

1 Vom Bedürfnis bis zum Auftrag: der lange Weg des Entscheidungsprozesses

Jeder Auftrag ist aus einem Bedürfnis entstanden, das sich zu einem Bedarf und dann zur konkreten Nachfrage entwickelt hat.

Okay, dieser Abschnitt ist ein wenig akademischer und theoretischer als die anderen Abschnitte dieses Buches. Aber um die Mechanik des Kaufprozesses richtig zu verstehen, möchte ich es **nicht** verpassen, gemeinsam mit Ihnen die Entwicklung von Bedürfnissen zu konkreten Kundenanforderungen etwas genauer unter die Lupe zu nehmen. Dies beinhaltet einerseits die saubere Klärung der Begriffe »Bedürfnis«, »Bedarf«, »Nachfrage« und »Anforderungen«. In unserer allerersten Auflage unseres Glossars (siehe Anhang) erschienen diese Begriffe zuerst nicht, weil wir dachten, dass jeder verstehen würde, was damit gemeint ist. Je intensiver wir uns aber mit der genauen Unterscheidung befassten, desto deutlicher wurde, dass wir eine eindeutige Definition mit hineinnehmen müssen. Nun sind all diese Begriffe ebenfalls enthalten.

Andererseits betrachten wir in diesem Kapitel die »Mechanik« bzw. den Einkaufsprozess, wie große Organisationen Güter und Dienstleistungen beschaffen.

Auf den nachfolgenden Seiten gehen wir also die gedankliche Schrittfolge wirtschaftlichen Handelns vom Bedürfnis bis zur Kaufentscheidung sequentiell durch. Sie beginnt (wie in Abbildung II-1 dargestellt) mit dem Bedürfnis, das sich zum Bedarf und dann zur Nachfrage entwickelt und mit dem Kauf abschließt.

Abbildung II-1: Jeder Auftrag bzw. jeder Kaufentscheid hat seine Ursache in einem Bedürfnis.



Quelle: CSK Management

In Teil III werden wir uns mit der Frage beschäftigen, wie wir im Angebotsprozess mit diesen Bedürfnissen und Anforderungen umgehen, um unsere Gewinnchancen für den Auftrag zu optimieren.

Beispiel Customex

In den folgenden Abschnitten möchte ich die (fiktive) Firma Customex als Beispiel nehmen, um aufzuzeigen, wie sich Bedürfnisse entwickeln können und über welche Schritte sie schließlich zu einem konkreten Auftrag führen. Customex stellt Spezialverpackungen aus Karton her. Die Produktionsanlagen werden also für jeden Auftrag neu konfiguriert, was ein einigermaßen aufwendiger Prozess ist. Je vielseitiger eine solche Produktionsanlage verwendet werden kann (dünner und dicker Karton, verschiedenste Größen und Formen usw.), desto wirtschaftlicher wird sie für das Unternehmen.

Der beste Zeitpunkt: so früh wie möglich

Es ist wichtig zu erkennen, dass innerhalb dieses Entscheidungsfindungsprozesses der Zeitpunkt der Einflussnahme beim Kunden absolut entscheidend ist. Je früher Sie als Anbieter dabei sind, desto mehr Einfluss können Sie auf ihn ausüben. Wenn der Vertrieb sehr früh mit dem Kunden die Bedürfnisse ermittelt und diskutiert, kann er die Konkretisierung und Spezifikation so beeinflussen, dass die eigenen Produktvorteile mehr Gewicht erhalten. Im absoluten Idealfall kann er so sogar eine Ausschreibung vermeiden und die Konkurrenz außen vor halten. Im zweitbesten Fall kann er die

Ausschreibung und damit die Bewertungskriterien so weit mitgestalten, dass das eigene Angebot den Kriterien optimal entspricht. Der denkbar schlechteste Fall ist natürlich der, wenn eine Ausschreibung auf dem Schreibtisch landet und vorher keine Einflussnahme stattgefunden hat. Dies passiert natürlich insbesondere dann, wenn der Einkauf aufgrund seiner Vorgaben mindestens drei Angebote einholen muss ... Die Chancen, solche Angebote tatsächlich zu gewinnen, sind praktisch immer unterdurchschnittlich gering. Es stellt sich daher die Frage, wie ich als Anbieter mit diesem (leider nicht allzu seltenen) Worst Case umgehe. Die Antwort ist so einfach wie schmerzhaft: Wenn mein Angebot nicht außerordentlich gut aufgestellt ist, sollte nicht angeboten werden. Das ist eine Frage des Qualifizierungsprozesses, den wir in Kapitel III-4 näher beleuchten.

