

Best Practice Bid Management

*Warum (zu)viele Angebote leer ausgehen
und was erfolgreiche Bieter auszeichnet*

ein CSK White Paper

Zürich/Meilen, Juli/August 2007

© CSK Management Ltd.



Best Practice Bid Management

*Warum (zu)viele Angebote leer ausgehen
und was erfolgreiche Bieter auszeichnet*

ein CSK White Paper

Zürich/Meilen, Juli/August 2007

© CSK Management Ltd.



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	1
1. (Zu)viele Angebote scheitern	2
Ca. 75% verfehlen das Ziel!	2
Weniger ist mehr	2
Vier Einflussgrößen bestimmen den Erfolg von Angeboten	3
2. Es gibt keine Silbermedaille!	5
Gut ist nicht gut genug	5
3. Der Preis für die Angebotserstellung ist zu hoch, um den Deal zu verlieren	6
Nicht nur Personalkosten – Prototypen, Vorstudien und andere Vorleistungen	6
Der Frust danach	6
Der teure, schlechte Eindruck	6
4. Die Komplexität des Bid Managements wird (zu) oft unterschätzt	7
Banale Probleme im falschen Moment	8
5. Viele Offerten sind nur zweitklassig – zuwenig für den Zuschlag	9
Ein Bid ist ein Verkaufsdokument!	9
Ausschreibung kaum gelesen oder ignoriert	9
Ungenügende Struktur	9
Mangelnde Klarheit über die Stärken des Angebots	9
Fehlende Konsistenz	10
Schwache Darstellung	10
Mangelndes Bid Support Office	10
6. Notwendige systematische Professionalisierung des Bid Managements – eine Investition mit Hebelwirkung	11
Der Business Case ist denkbar einfach – Best Practice zahlt sich aus	11
7. Die Erfolgsfaktoren im Bid Management	12
7.1 Best Practice Bid Management-Organisation	13
Prozesse	13
Gut ausgebildetes Bid Team	14
Professionelles Support Office	14
7.2 Die Sechs Regeln für erfolgreiche Angebote: Merlin's „Six Winning Elements“ ..	15
Nr. 1 Kommuniziere, warum wir gewinnen müssen!	16
Nr. 2 Identifiziere alle Beeinflusser und befriedige alle Bedürfnisse!	16
Nr. 3 Logische, vollständige und überzeugende Argumente!	16
Nr. 4 100% RFP-kompatible Offerte	16
Nr. 5 Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!	17
Nr. 6. Verhalten wie ein Gewinner	17
Fazit: Gutes Bid Management lohnt sich	18
Über CSK Management	19
Kontakt	19
Kontaktformular: Erfahren Sie mehr	20



Executive Summary

CSK Management hat die Gründe untersucht, warum (zu) viele Offerten scheitern, welche hohen (und unnötigen) Kosten sie verursachen und was die Erfolgsfaktoren für eine höhere Win Rate (=Quote erfolgreicher Angebote) sind.

Egal, ob Outsourcing-Offerten, Submissionen für Industrieanlagen, Übernahmeangebote von Firmen oder komplexe Consulting-Angebote – im B2B-Bereich sind Grossofferten Teil des Geschäfts.

Aber rund 70–80% der abgegebenen Offerten verfehlen das Ziel: Den Auftrag bekommt die Konkurrenz, und die immensen, oft unterschätzten Kosten für die Erstellung sind verloren, denn im Normalfall erhält nur ein Angebot den Zuschlag – eine Silbermedaille gibt es nicht.

Die Gesamtkosten der Offertstellung werden typischerweise ignoriert, obwohl es weit mehr als nur die eingesetzten Personalkosten sind. Die Komplexität der Erstellung von Grossofferten wird regelmässig unterschätzt. Die Summe der Aktivitäten der Offertstellung macht das Bid Management zum eigenständigen, zeitkritischen Projekt, dessen Komplexität meist (auch von erfahrenen Bid Managern) immer wieder unterschätzt wird, weil die isoliert betrachtete Teilaufgabe eigentlich simpel erscheint. Im „Ernstfall“ entsteht vor der Abgabe erhebliche operative Hektik und die Qualität der Offerte entspricht nicht dem nötigen Standard. Eine von CSK durchgeführte Untersuchung zeigt auch, dass die Eigenbeurteilung der Offerten von der Wahrnehmung der Kunden oft erheblich abweicht.

Für die Qualität der Offerte ist ein professionelles Bid Management verantwortlich. Firmen, die ihre Performance auch im Bereich der Offertstellung maximieren wollen, müssen das Bid Management systematisch professionalisieren – eine Investition mit enormer Hebelwirkung.

CSK setzt bei der Professionalisierung des Bid Managements auf zwei Bereiche:

1. eine professionelle Bid Management-Organisation und
2. die konsequente Umsetzung der „Six Winning Elements“ von Merlin.

Die Grundlage für die Erstellung eines überzeugenden Angebots ist eine funktionierende, professionelle Bid Management-Organisation. Die entscheidende Nasenlänge voraus ist derjenige Anbieter, der die „Six Winning Elements“ am konsequentesten umsetzt.

Fazit:

Grosse B2B-Offerten beherbergen bei den meisten Anbietern über ein erhebliches Verbesserungspotential. Mit relativ kleinem Einsatz kann viel erreicht werden: Ein Best Practice Bid Management zeichnet sich durch einen eingespielten Bid-Prozess, durch ein gut ausgebildetes Bid Team und durch ein professionelles Bid-Office für den logistischen Support aus. Die entscheidende Nasenlänge voraus ist derjenige Anbieter, der die „Six Winning Elements“, die sechs Regeln für erfolgreiches Bid Management, am konsequentesten umsetzt.



1. (Zu)viele Angebote scheitern

Rund 70–80% der abgegebenen Angebote verfehlen das Ziel.

