



Die „Six Winning Principles“ – ein Best Practice Beispiel

1. APMP DACH Treffen

Zürich/München, 25. Februar 2008

Christopher S. Kälin, CSK Management GmbH (www.cskmanagement.com)

1

Bid Management – das Potential

Zuviel Angebote scheitern

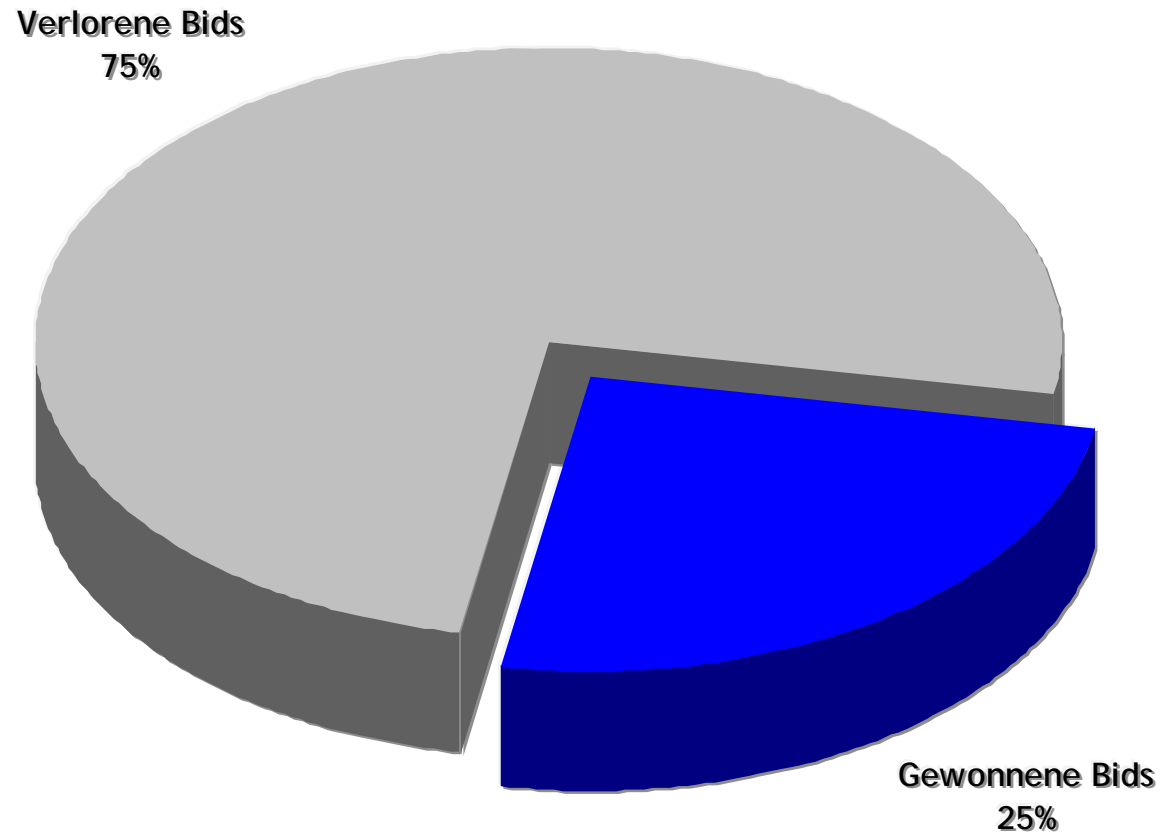
Fakten

- Nur 4% der Unternehmen gewinnen mehr als drei Viertel Ihrer Angebote
- 77% gewinnen weniger als die Hälfte
- 40% gewinnen zwischen einem Viertel und der Hälfte der Angebote

Quelle: Prof. Colin Coulson-Thomas at the APMP Conference Oct 2006

Potential – 75%!

In anderen Worten: das Verbesserungspotential liegt bei ~70–80%!



Quelle: CSK Management GmbH

Allgemeine Spielregel

Es gibt keine Silbermedaille!



