitnah liegt und dieser auch garantiert eingehalten wird. Besonders bei kleineren Aufträgen ist eine kurzfristige und flexible Terminierung oftmals sogar ausschlaggebend für die Vergabe. Zu bewältigen ist diese Aufgabe mit einem leistungsfähigen IT-Programm zur Fertigungs- und Kapazitätsplanung sowie einer Vor- und Rückwärtsterminierung. Es sollte außerdem eine Verfügbarkeitsprüfung sowie die Simulation der Einlastung des Auftrags in die Fertigungsplanung/Maschinenbelegung erlauben. Das Ziel einer präzisen und verlässlichen Lieferzusage rechtfertigt an dieser Stelle den Aufwand.

---

<sup>28</sup>[VDI99, S. 50f]

<sup>29</sup>[VC03, S. 34]

<b>2.3 Liefertermin bestimmen</b>	
2.3.1	Lieferzeiten für Materialien und Fertigungskapazitäten bestimmen
2.3.2	Tätigkeitsdauern und Fertigungsstunden abschätzen
2.3.3	Fertigungsablauf festlegen
2.3.4	Einlastung simulieren

**Abschluß:**

Das Ergebnis dieses Prozeßschrittes stellt ein Ablaufplan mit Tätigkeiten und Terminen dar. Dieser wird evtl. durch Netzpläne oder Balkendiagramme ergänzt.

**Prozeßschritt 2.4: Angebot kalkulieren**

Für den Prozeßschritt 2.4 müssen nicht nur die Ergebnisse der vorigen Prozeßschritte vorliegen, sondern auch allgemeine Unternehmensdaten wie die Kalkulationsmethoden, Richtlinien für die Preispolitik und Geschäftsbedingungen sowie allgemeine und rechtliche Vorschriften, Exportbedingungen, Normen, etc.

<b>2.4 Angebot kalkulieren</b>	
2.4.1	Leistungsumfang endgültig definieren
2.4.2	Lieferbedingungen festlegen
2.4.3	Finanzielle und rechtliche Bedingungen bestimmen
2.4.4	Herstellkosten und Preis kalkulieren
2.4.5	<i>Angebotspreis festlegen</i>
2.4.5	Konditionen, Garantien-, Haftungs- und Zahlungsbedingungen bestimmen
2.4.6	Finanzierungsmodell ausarbeiten
2.4.6	Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten prüfen

zu 4.5 *Angebotspreis festlegen*

Die endgültige Festlegung des Angebotspreises ist an sich keine CRM-Maßnahme. Auf der Basis des kalkulierten Preises wird der dem Kunden angebotene Preis üblicherweise unter Beachtung der Wettbewerbssituation, der Konkurrenzpreise und der Marketingstrategien und der vermuteten Preisakzeptanz des Kunden bestimmt. Unter den Aspekten der Optimierung der Kundenbeziehungen gehen aber weitere Daten über den Kunden, die im Rahmen des analytischen CRM eruiert wurden, in die Überlegungen mit ein. Die Überlegungen zur langfristigen Ausrichtung einer profitablen Kundenbindung werden im Zusammenhang mit einer Potentialbetrachtung bei der Preisfestsetzung größeres Gewicht bekommen. Durch die Einbeziehung der Mehrwertbetrachtung gelingt es möglicherweise den Preisdruck etwas abzumildern.

**Abschluß:**

Nach Abschluß dieses Prozeßschrittes liegen alle relevanten Daten und Dokumente der Angebotserstellung vor.

**Prozeßschritt 2.5: Angebot vollenden**

Der abschließenden Prüfung und der Zusammenstellung der Angebotsunterlagen<sup>30</sup> kommen

<sup>30</sup>In [VDI99, S. 63 ff] findet sich eine ausführliche Darstellung über Inhalt und Form der Angebotsunterlagen.

große Bedeutung zu. Inhalt, Richtigkeit, Vollständigkeit, Verbindlichkeit und Gestaltung bestimmen das Gesamtbild. Interne Gestaltungsrichtlinien unterstützen den Vorgang und führen zu einem einheitlichen Erscheinungsbild entsprechend der „Corporate Identity“. Die verschiedenen Lesergruppen (Entscheider, Ingenieure, ...) und die Kundenwünsche sind bei der Gestaltung zu berücksichtigen.