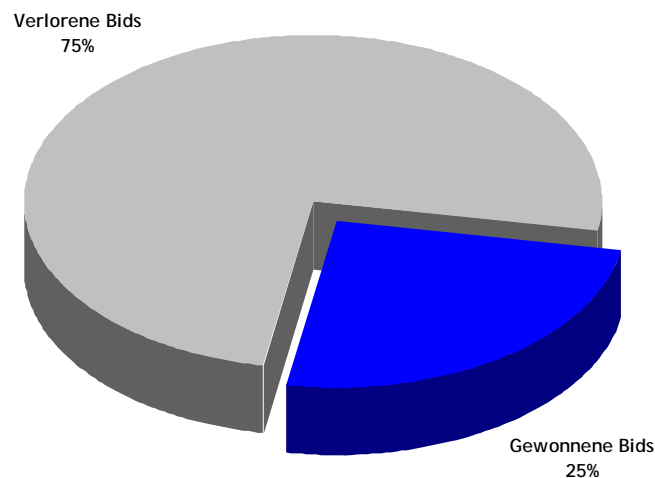
Wenn Ihr Unternehmen kein Monopolist ist, Sie aber ausschliesslich erfolgreiche Angebote (oder auch "Bids", "Proposals", "Tenders", "Offerten" – die Begriffe sind hier synonym verwendet) erstellen, dann müssen Sie nicht weiterlesen. Wir sind an Ihrem Erfolgsrezept interessiert...

Ca. 75% verfehlen das Ziel!

Über die verschiedensten Industrien und Branchen hinweg kann man sagen, dass die Win Rate – also die Quote der erfolgreichen (Gross-)Angebote – im Schnitt typischerweise bei 20–30% liegt. Anders ausgedrückt, verfehlen rund 70–80% der abgegebenen Angebote das Ziel! Den Auftrag bekommt die Konkurrenz, und die immensen, oft unterschätzten Kosten für die Erstellung sind verloren.

Es ist selbstredend, dass es das Ziel sein muss, die Quote der erfolglosen Angebote auf ein Minimum zu reduzieren. Im theoretischen Idealfall gibt ein Unternehmen nur erfolgreiche Angebote ab. So gesehen, wäre das Verbesserungspotential 75%!

Abb. 1-1 Im Schnitt liegt die Win Rate bei Grossangeboten (=Quote erfolgreicher Angebote) bei mageren 20–30% – das bedeutet theoretisch 75% Verbesserungspotential!



Quelle: CSK

Tatsache ist aber, dass zahlreiche Sales Manager viel zu oft der Versuchung erliegen, jede auch noch so kleine Chance nutzen zu wollen, einen attraktiven Auftrag an Land zu ziehen und trotz geringer (oder überschätzter) Erfolgsaussichten viel Arbeit in ein Angebot investieren (lassen).

Weniger ist mehr

In vielen Fällen ist es wesentlich klüger, bewusst auf die Angebotsabgabe zu verzichten. Diese Entscheidung setzt allerdings eine saubere Analyse der Erfolgsaussichten voraus – und dies wird viel zu selten oder mit wenig System gemacht. Und wer dies nicht macht, hat auch gegenüber den Vorgesetzten keine stichhaltigen Argumente, auf die Angebotsabgabe und damit auf Umsatzchancen zu verzichten. Bei einigen Vertriebsleuten muss sich die Erkenntnis erst noch durchsetzen, dass sie sich damit viel Zeit und unnötige Mühe sparen können. Weniger ist hier eindeutig mehr.

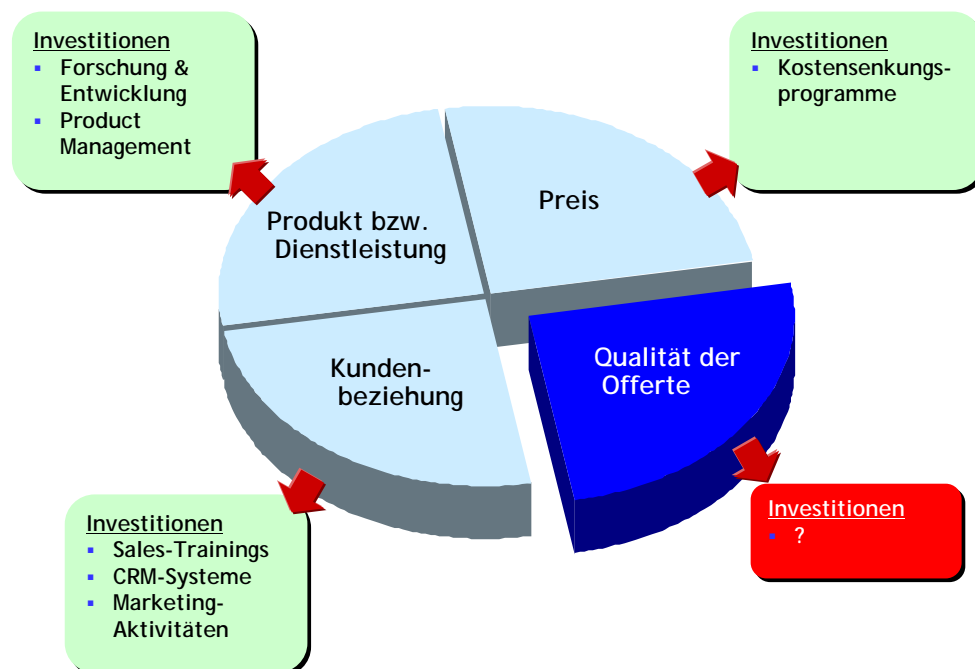
Vier Einflussgrößen bestimmen den Erfolg von Angeboten

Grundsätzlich sind vier Faktoren für den Erfolg eines Angebots verantwortlich:

1. Produkt bzw. Leistung
2. Preis
3. Kundenbeziehung
4. Qualität der Offerte

Bedenklich ist die Tatsache, dass ein Grossteil der Unternehmen massiv in die ersten drei Bereiche investiert, aber quasi das letzte Glied in der Kette weitgehend vernachlässigt. Viele Chancen auf einen erfolgreichen Deal werden oft mit einem zweitklassigen Angebot wieder verspielt.

Abb. 1-2 Vier Faktoren bestimmen den Erfolg eines Angebots. Aber die Unternehmen investieren meist nur in drei davon. Das professionelle Bid Management als Garant für eine hohe Angebotsqualität wird meistens vernachlässigt.



Quelle: CSK

1. Produkt bzw. die Dienstleistung

Selbstverständlich muss das angebotene Produkt kompetitiv sein und den Bedürfnissen des Kunden entsprechen. Leider werden aber viel zu viele Angebote abgegeben, wo dies nicht oder nur sehr beschränkt der Fall ist. Oft liegt der Grund dafür in einer ungenügenden Bedürfnisanalyse oder ganz einfach im fehlenden Mut, keine Offerte abzugeben (z.B. weil man ja zu den führenden Anbietern gehört und deshalb „ganz einfach anbieten muss“).

