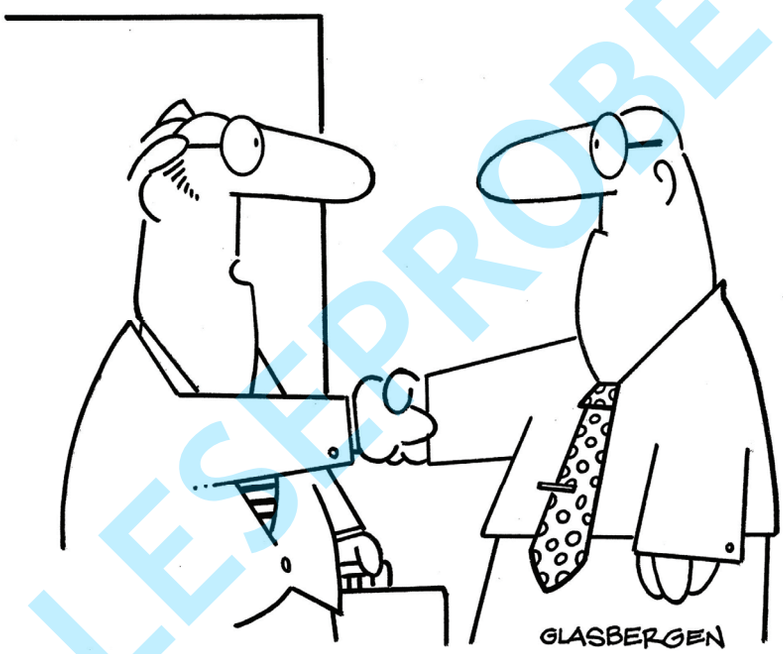
3.3 Die Auswertungsbrille des Kunden

Die Bewertung der subjektiven Kriterien sowie die Gewichtung der Kriterien erfolgt letztendlich durch Menschen mit all ihren Befindlichkeiten, Ängsten, Präferenzen, Zweifeln und Wünschen. Die Punktezuteilung erfolgt daher nicht nur aufgrund von rationalen, sondern vor allem auch nach vielen emotionalen Faktoren. Wenn Sie ein einfach auszuwertendes Angebotsdokument erstellen, das nicht nur ausschreibungskonform (»compliant«) ist, sondern auch sämtliche offiziellen, aber auch inoffiziellen Bedürfnisse anspricht (»Responsiveness«), erhöhen Sie die Gewinnchancen Ihres Angebots erheblich.

Ja ja, wir sind erwachsene Menschen. Und erwachsene Menschen können Fakten und Emotionen trennen, vor allem im professionellen Umfeld. Denkste. Die Wirtschaftswelt ist nach wie vor von der falschen Vorstellung geprägt, dass Kunden überwiegend rational agieren und Kosten und Nutzen ihrer Entscheidungen sachlich abwägen.



**»Können wir die Brillen tauschen?
Das würde mir helfen, die Sache aus der Kundenperspektive zu sehen!«**

LESEPROBE

Emotionale Komponente meist stärker als die rationale Komponente

Wenn wir sachlich denken, nutzen wir einen Bereich in der äußeren Struktur des Homo-Sapiens-Gehirns, der Großhirnrinde, dem Neo- oder Isocortex, auch Denkhirn genannt (ganz genau: im präfrontalen Cortex, der vorderen Stirnhirnrinde). Das ist diejenige Gehirnregion, die uns von der Tierwelt unterscheidet. Hier finden insbesondere abstrakte, logische Denkvorgänge statt. Außerdem ist sie der Sitz der Sprache. Der Neocortex ist mit dem sogenannten limbischen System verbunden, dem Gefühlszentrum des Gehirns. Der Neocortex kann zwar bis zu einem gewissen Grad Emotionen kontrollieren, weshalb man noch bis vor kurzem davon ausgegangen ist, dass Entscheidungen im Neocortex getroffen werden. Doch aktuelle Untersuchungen (etwa ab dem Jahr 2000) gehen davon aus, dass dieser Gehirnteil gar keine Entscheidungen treffen kann! Heute weiß man, dass das limbische System nicht nur Gefühle wie Vertrauen, Zugehörigkeitsgefühl usw. verarbeitet, sondern auch für die Entscheidungen verantwortlich ist. Ja, im Gefühlszentrum! Bei Entscheidungsvorgängen im Gehirn kann bereits 300 ms vor der Reaktion im Denkhirn der entsprechende Impuls im limbischen System gemessen werden. Man geht davon aus, dass das Gehirn so seine Entscheidungskriterien