<b>2.5 Angebot vollenden</b>	
2.5.1	<i>Red Team Review durchführen</i>
2.5.2	Angebotsdokumentation erstellen
2.5.3	Angebot abschließend prüfen
2.5.4	Angebot genehmigen
2.5.5	Angebot präsentieren

zu 2.5.1 *Red Team Review durchführen*

Um sicherzustellen, daß das Angebot wirklich den Wünschen des Kunden entspricht, empfiehlt sich der sog. „Red Team Review“. Die Überprüfung wird durch ein objektives Gremium, notfalls auch durch eine Einzelperson, durchgeführt. Die Mitglieder haben nicht an der Angebotserstellung mitgewirkt und sind so konditioniert, daß sie die Sicht des Kunden einnehmen. Sie versetzen sich in dessen Lage und bewerten das Angebot mit den Maßstäben, die auch der Kunde anlegt<sup>31</sup>. Die Mitglieder dürfen vor Kritik nicht zurückschrecken und keine falschen Rücksichten in ihre Bewertung einfließen lassen. Sie haben zu untersuchen, ob das Angebot den Anforderungen der Anfrage wirklich entspricht, ob es überzeugend gestaltet ist, der Nutzen für den Kunden deutlich wird, ob die Ausführungen und Graphiken klar und verständlich sind. Es ist auch die Aufgabe des Teams konstruktive Vorschläge zur Verbesserung zu machen.

Ein Red Team Review ist deshalb so wertvoll, weil die Gefahr besteht, daß während des Prozesses der Angebotserstellung die Wünsche des Kunden langsam aus dem Blickwinkel geraten, und weil die Gefahr einer gewissen „Betriebsblindheit“ gegeben ist.

Für dieses sehr wichtige Instrument zur Verbesserung der Angebotsqualität aus Kundensicht sollte immer ausreichend Zeit einkalkuliert werden. Es empfiehlt sich, schon nach früheren Prozessschritten solche Reviews einzubauen. Empfohlen werden sie nach dem zweiten Entwurf, vor der endgültigen Fertigstellung. Es ist allerdings nicht generell üblich, dem endgültigen Angebot zwei Entwürfe voranzustellen. Spätestens vor der Zusammenstellung der Angebotsdokumentation ist ein Red Team Review vorzusehen, wobei noch genügend Zeit bleiben muß, um die Kritik des Gremiums berücksichtigen zu können.

### **Abschluß:**

Das Angebot ist in der vom Kunden präferierten Form zu präsentieren. Evtl. ist ein Muster oder Prototyp beizufügen.

### **2.2.4 Teilprozeß 3: Angebot verfolgen und auswerten**

Nach der Übergabe oder Präsentation steht der Ansprechpartner für Rückfragen zur Verfügung, fragt nach angemessenem Zeitraum nach, ob Nachträge gewünscht sind und schätzt die Auftragswahrscheinlichkeit ggfs. neu ein. Auch kann unmittelbar mit der Auswertung begonnen werden. Damit ergeben sich in diesem Teilprozeß zwei Prozeßschritte.

#### **Prozeßschritt 3.1: Angebot verfolgen**

<sup>31</sup>Näheres siehe z.B. [http://www.proposalworks.com/red\\_team.html](http://www.proposalworks.com/red_team.html), Abruf: 01.04.2004

Die sog. Nachfassgespräche erfordern gutes Timing und Verhandlungsgeschick.