Abbildung II-2: Je früher der Vertrieb (oder sonst ein Vertreter der Organisation) in den Prozess eingreifen kann, desto größer ist sein Einfluss auf die finale Kaufentscheidung.



Quelle: CSK Management

1.1 Am Anfang steht immer das Bedürfnis

Am Anfang jedes Kaufprozesses steht ein Bedürfnis, also das Verlangen oder der Wunsch, einem empfundenen oder tatsächlichen Mangel Abhilfe zu schaffen. Wir unterscheiden zwischen individuellen und organisatorischen Bedürfnissen.

Die Bedürfnisse sind der ursprüngliche Auslöser jedes Beschaffungswunsches. Wir als Akteure der Wirtschaft sind ja dafür da, die Konsum- und Investitionsbedürfnisse von Privat- und Geschäftskunden sowie Kunden der öffentlichen Hand zu befriedigen. Deshalb sollten wir uns unbedingt ein bisschen genauer mit diesen Begriffen auseinandersetzen, auch dann, wenn es sich beim Bedürfnis um einen psychologischen Begriff und um ein sogenanntes »vorökonomisches« Phänomen handelt. Es ist also weise, sich als Anbieter mit den Bedürfnissen unserer Kunden zu befassen, unabhängig davon, ob es sich um Einzelpersonen oder Organisationen handelt, die danach streben, den wahrgenommenen Mangel zu beseitigen und damit das Bedürfnis zu befriedigen. Schließlich sind es immer Menschen, die Kaufentscheidungen treffen.

Abbildung II-3: Am Anfang jedes Kaufprozesses steht ein Bedürfnis.



Quelle: CSK Management

Im Angebotsumfeld wird leider sehr oft der fatale Fehler gemacht, Bedürfnisse und Anforderungen zu vermischen oder zu verwechseln. Wenn man fragt, was denn das Bedürfnis hinter der Ausschreibung sei, erhält man oft Antworten, welche die Anforderungen beschreiben und nicht die darunterliegenden Bedürfnisse. Die Messlatte der Kundenzufriedenheit ist schließlich der Nutzen, der die tatsächlich eingetretene Bedürfnisbefriedigung darstellt. Das bedeutet, dass ein überzeugendes Angebot nicht nur die Anforderungen erfüllen (Compliance), sondern auch die darunterliegenden Bedürfnisse ansprechen muss (Responsiveness). Doch davon später mehr.

Abbildung II-4: Oft werden Bedürfnisse und Anforderungen vermischt, weil die Anforderungen meist bekannt sind.

Bedürfnisse	Anforderungen
Bedürfnis eines Managers, mehr Kontrolle über seine Abteilung zu erhalten	Reporting-Software, die bestimmte Kennzahlen in Echtzeit liefert
Bedürfnis einer Firma, wettbewerbsfähig zu bleiben (bzw. weiter im Markt existieren zu können)	Kostensenkung in der Produktion um 12 %
Bedürfnis einer Firma, der hohen Nachfrage nachkommen zu können und so mehr Umsatz zu generieren	Drei neue Maschinen vom Typ 3

Quelle: CSK Management

Zwei Dimensionen: die Organisation als Ganzes und die einzelnen Personen

Dabei gibt es zwei grundsätzliche Dimensionen: Erstens sind es die am Entscheidungsprozess beteiligten Menschen und deren individuelle Bedürfnisse. Hier sprechen wir vom »Buying Center« (siehe Kapitel II-2), deren einzelne Mitglieder wiederum zwei Arten von Bedürfnissen kennen. Das sind nämlich einerseits die »offiziellen« Bedürfnisse, die aus ihrer Rolle in der Organisation abzuleiten sind. Andererseits haben sie aber auch »inoffizielle« Bedürfnisse als Menschen mit Eigeninteressen. Zweitens die Firma oder die Organisationseinheit als Ganzes. Die zwei Dimensionen der Kundenbedürfnisse sind in Abbildung II-5 dargestellt.

Abbildung II-5: Wir müssen zwischen den Bedürfnissen unseres Kunden als Organisationseinheit und den offiziellen und inoffiziellen Bedürfnissen der individuellen Mitglieder des Buying Centers unterscheiden.



© CSK Management

Quelle: CSK Management

Solange sich ein Bedürfnis noch nicht in einem Bedarf widerspiegelt, ist es von außen nicht »sichtbar«. Die Bedürfnisse zeigen sich intern höchstens durch eine gewisse Unzufriedenheit. Der Einkaufs- oder Beschaffungsprozess ist aber dann noch nicht angestoßen. Erst wenn die Dringlichkeit oder der Schmerz, den der empfundene Mangel verursacht, ein gewisses Maß übersteigt und sich das Bedürfnis zum Bedarf entwickelt, werden die betroffenen Mitarbeiter den internen Einkaufsprozess anwerfen.