2. Preis

Natürlich muss auch der Preis stimmen. Vor allem dann, wenn es sich um klar spezifizierte Produkte oder Leistungen handelt, wo eine Differenzierung ausserhalb des Preises schwierig ist.



Es ist allerdings interessant zu beobachten, dass viele Unternehmen sehr schnell bei der Preiskalkulation „bis aufs Zahnfleisch“ gehen und wertvolle Margen vergeben, ohne die Konkurrenzsituation in Sachen Preislage wirklich zu kennen. Um preislich kompetitiv zu bleiben, sind dann die Unternehmen wiederum gezwungen, regelmässig unbequeme Kostensenkungsprogramme durchzuführen.

3. Kundenbeziehung

Es ist im Vertrieb eine Binsenweisheit, dass eine gute Beziehung zum Kunden eine absolut zwingende Notwendigkeit ist – oft sogar wichtiger als die Qualität und der Preis der Leistung.

Deshalb investieren die meisten Unternehmen auch beträchtlich in die Beziehungspflege: Typische Investitionen sind komplexe CRM-Systeme, Sales-Trainings für die Vertriebsmitarbeiter, aber auch begleitende Marketing-Aktivitäten, wie z.B. Events.

4. Qualität der Offerte – oft weit entfernt von „Best Practice“

Doch wie steht es mit den Investitionen in die hohe Qualität der Angebote? – Hier sündigen viele Unternehmen.

Für die Qualität der Offerte ist ein professionelles Bid Management verantwortlich. Dieses zeichnet sich durch einen eingespielten Bid-Prozess, durch ein gut ausgebildetes Bid Team und durch ein professionelles Bid-Office für den logistischen Support aus.

In vielen Organisationen konzentriert sich die Professionalität leider nur auf die Lösungsausarbeitung und/oder auf die Preiskalkulation. In diesen Bereichen ist das Niveau in vielen Unternehmen durchaus hoch. Was aber die anderen Bereiche des Bid Managements betrifft (z.B. die systematische Ausschreibungsanalyse, das Entwickeln einer überzeugenden Bid-Strategie mit einer stringenten Storyline, das Formulieren des eigentlichen Angebots-Textes, oder einfach einfach zu bedienende Formatvorlagen), sind viele Unternehmen noch sehr weit von „Best Practice“ entfernt.



2. Es gibt keine Silbermedaille!

Im Normalfall erhält nur ein Angebot den Zuschlag – eine Silbermedaille gibt es nicht.

Es würden wohl weit weniger Sportler an den Olympischen Spielen teilnehmen, wenn es pro Disziplin den einen Goldmedaillen-Gewinner, aber sonst nur einen Haufen Verlierer geben würde.

Leider ist es in der „Sportart Bid Management“ genau so: Einen zweiten Gewinner gibt es nicht.

Gut ist nicht gut genug

Die Konsequenz ist trivial: Nur die Maximalleistung führt zum Erfolg. Oder anders ausgedrückt: Das Angebot sollte nur dann geschrieben werden, wenn die Erfolgsaussichten deutlich über 50% sind.





3. Der Preis für die Angebotserstellung ist zu hoch, um den Deal zu verlieren

Die Gesamtkosten der Angebotserstellung werden typischerweise ignoriert.

Die Kosten sind nicht nur hoch, sondern sehr hoch. Das Investment einer Offerte sollte also genau überlegt sein.

Nicht nur Personalkosten – Prototypen, Vorstudien und andere Vorleistungen

Die offensichtlichsten Kosten entstehen durch das eingesetzte Personal. Bei Angeboten mit Millionen- oder sogar Milliardenpotential sind typischerweise ganze Teams qualifizierter und damit teurer Spezialisten über Wochen oder sogar Monate hinweg im Einsatz. Die Rechnung für Ihr letztes abgegebenes Angebot haben Sie schnell gemacht. Bei komplexen Gross-Angeboten (z.B. bei grossen IT-Outsourcing-Deals) gehen die Kosten nicht selten in die Millionen.

Doch damit ist meist noch lange nicht genug. Die Ressourcen für Pre-Sales-Ingenieure hätten z.B. in vielen Fällen für andere Projekte gewinnbringend eingesetzt werden können.

Prototypen, Vorstudien oder andere Vorleistungen verursachen nicht nur beträchtliche (direkte) Kosten, die im Falle eines Nicht-Zuschlags verloren sind, sondern sie bedeuten oft auch ein erhebliches Know-how-Geschenk an den Kunden.

Der Frust danach

Nicht zu unterschätzen ist das psychologische Moment: Die hektische Schlussphase in den Tagen vor dem Abgabetermin oder sogar die Nachtübungen (Sie kennen das?) sind beim ersten verlorenen Angebot noch zu verkraften, aber bei wiederholten Leerläufen dieser Art leidet schnell mal der Teamgeist. Und ausgerechnet dann, wenn der Sales Manager unter erhöhtem Erfolgsdruck steht, weil lange kein Deal mehr zustande gekommen ist, wird in der Folge oft jede noch so hoffnungslose Offertanfrage beantwortet – die Win Rate sinkt weiter, die Frustration steigt, und die Teamleistung nimmt weiter ab.

Der teure, schlechte Eindruck

War das Angebot nicht erstklassig, sondern eben nur zweitklassig (weil z.B. die richtigen Ressourcen nicht zur Verfügung standen, oder weil das Angebot eben nur halbherzig durchgezogen wurde – ach, das kennen Sie auch?), wird der Kunde nicht nur dem besseren Angebot den Vorzug geben, sondern er wird auch die „Visitenkarte“ in bleibender Erinnerung behalten. Eine teurer Weg, einen zweitklassigen Eindruck zu hinterlassen!



4. Die Komplexität des Bid Managements wird (zu) oft unterschätzt

Die Komplexität der Erstellung von Grossangeboten wird regelmässig unterschätzt. Im „Ernstfall“ resultiert erhebliche operative Hektik vor der Abgabe und die Qualität der Angebote entspricht nicht dem nötigen Standard.