<b>3.1 Angebot verfolgen</b>	
3.1.1	Verhandlungsstrategie festlegen
3.1.2	Angebot auf Wiedervorlage legen
3.1.3	Beim Kunden nachfragen
3.1.4	Auftragswahrscheinlichkeit aktualisieren
3.1.5	Bei Bedarf Nachtragsangebot erstellen

### **Abschluß:**

Wird der Auftrag vom Kunden erteilt, wird der Geschäftsprozeß der Auftragsbearbeitung angestoßen, und das erfolgreiche Angebot in die Historie eingepflegt. Lehnt der Kunde das Angebot ab oder bleibt innerhalb einer bestimmten Frist die Reaktion des Kunden aus, muß das Angebot als erfolglos angesehen und entsprechend in den Auswertungen berücksichtigt werden.

### **Prozeßschritt 3.2: Auswertungen durchführen**

Durch die systematische Auswertung der Angebote, erfolglos oder nicht, können wesentliche Erkenntnisse über den Kunden und die eigene Wettbewerbssituation sowie Entwicklungsströmungen gewonnen werden können<sup>32</sup>.

<b>3.2 Auswertungen durchführen</b>	
3.2.1	<i>Angebot gemäß den Systematiken archivieren</i>
3.2.2	<i>Angebot und die Reaktion des Kunden bewerten</i>
3.2.3	<i>Schlüsse für die Kundenbewertung und -ansprache ziehen</i>
3.2.4	<i>Wissensbasis ergänzen</i>

zu 3.2.1 *Angebot gemäß den Systematiken archivieren*

Wie bereits die Anfrage (siehe 1.1.9) klassifiziert und entsprechend den Systematiken eingeordnet wurde, so ist auch das Angebot einem ähnlichen Prozeß zu unterziehen. Oftmals steckt nicht unerhebliche Entwicklungsarbeit, bei der auch neue Ideen entstanden sind, in der Ausarbeitung, die zur Wiederverwendung bereitzustellen ist. Kalkulationen und kaufmännische Erwägungen können für neue Angebote ebenfalls herangezogen werden. Außerdem dient die Ablage der Erweiterung der Wissensbasis (s.u.).

zu 3.2.2 *Angebote und die Reaktion des Kunden bewerten*

Soweit wie möglich, sollten Informationen über die Reaktion und die Einschätzung des Kunden, etwa über Preis, Produkt, Qualität, Service, Beratung, Lieferfähigkeit, Verhalten oder Image des Anbieters aber auch über die angebotenen Mehrwerte, erfaßt werden. Auch regional Aspekte können relevant sein. Bei Ablehnung des Angebots ist eine Auftragsverlustanalyse (lost-order-Analyse) durchzuführen. Mit systematischem Vorgehen wird aufgedeckt, warum der Kunde das Angebot abgelehnt hat. So wird zum einem bewußt, in welchem Bereich Schwächen gegenüber den Wettbewerbern liegen, sei es auf dem Gebiet des Leistungsange-

<sup>32</sup>Dieser Prozeßschritt zählt nicht unbedingt zu den klassischen. So ist er z.B. bei [VDI99] nicht aufgeführt.

bots oder der Akquisitionsbemühungen. Zum anderen werden Kenntnisse über den Kunden gewonnen.

Aus Effizienzgründen sollte „jedes verlorene Angebot einer intensitätsmäßig abgestuften Auftragsverlustanalyse unterzogen werden.“<sup>33</sup> Bei geringwertigen Aufträgen erfolgt eine standardisierte Auftragsverlustanalyse, bei hochwertigen zusätzliche eine individuelle<sup>34</sup>.

Typische Fragestellungen der Auftragsverlustanalyse könnten die folgenden sein<sup>35</sup>: Gibt es typische Konstellationen von Auftragsverlustgründen mit bestimmten Anlagen- oder Produkttypen? Wurden die Erwartungen des Kunden falsch eingeschätzt? Wurde die angebotene Leistung durch den Kunden falsch interpretiert?