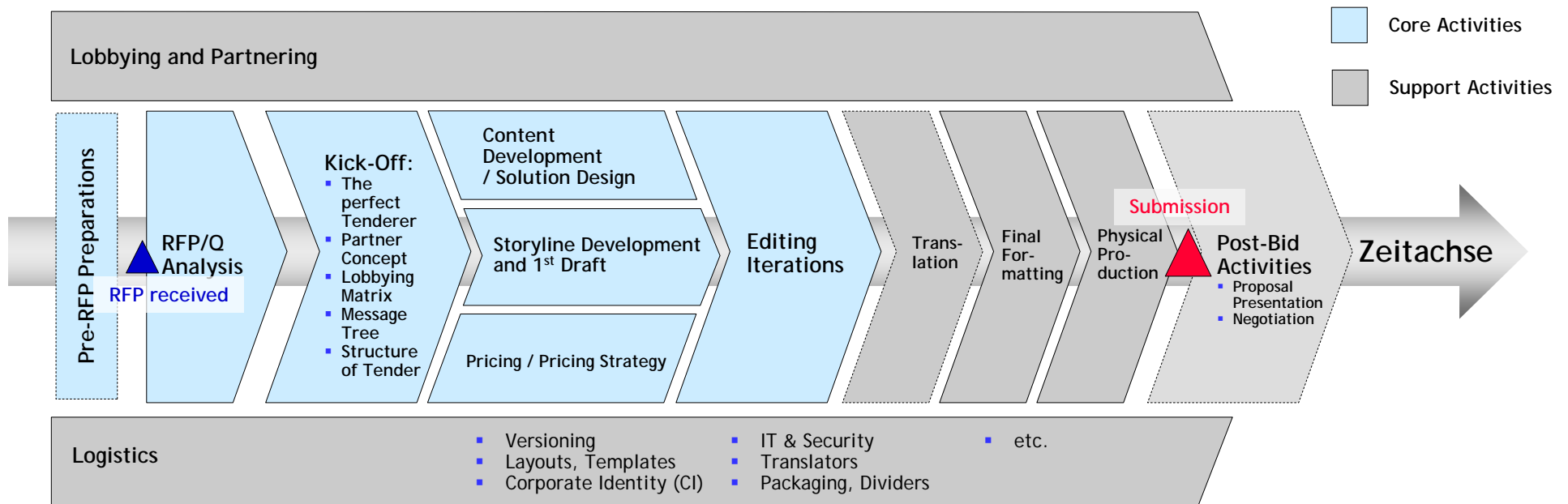
Der Preis für die Angebotserstellung ist zu hoch, um den Deal zu verlieren!

- Nicht nur Personalkosten
 - Prototypen
 - Vorstudien
 - andere Vorleistungen

- Der Frust danach

- Der teure, schlechte Eindruck.

Die Komplexität der Erstellung von grossen Angeboten wird regelmässig unterschätzt – selbst von erfahrenen Bid Managern!



- Im „Ernstfall“ resultiert erhebliche operative Hektik...
- „Banale“ Probleme im falschen Moment

Quelle: BidMaster™-Prozess, CSK

(Zu)viele Angebote sind nur zweitklassig – zuwenig für den Zuschlag!

Die Top 5 der meistgenannten Schwachstellen

1. Ausschreibung zu wenig gelesen, oder wesentliche Punkte ignoriert
2. Mangelnde Klarheit über die Stärken des Anbieters
3. Ungenügende Dokumentstruktur
4. Fehlende Konsistenz
5. Schwache Darstellung
(“Look and Feel”, mangelnde Unterstützung durch das Bid Office)