Welcher Bid Manager kennt nicht die Situation der letzten Tage und Stunden vor dem Abgabetermin: Es fehlen noch die letzten Angaben, das endgültige Pricing wurde noch nicht vom Management abgesegnet, die Ordner sind zu klein, weil der Anhang mehr Seiten enthält als erwartet, und ach ja, ein Inhaltsverzeichnis sollte auch noch her. Und die Formatierung des Texts lässt auch noch zu wünschen übrig – die Zeit reicht einfach nicht mehr. Und die Formulierung einiger Stellen im Text ist nicht stichfest, gewisse Seiten müssen neu gedruckt werden. Ach, und jetzt stimmt der Seitenumbruch im Dokument nicht mehr. Und die CD-ROM mit der elektronischen Version muss auch noch erstellt werden. Und und und...

Die Summe der Aktivitäten der Angebotserstellung macht das Bid Management zum eigenständigen, zeitkritischen Projekt, dessen Komplexität meist (auch von erfahrenen Bid Managern) immer wieder unterschätzt wird, weil die isoliert betrachtete Teilaufgabe eigentlich simpel wären.

Die Komplexität des Bid Managements umfasst:

- Genaue Analyse des RFPs (Request for Proposal, Ausschreibung) und Klärung von offenen Fragen
- Konkurrenzanalyse
- Beschaffung und Zuweisung der internen Ressourcen für die Angebots-Erstellung
- Ausarbeitung der Bid-Strategie: Hauptargumente, angebotenes Produkt- und Dienstleistungsportfolio, Preisstrategie, allfällige Partner-Strategie
- Entwicklung der Storyline
- Kommunikation mit dem Kunden
- Ausarbeitung des Inhaltsverzeichnisses
- Ausarbeitung der eigentlichen Lösung
- Schreiben des eigentlichen Textes
- Preiskalkulation
- Zusammentragen der benötigten Informationen und Dokumente (in der richtigen Form, in der richtigen Sprache)
- Ständige Kommunikation mit dem Management und mit dem gesamten Bid-Team
- Einholen notwendigen Bewilligungen, Unterschriften des Managements
- Einholen von Referenzen
- Bereitstellung der Vorlagen, Logos, Deckblatt-Design etc.
- Organisation allfälliger Übersetzungen
- Korrekturlesen
- Formatierungen, Graphiken erstellen
- Physische Produktion des Dokuments, Beschaffung der Ordner, Register, Verpackungen etc.
- Koordination des Lobbyings
- Produktion der elektronischen Version des Angebots
- etc.



Banale Probleme im falschen Moment

Es sind meistens die scheinbar unwichtigen Dinge, die viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen und damit den Stresspegel in der Schlussphase vor der Abgabe in die Höhe treiben. Triviale Aufgaben, wie z.B. das Ablegen der gedruckten Seiten in den abzugebenden Ordner fordern plötzlich erhöhte Aufmerksamkeit, wenn das ausgedruckte Dokument die Kapazität der zur Verfügung stehenden Ordner sprengt! Die scheinbar ebenfalls simple Lösung, den Stapel Papier einfach auf zwei Ordner zu verteilen, zieht weitere Anpassungen nach sich: So müssen die Register angepasst und die schön gestalteten Umschlagsblätter neu mit „Teil 1“ und „Teil 2“ beschriftet werden. Und wenn die Ordner noch in eine ansprechende Schachtel verpackt werden sollen, muss diese plötzlich ebenfalls das doppelte Fassungsvermögen aufweisen. Solche und ähnliche Themen sind dann, wenn es um die Schlussphase eines Millionen-Angebots geht, mehr als nur nervenaufreibend.

Der eine oder andere Leser ist jetzt geneigt zu sagen, dass die Verpackung eine untergeordnete Rolle im Gesamt-Rating des Angebots spielt. Dennoch: Der positive erste Eindruck ist bereits verspielt.

Mit einem eingespielten Bid-Prozess, gut ausgebildeten Bid Managern und einem professionellen Bid-Office für den logistischen Support lassen sich solche operativen Friktionen auf ein Minimum beschränken, sodass sich das Bid-Team auf die wesentlichen Fragen des Angebots konzentrieren kann.



5. Viele Offerten sind nur zweitklassig – zuwenig für den Zuschlag

Eine von CSK durchgeführte Untersuchung zeigt, dass die Eigenbeurteilung der Offerten von der Wahrnehmung der Kunden oft erheblich abweicht.

Ein Bid ist ein Verkaufsdokument!

Unabhängig davon, ob die angebotene Leistung kompetitiv ist oder nicht: Vielzuviele Angebote sind weit entfernt von „Best Practice“. Der Hauptfehler liegt meistens darin, dass das Bid-Dokument nicht als das wahrgenommen wird, was es ist: ein Verkaufsdokument. Es ist erst in zweiter Linie ein Antwortkatalog auf Ausschreibungsfragen, eine Produktspezifikation oder eine technische Abhandlung. Die Anforderungen an ein Bid-Dokument sind entsprechend hoch.

Ausschreibung kaum gelesen oder ignoriert

Der mit Abstand häufigste Schwachpunkt bei Angeboten liegt darin, dass die Anforderungen der Ausschreibung (oder RFP, Request for Proposal) nicht berücksichtigt wurden, unabhängig davon, ob diese Anforderungen nachvollziehbar sind oder nicht.

Die 100%ige Kompatibilität mit der Ausschreibung ist oberstes Gebot.

Wenn der Kunde in der Ausschreibung beispielsweise den Preis für eine Garantieverlängerung um ein Jahr verlangt, darf der angebotene Preis nicht mit anderen Preiselementen verknüpft sein, denn der Kunde wird die eingegangenen Angebote direkt vergleichen wollen. Wenn dies nicht möglich ist, weil der Anbieter „seine“ Preisstruktur durchsetzt, wird dies für den Auswertenden mühselig sein und der positiven Bewertung sicher nicht zuträglich sein.

Wer einen von den Anforderungen der Ausschreibung abweichenden Vorschlag machen will, sollte dies zusätzlich zur ausschreibungskonformen Variante machen.

Ungenügende Struktur

Um es dem Leser (dem potentiellen Kunden) möglichst einfach zu machen, muss das Dokument in Bezug auf die Struktur (Kapitel-Reihenfolge, Anhänge etc.) zwingend den Vorgaben der Ausschreibung folgen und innerhalb des Texts logisch strukturiert sein. Was sich einfach anhört, ist in der Umsetzung schwieriger – die von CSK durchgeführte Untersuchung zeigt, dass die Kunden die Struktur der eingegangenen Angebote weit weniger optimistisch bewerten als die Anbieter.

