

Belz, Christian

Article

Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Belz, Christian (2017) : Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 6, pp. 10-22

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275943>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



6 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oliver Scheid, Head of Revenue Management & Pricing bei Eurowings Aviation GmbH • Erfolge für Kundenprojekte steuern • B-to-B-Preise • Preis im Relationship Marketing • Pay-What-You-Want-Pricing • Debiasing Strategies in the Price Management Process • Pricing 4.0 • Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales • Digital Pricing
SPEKTRUM How Consumers Choose Hearing Aid Brands • Interview mit Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur webrepublic **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Neue Ansätze für eine optimierte & dynamische Preisgestaltung
• adremes Radiowerbung 4.0

www.marketing-review.ch



Aktives Preismanagement

Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis

Unternehmen kämpfen um ihre Aufträge. Im Maschinen- und Zuliefergeschäft für grössere Kundenprojekte ist jedoch der Erfolg nicht garantiert, nur weil viele Aufträge eingehen. Die wirtschaftlichen Chancen für grosse Aufträge sind enorm, aber ebenso die Risiken. Für manche Kundenprojekte stimmt einfach die Rentabilität nicht. Manche Gewinner von Grossaufträgen erweisen sich deshalb nachträglich als Verlierer – gegenüber dem Kunden und im Vergleich zum Wettbewerb. Dieser Beitrag zeigt konkrete Hebel, um das Projektgeschäft zu prüfen und zu verbessern.

Prof. Dr. Christian Belz

Dieser Beitrag ist aus der Praxis entstanden, aber Unternehmen lassen sich bei diesem sensiblen Thema nur ungern zitieren. Wir gehen nur von einem Anbieter und einem Kunden aus. Manchmal sind gleichzeitig mehrere Anbieter und mehrere Kunden in Projekte involviert; mit jedem Partner ergeben sich zusätzliche Herausforderungen.

Kundenaufträge sind ein bewegtes Ziel

Unterzeichnet der Kunde einen Vertrag, so wählt er oft nur Teile der späteren Lösung eines Lieferanten. Nach dem Zuschlag entwickeln sich komplexere Projekte und die Anforderungen des Kunden und die Lösungen des Lieferanten ändern sich. Nicht selten strebt der Kunde an, zusätzliche Leistungen in den ursprünglichen Projektumfang zu integrieren. Der Lieferant ist seinerseits bestrebt, entstehende Leistungen zusätzlich in Rechnung zu stellen. Typisch ist das Beispiel im Textkasten.

Beispiel: Y.AG entwickelt und produziert Produkte für andere Unternehmen. Für einen Grosskunden der Lebensmittelindustrie entwickelte das Unternehmen eine komplexere Produktfamilie von Küchengeräten und erhielt den Zuschlag für die Serienfertigung. Dieser Auftrag ist bedeutend. Allerdings bringt der Kunde verschiedene, zusätzliche Ansprüche ein. Sie betreffen beispielsweise die Logistik, Produktpassungen oder die Einrichtung eines Inbound Marketing für Anliegen der Konsumenten. Für diese Aufgaben ist Y.AG qualifiziert. Nur will der Kunde für zusätzliche Aufgaben nicht bezahlen und betrachtet sie als Bestandteil des langfristigen Produktionsauftrags. Generell sind die Anforderungen an Teilequalität, Produktionsmittel, Reaktionsgeschwindigkeit, Kundensupport und Auftragsabwicklung sehr hoch. Mit den Zusatzanforderungen des Kunden droht das attraktive Projekt für Y.AG in die Verlustzone zu gleiten.

(Der Fall ist real, aber anonymisiert.)

Weil am Prozess der Zusammenarbeit von Anbieter und Kunden oft viele Spezialisten aus Vertrieb/Einkauf, Technik, Logistik, Informatik oder Kundendienst beteiligt sind, ist auch der Austausch sehr vielfältig und kaum zu kontrollieren. Dieser Austausch prägt aber ein Kundenprojekt massgeblich. Jeder Beteiligte weckt Erwartungen oder macht Zusagen.

Komplexe Angebote und Beschaffungen gehen immer von Annahmen aus. Im Laufe der Zusammenarbeit ändern sich die Erkenntnisse und Anforderungen der Kunden, aber ebenso vom Lieferanten. Kein formulierter Bedarf und keine Ausschreibung sind perfekt, besonders bei grossen und komplexen Aufträgen. Zwingend gilt es deshalb, dem Kunden zu zeigen, dass der Lieferant in der Lage ist, über das vorab definierte Leistungsspektrum hinaus liefern zu können. Damit lässt sich der Kunde von der Kompetenz des Anbieters überzeugen, und das Angebot ist auch nicht direkt mit Wettbewerbern vergleichbar. Jene arbeiten vielleicht einfach die Vorgaben des Kunden ab.

Ein rigoroser Preisdruck in der Vergabephase vermindert spätere Spielräume. Wenn erste Projektschritte erfolgreich vollzogen wurden, entstehen oft neue Aufgaben, um das ganze Projekt zum Erfolg zu führen. Zwar vermuten Kunden und Anbieter, dass später etwas auf sie zukommt. Nur sind beide Parteien bedingt motiviert, alle folgenden Aufgaben einzubeziehen oder abzugrenzen. Die Verantwortlichen des Kunden befürchten, dass das Projekt intern scheitert, wenn bereits zu viele Folgen einbezogen werden. Der Lieferant will das Projekt gewinnen und stellt beispielsweise auch kritische Aspekte in einer Ausschreibung des Kunden nicht infrage. Deshalb ist es oft unrealistisch, für Gesamtprojekt und -vertrag bereits eine umfassende Transparenz zu fordern und damit alle Leistungen bereits klar zu spezifizieren.

Die Prozesse der Zusammenarbeit sind auch geprägt durch die unterschiedliche Spannung des Lieferanten und des Kunden im Zeitablauf. Während der Verkäufer sein Ziel und Höhepunkt mit dem Kaufabschluss erreicht, setzen die hohen Ansprüche des Kunden erst nach dem Kaufentscheid richtig ein. Diese Zusammenhänge zeigte bereits der klassische Artikel von Theodore Levitt (1983) zu „After the sale is over“ deutlich. Deshalb schlägt die Grosszügigkeit des Lieferanten in der Gewinnungsphase für ein Projekt nach dem Kauf oft um, in die Abwehr oder konsequente Verrechnung von Zusatzleistungen. Nicht selten vertraut der Anbieter darauf, dass er ein unter Preisdruck gewonnenes Projekt im Laufe der Zusammenarbeit rentabilisieren kann.

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing
christian.belz@unisg.ch

Die geschilderte Dynamik verdeutlicht: Zwar ist ein professionelles Projektmanagement hilfreich, den vielfältigen Herausforderungen im Zeitablauf lässt sich damit aber noch nicht beikommen.

Die Zusammenarbeit aus der Sicht von Anbieter und Kunden übergreifend optimieren

Es bleibt also ein permanenter Kampf zwischen Anbietern und Kunden, und es hilft wenig, laufend von Win-Win-Beziehungen zu reden. Übergreifend spielen Zeit, Zukunft und Prozess einer Zusammenarbeit mit Kunden für den Projekterfolg eine Rolle:

• Spiel mit der Zeit:

Für Anbieter und Kunde, für Verkäufer und Einkäufer ist der Umgang mit Zeit wichtig. Zwischenschritte im Prozess lassen sich beschleunigen oder verzögern und erhöhen die Bereitschaft, wichtige Kompromisse einzugehen. Durch Arbeitsüberlastung oder Trägheit werden manche Prozesse verzögert, sie verbessern das Ergebnis nicht. Schnell und

konzentriert vorzugehen ist effizienter. Auch ist die terminliche Zuverlässigkeit ein indirektes Indiz für die Qualität von Anbietern und Kunden.

