

## Vertrieboptimierung im Produktionsbereich der WfbM

**Werkstätten befinden sich im Spannungsfeld zwischen Anforderungen der Menschen mit Behinderung als internen Kunden für die Dienstleistung „Teilhabe am Arbeitsleben“ und den Anforderungen der externen Industriekunden.**

In diesem Spannungsfeld stehen die Werkstätten vor der Herausforderung, die richtige Balance zwischen unterschiedlichen Anforderungen herzustellen: Einerseits erhalten sie keine Aufträge, wenn sie die Anforderungen der Industriekunden nicht erfüllen. Andererseits ist ein Auftrag, der zwar die Anforderungen der Industrie hinreichend erfüllt, aber keine ausreichende, sinnvolle und attraktive Beschäftigung für die beschäftigten Menschen mit Behinderungen bietet, nicht zielführend. Dies gilt insbesondere, wenn man sich die Höhe der Erlöse aus den Pflegesätzen für die Dienstleistung „Teilhabe am Arbeitsleben“ in einer WfbM in Relation zu den Erlösen aus dem Produktionsbereich vor Augen führt.

Eine weitere Herausforderung ist die sich verschärfende Wettbewerbssituation. Oft ist dies ein reiner Wettbewerb über den Preis des Produkts bzw. der Dienstleistung. Aufträge aus der Industrie werden dabei immer häufiger ins scheinbar kostengünstigere Ausland vergeben. Aus dem oben kurz umrissenen Spannungsfeld ergibt sich für Werkstätten die Notwendigkeit, ihr Leistungsangebot aktiv zu vermarkten, um die zu ihnen passenden Kunden und Aufträge zu gewinnen. Bei Aufträgen, die aus der Industrie an die WfbM herangetragen werden, stellt sich dabei zunächst die Frage, ob diese Aufträge zur jeweiligen Werkstatt „passen“. Im schlechtesten Fall hat die WfbM einen „bunten Mix“ von Aufträgen mit hohem Fixkostenanteil bei gleichzeitig hohen Stückkosten aufgrund geringer Stückkostendegression.

### Marktanalyse und gezielte Marktbearbeitung

Eine systematische Analyse und Bearbeitung des Marktes sollte in einem mehrstufigen Prozess erfolgen:

- Der erste Schritt, um passende Kunden für die WfbM zu finden, besteht darin, sich über das eigene Leistungsangebot klar zu sein. Dabei gilt es, sich die eigenen Stärken bewusst zu machen und die **Alleinstellungsmerkmale** im Vergleich zu den Wettbewerbern herauszuarbeiten. Sodann kann man mit der Rückschau und der Analyse der Bestandskunden und der

laufenden Aufträge feststellen, wo es noch Optimierungspotenziale gibt.

- Wenn das Alleinstellungsmerkmal definiert ist, kann man darauf basierend einen **Leistungskatalog** aufbauen, der innovativ und flexibel genug ist, um sich von den Wettbewerbern positiv abzuheben.
- Ein weiterer Schritt ist eine systematische **Betrachtung der (potenziellen) Märkte**, der Trends und der Wettbewerber.
- Ein **Trend** geht dabei weg von der Vergabe einzelner Fertigungsschritte (verlängerte Werkbank) hin zur Vergabe von komplexeren Fertigungsaufgaben mit Zusatzleistungen, wie z. B. Logistik (value added services).

### Vertriebsstrategie und Kommunikationspolitik

Basierend auf dem eigenen Leistungsangebot und der Marktkennntnis, sollte sodann aus dem Leitbild der Werkstatt eine Vertriebsstrategie abgeleitet werden, die darauf abzielt, die jeweils passenden Kunden und Aufträge zu identifizieren. Die Vertriebsstrategie sollte die Vertriebsziele, die zur Erreichung dieser Ziele einzuleitenden Maßnahmen, dafür notwendige personelle und finanzielle Ressourcen, aber auch die konkreten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine enthalten und als Richtschnur für künftiges vertriebliches Handeln dienen. Zur Umsetzung der Vertriebsstrategie gehört eine Kommunikationspolitik, die die Industriekunden nicht „zufällig“, sondern systematisch, individuell und zielgerichtet anspricht. Dazu gehört auch ein Internetauftritt, in dem sich die Anforderungen der Industrie wiederfinden.

### Auftragsgewinnung bei Bestands- und Neukunden

Grundsätzlich gilt: Kunden gewinnt man, indem man Nutzen für den Kunden stiftet und Lösungen für Kundenprobleme anbietet. Bei der Gewinnung neuer Aufträge kann man prinzipiell zwei Wege beschreiten.