© 2015 CSK Management GmbH

bezieht. Der Neuropsychologe Volker Lange sagt sogar: »Wir haben uns bereits entschieden, bevor wir es in unserem Denkhirn merken!«[23]

Ohne emotionales Okay keine Kaufentscheidung

Fazit: Ganz egal, wie wir all diese Erkenntnisse interpretieren: Die emotionale Komponente ist absolut zentral: Verstand *und* Gefühl müssen beide zustimmen, damit eine Entscheidung zustande kommt. Zumindest komplexere Entscheide müssen emotional »verträglich« sein. Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Auto kaufen, und Sie möchten das ganz richtig machen, weil Sie ja viel Geld dafür ausgeben. Nehmen wir an, Sie entscheiden sich, alle Kriterien für Ihren neuen Wagen sauber aufzulisten, zu gewichten und zu bewerten. Sie erstellen also eine Liste mit Dutzenden von Kriterien wie »Kofferraumvolumen«, »Benzinverbrauch«, »Anzahl Airbags« usw. Dann gehen Sie hin und fangen an die Liste zu befüllen. Und voilà: Die Liste produziert einen Punktesieger. Nehmen wir nun an, dass jetzt etwas Unerwartetes passiert ist: Das Siegerfahrzeug ist von einer Ihnen wirklich unsympathischen Marke, und optisch gefällt es Ihnen auch nicht. Und jetzt? Werden Sie es trotzdem kaufen? Wenn Sie ehrlich mit sich selbst sind: eher nicht; zumindest die große Mehrheit würde den Wagen trotzdem nicht kaufen und im Nachhinein die Auswertungsmatrix so anpassen, dass ein Wagen als Sieger resultiert, mit dem sie sich auch emotional anfreunden kann.

Sie kennen auch die Situation, wo Ihnen jemand alle Zahlen, Daten und Fakten gibt, die für eine Entscheidung A sprechen. Damit spricht er Ihren Neocortex an. Aber Sie sagen: »Ich weiß, die Fakten sprechen für sich. Aber ich habe einfach kein gutes Gefühl dabei …« Ihr limbisches System hat das Veto eingelegt! Und weil das limbische System über keine Sprachkompetenzen verfügt, ist die Formulierung dieses Vetos schwierig: »Einfach kein gutes Gefühl« ist alles, was dabei herauskommt. Erst, wenn wir das Gefühl rationalisiert haben, können wir es vernünftig formulieren.

Als Kunden tendieren wir also dazu, (bewusst oder unbewusst) emotionale Entscheidungen rational nach außen zu rechtfertigen. Und genau dies passiert nicht selten auch bei unseren Kunden, wenn sie Ausschreibungen bewerten. Die rationale Begründung wird den (emotionalen) Präferenzen des Buying Centers angepasst. Dieses Spielchen läuft sogar auch intern ab: Die emotionalen Präferenzen werden auch intern als rationale Argumente verkauft. So haben alle Teilnehmer das Gefühl, dass alles sachlich und neutral bewertet wird.

Dass diese Mechanik auch für die B2B-Welt gilt, zeigen folgende Beispiele, die ich in einer Publikation von Karlheinz Pflug[24] , eines Verkaufstrainers gefunden habe:

1. Ein Hersteller von Sensoren stellte fest, dass die Teile der Produkte, die er neuerdings mit optisch sehr schönem Metallic-Lack beschichtet, aber sonst absolut funktionsgleich sind, von Entwicklungsingenieuren bevorzugt eingesetzt werden, was zu einer Absatzsteigerung von 30 % geführt hat (diese Sensoren sind nach der Montage gar nicht mehr sichtbar!).
2. Ein Druckmaschinenhersteller beklagte, dass ihm ein Wettbewerber Aufträge mit einer Maschine nur dadurch abjage, dass dessen Maschine eine schönere Verkleidung und ein ansprechenderes Bildschirmlayout hätte, obwohl sie bei gleichem Preis weniger leistungsfähig sei (Investitionssumme im Millionenbereich).

In den nachfolgenden Abschnitten geht es darum, wie wir den Leser unserer Angebote dahingehend beeinflussen können, dass er unserem Angebot möglichst »wohlgesonnen« ist und daher möglichst viele Punkte vergibt. Dies betrifft natürlich primär die subjektiven Kriterien, da ja die objektiven Kriterien nicht von der Sichtweise des Betrachters abhängen. Selbstverständlich trägt aber eine positive Darstellung auch bei objektiven Kriterien zum Gesamteindruck beim Leser bei und hat somit wiederum einen Einfluss auf die Bewertung bei den subjektiven Kriterien.