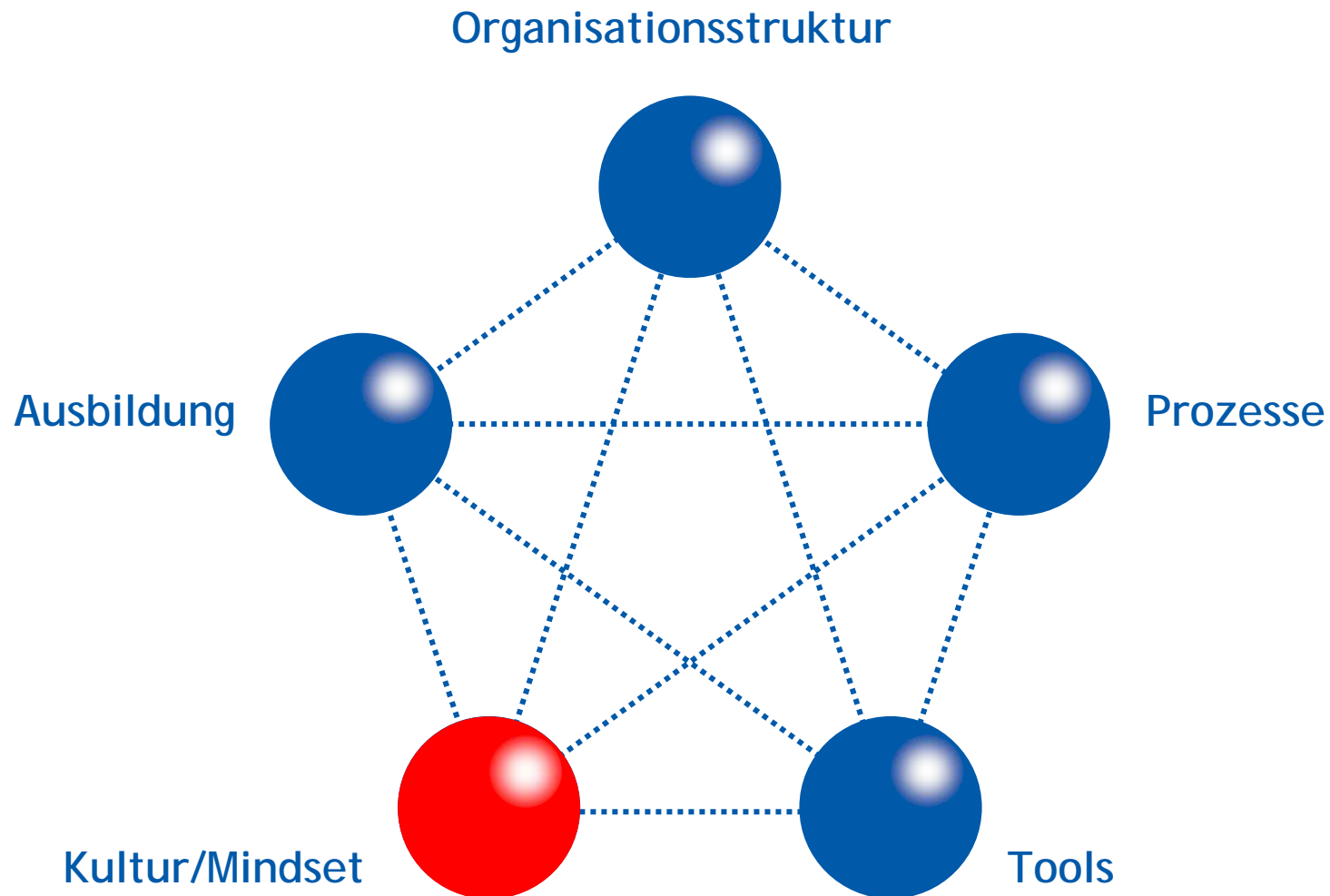
➡ Professionalisierung im Bid Management ist dringend nötig!

Die Professionalisierung lohnt sich:

Stellen Sie sich vor, Ihre Win Rate verbessert sich um 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 %

Es gibt fünf Ansatzpunkte für die Professionalisierung des Bid Managements



2

Professionalisierung am Beispiel Kultur/Mindset

Wir haben sechs “mentalen” Grundvoraussetzungen identifiziert, um auch erstklassige Angebote zu schlagen: The 6 Winning Elements

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-kompatibles Angebot!*

5. *Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!*

6. *Verhalten wie ein Gewinner!*



Nur wenn Sie selbst wissen, warum der Kunde Ihr Angebot auswählen muss, kann es auch der Kunde wissen!