Aus der Sicht der Anbieter sind zu langsame Kundenprozesse ein Dauerthema. Während der Kunde den Anbietern kurze Fristen vorgibt, sind seine eigenen Aktivitäten oft verspätet. Gleichzeitig sind schleppende Zwischenschritte beim Kunden aber auch ein untrügliches Zeichen für Probleme. Für Anbieter ist auch wichtig, dass sie ihre besten Lösungen nicht zu früh einbringen, damit diese vom Kunden nicht gleich dem ganzen Feld der Wettbewerber weitergegeben werden.

Folgende Abbildung 1 zeigt, dass Beschleunigung und Verlangsamung widersprüchlich wirken. Zeit als Instrument zu benutzen ist nicht unkritisch, aber häufig wirksam.

• Geschäft der Zukunft:

Anbieter und Kunden arbeiten oft beide mit dem „Geschäft der Zukunft“. Der Kunde stellt mögliche Folgebestellungen in Aussicht und erhöht damit möglicherweise den Druck auf aktuelle Offerten. Er wirft den Gesamtbe-

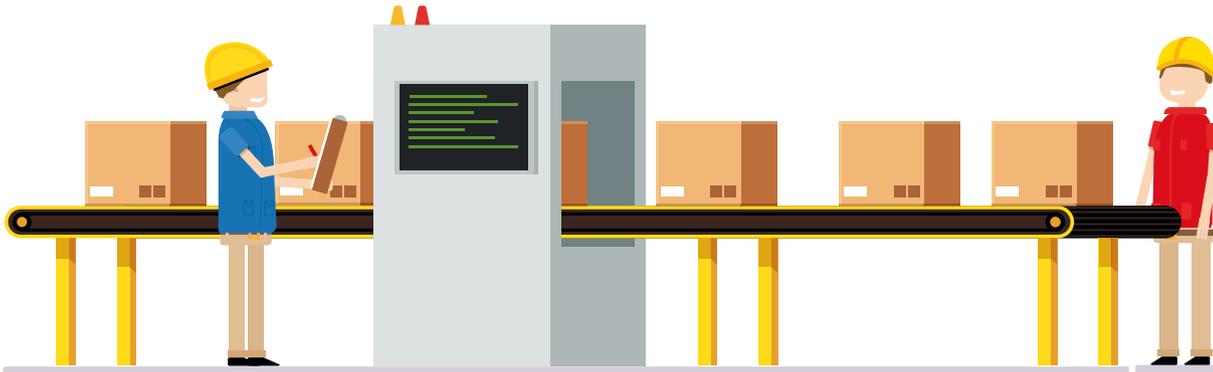
Abb. 1: Umgang mit Zeit in Kundenprojekten

Anbieter

- Rasche Angebote schaffen Vorteile im Wettbewerb und helfen, nachteilige Veränderungen beim Kunden zu vermeiden.
- Rasche und zuverlässige Abfolge von Zwischenschritten nutzt das Momentum beim Kunden.
- Verzögerte Angebote schaffen Spielraum, um mehr Kunden- und Wettbewerbsinformationen zu gewinnen und das Angebot besser auf den Kunden zu schneiden.
- Späte Vorschläge lassen sich nicht einfach den Wettbewerbern weitergeben.
- Rasche und zuverlässige Arbeitsschritte für den Kunden steigern sein Engagement und seine Verpflichtung, ebenfalls zügig voranzugehen.
- Befristete Angebote motivieren den Kunden, rascher zu entscheiden und erhöhen die Planungssicherheit für die Leistung (und Auslastung) des Anbieters.
- ...

Kunden

- Kurze Termine, um ein Angebot abzugeben, zeigen das Leistungsvermögen der Anbieter und ihre Bereitschaft für besondere Anstrengungen. Sie verkürzen die Zeit der Anbieter, um sorgfältig ihre Risiken abzuklären und Lösungen abzuschätzen.
- Verzögerte Informationen für Anbieter und verschobene Zwischenentscheide öffnen den Spielraum des Kunden, um seinen Bedarf anzupassen und weitere Anbieter sowie Optionen einzubeziehen.
- Verzögerte Rückmeldungen und Entscheide steigern die Unsicherheit der Anbieter und ihre Bereitschaft, bessere Leistungen und Konditionen zu bieten.
- Verzögerungen erlauben es teilweise, zeitgebundene Vorteile des Anbieters auch später zu nutzen.
- ...



Es bleibt also ein permanenter Kampf zwischen Anbietern und Kunden, und es hilft wenig, laufend von Win-Win-Beziehungen zu reden.

darf über eine längere Zeit in die Waagschale. Oft gelingt es dem Kunden auch, einen eigenen Bedarf als Schlüssel zu vielen Kunden in seiner Branche darzustellen. Damit steigert er die Vorleistungen des Anbieters, ohne dass der Kunde selbst dafür beitragen muss.

Der Anbieter stellt manchmal nach einem Erstgeschäft bessere Leistungen und Konditionen in Aussicht, was allerdings die Probleme in die Zukunft verlagert oder verhindert, die Entwicklungsaufwendungen später zu rentabilisieren. Auch lassen sich zukünftige bis visionäre Möglichkeiten dramatisieren, die eine Investition oder neue Lösung bringen sollen. Beispielsweise wird eine neue Informatiklösung aufgebauscht zum Einstieg in die digitale Welt mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell für den Kunden. Sind Aufgaben des Anbieters für den Kunden besonders neu, so versucht dieser, daraus ein strategisches Projekt für einzigartige Wettbewerbsvorteile des Kunden zu entwickeln und den Kunden an einer gemeinsamen Lösung zu beteiligen. Manchmal lockt der Anbieter dabei mit der befristeten Exklusivität für Kunden (oder der Kunde beansprucht sie selbst). Zusammenfassend sind aber Kunden laufend weniger bereit, sich für gemeinsame Entwicklungen mit Lieferanten zu engagieren.

Für beide Seiten ist es anspruchsvoll, solche Zukunftsgeschäfte realistisch zu beurteilen. Oft werden sie überschätzt, selbst wenn keine Absicht besteht, den Partner zu täuschen. Die Beteiligten versuchen dabei meistens, sich auf unverbindliche Versprechen für die Zukunft zu begrenzen.

• **Standardisierung:**

Mit jeder individuellen Lösung entstehen für Kunden und Anbieter zusätzliche Risiken und Kosten. Übergreifend spielt deshalb der Kampf um Standardisierung eine grundlegende Rolle. Damit lassen sich Skaleneffekte erreichen und das Angebot im Griff behalten. Erstens gilt es also, Standardlösungen und -prozesse anzubieten, und zweitens, diese konsequent zu vermarkten. Dabei ist eine Modularisierung die Voraussetzung, um Kundenbedürfnisse gleichzeitig gezielt und standardisiert abzudecken. Solange die Sonderleistungen für jedes Projekt als besonders hohe Qualität durch Anbieter und Kunden beurteilt werden, bleibt das Ertragsmanagement für Projekte erschwert.