LESEPROBE

23 »Die große Illusion«.
24 »Verkaufspsychologie für Vertrieb mit Herz und Hirn«, kostenloses E-Book 2011, Karlheinz Pflug.

Was Kunden an Angeboten mögen und was nicht

Aus unzähligen Gesprächen mit Einkäufern und Auswertungsteams können wir lernen, dass Kunden vor allem vier Dinge schätzen:

1. Angesprochene Bedürfnisse
2. Einfachheit und Klarheit
3. Beweise, möglichst mit Zahlen, Daten, Fakten (»ZDF«)
4. Vollständigkeit

Abbildung II-23 Kunden schätzen in Angeboten nicht immer das, was drinsteht.

Quelle: CSK Management

3.3.1 Grundlage: einfache Lesbarkeit

Sie erleichtern dem Leser die Auswertung erheblich, wenn Sie Ihr Dokument einfach lesbar gestalten. Wenn der Auswerter die Antworten leicht findet und sie verständlich formuliert sind, haben Sie bereits die Grundlage für eine positive Bewertung gelegt.

Die Auswertung von Angeboten ist für den Kunden aufwändig und mühsam. Da kann es sich ein Anbieter in einer ersten Lesung schon einmal kräftig vermasseln, wenn der Auswerter alle Informationen im Angebotsdokument suchen muss (weil er eine eigene Struktur definiert und sich nicht an die Vorgaben gehalten hat). In der Folge wird er Ihr Angebot sicher nicht sehr wohlwollend beurteilen. Und wenn Ihre Antwort dann auch noch schwer verständlich formuliert ist, ist es naheliegend, dass Sie nicht mit der Sympathie des Auswerters rechnen können.

Mehr zu den Themen Struktur und Layout finden Sie im Abschnitt III-3.5.2 und in Kapitel III-9. Das Thema der Textformulierung bearbeiten wir im Detail in Kapitel IV-4.

LESEPROBE

© 2015 CSK Management GmbH

Informationen müssen leicht zu finden sein

- Gleiche Struktur, mit identischer Nummerierung: Wenn die Ausschreibung eine Angebotsstruktur vorgegeben hat, ist diese zwingend einzuhalten. Wenn keine Angebotsstruktur vorgegeben ist, sollten Sie die Angebotsstruktur so weit wie möglich an die Struktur der Anforderungen im Ausschreibungsdokument anlehnen. Der Auswerter soll die Informationen dort finden, wo er sie erwartet!
- Seitenlayout: Ein gut strukturiertes und vor allem nicht überladenes Seitenlayout hilft dem Leser, sich zurechtzufinden. Dazu gehört auch, dass Antworten zu spezifischen Fragen optisch hervorgehoben sind, sodass der Auswerter sie leicht findet.
- Zusammenfassungen zu Beginn jedes Kapitels helfen dem Leser, die Übersicht zu behalten.
- Jedes Angebot sollte ein Inhaltsverzeichnis haben. Bei umfangreichen Angeboten hilft ein Inhaltsverzeichnis pro Kapitel.

Antworten müssen leicht verständlich sein

- Formulieren Sie Ihren Angebotstext lieber einfach, in kurzen verständlichen Sätzen, ohne unnötige Fremdwörter und Schlagwörter.
- Grafische Darstellungen: Bilder verstehen Leser schneller und werden beim Überfliegen des Textes häufiger angesehen.
- Gleiche Begriffe und Bezeichnungen: Benutzen Sie die gleichen Begriffe und Bezeichnungen wie der Kunde.
- Erklären Sie Abkürzungen, besondere Fachbegriffe und firmeninterne Begriffe jeweils am Anfang jedes größeren Kapitels. Es gilt: lieber einmal zu viel als einmal zu wenig.

Wenn Ihr Dokument übersichtlich ist und die Antworten, in appetitlichen Häppchen formuliert, leicht zu finden sind, wird Ihnen der Auswerter dies mit einer wohlwollenderen Grundhaltung bei der Bewertung danken. Umgekehrt, wenn er nach Informationen suchen muss und die Antworten umständlich formuliert sind, wird er Sie dafür nicht lieben. Auch das wird sich in der Bewertung irgendwie niederschlagen.

LESEPROBE

3.3.2 Erfüllen Sie die Pflicht *und* die Kür: von Compliance und Responsiveness

Der Auswerter vergibt meist mehr Punkte, wenn das Angebot nicht nur ausschreibungskonform (»compliant«) ist, sondern auch seine darunterliegenden Bedürfnisse abgedeckt sieht (»responsive«).