Aber auch bei Annahme des Angebots ist eine Analyse sinnvoll. Es ist herauszuarbeiten, was letztendlich ausschlaggebend war, also in welchem Bereich eine Wettbewerbsstärke vorliegt.

zu 3.2.3 *Schlüsse für die Kundenbewertung ziehen*

Insbesondere sind die Kenntnisse über den Kunden, die im Rahmen des Verfahrens zusätzlich erlangt wurden, systematisch zu erfassen. So ist z.B. die Kontakthistorie neu auszuwerten, das Verhalten des Kunden zu bewerten, die in der Anfrage zutage getretenen Bedürfnisse und Wünsche zu hinterlegen, um später darauf wieder Bezug zu nehmen sowie die Reaktion auf das Angebot festzuhalten. Möglicherweise ändert sich auch die Potentialbetrachtung. Der Scoring-Wert ist neu zu berechnen.

Bei Annahme des Angebots wird der Bestellrhythmus neu berechnet, so daß die Basis für die Kontaktaufnahme verbessert wird, um den Kunden im Vorfeld anzusprechen, wenn turnusmäßig eine neue Anfrage zu erwarten wäre.

zu 3.2.4 *Wissensbasis ergänzen*

Werden die neue gewonnenen Daten in die Wissensbasis eingepflegt, so sind sie im Zusammenhang mit den schon hinterlegten auszuwerten. Die Umwandlungsrate wird neu berechnet. Mit jeder Reaktion auf ein Angebot wird im Gesamtzusammenhang deutlicher, welche technische Lösung oder welches Produkt die höchste Trefferquote hat.

Die Kosten der Angebotserstellung werden berechnet und mit den übrigen Erkenntnissen zur Erweiterung der Entscheidungsbasis bei zukünftigen Anfragen in der Wissensbasis hinterlegt.

### **Abschluß:**

Die Gründe für eine Ablehnung bzw. die Annahme des Angebots, das erweiterte Wissen um den Kunden und die Wettbewerber, die aktuellen Auswertungen und neuen Kennziffern können sich auf die Unternehmensstrategie, das Leistungsspektrum und das Angebotswesen auswirken. Die daraus abgeleiteten Konsequenzen führen ggfs. dazu, daß Stärken ausgebaut werden, der Kunde anders bewertet wird, das Verfahren der Angebotsbearbeitung geändert wird, bestimmte Geschäftsfelder verlassen werden, Teile fremdbeschafft werden, das Serviceangebot überdacht wird, zu anderen Vertriebsformen übergegangen wird, z.B. Vermietung statt Verkauf angeboten wird, ein Betreibermodell eingeführt wird, etc. oder die CRM-Maßnahmen in bestimmter Richtung intensiviert werden. Konsequentes Vorgehen unterstützt die Bemühungen zur Erhöhung der Umwandlungsquote und zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Durch organisatorische Maßnahmen, z.B. zu diesem Zwecke anberaumte Sitzungen, ist si-

---

<sup>33</sup>[JAC98, S. 56]

<sup>34</sup>Vgl. [JAC98, S. 58]

<sup>35</sup>Vgl. [PF88, S. 110] und [JAC98, S. 58f]

cherzustellen, daß diese Schlüsse explizit gezogen und auch festgehalten werden, so daß diese Erkenntnisse nicht nur in den Köpfen einzelner Mitarbeiter verbleiben.

### **3 Tool- und IT-Unterstützung im Prozeß der Angebotsbearbeitung**

#### **3.1 Nicht elektronische Medien und Hilfsmittel**

Zur Verwaltung der Anfrage und des Angebots werden nach wie vor häufig nicht elektronische Medien eingesetzt. Oft werden die Anfragen und Rückfragen in Papierform gefaxt. Zeichnungen, Notizen und Ausdrücke liegen ebenfalls in Papierform vor. Für diese Unterlagen werden Ordner oder Projektmappen angelegt. Dazu kommen Checklisten, Erfassungsbögen und andere Formulare, die im Verlauf des Prozesses anfallen. Noch werden häufig Formulare in Papierform eingesetzt, um z.B. von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen Informationen anzufordern, händische Protokollnotizen erstellt etc.