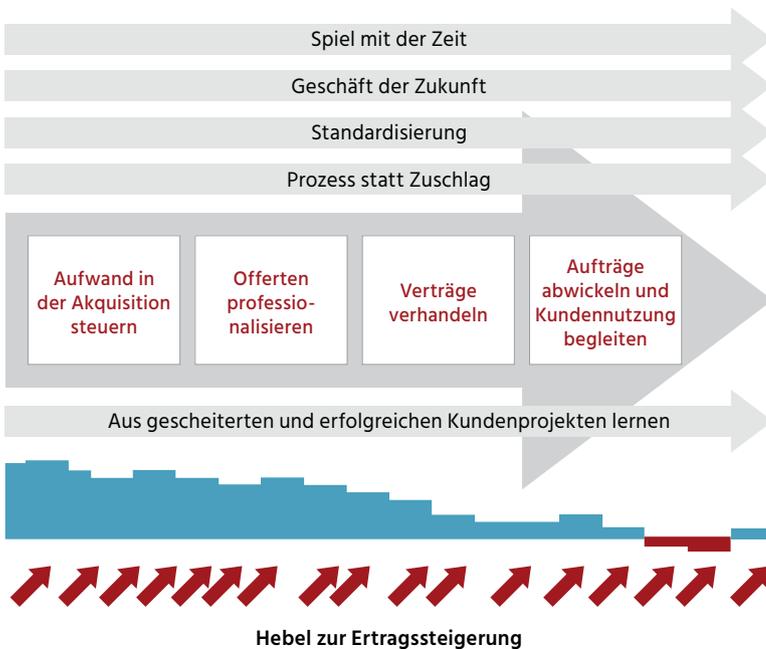
• **Prozess statt Zuschlag:**

Der Zuschlag für eine Offerte ist für Einkäufer und Verkäufer lediglich der Eintritt in eine Zusammenarbeit. Es folgen viele Schritte der Abwicklung und Verhandlung, was zur ursprünglichen Offerte gehört (Interesse des Kunden) und was zusätzlich geleistet und verrechnet wird (Interesse des Anbieters). Dabei ist eine richtige Balance zwischen Grosszügigkeit und Kleinlichkeit anzustreben. Kleinlichkeit scheint der Trend, provoziert aber auch die Kleinlichkeit des Partners.

Der gesamte Prozess wird begleitet durch die Entwicklung von Kosten und Erträgen. Die reale Entwicklung wird mit der Prognose des Kundenprojektes verglichen. Kennt ein Lieferant seine realen (und damit richtig zugeordneten) Kosten im Ablauf nicht, so fehlt die Basis für das Ertragsmanagement. Allerdings sind bei einer größeren Kostenüberschreitung die möglichen Hebel beschränkt, oft lässt sich nur ein weiterer Schaden vermeiden.

Es gilt zu beachten, dass Aufträge und Umsätze zeitlich oft stark versetzt sind. So werden die Erträge eines Anbieters teilweise bereits im Vorjahr bestimmt. Diese zeitliche Versetzung erschwert es, das Ertragsmanagement im Auge zu behalten.

Abb. 2: Erfolgshebel im Prozess der Zusammenarbeit mit Kunden



Quelle: Belz, 2017.

Preise und Erträge verändern sich im Kundenprojekt

Preis- und Ertragsermittlung sind für komplexere Geschäfte also ein anspruchsvoller Prozess. Die Preise werden je nach Branche, Land, Wettbewerbssituation, Kunden und Anwendung differenziert und eine Flexibilität ist nötig.

Im Prozess gibt es verschiedene Hebel, um den Erfolg aus Sicht der Anbieter zu steigern. Abbildung 2 gibt den Überblick. Die übergreifenden Aspekte von Zeit, Zukunft, Standardisierung und Prozess wurden bereits kurz behandelt. Sie lassen sich kaum auf einzelne Schritte von Kunden und Anbietern beziehen.

Die Treppe des Ertragsmanagements zeigt, wie sich teilweise die Erträge im Projektablauf verschlechtern, aber ebenso sind auch Verbesserungen möglich. Um Schwerpunkte setzen zu können, ist es nützlich, Veränderungen der Marge auch quantitativ zu bestimmen.

Im Ablauf eines Projektes – von Akquisition bis Abwicklung des Auftrags – lassen sich zahlreiche Hebel bestimmen, um den Ertrag zu steigern. Die Hebel in den aufgezeigten

Phasen vertiefen wir in der Folge. Ein Kundenprojekt lässt sich aber nicht beliebig zerlegen, die Phasen und Hebel hängen auch zusammen. Die grundlegende Einsicht: Zum Glück spielen nicht alle Hebel für ein einzelnes Unternehmen eine Rolle, um den Ertrag eines Kundenprojektes zu steigern. Manches ist wenig relevant und lässt sich überspringen. Grundsätzlich gilt es aber, viele Aspekte zu berücksichtigen.

Aufwand in der Akquisition steuern

Ziel ist es, den Aufwand der Akquisition nur für Kundenprojekte einzusetzen, die später auch Erfolg haben. Das ist leichter gefordert als getan, einige Elemente spielen dabei eine Rolle:

• Beteiligungen an Offerten kritisch prüfen:

Offerten und Kunden lassen sich nach verschiedenen Kriterien bewerten, damit sich das Unternehmen auf erfolgsträchtige Offerten konzentrieren kann. Die Attraktivität des Auftrags und die Stärke des eigenen Angebotes und die Zugänglichkeit des Kunden prägen, wo und wie stark sich ein Anbieter engagiert. Gelingt es, sich selektiv zu beteiligen und die Ressourcen zu steuern, so betreibt das Unternehmen weniger unnötigen Aufwand. So prüft beispielsweise die Schweizerische Post im Kundenmanagement systematisch und kritisch die Opportunities im Verkauf (Gespräch mit John Charles 2016). Periodisch werden in der Führung folgende Fragen beantwortet: Haben wir eine Opportunity? Sind wir wettbewerbsfähig? Können wir gewinnen? Lohnt es sich zu gewinnen? Was brauchen wir, um zu gewinnen?

Bei aller Systematik sollte jedoch ein Unternehmen auch bereit bleiben, um überraschende Erfolge zu nutzen. Es gibt Grenzen einer vorgängigen Bewertung. Die meisten Kundenbewertungen sind beispielsweise statisch und berücksichtigen die Zeitfenster oder Gelegenheiten für attraktive Aufträge bei den Kunden zu wenig.

• Trefferquote optimieren:

Umso besser und konsequenter ein Unternehmen die angestrebten Aufträge selektiert und konzentrierter vorgeht, desto besser werden die Chancen für den Zuschlag. Nur kann es nicht Ziel sein, sich nur noch für jene Aufträge zu engagieren, die sicher gewonnen werden und ertragreich sind. Sonst vernachlässigt das Unternehmen wichtige Chancen im Markt oder versinkt in einer Marktnische.

Ein Treffer wird erreicht, wenn der Kunde sich selbstständig oder mit dem Anbieter (Verkauf, Technik, Kun-

dendienst, Logistik usw.) zum Kauf führt. Der Anbieter optimiert dafür den gesamten Verkaufsprozess mit Gesprächen, Offerten, Präsentationen oder Verhandlungen (Belz 2016a). Dazu geben auch die weiteren Vorschläge gezielte Anregungen.