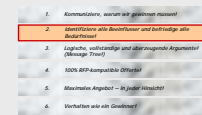
Fokus

Ein Bid ist ein Verkaufsdokument!

und erst in zweiter Linie:

- eine Antwortkatalog auf Ausschreibungsfragen
- eine Produktspezifikation
- eine technische Abhandlung.

Six Winning Principles – Nr. 2 Identifiziere alle Beeinflusser und Bedürfnisse!



Nur diejenigen Entscheider und Beeinflusser werden sich für Ihr Angebot entscheiden, deren (wirkliche!) Bedürfnisse Sie auch adressiert haben!



Aufsichtsrat

Bedürfnis:
"namhafter
Lieferant"



CFO

Bedürfnis:
kein Risiko



Projektleiter

Bedürfnis:
Reibungsloses
Projekt



"Friends & Family"

Bedürfnis:
Gefallen



Berater

Bedürfnis:
Bestätigung



Anwender

Bedürfnis:
gute Leistung

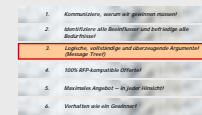


Einkauf

Bedürfnis:
Verhandlungserfolg

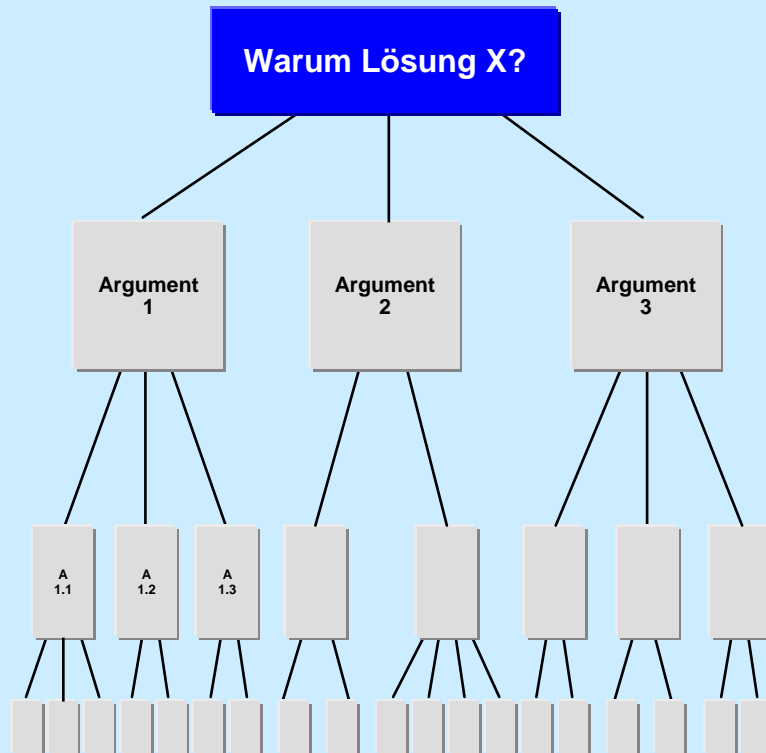
Six Winning Principles

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



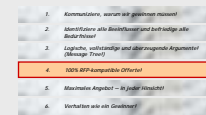
Je strukturierter und logischer Ihre Argumente dargestellt sind, desto verdaulicher sind sie für den Leser – entwickeln Sie die Storyline mit einem *Message Tree*

Der Message Tree



Vorteile

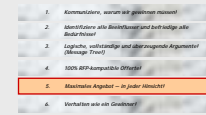
- gewährleistet „one voice, one style“
- identifiziert Lücken in der Ausschreibung (diejenigen Teile des Message Trees, die Sie nicht auf die Kapitel „verteilen“ konnten)
- gewährleistet den „Roten Faden“
- vereinfacht die Übersetzung
- gewährleistet die 100%-Kompatibilität mit der Ausschreibung
- vereinfacht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



Ein nicht 100% RFP-kompatibles Dokument gibt dem Kunden die formale Möglichkeit, Ihr Angebot auszuschliessen

100% RFP-kompatibel

- Akzeptieren Sie die Anforderungen des RFP, auch wenn sie noch so unsinnig erscheinen!
 - Wenn gefragt ist, das Angebot in Suaheli auf rosa Klopapier zu liefern: Angebot 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, neue Rechtschreibung oder alte?
- Bei Unklarheiten unbedingt klären!