#### **3.2 Elektronische Dokumente**

Die meisten Dokumente liegen allerdings in elektronischer Form vor. Da im Verlauf des Prozesses der Anfrage- und Angebotsbearbeitung mehrere Abteilungen aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Arbeitsvorbereitung, Buchhaltung) tangiert sind, haben diese höchst unterschiedliche Formate und fallen an verschiedenen Stellen an. Hauptsächlich handelt es sich um E-Mails, Word-Dokumente, Excel-Tabellen, Datenbanksätze, unterschiedliche Zeichnungsformate, CAD-Dateiformate, pdf-Format, Präsentationsfolien, etc. Diese Dateien müssen während des Prozesses im Zugriff der Beteiligten und die Zusammengehörigkeit erkennbar sein.

#### **3.3 IT-Unterstützung**

##### **3.3.1 Tooleinsatz**

Zur Erledigung der Aufgaben des gesamten Prozesses werden je nach Bedarf sehr unterschiedliche IT-Systeme eingesetzt, weil mehrere Mitarbeiter oder Abteilungen sowohl aus dem technischen als auch dem kaufmännischen Bereich betroffen sind. Vielfach kommen Programme zur Anwendung, die nicht spezifisch für Angebotsverarbeitung entwickelt wurden, sondern die Toolcharakter haben. Dazu gehören MS Word, MS Excel, E-Mail-Programme, Groupware, Workflow-, Archiv-, Dokumenten-, Projekt- und Datenbankmanagementsysteme, Data Warehouse-Systeme oder Webbasierte Systeme im Bereich des E-Business oder auch wissensbasierte Systeme.

Diese Tools sind für die einzelnen Aufgaben der Prozeßschritte sehr hilfreich, so erleichtern Textbausteine in Word die Formulierung von Angeboten, erledigt Excel die Kalkulation, ermöglichen E-Mail-Programme die schnelle Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und mit dem Kunden, Archiv- und Dokumentenmanagementsysteme erleichtern erheblich die gemeinsame Verwaltung und Suche der unterschiedlichen Dateien und Dokumente, Groupware und Workflowmanagement fördern die Zusammenarbeit und den Arbeitsfluß, Projektmanagementsysteme die Organisation und Terminierung, erlauben Datenbankmanagementsysteme und Data Warehouse-Systeme komplexe Abfragen und Auswertungen, etc. Allerdings sind die Systeme i.d.R. nur mangelhaft integriert. Anfragen und Angebote existieren nicht als geschlossene Geschäftsobjekte in dieser elektronischen Welt.

Auf diese Art und Weise läßt sich der Geschäftsprozeß Angebotsbearbeitung nicht in einem durchgängigen System darstellen und steuern. Durch organisatorische Maßnahmen und Richt-

linien muß in diesem Fall sichergestellt werden, daß die Teilprozesse nach den Qualitätsstandards für die Angebotsbearbeitung im Unternehmens und dem geplanten Ablauf durchgeführt werden.

### 3.3.2 Integrierte Systeme

Fast alle Unternehmen setzen ERP- oder PPS-Systeme ein. Das Angebotswesen ist in diese Systeme integriert. Ob der o.a. Prozeß im System in der gewünschten Form abzubilden ist, muß im Einzelfall geprüft werden. Einfache und gut standardisierbare Fälle werden sicherlich gut abgedeckt, z.B. wenn sich das Angebot auf bereits entwickelte Artikel bezieht. Auch die Produktkonfiguratoren sind i.d.R. gut ausgereift. Muß aber die technische Lösung erst entwickelt werden, werden die Verfahren häufig als zu unflexibel, zu aufwendig und umständlich angesehen, wie häufig von Vertretern mittelständischer Unternehmen verlautbart wird. Das gilt insbesondere bei vereinfachten Angebotsformen (s.o.). Das führt dazu, daß vielfach erst mit der Auftragserteilung die Dateneingabe im ERP-System beginnt.