Wir haben also festgestellt, dass Entscheidungen (und damit auch die Entscheidungen über die Höhe der Punktzahl für ein Ausschreibungskriterium) primär emotional getroffen werden. Es muss nicht gesagt werden, dass die objektiven Kriterien (zum Beispiel Kapazität einer Harddisk) hier weniger kritisch sind. Aber bei den subjektiven Kriterien, dort, wo eine Einschätzung des Betrachters bzw. des Auswerters erfolgt, ist es entscheidend, dass wir den Leser auch emotional »abholen«. Emotional heißt in diesem Zusammenhang nicht etwa, dass wir unser Angebot besonders blumig formulieren oder mit bunten Marketingphrasen garnieren. Wir reden auch nicht von einem goldenen Schleifchen ums Angebot.

In diesem Zusammenhang müssen wir den fundamentalen Unterschied zwischen den im Bid Management etablierten Begriffen »compliant« und »responsive« erläutern (siehe auch Abbildung II-24). Man könnte die beiden Begriffe mit »ausschreibungskonform« und »bedürfnisorientiert« übersetzen. In der Regel sind alle formalen, fachlichen und kommerziellen Anforderungen in der Ausschreibung aufgeführt und daher gut zu erkennen. Sie sind sozusagen die Spitze des Eisbergs, der aus dem Wasser ragt. Auch wenn dieses Bild schon etwas ausgelutscht ist, trifft es die Sache hier ziemlich gut, denn unter dem Eisberg liegen unsichtbar die Bedürfnisse, die es anzusprechen gilt. Sie sind aber im Regelfall nicht in der Ausschreibung zu finden.

Abbildung II-24: Ein gutes Angebot erfüllt nicht nur sämtliche Ausschreibungsanforderungen (compliant), sondern es spricht auch die darunterliegenden Bedürfnisse an (responsive).

Quelle: CSK Management, Bild: Fotolia.com (© Dmytro Tolokonov)

LESEPROBE

Compliant = Frage ist korrekt beantwortet (ausschreibungskonform)

Wenn Ihr Angebot »compliant« ist, haben Sie alle nötigen Informationen gemäß den formalen, fachlichen und kommerziellen Vorgaben der Ausschreibung gegeben. Damit gewährleisten Sie, dass Sie keinen Punkteabzug erhalten oder nicht aus formalen oder verfahrenstechnischen Gründen von der weiteren Bewertung ausgeschlossen werden. Sie haben die Fragen korrekt beantwortet. Nicht mehr, nicht weniger.

Wenn also die Frage nach der Leistung eines Aggregats nach der ISO-Norm verlangt ist, sollten Sie nicht eine Leistungsangabe nach einer anderen Norm machen. Wenn Sie die ISO-Leistungsangabe nicht haben, nehmen Sie sich die Zeit, die entsprechende Umrechnung vorzunehmen oder beispielsweise eine neue Messung zu veranlassen. Sie laufen sonst Gefahr, hier keine Punkte zu bekommen.

Entsprechend klar ist es, dass mit dem genauen Lesen der Ausschreibung und mit einem gewissen Aufwand ein Angebot »compliant« gemacht werden kann.

Responsive = Die kennen mein Problem! (bedürfnisorientiert)

Ein Angebot, das nicht nur ausschreibungskonform ist, sondern auch die unter den Anforderungen liegende Bedürfnisse anspricht, zeigt, dass der Autor ein grundlegendes Verständnis des ursächlichen Problems bzw. der Wünsche des Kunden hat. Wer sich verstanden fühlt, bedankt sich mit Vertrauen und gibt instinktiv mehr Punkte.