- Bei Bestandskunden gilt es, die bestehenden zur WfbM passenden Aufträge auszuweiten, neue Aufträge zu generieren bzw. neue Lösungen zu platzieren.

- Bei der Neukundengewinnung empfiehlt es sich, gezielte Akquisemaßnahmen durchzuführen. Es ist oft effektiver, die durch die Marktbeobachtung identifizierten potenziellen Kunden direkt und persönlich anzusprechen, als ein breit gestreutes allgemeines Mailing zu versenden.

### Auftragsanbahnung

Auf Basis der Gespräche mit dem potenziellen Kunden muss in der Werkstatt intern mit den Bereichsverantwortlichen geklärt werden, ob passende Lösungen für die Anforderungen des Kunden angeboten werden können und wie diese aussehen.

Ist dies der Fall, sind bei den anzubietenden Lösungen (bzw. Produkten) die Aufgaben so zu strukturieren, dass ein möglichst hoher Anteil an Beschäftigung für betreute, inklusive schwächerer, Mitarbeiter erreicht wird und so die angestrebte „Teilhabe am Arbeitsleben“ sichergestellt wird. Sollte die WfbM einzelne Teilschritte der Lösung nicht erstellen können, bieten sich Kooperationen mit anderen Werkstätten an, wenn diese die Teilschritte besser und kostengünstiger leisten können. Alternativ können Personalresourcen oder Teilprodukte am Markt zugekauft werden.

### Kostenkalkulation und Angebotserstellung

Ziel jeden Angebots und damit jeden Auftrags sollte Wirtschaftlichkeit sein. Eine exakte Kostenkalkulation liefert dabei die Basis, um einen wettbewerbsfähigen Preis festzulegen. Zur exakten Kostenermittlung muss die WfbM ein für sie geeignetes Kostenrechnungsverfahren (Teil- oder Vollkosten) verwenden. Ein standardisiertes Kalkulationsschema (z. B. in einer Excel-Tabelle) erleichtert die Angebotskalkulation und sorgt dafür, dass die relevanten Kostenbestandteile vollständig einfließen. Dabei ist sicherzustellen, dass alle für den Auftrag relevanten Mehraufwände und die sich daraus ergebenden Kosten berücksichtigt werden. Mit diesem standardisierten Kalkulationsschema kann man auch Aufträge hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit nachkalkulieren und miteinander vergleichen.

Die Kalkulation hilft, sich die Produktionsprozesse und die sich daraus ergebenden Aufwände zu verdeutlichen. Bestehende Prozesse kann man so näher betrachten und hinsichtlich des Aufwands und der Kosten optimieren.

Basierend auf der exakten Kalkulation, ist ein präzises, schriftlich ausgearbeitetes Angebot ein wichtiger Teil der professionellen Kommunikation mit potenziellen Kunden. In diesem Angebot sollten die Kundenanforderungen und die wesentlichen Argumente, die für die Zusammenarbeit mit der WfbM sprechen, sowie der darauf resultierende Nutzen für den Kunden klar dargestellt werden.

### Professionelle Auftragsbearbeitung und Kundenbindung

Leistungen, die man dem Kunden in der Akquisition und im Angebot dargestellt hat, müssen in der Auftragsbearbeitung auch erbracht werden. Neben harten Faktoren, wie Lieferung der vereinbarten Qualität zum Wunschtermin des Kunden, zählen auch weiche Faktoren wie Kommunikation. Es ist sinnvoll, für einen Kunden einen einzigen verantwortlichen Ansprechpartner in der WfbM zu bestimmen, der die Anfragen bearbeitet, klare und zuverlässige Aussagen trifft und Informationen intern in der WfbM weitergibt.

Ziel einer langfristigen Kundenbindung ist eine vertrauensvolle Kundenbeziehung als Resultat täglicher Zusammenarbeit, die Chancen auf Zusatzaufträge bietet und die Möglichkeit, sich als „Problemlöser“ zu profilieren. //

**FAZIT** Mit einer systematischen Marktanalyse, der Fokussierung auf die eigenen Stärken und einer gezielten Marktbearbeitung können potenzielle Kunden identifiziert und gewonnen werden. Die exakte Angebotskalkulation und professionelle Auftragsbearbeitung unterstützen den wirtschaftlichen Erfolg des Produktionsbereichs der WfbM.



**Friedrich Lutz**  
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater  
friedrich.lutz@curacon.de



**Michael Kattwinkel**  
Kattwinkel@kattwinkel-beratung.de