Allerdings kann es empfehlenswert sein, die im PPS- bzw. ERP-System enthaltenen Kalkulationsmodule zu verwenden. Sie ermöglichen die Bewertung von Materialverbräuchen und Fertigungsleistungen. Der Vorteil besteht im unmittelbaren Zugriff auf die Grunddatenverwaltung<sup>36</sup>.

### 3.3.3 Spezifische Systeme

Spezifische Systeme beinhalten entweder die gesamte Funktionalität für die Angebotsabwicklung oder decken Teilaufgaben im Rahmen der Angebotsverarbeitung ab. Es finden sich in der Praxis neben der Standardsoftware auch eine Vielzahl von Individualprogrammen.

Zu den Standardsoftwaresystemen, die als spezifisch im o.a. Sinne anzusehen sind, zählen spezielle Angebotssysteme, Systeme zur Auftragsabwicklung, Kontaktmanagementsysteme, CAS<sup>37</sup>- bzw. CRM-Systeme, Produktdatenmanagement- und Engineering Data Management-Systeme, Programme zur Zeichnungsverwaltung, Programme für technische Berechnungen und Simulationen, etc.

Bei den speziellen Angebotssystemen handelt es sich um mehr oder weniger aufwendige Produkt- und Angebotskonfiguratoren mit Erweiterungen zur Zusammenstellung und zum Ausdruck des Angebots. Sie ermöglichen den Aufbau und die Pflege von Katalogen, Konfigurationsregelwerken und die Hinterlegung von Beziehungswissen. Diese Programme sind für solche Unternehmen gut geeignet, die mit Baukastensystemen arbeiten, also Standardkomponenten mit Varianten oder Sonderkonstruktionen anbieten. Dabei ist im Einzelfall zu untersuchen, inwieweit die unternehmensindividuellen Gegebenheiten durch Customizing ausreichend berücksichtigt werden können. Zwangsläufig stellt sich bei diesen Systemen auch eine gewisse Standardisierung der Angebotsdarstellung ein, d.h. das Angebot wird systematisch aufgebaut, auf Vollständigkeit überprüft und nach einem automatisierten Verfahren zusammengestellt. Das erschwert die Individualisierung des Angebots oder auch die Darstellung für verschiedene Lesergruppen (Entscheider, Techniker,...). Verfügbarkeitsprüfungen setzen eine entsprechende Schnittstelle zum ERP-System voraus.

Diese Systeme enthalten keine weiteren Komponenten zum Kundenbeziehungsmanagement im obigen Sinne. Lost-Order-Analysen müssen i.d.R. wieder über ein Analyse-Tool abgewickelt werden.

---

<sup>36</sup>Vgl. [VDI99, S. 153]

<sup>37</sup>Computer Aided Selling

Allerdings können Angebote schnell und weitgehend fehlerfrei erstellt werden, wenn die Anfrage sich auf das gegebene Produktspektrum bezieht. Diese Systeme sind aber kaum für den Fall geeignet, daß die technische Lösung erst erarbeitet werden muß. Diese Aussage gilt auch für die mehr oder weniger umfangreichen CRM-Systeme. Sie beinhalten zwar umfangreiche Funktionalität für den Vertrieb, Marketing und Service, aber der spezielle Prozeß der Angebotsbearbeitung ist relativ unflexibel ausgestaltet.

In den seltensten Fällen wird ein Programm sowohl die kaufmännischen als auch die technischen Prozesse vollständig abdecken. Spezifische Systeme werden deshalb in Kombination eingesetzt, um jeweils einzelne Verarbeitungsprozesse im Rahmen der Angebotsbearbeitung durchzuführen. Die Ergebnisse müssen dann zusammengestellt werden, d.h. die Prozeßintegration und die Verwaltung sowie Integration der Einzelergebnisse ist zu lösen. Große Bedeutung kommt deshalb dem Datenaustausch und dem Workflow zu. Dazu dienen wiederum die o.a. Tools.