Mangelnde Klarheit über die Stärken des Angebots

Gerade weil die Anbieter vielfach auf die Beantwortung der Ausschreibungsfragen fokussiert sind, geht oft das Wichtigste unter: Das Herausschälen der wichtigsten Stärken des Angebots. Haben Sie schon mal Ihr Bid-Team gefragt, welches die drei bis fünf Hauptargumente sind, warum der Kunde gerade Ihr Angebot annehmen soll, und nicht das der Konkurrenz?

Wenn das Bid-Team keine absolut klare und überzeugende Auskunft darüber geben kann, warum der Kunde Ihr Angebot auswählen *muss*, wie soll es dann der Kunde selbst wissen?



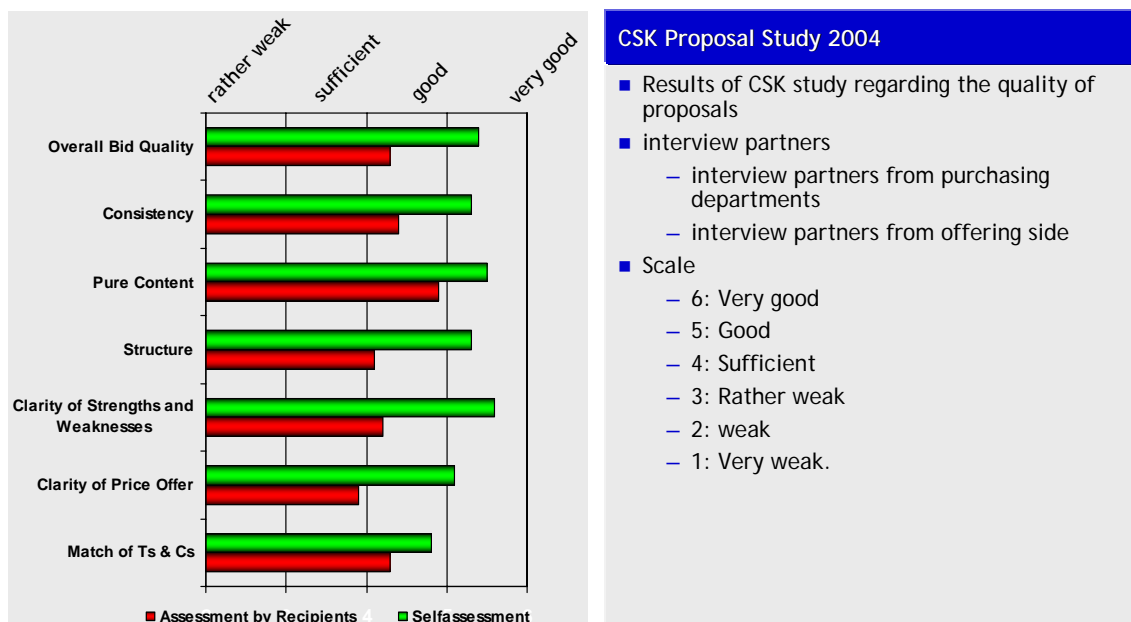
Fehlende Konsistenz

Das Dokument muss nicht nur inhaltlich korrekt sein und eine „maximale“ Lösung beschreiben. Es muss auch durch das ganze Dokument hindurch konsistent sein, sowohl inhaltlich wie auch begrifflich, sprachlich und optisch (Layout). Fehlende Konsistenz beeinflusst die Glaubwürdigkeit eines Angebots erheblich.

Schwache Darstellung

Es ist schon irgendwie befremdend zu beobachten, wie oft Angebote für Millionen-Projekte auf minderwertigem Papier gedruckt und in einfachen Bundesordnern in einer Plastiktüte beim Kunden am Empfang abgegeben werden.

Abb. 5-1 Gefährliche Selbstwahrnehmung: Die Eigenbeurteilung der Angebote weicht von der Wahrnehmung der Kunden sehr oft erheblich ab.



Quelle: CSK

Mangelndes Bid Support Office

Schliesslich ist festzustellen, dass viele Unternehmen nur eine dürftige oder sogar gar keine Unterstützung für die physische Produktion des Angebotsdokuments haben. Wenn in der Schlussphase gutbezahlte Manager noch Ordner beschriften und CD-Etiketten drucken, kann kaum von einer idealen Ressourcen-Allokation gesprochen werden.



6. Notwendige systematische Professionalisierung des Bid Managements – eine Investition mit Hebelwirkung

Firmen, die ihre Performance auch im Bereich der Angebotserstellung maximieren wollen, müssen das Bid Management systematisch professionalisieren – eine Investition mit enormer Hebelwirkung.

Es stellt sich die Frage, ob sich Investitionen in eine Verbesserung des Bid Managements überhaupt lohnt. Viele, vor allem langjährige Sales-Mitarbeiter wehren sich noch immer gegen eine Frischzellenkur im Bid Management: „Wir haben schon seit Jahren ein dediziertes Bid Management. Die machen nichts anderes. Das lohnt sich nicht“. In der Tat sind in den allermeisten Fällen gute bis ausgezeichnete Prozesse implementiert, vor allem wenn es z.B. um die Lösungsentwicklung, die Konditionengestaltung und die Management-Sign-Offs geht. Die grosse Lücke klafft aber meistens in den Bereichen RFP-Analyse und vor allem in der Storyline-Entwicklung, aber auch im logistischen Bereich. Darum: Es lohnt sich sogar sehr!

Der Business Case ist denkbar einfach – Best Practice zahlt sich aus

Es ist wichtig zu wissen, welche enorme Hebelwirkung ein professionelles Bid Management auf den Umsatz hat. Nehmen wir das Unternehmen, das eine (industrietypische) Win Rate von 25% hat und damit 100 Mio. Euro Vertragsvolumen pro Jahr erzielt (siehe zweites Beispiel in Abbildung 6-1). Wenn es der Vertrieb schafft, mit gezielter Verbesserung des Bid Managements die Win Rate um bloss 5% auf 30% zu steigern, bewirkt das eine Umsatzsteigerung auf 120 Mio. Euro, also eine Verbesserung des Verkaufsergebnisses um 20% oder 20 Mio. Euro(!).