- **Portfolio von Offerten optimieren:**

Es genügt nicht, die einzelnen Offerten kritisch zu prüfen. Unternehmen brauchen ein zukunftsfähiges Portfolio von Aufträgen. Dazu gehören beispielsweise kleine und grosse Aufträge, „Brot und Butter-Geschäft“ oder risikoreichere Innovationsprojekte. Die Auslastung des Unternehmens und einzelner Einheiten ist der wichtige Bezug. Letztlich geht es darum, die Risiken und Chancen in der Gesamtheit richtig zu tarieren.

- **Meilensteine der Projekte definieren und beherzigen:**

Im Projektmanagement werden wichtige Schritte und Zwischenentscheide definiert, die es auch einzuhalten gilt.

Manche Unternehmen erfassen die Presale-Kosten nur allgemein. Es gilt aber, auch hier den Aufwand bewusst zu steuern. Ein professionelles Servicemanagement beginnt bereits vor dem Kauf. Ein Kundenprojekt hat überdies

nicht nur die eigenen Gewinnungskosten zu tragen, sondern soll auch die Aufwendungen für Akquisitionen übernehmen, die scheiterten. Bei einer Trefferquote 5:1 und Euro 100 000 für jede Beteiligung, gilt es bereits, eine halbe Million zu decken.

- **Aufwand etappieren:**

Oft lässt sich der Aufwand für Kundenprojekte steuern, indem Richtofferten abgegeben oder Vorprojekte und „Pitches“ verkauft werden. Es geht auch darum, den Aufwand nach hinten zu verschieben und eventuell erst in der Erfüllungsphase zu betreiben. Typisch ist das häufige Vorgehen der Bauindustrie. Die Anbieter benennen erkannte Zusatzarbeiten ausserhalb der Offerte nicht und rentabilisieren ihre Projekte mit Regiearbeit zu guten Preisen, die sich später im Projektablauf nicht mehr durch Wettbewerber erfüllen lassen.

Auch Kunden müssen lernen, ihre Ausschreibungen in die Grobevaluation der geeigneten Lieferanten und die eigentliche Angebotsphase zu unterteilen. Kunden, die laufend fünf bis zehn Lieferanten in aufwendige Ausschreibungen einbeziehen, steigern das Preisniveau ganzer Zulieferbranchen und reduzieren damit ihre eigene Profitabilität.

- **Kundenprojekte mit überbordendem Aufwand und unvernünftigen Risiken rechtzeitig abrechnen:**

Leider führt ein grosser Aufwand für Kundenprojekte oft dazu, dass noch mehr Aufwand nachgeschoben wird, um bisherige Anstrengungen gleichsam zu retten. Deshalb beurteilen die Verantwortlichen die Kundenprojekte bei jedem Meilenstein zu optimistisch. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende, lautet hier die Empfehlung.

- **Risiken systematisch abschätzen:**

Risiken in Kundenprojekten müssen sich später nicht auswirken. Vorerst überwiegt meistens die Zuversicht, dass das Unternehmen aussergewöhnliche Leistungen vollbringen kann, kurze Fristen einhält, neue Services und Kundenlösungen erbringt oder technisch neue Spezifikationen erfüllt. Dieser positive Ansatz in der Akquisition ist nötig, nur gehen damit Unternehmen mit den Risiken oft zu sorglos um. Sie überschätzen ihre eigenen Fähigkeiten systematisch. Zudem werden die Schwierigkeiten, die eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen, später meistens nicht den Verkäufern und Projektleitern zugeordnet und auch nicht von ihnen gemeistert, was ihnen Zugeständnisse erleichtert.



Zusammenfassung

Es ist anspruchsvoll, komplexe Aufträge ertragreich zu erfüllen. Es lohnt sich, den gesamten Prozess von Akquisitionsaufwand, Offerten, Verhandlung bis Erfüllung zu beachten. Überall lauern Lecks, die den Gewinn abfliessen lassen.

Beispielsweise prüft die Starrag Group jedes Projekt systematisch. Zu grosse Projekte können aus verschiedenen Gründen risikoreich sein. Generell spielen die Bedingungen des Kunden eine Rolle. Ist es risikoreich, darauf einzugehen? Die Einschätzung von grossen Projekten unterschreiben die direkten Verantwortlichen bis zum CEO. Damit lassen sich mindestens Sorgfalt und Commitment steigern.

• **Euphorie des ersten Auftrags vermeiden:**

Besonders bei neuen Kunden, die beispielsweise bisher mit Wettbewerbern arbeiteten, ist die Bereitschaft der Lieferanten für Konzessionen besonders gross. Bezug wird die Erschliessung eines neuen Kunden und nicht der einzelne Auftrag. Die Betrachtung ist durchaus richtig; auch gilt es, die Umstellungskosten des Kunden zu berücksichtigen. Auch hier überwiegen jedoch leicht zu positive Einschätzungen. Auch das aktuelle Einzelprojekt muss sich noch vernünftig lohnen.

• **Euphorie der Skalierung vermeiden und Einzelprojekt rechnen:**

Das Geschäft mit der Zukunft wurde erwähnt. Oft wird erwartet, dass sich eine spezifische Kundenlösung beim

Kunden und in den Kundenmärkten mehrfach multiplizieren lässt. Auch diese Multiplikation und mögliche „Skalierung“ wird leicht zu positiv beurteilt. Die grossen erkannten Möglichkeiten dürfen nicht dazu führen, laufend schlechte Geschäfte einzugehen. Typisch ein Bankenprojekt eines Informatikanbieters mit 1,2 Millionen Euro Entwicklungskosten. Trotz hohen Erwartungen liess sich die Kundenlösung in der Bankenwelt nicht multiplizieren, es blieb bei der Lösung für den einen Kunden.

• **Momente der Wahrheit im Verkauf gestalten:**

Schliesslich geht es nicht nur um die Ertrags- sondern vor allem auch um die Erfolgsgespräch. Um Kunden zu gewinnen und zu halten, lassen sich verschiedene Momente der Wahrheit in Marketing und Vertrieb professionell gestalten. Solche Momente sind Zugang zum Kunden, Zwischengespräche, Mails, Berichte, Beratungen, Begegnungen an Messen, Evaluationen, Teilkonzepte, Präsentationen und Offerten.

Gilt es damit, vor allem die Skeptiker zu fördern, die laufend die Gründe suchen, was nicht funktionieren kann? Ja, das ist ein Effekt, wenn Erträge in Kundenprojekten systematisch gesteigert werden sollen. Es geht um eine realistische Einschätzung mit Augenmass. Dabei erfüllen Verkäufer, Techniker, Business-Verantwortliche und Controller oder Management und Mitarbeiter unterschiedliche Rollen.