Zur Lösung einzelner Aufgaben kann durch den Einsatz der jeweiligen Spezialsysteme in Kombination mit einem Organisations- und Verwaltungstool eine relativ gute Rechnerunterstützung erreicht werden, wobei das Integrationsproblem gelöst werden muß. Aber es ist das Fazit zu ziehen, daß kein spezifisches Programmsystem am Markt existiert, das einen komplexen Prozeß der Angebotserstellung mit CRM-Komponenten, wie er hier als Referenzprozeß dargestellt wurde, umfassend unterstützt.

Andererseits kann auch gerade im Fehlen eines solchen Systems ein Wettbewerbspotential gesehen werden. Investiert ein Unternehmen oder eine Kooperation nicht konkurrierender Unternehmen in die Entwicklung eines individuellen, ausgefeilten Angebotssystems nach obigem Muster, so wird der Einsatz einen Wettbewerbsvorsprung bewirken, den die Konkurrenten kurzfristig nicht einholen können.

## Literatur

- [GT03] Gasos, Jorge; Thoben, K.-D. (Hrsg.) : *E-Business Applications. Technologies for Tomorrow's Solutions* Springer, Berlin u.a., 2993.
- [HMW02] Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation*. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2002.
- [HD97] Homburg, C.; Daum, D.: *Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundenähe verbinden*. FAZ, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt a.M. 1997.
- [Heg98] Heger, G.: *Anfragenbewertung* In: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W.: *Auftrags- und Projektmanagement: Projektbearbeitung für den Technischen Vertrieb*. Springer, 1998, S. 69–115.
- [HUE93] Hüsch, H.-J.: *Kundenorientierte Angebotsabwicklung in der Investitionsgüter-Industrie. Theoretische und empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsstrategie und Organisationsstruktur*. Duncker und Humblot, Berlin 1993.
- [JAC98] Jacob, F.: *Auftragsmanagement*. In: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Auftrags- und Projektmanagement. Projektbearbeitung für den Technischen Vertrieb*. Springer, Berlin u.a. 1998.
- [KA00] Krafft, M.; Albers, S.: *Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?* In: zfbf 52 (2000) 9, S. 515 – 535.
- [KUH01] Kuhlmann, E.: *Industrielles Vertriebsmanagement*. Vahlen, München 2001.
- [Lay03] Lay, G.: *Betreiben statt Verkaufen*. In: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung*, Nummer 29, Mai 2003. <http://www.isi.fhg.de/pi/dokumente/pi29.pdf>, Abruf: 30.03.2004.
- [Mer01] Mertens, P.: *Operative Systeme in der Industrie*. 13., überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden 2001.
- [MN95] Much, D./Nicolai, H.: *PPS-Lexikon*. Cornelsen Girardet, Berlin 1995.
- [PF88] Plinke, W./Fließ, S.: *Analyse von Auftragsverlusten im technischen Vertrieb erhöht Wettbewerbsfähigkeit*. In: *Maschinenmarkt* 94 (1988) 4, S. 108 – 111.
- [ROH01] Rohloff, M.: *Prozessrahmenwerk: Ein Referenzmodell für betriebliche Geschäftsprozesse als Grundlage einer systematischen Bebauung der IuK-Landschaft*. Kurzbeitrag auf der Tagung Referenzmodellierung 2001 <http://www.wi.uni-muenster.de/is/Tagung/Ref2001/Kurzbeitrag07.pdf>, Abruf 20.02.2004.
- [SCH03] Schmidt, H.: *Wege zum erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement*. Siegener Beiträge zur Wirtschaftsinformatik. Arbeitsbericht Nr. 43, März 2003.
- [VDI99] VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb (Hrsg.): *Angebotsbearbeitung – Schnittstelle zwischen Kunden und Lieferanten. Kundenorientierte Angebotsbearbeitung für Investitionsgüter und industrielle Dienstleistungen*. (VDI-Buch: Praxis des technischen Vertriebs). Springer, Berlin u.a. 1999.
- [VC03] Vollrath, C./Nase, A.: *Spitzenleistungen im Einkauf*. In: *Beschaffung aktuell* (2003) 5, S. 31 – 36