Abb. 6-1: Gutes Bid Management lohnt sich: Stellen Sie sich vor, Ihre Win Rate verbessert sich um nur 5-10 %. Der Hebel ist enorm!

Before Quality Improvement		After Quality Improvement			
Today's Sales Volume	Today's Win Rate	Improved Win Rate	Resulting Sales Volume	Improvement (in EUR)	Improvement (in %)
EUR 200 mio.	15 %	+5% → 20 %	EUR 267 mio.	+ EUR 67 mio.	+ 33 %
EUR 100 mio.	25 %	+5% → 30 %	EUR 120 mio.	+ EUR 20 mio.	+ 20 %
EUR 50 mio.	30 %	+10% → 40%	EUR 67 mio.	+ EUR 7 mio.	+ 17 %
EUR 150 mio.	20 %	+10% → 30%	EUR 225 mio.	+ EUR 75 mio.	+ 50 %
EUR 300 mio.	25 %	+10% → 35 %	EUR 420 mio.	+ EUR 120 mio.	+ 40 %

Quelle: CSK

7. Die Erfolgsfaktoren im Bid Management

CSK setzt bei der Professionalisierung des Bid Managements auf zwei Bereiche:

1. eine professionelle Bid Management-Organisation und
2. die konsequente Umsetzung der „Six Winning Elements“ von Merlin.

1. Bid Management-Organisation:

Eine professionelle Bid-Management-Organisation besteht aus drei Elementen:

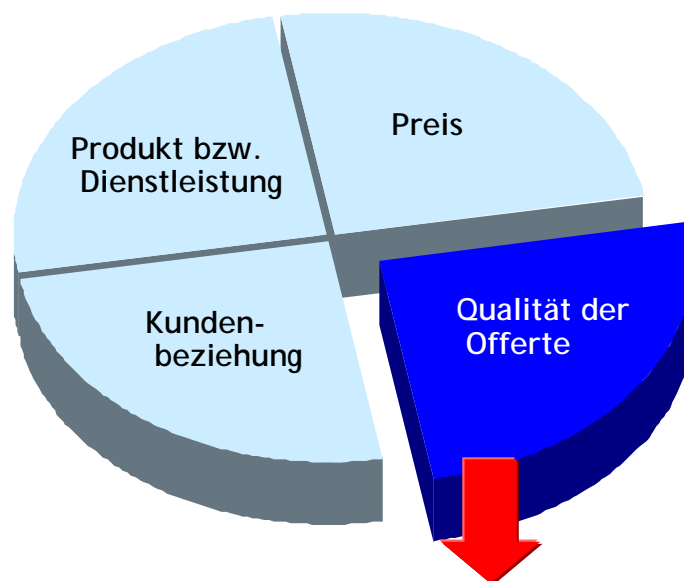
- Eingespielte Angebotserstellungsprozesse
- Gut ausgebildetes Bid-Team
- Professionelles Bid-Support-Office

2. Six Winning Elements von Merlin

CSK hat mit Merlin Consulting sechs Regeln für die Erstellung von erfolgreichen Angeboten entwickelt.

Abb. 7-1

Wer eine professionelle Bid-Management-Organisation verfügt und die „Six Winning Elements“ von Merlin konsequent umsetzt, wird eine höhere Abschlussquote und damit höhere Umsätze erzielen.



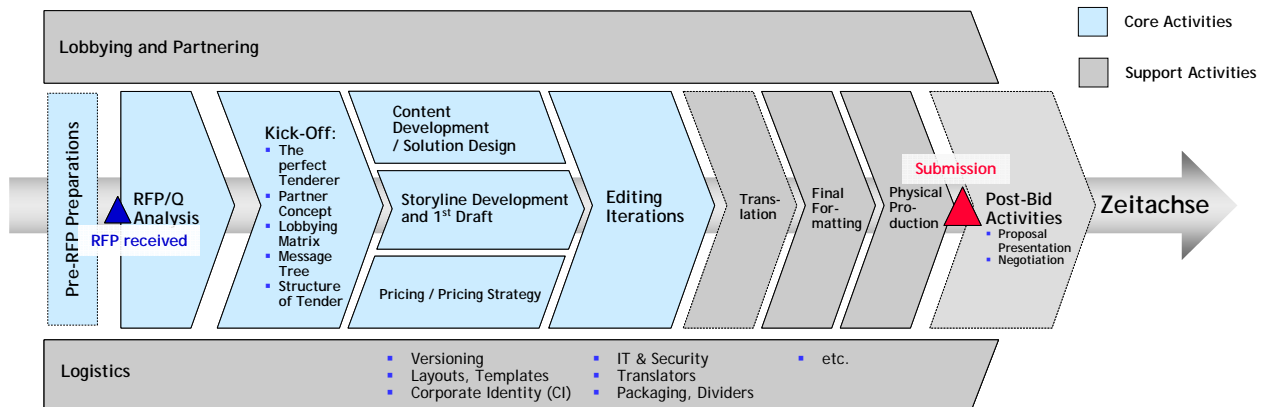
Erfolgsfaktoren des professionellen Bid Managements

- ✓ Best Practice Bid Management-Organisation
 - Eingespielte Offertstellungsprozesse
 - Gut ausgebildetes Bid-Team
 - Professionelles Bid-Support Office
- ✓ Konsequente Umsetzung der „Six Winning Principles“ von Merlin

Quelle: CSK



Abb. 7-2 Die Komplexität der Erstellung von Grossangeboten wird regelmässig unterschätzt – oft fokussiert sich die Arbeit viel zu stark auf die eigentliche Lösungserstellung und die vielfältigen anderen Aufgaben gehen in operativer Hektik unter



Quelle: CSK

Gut ausgebildetes Bid Team

Die besten Prozesse sind allerdings nutzlos, wenn die Menschen, die sie umsetzen sollen, nicht über die notwendige Ausbildung verfügen. Die Fähigkeit, einen komplexen Bid zu führen, liegt auch dem besten Sales Manager nicht von Geburt an im Blut. Auch schüttelt niemand den optimalen Angebotstext aus dem Ärmel. Idealerweise wäre dieser Text dann auch noch im gleichen Stil geschrieben – das ist quasi dann schon die hohe Schule des Bid Writings.