Offerten professionalisieren

Ziel ist es, die Offerten effektiv und effizient zu erstellen. Wichtige Aspekte sind dabei:

• **Offerten optimieren:**

Offerten sind aufwendig, lassen sich aber häufig optimieren. Stichworte dazu sind: Nutzensegmentierung, Standardisierung, Modularisierung, differenzierte Typen von Offerten (etwa die erwähnten Richt- und Detailofferten oder auch Offerten im Standard- und Individualgeschäft). Anbieter von komplexen Angeboten neigen dazu, jede Offerte spezifisch zu entwickeln. Nicht selten sind sie auch deshalb im preissensitiven Volumengeschäft nicht wettbewerbsfähig. Sie kennen weder fertige Angebote noch verbindliche Preislisten. Um den Markt breiter zu bearbeiten, erweitern deshalb manche Anbieter ihr Verhaltensrepertoire: Sie sind in der Lage, mit den Kunden schlank bis extensiv und immer erfolgreich zusammenzuarbeiten. Weil der gleiche Kunde sich einmal sehr umfassend unterstützen lässt und



Handlungsempfehlungen

Wir empfehlen Unternehmen, sich nicht nur mit der grossen Preisdiskussion im Zusammenhang mit der Offerte zu konzentrieren, sondern die vielen kleinen Preisdiskussionen mit verschiedenen Beteiligten im Unternehmen zu gewichten und zu steuern:

1. Analysiere erfolgreiche und erfolglose Aufträge.
2. Schaffe die Kostentransparenz für Kundenaufträge.
3. Bezeichne die Ertrags- und Verlustquellen und gestalte sie zu deinem Vorteil.
4. Lebe mit der laufenden Spannung zwischen Anbieter und Kunde.

Generell gilt es, die Kostenentwicklung im Unternehmen und im Einkauf auf den Zeitpunkt der Auftrags-erfüllung zu prognostizieren.

ein anderes Mal sehr preisorientiert einkauft, gilt es, mit definierten Interaktionsmodellen zu arbeiten (Belz 2016b). Das betrifft direkt die Art der Offerten. Es ist klug, die Offerten zu differenzieren. Mit standardisierten und flächendeckenden Prozessen macht das Unternehmen für unwichtige Projekte zu viel und für wichtige zu wenig.

• Richtig rechnen:

Vorleistungen sind Teil der Kundenrentabilität (vgl. oben), deshalb gilt es, eine Akquisitionsprämie einzurechnen. Manchmal führen Mechanismen des Rechnungswesens auch dazu, dass jeder Fortschritt über die Kalkulation gleich dem Kunden weitergegeben wird; so können sich beispielsweise gesenkte Einkaufskosten unmittelbar in sinkenden Preisen für Kunden niederschlagen.

Generell gilt es, die Kostenentwicklung im Unternehmen und im Einkauf auf den Zeitpunkt der Auftrags-erfüllung zu prognostizieren. Beispielsweise können steigende Einkaufspreise des Anbieters den Erfolg gefährden, wenn er sie dem Kunden nicht belasten kann.

Verbreitet fordern Kunden auch „offene Bücher“ der Lieferanten. Manchmal lassen sich diese Anliegen abwehren. Falls es dazu kommt, sollte sich die Kalkulation intern und extern ausweisen lassen und den Erfolg des Anbieters ermöglichen oder fördern.

• Kundenspezifische Entwicklungen und Aufwendungen auf Kundenprojekte rechnen:

Was ist im Kundenprojekt verortet und was findet sich in den allgemeinen Aufwendungen des Unternehmens? Wer entscheidet darüber? Werden beispielsweise die Entwicklungskosten für einen Kunden in der allgemeinen Forschung & Entwicklung abgerechnet, so fällt der Erfolg des Kundenprojektes weit höher aus, als wenn diese Entwicklung dem Kunden zugeordnet wird. Werden im Unternehmen die Akquisitionskosten oder technische Versuche und Arbeitsstunden von Mitarbeitenden für Kunden allgemein abgerechnet, besteht der gleiche Effekt. Zwar entstehen die Kosten, gleichgültig wo sie zugeordnet werden. Wichtig ist es aber, alle kundenspezifischen Aufwendungen auch auf den Kundenprojekten abzurechnen, um diese Kosten wirksamer führen zu können. Dieser Punkt lässt sich mit dem übergreifenden Ansatz der Standardisierung verbinden.

• Offerten nach Preisbereitschaft und dem Erfolg der Kunden positionieren:

Die Preisbereitschaft des Kunden realistisch einzuschätzen, ist schwierig, entscheidet aber über sehr grosse Differenzen in angebotenen Leistungen und Preis. Mindestens gilt es, diese Einschätzung bewusst durch mehrere Personen vorzunehmen. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, dem Kunden klare Alternativen mit einem erheblichen Preisabstand anzubieten. Die erwähnten Interaktionsmodelle geben dazu eine mögliche Basis. Dazu mag auch gehören, dass ein Anbieter die Anlagen oder Maschinen nicht nur verkauft, sondern auch in einem Contracting oder einer Art Vermietung erfolgreich anbieten kann. Investitionen mit Risiko werden damit oft zu klar berechenbaren Kosten des Kunden und brauchen andere Entscheidungsprozesse.

Es ist wichtig, eine Kalkulation nicht nur präzise durchzuführen, sondern richtig zu orientieren. Typisch ist der Projektverantwortliche, der davon schwärmt, wie der Kunde mit der neuen Anlage „Geld wie Heu verdient“; dessen Durchlaufzeiten werden halbiert und die Kosten für Werkstücke können auf ein Drittel gesenkt werden. Trotz des Stolzes über diesen Beitrag zum Erfolg des Kunden rechnet aber der Anbieter mit einer Kosten-Plus-Methode statt einer nutzenorientierten Preisgestaltung.

• **Exklusivität vermeiden oder geschickt nutzen:**

Kunden verlangen oft Exklusivität für besondere Leistungen. Und zwar für jene Leistungen, die in ihrem Markt auch besonders attraktiv sind. Das verhindert bereits vertraglich die Möglichkeit, eine Lösung zu multiplizieren. Deshalb gilt es, die Exklusivität zu vermeiden, zeitlich und fachlich eng zu beschränken oder sich die Exklusivität wirklich honorieren zu lassen.

• **Folgeaufträge vorbereiten:**

Zu erwägen ist auch folgende Idee eines erfolgreichen Anbieters. Mit jeder Offerte (offen oder auf Ausschreibungen) verbindet er ein attraktives und optionales Zusatzangebot, welches den Kunden motiviert, später mit ihm die Zusammenarbeit zu suchen; besonders auch wenn seine Hauptofferte abgelehnt wird. Generell steigert eine gute Zusammenarbeit auch immer eine spätere Zusammenarbeit.

Auch um Offerten zu optimieren gilt es, Vorprojekte zu offerieren und abzurechnen oder eine Risikoprämie zu berücksichtigen. Hier ist das Controlling besonders gefordert. Einerseits um die richtigen Zahlen bereitzustellen, andererseits um die richtigen Zahlen bereitzustellen, andererseits um gemeinsam mit den Linienverantwortlichen zu führen.

Und: Wenn Wettbewerber bei einem Kundenprojekt aussteigen, sollte das ernst genommen und analysiert werden.