Es ist notabene eine klassische Vertriebsaufgabe, diese Bedürfnisse zu erfassen oder mit entsprechenden Angeboten zu »wecken«, aber es ist auch die Aufgabe des Angebotsschreibers, diese Informationen konsequent beim Vertrieb freundlich einzufordern.

Der große Vorteil von sehr früh identifizierten Bedürfnissen ist es, dass die Konkretisierung zum Bedarf noch gut beeinflusst werden kann und typischerweise (noch) keine Konkurrenz im Spiel ist.

Widersprüchliche Bedürfnisse

Nicht selten sind die individuellen Bedürfnisse und die Interessen der Organisationseinheit als Ganzes unterschiedlich oder stehen sogar im Konflikt zueinander. Ebenso widersprechen sich sogar die offiziellen und inoffiziellen Ziele der einzelnen Mitglieder im Buying Center.

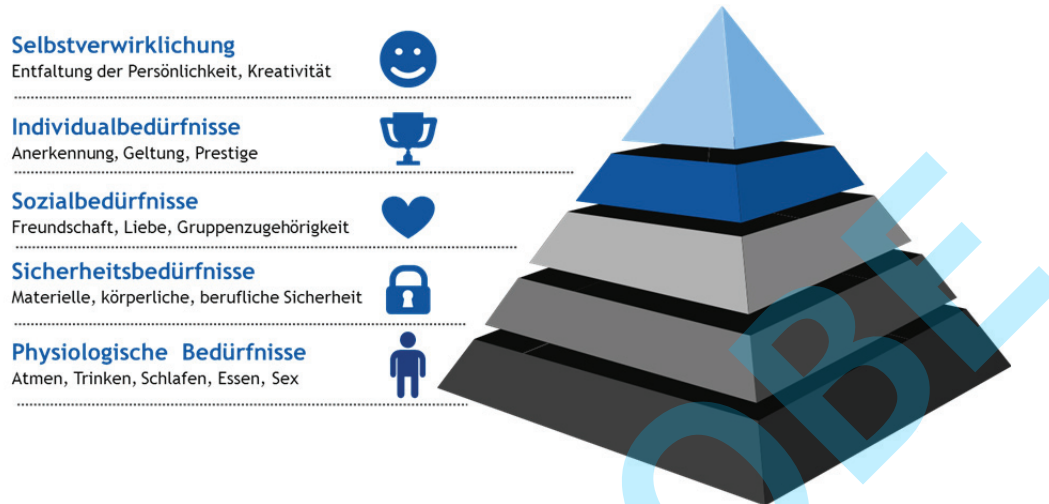
Interessant ist übrigens, dass die inoffiziellen (Eigen-)Bedürfnisse oft stärker sind als die offiziellen Bedürfnisse. Diese divergierenden Ziele und Bedürfnisse gilt es daher genau zu identifizieren und zu gewichten, um sie dann entsprechend im Angebotsdokument ansprechen zu können.

Individuelle Grundbedürfnisse

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass sich jedes individuelle Bedürfnis auf eines der Grundbedürfnisse zurückführen lässt, die der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow (1908–1970) in seiner Bedürfnishierarchie (auch Bedürfnispyramide genannt) dargestellt hat. So kann es sein, dass der Wunsch, Kosten zu senken, dadurch entsteht, dass ein Manager als Untergebener einer Geschäftsführung Rechenschaft ablegen muss und seine Kosten senken muss, damit er gegen die

Konkurrenz bestehen und letztlich seinen Job damit retten (Sicherheitsbedürfnis) oder sich für die nächste Hierarchiestufe qualifizieren kann (Individualbedürfnis, Anerkennung, Status).

Abbildung II-6: Im Grunde genommen lässt sich jedes Bedürfnis (auch in großen Organisationen) auf die Grundbedürfnisse zurückführen.



Quelle: nach Abraham Maslow (1908–1970), »A Theory of Human Motivation« von 1943

Die Frage, die sich natürlich immer wieder stellt, ist die nach der Quelle solcher Informationen. Selbstverständlich sind solche Informationen nur dann wirklich zuverlässig zu beschaffen, wenn es eine bestehende, starke Beziehung zu diesen Personen gibt. Es ist selbstredend, dass es sehr, sehr schwierig ist, solche Informationen zu beschaffen, wenn die Ausschreibung auf dem Schreibtisch liegt und ich vorher noch keine nähere Beziehung zum Kunden gehabt habe.