Weitere Bereiche, die geschult sein wollen:

- Systematische Ausschreibungsanalyse
- Logische Strukturierung des Angebotsdokuments
- Entwicklung einer stichfesten Bid-Strategie und der überzeugenden Storyline
- Überzeugende Angebotspräsentation
- Erfolgreiche Verhandlungsführung
- Physische Produktion des Dokuments (Druck, Templates, Übersetzungsmanagement, Papier, Ordner, Register, Verpackung, CD-ROM brennen etc.).

Wann haben Sie Ihr Team das letzte Mal zur Aus- oder Weiterbildung aufgebeten?

Professionelles Support Office

Diejenigen, die sich mit der inhaltlichen Seite der Offerte auseinandersetzen (Lösungsausarbeitung, Preise und Konditionen, Leistungserbringung, Koordination der Partnerfirmen, rechtliche Aspekte etc.), sollten den Kopf dafür frei haben: Sie sollten sich nicht mit logistischen Dingen wie Übersetzungen, Drucken, Binden etc. auseinandersetzen müssen. Insbesondere deshalb, weil diese Tätigkeiten zwar nicht gerade hochstehend, aber dafür recht arbeits- und vor allem zeitintensiv sind.

Diese Aufgaben umfassen:

- Bereitstellung der Templates
- Versionskontrolle
- Layout von Titelseiten, Registern, Zwischenblättern
- Beschriftungen von Ordnern, Schachteln, CD-ROMs
- Erstellung von ansprechenden Graphiken



- Organisation von allfälligen Übersetzungen (inkl. Qualitätskontrolle)
- Beschaffung von qualitativ hochwertigem Papier, Registerblättern, Ordnern, CD-ROMs, Schachteln etc.
- Druck des Dokuments, lochen, binden, einordnen
- Vollständigkeitskontrolle
- Beschaffung der Anhänge (Geschäftsberichte, Broschüren, Handelsregisterauszüge etc.)

Keine dieser umfangreichen Aufgaben ist intellektuell besonders herausfordernd, aber alle Aufgaben müssen pünktlich organisiert und sorgfältig durchgeführt werden. Es liegt auf der Hand, dass dies nicht der Bid Manager einfach „im Nebenamt“ aus dem Ärmel schüttelt.

Je grösser und umfangreicher das Angebot, umso notwendiger ist ein gut geführtes, klar organisiertes und vorbereitetes Support Office, welches sich mit diesen Tätigkeiten auskennt, die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung hat und so den Bid Manager wirkungsvoll unterstützen kann. Nur so kann er sich auf den eigentlichen Inhalt und auf das erfolgreiche Management des Bid-Teams konzentrieren.

7.2 Die Sechs Regeln für erfolgreiche Angebote: Merlin's „Six Winning Elements“

Die entscheidende Nasenlänge voraus ist derjenige Anbieter, der die „Six Winning Elements“ am konsequentesten umsetzt.

Mit der Partnerfirma Merlin Consulting hat CSK sechs Regeln entwickelt, die für erfolgreiche Angebote anzuwenden sind. Wer diese Regeln am konsequentesten umsetzt, hat maximale Chancen, den Zuschlag für den Auftrag zu bekommen.

Abb. 7-3 Die entscheidende Nasenlänge voraus ist derjenige Anbieter, der die „Six Winning Elements“ am konsequentesten umsetzt.

1. Kommuniziere, warum wir gewinnen müssen!

2. Identifiziere alle Beeinflusser und befriedige alle Bedürfnisse!

**3. Logische, vollständige und überzeugende Argumente!
(Message Tree!)**

4. 100% RFP-kompatible Offerte!

5. Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!

6. Verhalten wie ein Gewinner!

Quelle: CSK/Merlin



Nr. 1 Kommuniziere, warum wir gewinnen müssen!

Identifizieren Sie, warum der Kunde Ihre und nur Ihr Angebot auswählen muss! Nur wenn Sie selbst zwingende Gründe nennen können, wird es auch der Kunde können! Diese Gründe bilden die Basis für die Storyline.

Nr. 2 Identifiziere alle Beeinflusser und befriedige alle Bedürfnisse!

Nur diejenigen Entscheider und Beeinflusser werden sich für Ihr Angebot entscheiden, deren (wirkliche!) Bedürfnisse Sie auch adressiert haben! Damit sind auch inoffizielle Bedürfnisse (z.B. Beförderungswünsche, Affinitäten zu bestimmten Technologien etc.) gemeint.

Die Bedürfnisse des Kunden werden optimalerweise mit einer sogenannten Bedürfnis-Matrix erfasst.

Nr. 3 Logische, vollständige und überzeugende Argumente!

Je strukturierter und logischer die Argumente eines Angebots dargestellt sind, desto verdaulicher und schmackhafter sind sie für den Leser. CSK verwendet für die Entwicklung der Argumentation beispielsweise den sogenannten Message Tree.

Ein Message Tree hat klare Vorteile:

- Er gewährleistet „one voice, one style“
- Er identifiziert Lücken in der Ausschreibung (diejenigen Teile des Message Trees, die Sie nicht auf die Kapitel „verteilen“ konnten)
- Er gewährleistet den „Roten Faden“
- Er vereinfacht die Übersetzung
- Er gewährleistet die 100%-Kompatibilität mit der Ausschreibung
- Er vereinfacht den Schreibprozess und verbessert die Team-Laune.

Nr. 4 100% RFP-kompatible Offerte

Eine nicht 100% RFP-kompatible Offerte gibt dem Kunden nicht nur die formale Möglichkeit, ein Angebot auszuschliessen, sondern jede Inkompatibilität kostet (oft die entscheidenden) Punkte.

Deshalb:

- Akzeptieren Sie die Anforderungen des RFP, auch wenn sie noch so unsinnig erscheinen!
 - Wenn gefragt ist, die Offerte in Suaheli auf rosa Klopapier zu liefern: Offerte in Suaheli schreiben und auf rosa Klopapier drucken!!!
 - Gefragte Struktur voll übernehmen (höchstens ergänzen)
 - Alle Fragen beantworten
- Mögliche Beeinflussungen auf die Ausschreibungsanforderungen nur vor dem Erscheinen des RFP, oder erst nach der Abgabe und während der Vertragsverhandlungen
- 100% kompatibel auch in nicht-offiziellen Kriterien
 - sprachliche Begriffe
 - Zahlenformate etc.
 - z.B. American English versus British English
- Bei Unklarheiten unbedingt klären!