Verhandlung und Verträge

Komplexe Verkäufe sind eine permanente Verhandlung bis zur Inbetriebnahme und dem After-Sale-Service. Ziel der Anbieter ist es, diese Verhandlungsergebnisse im ganzen Prozess zu verbessern (was aber ebenso der Kunde anstrebt). Einzelne Bausteine sind dabei:

• **Permanente Verhandlung:**

In einem schrittweisen Prozess handeln Kunde und Lieferant aus, welche Leistungen im Hauptprojekt integriert sind, und was zusätzlich belastet werden kann. Dominiert das Interesse des Kunden, so verwandelt sich das Hauptprojekt des Lieferanten in ein Verlustgeschäft. Dominiert das Interesse des Anbieters, überborden die Kosten für den Kunden in seinem Hauptprojekt und den Zusatzleistungen. Beide Phänomene lassen sich beobachten. Ersteres ist durch die Machtposition der Kunden häufiger. Letzteres trifft ein, wenn ein Kunde durch seine Vorentscheide abhängig wird. Die Verhandlung begleitet das Haupt- und die Zusatzprojekte. Es geht darum, die Zeitpunkte, Gegenstände und beteiligten Personen der Zwischenverhandlungen

aktiv zu gestalten und günstige Voraussetzungen für eigene Vorteile zu nutzen. Dabei spielt das dynamische Zusammenspiel zwischen Selling- und Buying-Center eine wichtige Rolle. Die Beteiligten ändern sich laufend in den verschiedenen Prozessen. Falsche Gesprächspartner führen dabei zu falschen Ergebnissen.

Wichtig bleibt, sich nicht auf eigene Positionen zu verfestigen, sondern im Sinne einer Mediation die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund zu stellen. Emotional braucht es gegenseitige Akzeptanz und Anstand, ein konstruktives Klima, Fairness und Vertrauen. Das Misstrauensprinzip scheint sich zwar in der Wirtschaft mehr und mehr auszudehnen, verhindert aber Spitzenleistungen systematisch.

Ergebnis der Verhandlungen sind im Kern die Leistungsbegrenzungen oder -erweiterungen sowie die Verteilung von Kosten und Erträgen zwischen Lieferanten und Kunden. Daraus ergibt sich ein dynamischer Verrechnungsprozess.

• **Value Selling forcieren und Angebote vermeiden:**

Value Selling verbindet das eigene Angebot konsequent mit dem Nutzen des Kunden. Ziel ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen, den Mehrwert für Kunden sichtbar und wichtig zu machen, sein Werterlebnis zu steigern. Dadurch verändern sich Verkaufsprozesse und Kundeninteraktion. In einer Untersuchung von uns bezeichnen 87 Prozent der Unternehmen Value Selling als zentral. Dabei sind die Potenziale des Ansatzes erst zu 31 Prozent ausgeschöpft und durch ein professionelles Vorgehen liessen sich die Preise um 14 Prozent durchschnittlich steigern (Belz et al. 2016, S. 13f.). Die Möglichkeiten lassen sich in folgenden Stichworten skizzieren: Vom Produkthanbieter zum Lösungsgeschäft; vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit; vom Abschluss zum frühen Einstieg in den Kundenprozess; von der Transaktion zur Kundenbeziehung; vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte; vom Einkäufer zum Buying Center und zu Marktnetzen; vom Produkt zu begleitenden Services; vom Verkäufer als „einsamer Wolf“ zu koordinierten Leistungen des Unternehmens; von der Produkt- und Länder- zur Kundenorganisation; vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multi-channel-Management. In diesen Möglichkeiten sollen wenige Akzente gesetzt werden, sonst bleibt Value Selling ein Allheilmittel ohne Wirkung.

Die Logik von Value Selling und Angeboten unterscheidet sich. Erschreckend ist häufig, wie aufwendig die



Werte für Kundenangebote aufgebaut werden, um sie anschliessend wieder recht leichtfertig zu zerstören. Und: Eine generelle Preisermässigung von zehn Prozent vor dem Abschluss lässt sich nicht mehr auf all die Teilleistungen verteilen. Ein professionelles Kartenhaus fällt damit leicht zusammen.

• **Falsche Preisbeurteilung der Verantwortlichen vermeiden:**

Teilweise ist dem Verkauf eine Zielmarge vorgegeben. So kann beispielsweise ein Projektverantwortlicher die Zahl 26 Prozent anstreben und damit zufrieden sein. Fatal wirkt sich aus, wenn das Unternehmen 30 Prozent brauchen würde, umso mehr, wenn die Nachkalkulation der Kundenprojekte recht stark unter den 26 Prozent liegt. Falsche Nummern verhaften sich oft besonders hartnäckig in den Köpfen der Verantwortlichen und wirken sich fatal aus. Manchmal ist es sinnvoll, den Preiskorridor mit angestrebten, durchschnittlichen und tiefsten Margen zu bestimmen. Einige Unternehmen arbeiten mit Eskalationsstufen, indem die Spielräume für Preise „nach oben“ breiter werden. Zu differenzierte Kenntnisse der Kosten im Verkauf verschlechtern letztlich immer die erzielten Preise.

Übrigens wird die angemessene Marge durch Verwaltungsrat, Management und Mitarbeitende oft verschieden beurteilt. Sind Verkäufer mit ihren Ergebnissen zufrieden, wirken sich anspruchsvollere Ziele kaum aus.

• **Verhandlungsgegenstände sorgfältig gestalten:**

Gegenstände der Verhandlung wurden teilweise bereits erwähnt, zum Beispiel die Exklusivität. Weitere Aspekte, die schliesslich in den Vertrag eingehen können, sind:

- Preissteigerungen und Leistungen von Zulieferern ausschliessen: Preise und Qualität der Zulieferer
- Voraussetzungen und Leistungen der Kunden bestimmen
- Pönalen vertraglich begrenzen und keinesfalls eine unbeschränkte Haftung eingehen (allenfalls Bezug auf den Auftragswert)
- Grosse Aufträge in Teilaufträge splitten
- Übertroffene Leistungen vom Kunden incentivieren lassen (um damit auch Pönalen im negativen Fall auszugleichen; z.B. Zuschlag für frühere Lieferungen)

Diese Liste liesse sich leicht erweitern: Welches Recht ist anwendbar? Wie wird mit Gegengeschäften umgegangen? Welche Garantien lassen sich leisten? Wird eine Haftung für Folgeschäden eingegangen? Wie wird mit Währungsrisiken umgegangen? Welche Anzahlungen und Zahlungsziele werden festgesetzt? Lassen sich die Zahlungsbedingungen anpassen, beispielsweise, weil die Entscheider des Kunden temporär durch einen Investitionsstopp behindert sind? Wann ist die Eigentumsübertragung? Gibt es Rücknahmebedingungen? Lassen sich After-Sales-Services in die Neubeschaffung integrieren, weil der Kunde damit einen zusätzlichen Beschaffungsentscheid vermeiden will? Manche Themen sind nur kundenspezifisch oder treten selten auf. Standardverträge lassen sich nie flächendeckend umsetzen. Es bietet sich an, hier mit Vertragsmodulen zu arbeiten.

Berüchtigt ist der Kampf um Geschäftsbedingungen. Er setzt häufig nach einem Zuschlag ein. Die Verhandlungen zwischen Juristen des Kunden und des Anbieters können auch verabschiedete Geschäfte wieder gefährden und sind oft für alle Beteiligten sehr aufwendig bis zermürbend.

Entscheidend ist das „Mindset“ der Verhandler und Verkäufer. Manche Verkäufer scheinen paradoxerweise vor allem für billigere Preise für ihre Kunden zu kämpfen! Dieses Mindset und ein entsprechender Einsatz werden auch durch die Lohn- und Incentivesysteme im Verkauf geprägt. Provisionen für Umsatz und Preisqualität wirken hier positiv und stark.