Typische Individualbedürfnisse von Mitarbeitern in Organisationen sind deshalb:

- Reduktion des Arbeitsaufwandes (auch: mehr Freizeit), Stressreduktion
- Steigerung/Erhaltung von Anerkennung, Macht und Status in der Organisation und darüber hinaus, Erfolgserlebnisse
- Sicherheit (zum Beispiel Jobsicherheit, Arbeitssicherheit, finanzielle Sicherheit)

Grundbedürfnisse von Organisationen

In Analogie zu den psychologischen Grundbedürfnissen von Menschen gibt es vier system-inhärente Grundbedürfnisse, welche die meisten ökonomisch handelnden Organisationen haben. Diese gelten auch für die meisten Organisationen, auch wenn sie keine marktwirtschaftliche Leistung erbringen, sondern zum Beispiel einen staatlichen Auftrag erfüllen. Auch staatliche Organisationen zeigen das Bestreben, effizienter zu werden oder Risiken zu reduzieren.

Grundbedürfnisse von Organisationen:

- Effizienz- und Effektivitätssteigerung und Margenverbesserung (meist zu erreichen durch verbesserte Prozesse/Systeme):
 - Kostenreduktion bei gleicher Leistung
 - Leistungssteigerung bei gleichen Kosten
- Umsatzsteigerung:
 - Erreichen neuer Kunden
 - mehr Umsatz mit bestehenden Kunden (durch Cross-Selling, Up-Selling, mehr Absatz/Kunde)
 - Reduktion von Kundenabgängen

- Sicherheit:
 - Entscheidungssicherheit, Investitionssicherheit
 - technische Sicherheit (zum Beispiel Netzausfallsicherheit)
 - Betriebssicherheit bzw. Mitarbeiterschutz
- Compliance (Gesetzes- oder Regelkonformität):
 - Arbeitsgesetze
 - Umweltschutzgesetze
 - technische Normen und Standards
 - Gesetze der Steuerbehörden
 - usw.

Sie wundern sich, dass »Qualitätssteigerung« nicht auftaucht? In der Tat: Qualität ist nur dann wichtig, wenn sie messbar zu den obigen Themen etwas beitragen kann. Qualität ist zwar ein viel gehörtes Schlagwort, aber es hat wenig echte Schlagkraft, weil Qualität als Selbstzweck keinen ökonomischen Nutzen liefert.

Beispiel Customex

Nun aber zu unserem Beispiel Customex, dem Hersteller von Spezialverpackungen aus Karton. Die wichtigsten Maschinen wurden vor zwölf Jahren beschafft. Der Maschinenpark wird grundsätzlich von einem sehr kompetenten, internen, dreiköpfigen Wartungsteam gewartet. Nur schwierige Reparaturen werden durch einen externen Dienstleister erledigt, weil dessen Leistungen außerordentlich teuer sind. Dieses Wartungsteam hat über die letzten Jahre viel Know-how entwickelt, und der heutige Produktionsleiter Markus Berger war bis vor vier Jahren der Kopf dieses Wartungsteams. Die Maschinen sind zwar nicht besonders wartungsfreundlich, aber der Reparatur- und Wartungsaufwand hielt sich bis anhin noch im Rahmen. Der Produktionsleiter kennt die Maschinen in- und auswendig und hat den Spitznamen »Mister Production«. Beim Thema Produktionsanlage kann ihm niemand etwas vormachen. Auch wenn der Wartungsaufwand schon auf einem hohen Wert ist, und die Anlagen ohnehin nicht mehr dem letzten Stand der Technik entsprechen, hegt Mister Production keine Pläne, die Maschinen zu ersetzen. Unter vorgehaltener Hand wird in der Firma davon gesprochen, dass er sich vor seinem Ruhestand in zwei Jahren nicht mehr mit dem Aufwand einer Neubeschaffung herumquälen will. Man kann davon ausgehen, dass mit einer neuen Produktionsanlage auch sein Wissensvorsprung verloren ginge und sich dies negativ auf seine heutige Machtposition auswirken würde.

Es ist offensichtlich, dass das starke (und verständliche) Eigeninteresse des Produktionsleiters im Widerspruch zu den Bedürfnissen seines Arbeitgebers steht. Während der Produktionsleiter in der Person von Herrn Berger seine Machtposition erhalten und sich für seine zwei letzten Jahre vor dem Ruhestand keine großen Projekte mehr aufhalsen will, ist das Interesse des Unternehmens als Ganzes natürlich, die Wartungs- und Betriebskosten auf ein vernünftiges Niveau senken zu wollen und gleichzeitig neue Anlagen mit neuen Möglichkeiten zu beschaffen.