Nr. 5 Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!

Machen Sie ein maximales Angebot, das die Anforderung nicht nur erfüllt, sondern möglichst überall übertrifft. Das klingt trivial, wird aber in der Realität oft (unbewusst) ignoriert. Wird beispielsweise ein Toleranzwert für eine Maschine von 0.5 mm gefordert, sollte das Angebot nicht nur 0.5 mm, sondern eben möglichst 0.4 oder noch weniger anbieten.

Die Offerte ist ein Verkaufsdokument:

- Das bloße Beantworten der Fragen reicht nicht!
- Maximieren Sie, wo Sie können!
- Maximieren Sie so weit, dass Sie gerade nicht rot werden!
- Zeigen Sie, dass jeder, der noch mehr bietet als Sie, unglaubwürdig ist
- Liefern Sie Beweise, wo immer Sie nur können.

Typische Kriterien:

- Mehr Leistung als gefordert
- Tiefere Kosten als gefordert
- Längere Lebenszeit
- Höhere Zuverlässigkeit
- Höhere Sicherheit, tieferes Risiko
- Bessere Story
(bessere Beweise, schlüssigere Argumente).

Nr. 6. Verhalten wie ein Gewinner

Damit ist nicht gemeint, dass sich der Anbieter komfortabel zurücklehnen soll. Es ist vielmehr eine mentale Haltung gefordert, welche die Umsetzung des dann bereits gewonnenen Angebots als Basis nimmt:

- Schreiben Sie in der Gegenwart, in der aktiven Form
 - nicht „Es werden 3 Backup-Server eingesetzt sein“,
 - sondern „XY AG setzt 3 Backup-Server ein“
- Denken Sie über den Abgabetermin hinaus!
- Antizipation der Implementation
- Erbringen Sie Vorleistungen, die Sie ohnehin weiterverwenden oder weiterverkaufen können!



Fazit: Gutes Bid Management lohnt sich

Grosse B2B-Angebote beherbergen bei den meisten Anbietern ein erhebliches Verbesserungspotential. Mit relativ kleinem Einsatz kann viel erreicht werden. Das Best Practice Bid Management zeichnet sich durch einen eingespielten Bid-Prozess, durch ein gut ausgebildetes Bid Team und durch ein professionelles Bid-Office für den logistischen Support aus. Die entscheidende Nasenlänge voraus ist derjenige Anbieter, der sechs Regeln, die „Six Winning Elements“ am konsequentesten umsetzt.

Im Verhältnis zu den Gesamtkosten der Offerterstellung oder – noch extremer – im Verhältnis zum Geschäftspotential eines erfolgreichen Angebots sind die Kosten für eine Optimierung des Bid Managements sehr bescheiden.

Es gibt unzählige Ansätze und Tools, das Bid Management zu optimieren und so die Chancen deutlich zu erhöhen, mehr Geschäfte durch eine höhere Win Rate zu generieren:

1. Optimierung der Prozess- und Aufbauorganisation im Bid Management
 - vom Lead Management über das eigentliche Bid Management bis hin zur Überführung in die Implementierung
 - Aufbau einer professionellen Bid-Organisation
 - Bid Manager
 - Pre-Sales, Bid-Writer
 - Editoren, Übersetzer, Graphiker, IT Tools
 - Support.
2. Gut ausgebildetes Bid Team
 - Generelle Trainings für ganze Bid-Teams
 - Spezifische Trainings, z.B.
 - Bid-Strategie und Storyline Development
 - Bid Logistik, spezifisches Projektmanagement
 - Angebotspräsentation
 - Verhandlungsführung.
3. Optimierung *vor* der Veröffentlichung der Ausschreibung
 - Lobbying
 - Informationsbeschaffung
 - Interne Abklärungen und präventive Lösungsentwicklung
 - Erstellen der „sicheren“ und „wahrscheinlichen“ Bestandteile eines Bids anhand eines „Dummy RFP“
 - Templates, Vorlagen, Textbausteine.
4. Optimierungen *während* der Bid-Phase
 - Bid Co-Management durch Best Practce Experten
 - Bid Reviews durch nicht direkt Beteiligte
 - Angebotspräsentation: The Red Team Rehearsal.

Fazit: Gutes Bid Management lohnt sich.



Über CSK Management

CSK spezialisiert sich auf die Unterstützung von Unternehmen im Bereich Bid Management.

Ob grosse Telecom-Lizenzapplikationen, IT-Offerten, Übernahmeangebote von Firmen, komplexe Consulting-Angebote – CSK verfügt über Best Practice Know-how in Sachen Angebotserstellung.

- Dienstleistungen
 - Beratung rund um die Themen Angebotserstellung und -anfrage
 - Modulare Trainings für Bid Teams und Bid Manager
 - Aktive Bid-Begleitung (Co-Management während der Angebotsphase)
 - Support im Bereich Spektrum-Auktionen
- Methoden, Werkzeuge und Support
 - Mit BidMaster™ bietet CSK Methoden und Werkzeuge, um den gesamten Angebotserstellungsprozess zu optimieren.
 - Von der Analyse der Angebotsanfrage über die physische Produktion bis zur Angebots-Präsentation und Verhandlung – CSK verfügt über bewährte Mittel, um die Angebotserstellung wirkungsvoll zu unterstützen.
- Die Kunden
 - Grundsätzlich alle Firmen der Investitionsgüterindustrie sowie der Dienstleistungsindustrie: IT, Telekom, Produktion, Engineering, Consulting etc.
 - Alle Firmen, die entweder regelmässig Offerten schreiben oder mit grossen und komplexen Angeboten konfrontiert sind (=Proposals, Bids).

Kontakt

CSK Management Ltd.

Im Luft
8706 Meilen
Schweiz
tel +41 (0)44 793 37 12
fax +41 (0)44 793 37 13
mail info@cskmanagement.com
www.cskmanagement.com



Kontaktformular: Erfahren Sie mehr...

Ja, wir möchten mehr über *Best Practice Bid Management* erfahren

Name, Vorname: _____

Firma: _____

Funktion: _____

Telefon: _____

Mobile: _____

e-mail: _____

Bemerkungen: _____

Bitte senden an: **Fax +41 (0)44 793 37 13**