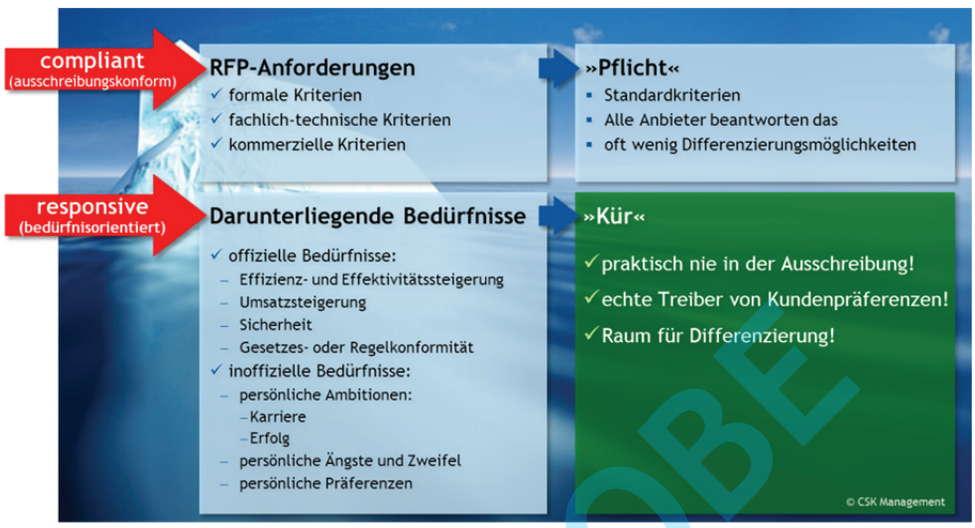
Weil die Anforderungen in der Ausschreibung meist mehr oder weniger klar formuliert zu finden sind, sind auch viele Angebote weitgehend »compliant«. Das ist das Pflichtprogramm, das viele Anbieter recht gut beherrschen, wenn auch bei weitem nicht alle. Leider sind hier die Differenzierungsmöglichkeiten begrenzt, denn es geht ja um diejenigen Dinge, die der Kunde explizit fordert. Und so kommt es auch, dass die Angebote auf eine Ausschreibung in der Summe recht ähnlich sind. In der Folge erhalten sie auch vergleichbare Punktzahlen und am Ende entscheidet der Preis. Das ist genau das, was wir nicht wollen.

Umgekehrt finden wir nur selten die echten Bedürfnisse in der Ausschreibung formuliert, die zu den Anforderungen geführt haben. Auch bei Angeboten, die nicht auf einer schriftlichen Ausschreibung beruhen, sind wir oft nicht im Bilde, was jetzt genau zur Anfrage geführt hat. Das ist der Grund, warum die meisten Anbieter Angebote erstellen, die wenig bedürfnisorientiert sind. Dabei wäre das

© 2015 CSK Management GmbH

genau die Kür, bei der wir uns differenzieren und indirekt Punkte sammeln können. Siehe auch Abbildung II-25.

Abbildung II-25 Die meisten Anbieter durchlaufen nur das Pflichtprogramm, obwohl die echten Chancen für eine Differenzierung darin liegen, die unter den offiziellen Anforderungen liegenden Bedürfnisse anzusprechen.



Quelle: CSK Management

Wenn wir den Kunden bedürfnisorientiert beeinflussen, kann es durchaus vorkommen, dass das Punkteschema bzw. die Gewichtung nochmals vom Kunden umgestoßen wird. Wir haben in Kapitel II-3 schon darüber gesprochen.

Wo wir gerade bei den Bedürfnissen sind, lassen Sie mich bitte auch nochmals wiederholen, dass es Bedürfnisse der Kundenorganisation als Ganzes gibt, aber auch Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder des Buying Centers.

LESEPROBE

Aus dem bewegten Leben eines Bid Managers …

Das Bedürfnis des Chefs

Vor einiger Zeit habe ich einer IT-Firma geholfen, ein Angebot für ein mittelständisches Unternehmen zu entwickeln. Es ging um eine komplexe Softwarelösung mit umfangreichen Integrationsleistungen.

Eine der Anforderungen an die Software war eine Reporting-Funktionalität, die einen umfassenden Report generieren kann.

Nun hatte uns aber der Account Manager mitgeteilt, dass der Geschäftsführer des Unternehmens ein regelrechter Kontrollfreak sei. Er wolle ständig über alles im Bilde sein. Im Rahmen unserer Storyline-Entwicklung beschlossen wir, dieses Bedürfnis gezielt abzudecken und über das geforderte Reporting hinaus etwas Zusätzliches zu bieten. Wir entschieden uns, zusätzlich zur geforderten Reporting-Funktion ein auf den CEO zugeschnittenes »CEO-Reporting« als Funktion anzubieten. Der Entwicklungsaufwand war äußerst gering, da es sich um eine vereinfachte Version des geforderten Reportings handelte.

Tatsächlich haben wir diese Ausschreibung gewonnen. Ob es nun am CEO-Reporting lag, wissen wir nicht. Aber der Geschäftsführer hatte das CEO-Reporting mehrmals positiv erwähnt. Zumindest war es eines von vielen Dingen, die unser Angebot von einem einfachen, bloß ausschreibungskonformen Angebot abhoben.

LESEPROBE

© 2015 CSK Management GmbH