Auftragsabwicklung und Kundennutzung

Die Voraussetzungen für die Auftragsabwicklung werden bereits mit den vorangehenden Phasen geschaffen. Ziel der Auftragsabwicklung ist es, die Kosten und Erträge zu optimieren. Verschiedene Aspekte sind zu beachten:

- **Fortsetzung:**

Ein Zuschlag des Kunden bedeutet noch nicht, dass entsprechende Projekte auch realisiert werden. Selbst bei Ausschreibungen führen einige Anbieter eine Liste der gewonnenen, aber nicht verwirklichten Aufträge. Umso länger ein Projekt dauert, desto wahrscheinlicher werden neue Konstellationen und Prioritäten der Kunden. Anbieter haben also ein Interesse, die Aufträge im Rahmen ihrer Möglichkeiten zügig zu beenden.

- **Schlanke Erfüllung:**

In der Auftragsabwicklung gibt es laufend viele Möglichkeiten, um kostengünstiger und einfacher vorzugehen. Nicht zuletzt ist entscheidend, wie Mitarbeitende mit ihrer Arbeitszeit umgehen. Hier wird beeinflusst, ob vorgegebene Projektmargen unterschritten oder übertroffen werden. Unternehmen verfolgen in der Produktion auch mit Ansätzen von Six Sigma und der kontinuierlichen Verbesserung, dass solche Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Gleichzeitig sind aber auch Verkäufer, Verantwortliche für die Inbetriebnahme und Mitarbeitende im Kundendienst gefordert.

- **Zusatzleistungen laufend verrechnen:**

Der Kunde fordert so viel wie möglich von allen beteiligten Mitarbeitenden an seinem Projekt. Spielregeln der Verrechnung helfen diesen Beteiligten, den Auftrag erfolgreicher durch zu führen. Naturgemäss ist es schöner, Leistungen zu verschenken als zu verrechnen.

- **Qualitätsprobleme und Pönalen vermeiden:**

Probleme der Qualität vervielfachen oft den Aufwand für Kunden. Manchmal sind hohe Schadenersatzansprüche die Folge. Die Ursachen reichen von Fehleinschätzungen der Technologie bis zu Fahrlässigkeit. Sie sind nicht leicht

fest zu machen, aber umso wichtiger. Kurz: Es gilt, keine Fehler zu machen.

- **Kritische Nachkalkulation und längerfristige Beurteilung:**

Eine realistische Nachkalkulation der Kundenprojekte hilft, die zukünftigen Projekte ertragreicher zu gestalten. Weisen Abweichungen systematisch nach unten, sind grundsätzliche Korrekturen wichtig. Nützlich sind periodische Reports zu den Kundenprojekten. Sie müssen auch das Top-Management oder den Aufsichtsrat von Unternehmen erreichen.

Nach einer Inbetriebnahme folgt die Zusammenarbeit mit dem Kunden im Prozess der Nutzung. Auch hier lassen sich mehrere Varianten vorstellen, um einen grossen Entwicklungsaufwand für den Kunden wieder erfolgreich einzuspielen. Abnahmeverträge für Produkte, Serviceverträge oder Materiallieferungen sind Beispiele. Manche bisherigen Hinweise (etwa bei Verträgen und Verhandlung) betrafen bereits diese zukünftige Zusammenarbeit mit Kunden.

Ziel ist es, den Aufwand der Akquisition nur für Kundenprojekte einzusetzen, die später auch Erfolg haben.

In diesem Beitrag ist die Entwicklung neuer Leistungen nicht berücksichtigt. Sie bezieht sich auf Zielkosten und Zielpreise. Sie optimiert Leistungen und Erträge für Anwendungen des Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Sind Technologien, Produkte und Prozesse falsch positioniert, können Verantwortliche für Kundenprojekte höchstens den Schaden lindern. Diese Voraussetzungen für Rentabilität sind zentral. Ein oft beklagtes Over-Engineering schwächt das Unternehmen. Manchmal sind beispielsweise schon Maschinen, die doppelt so schwer sind wie jene erfolgreicher Wettbewerber, ein untrügliches Indiz.

Aus gescheiterten und erfolgreichen Kundenprojekten lernen

Die letzten Empfehlungen für ertragreiche Aufträge sind wieder übergreifend und betreffen damit nicht nur eine Phase. Aus den Projekten und Aufträgen des Unternehmens gilt es zu lernen:

Kernthesen

1. Kosten und Erträge sind bei komplexen Aufträgen ein bewegtes Ziel.
2. Alle Beteiligten bewegen sich laufend im Clinch zwischen Auftragsgewinnung und eigener Rentabilität, zwischen Euphorie und Realität.
3. Kunden und Anbieter spielen mit der Zeit, arbeiten mit dem Geschäft der Zukunft, standardisieren und gestalten den Prozess der Zusammenarbeit. Wer Standard-Leistungen verkauft, der mindert die Risiken.
4. Vom Aufwand in der Akquisition bis zur Auftragsabwicklung und Nutzung gibt es rund 25 kleinere Hebel. Nur ein Ausreisser kann ein Projekt schon vom Erfolg zum Verlust führen.
5. Von erfolgreichen und erfolglosen Aufträgen lässt sich mehr lernen.

• Customer-Relationship-Management:

Systeme des Customer-Relationship-Management können in Unternehmen zu den Kundenprojekten Transparenz schaffen. Dabei gilt es, nicht nur die richtigen Strukturen und Inhalte zu bestimmen, sondern ebenso die Datenqualität zu sichern.

• Kostentransparenz:

Interne Analysen und Berechnungen zeigen, welche Stunden von wem in jedem Schritt für ein Kundenprojekt aufgewendet wurden. Vergleiche mit der „Projektbudgetierung“ zeigen die Abweichungen. Ebenso sind in der Regel die Beiträge von „Untertierlieferanten“ bekannt. Kurz, es braucht eine detaillierte Projektabrechnung oder Nachkalkulation, um den Erfolg zu beurteilen und daraus für zukünftige Aufträge zu lernen.

Voraussetzungen für eine Diskussion mit Kunden ist es, die Kosten im Verlauf der Zusammenarbeit transparent zu erfassen. Auch intern diszipliniert diese Transparenz die Beteiligten. Oft kann oder will ein Lieferant auch Zusatzaufgaben nur mit externen Partnern erfüllen. So wird beispielsweise für Logistik ein entsprechender Dienstleister einbezogen. Diese Fremdkosten sind eindeutig und lassen sich auch gegenüber Kunden belegen und allenfalls leichter belasten.

• Verlorene Aufträge:

Unternehmen führen meistens eine Liste mit verlorenen Aufträgen. Monotone Begründung ist dabei oft der zu hohe Preis. Das hilft nicht weiter. Nicht selten will das Management die wahren Gründe gar nicht kennen, weil damit grundsätzliche Probleme offengelegt werden. Auch wird häufig der verlorene Kunde nicht vernünftig gefragt.

Beispielsweise analysierte ein Maschinenhersteller seine verlorenen Aufträge in verschiedenen Segment- und Ländergruppen. Die vielfältigen Gründe liessen sich dabei in 1) Verhalten, 2) Organisation und 3) Prozess ordnen. Manchmal war wirklich der Preis ausschlaggebend. Ursachen reichten aber meist von Offertenerstellung, Geschwindigkeit, Verkaufsapproach, Preissystem, Verfügbarkeit des Service, Wertschöpfung in den Ländern, Flexibilität, Referenzen, Kompetenz bis zu Lieferfristen. Kurz: Nur mit der Leistungsdiskussion lässt sich aus verlorenen Aufträgen lernen.