Machen Sie ein maximales Angebot, das die Anforderung nicht nur erfüllt, sondern möglichst überall übertrifft

Das Angebot 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, unglaublich 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).



Verhalten Sie sich so, als wären Sie schon an der Umsetzung (nicht im Sinne von Gewinner-Arroganz)

Wie schon gewonnen

- 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!

Nochmals...

1. Kommuniziere, warum wir gewinnen müssen!

2. Identifiziere alle Beeinflusser und befriedige alle Bedürfnisse!

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

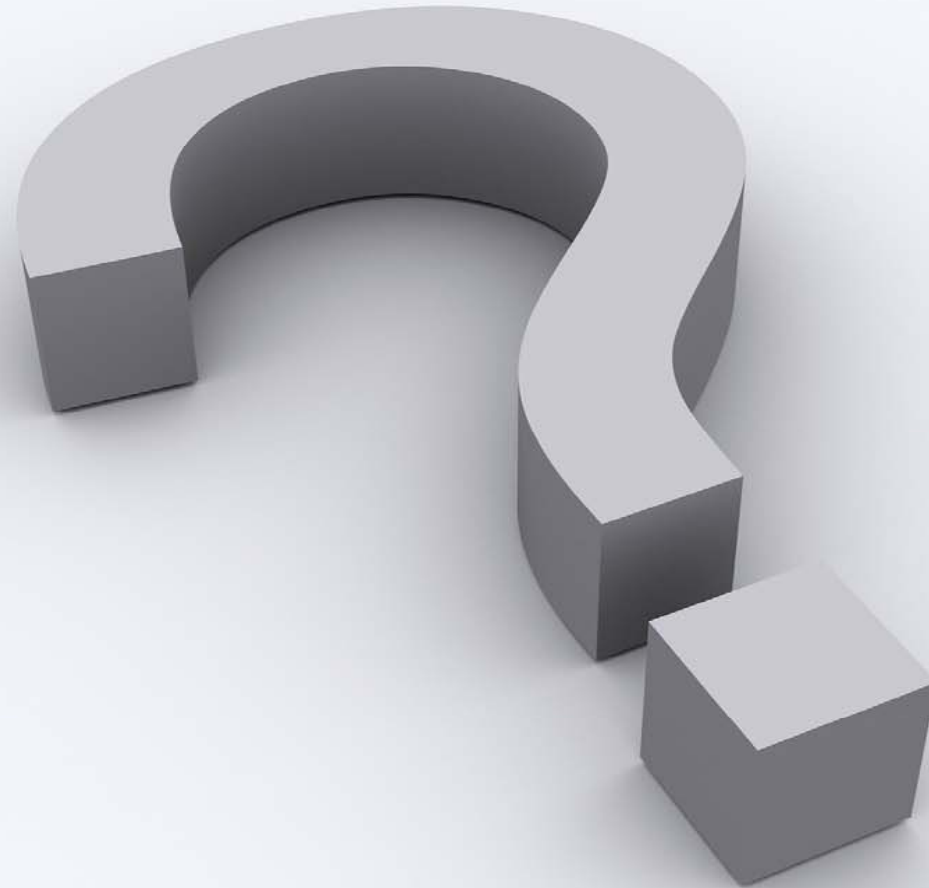
4. 100% RFP-kompatibles Angebot!

5. Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!

6. Verhalten wie ein Gewinner!

Besten Dank!

Gerne beantworten wir Ihre Fragen



Christopher S. Kälin

christopher.kaelin@apmp-dach.org
christopher.kaelin@cskmanagement.com
tel +41 (0)79 354 36 03

Persönliche Notizen

Persönliche Notizen