• Kundenprozess:

In der Regel unterscheiden Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Kunden drei bis sechs Phasen. So arbeiten manche Verkäufer mit einem Sales Funnel von Interesse bis Kauf. Solche Schemen treffen die Wirklichkeit des Kundenverhaltens nicht. Wenn Privatkunden mehr als 50 Schritte brauchen, um etwa ein Auto zu kaufen, so erwarten wir für Industriegüter mit vielen Beteiligten eher 100 bis 150 Schritte. Erst mit detailliert erfassten Kundenprozessen lässt sich zeigen, wo Kunden häufig abrechen. Dort lässt sich in Marketing und Vertrieb ansetzen. Mögliche Schritte für Anbieter von Industriegütern wären beispielsweise: 1) Bestimmung des Projektverantwortlichen, 2) Analyse verwendeter Prozessdarstellungen für Kundenprojekte im Unternehmen (evtl. von Schlüsselkunden), 3) Auswahl eines Portfolios von je drei bis fünf erfolgreichen und drei bis fünf erfolglosen Projekten mit jeweils dem Lead der Person beim Anbieter und beim Kunden. 4) Information der intern Verantwortlichen und Anfrage der Unternehmen und Kundenpersonen zur Mitwirkung, 5) Erfassung jedes ausgewählten Projekts im Detail aus Kundensicht und Anbietersicht. Konzentration der Erhebung auf konkrete Handlungen, Vorkommnisse im Projekt und Vermeidung von Interpretationen (wie statt warum). 6) Auswertung und Darstellung der Projektprozesse. 7) Gemeinsamer Workshop zu Ergebnissen, Identifikation der Hebel und Entwicklung von wirksamen Ansätzen für Vertrieb und Marketing.

Besonders gescheiterte Projekte bleiben für die Beteiligten oft ein Tabu. Es fällt schwer, sich damit zu befassen. Es geht

aber nicht um die Zuweisung von Schuld, sondern um ein besseres Vorgehen und bessere Lösungen zukünftig. Die nötige Offenheit wird auch durch die Unternehmenskultur beeinflusst.

Fazit

Die Hebel für ertragreiche Aufträge sind vielfältig. Der vorgelegte Beitrag beschreibt viel, um den Leser zu sensibilisieren. Es lohnt sich, nur die wichtigen Ansätze zu wählen und in Arbeitshilfen oder Entscheidungsregeln für Management, Verkäufer sowie weitere Beteiligte umzusetzen.

Dieser Fachartikel ist für Anbieter von Maschinen und Kundenprojekten in der Industrie entwickelt. Analogien sind aber ebenso zu grossen Beratungsprojekten oder generell zum Key-Account-Management möglich. Immer dann, wenn komplexe Kundenprojekte gestaltet werden.

Für ertragreiche Kundenprojekte braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die bezogen auf ihre Aufgabe durchgängig unternehmerisch denken.

Mit den empfohlenen Massnahmen verteuern die Anbieter ihr Angebot und bleiben vorsichtig. Das ist angestrebt, denn es gilt, gute Aufträge zu gewinnen und sie erfolgreich abzuwickeln.

Erstens ist es aber je nach Auslastung des Anbieters sinnvoll, auch nur Deckungsbeiträge zu gewinnen, selbst wenn die Vollkosten mit einem Angebot nicht gedeckt sind. Nur genügen Deckungsbeiträge gesamthaft nicht für den Geschäftserfolg. Zweitens können Anbieter ihre Kosten oft ohne Einbussen für Kunden senken. Dieser Zugang ist nicht Inhalt dieses Beitrags. Drittens gehören unternehmerische Risiken dazu, wenn sich damit auch Chancen realisieren lassen.

Lösungen für Kunden werden in der Forschung und auch Praxis mehrheitlich statisch erfasst. Anbieter definieren ein Leistungspaket und der Kunde wählt die passenden Bausteine. Besonders für komplexere Leistungen müssen wir aber zukünftig die Dynamik der Zusammenarbeit besser durchdringen. Natürlich ist ein rigoroses Projektmanagement in einer umfangreichen Zusammenarbeit naheliegend. Aufwand und Kosten müssen geführt werden, damit sich Projek-

te nicht verselbstständigen. Prozessorientierte Lösungen und dynamische Verrechnung gilt es jedoch zu betreiben, um den realistischen und erfolgreichen Umgang mit dem Lösungsgeschäft zu fördern. Die Wahl eines Anbieters oder eines Kunden ist erst die Einstiegskarte, wichtiger ist, wie später die Zusammenarbeit gelebt wird. Begleitend gilt es auch zu berücksichtigen, dass weder Kunden noch Lieferanten alle ihre Absichten offenlegen.

Der Kampf um ertragreichere Projekte ist kritisch, weil unsicher bleibt, was sich gegenüber einem Kunden durchsetzen lässt. Einzelne Massnahmen oder Forderungen können dazu führen, dass ein ganzes Kundenprojekt verloren geht; wer zu hoch pokert, verliert alles. Geht ein Unternehmen oder ein Verkäufer an die wahrgenommenen Grenzen des Kunden, ist das zudem immer belastend und unbehaglich. Ein Konsens ist immer die leichtere Alternative. Nur geht ohne Selbstbewusstsein gar nichts.

Der umfassende Anspruch: Für ertragreiche Kundenprojekte braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die bezogen auf ihre Aufgabe durchgängig unternehmerisch denken. Dann gilt es, die Quellen für grössere Verluste der Rentabilität zu bestimmen und gezielt anzugehen. Dabei erfordert das Rentabilitätsmanagement eine verhaltensorientierte Preisgestaltung und zwar bezogen auf das Mitarbeiterverhalten. Denn: „Mehrwert“ ist ein Gen von Unternehmen und Mitarbeitenden, in allen Offerten und in jeder Zusammenarbeit muss der wirtschaftlich realisierte Mehrwert eine zentrale Rolle spielen.

Und: Das schwierige Projekt für den Lieferanten ist noch nicht das erfreuliche Projekt für den Kunden. Oft verlieren beide. Dann geht es nur noch um die Verteilung des Schadens. Kurz: Anbieter sollten nur tun, was sie können. **+**

Literatur

- Belz, Ch. (2015): Kundenlösungen sind ein bewegtes Ziel, in: Marke41, Nr. 3, S. 8–15.
- Belz, Ch. (2016a): Höhere Trefferquote auch bei schwieriger Marktlage, in: Sales Management Review, Nr. 4, S. 47–54.
- Belz, Ch. (2016b): Neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden in der Industrie – wann lohnt sich eine intensive Zusammenarbeit mit Kunden? in: Hoffmann, Ch. P. et al. (Hrsg.) (2016): Business Innovation: St.Galler Modell, Wiesbaden: Springer, S. 105–122.
- Belz, Ch. (2016): Lead Management, in: Marke 41, Nr. 4, S. 8–13.
- Belz, Ch. et al. (2016): Value Selling, Schaeffer Poeschel.
- Levitt, T. (1983): After the sale is over, in: Harvard Business Review, Nr. 9.
- Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.