



Arbeitsgruppe Bid Management Prozess

Vorstellung Arbeitsgruppe:

Franz Schreiber
Hüseyin Özkan
Frank Löwer

Ziel:

Bid & Proposal-Abläufe, effizient eingesetzte Tools sowie angewendete Qualitätssicherungsmaßnahmen sind der Schlüssel zum Erfolg im Angebotswesen.

Komplexe Methodik wird in einfachen Schritten dargestellt und mit dem Handwerkszeug untermauert, was der B&P Manager heute im täglichen Einsatz zur Verfügung haben sollte

Definition - Bid Management Prozess

Bid Management Prozess ist Teil eines gesamten Akquisitions- und Verkaufsprozesses und ist definiert als der koordinierte Ablauf von systematischen Schritten, die notwendig sind, um einen potentiellen Verkauf von einer Lösung oder einem Produkt durch eine offizielle Angebotsunterbreitung beim Kunden zum Auftrag zu führen.

Den Kern des Bid Management Prozesses bildet das Erstellen des Kundenangebots, das die Ausarbeitung eines technisch und kommerziell wettbewerbsfähigen Konzepts zu dem Kundenproblem innerhalb eines bestimmten Zeitlimits, mit geeigneten Ressourcen und entsprechend vorgegebener Qualitätskriterien beinhaltet.

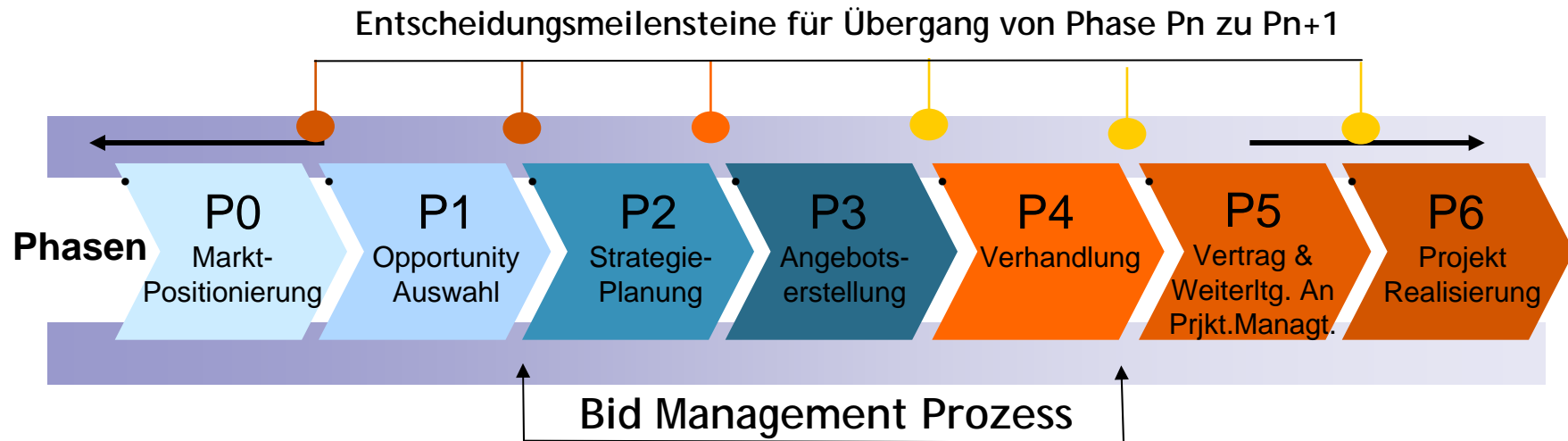
Der Bid Management Prozess ist vergleichbar mit einem Projekt Management Prozess. Bid Management kann daher auch als Management eines Akquisitions- und Verkaufsprojektes bezeichnet werden.

Neben dem Kernprozess umfasst das Bid Management auch die wichtigen Phasen vor und nach der Erstellung des Kundenangebotes:

- Bid-Analyse und Qualifizierung
- Verhandlung, Präsentation und Anpassung an die Kundenwünsche

Dieses wird im nächsten Bild schematisch dargestellt.

Bid Management Prozess als Teil vom Verkaufsprozess



Die Phasenübergänge bedürfen einer Gremium (evtl. Management) Entscheidung. Aufgrund von Informationen und Ergebnissen der vorgehenden Phase kann der Prozess am Ende einer Phase stoppen oder darf in die nächste Phase übergehen. Der Bid Management Prozess umfasst folgende Phasen und Meilensteine:

P1- Qualifizierung mit „Go“ Entscheidung

P2- Strategie und Planung, wie man sich zu einem potentiellen Verkaufsfall positionieren soll.
der potentielle Fall ist qualifiziert im Sinne der Strategie und Planung

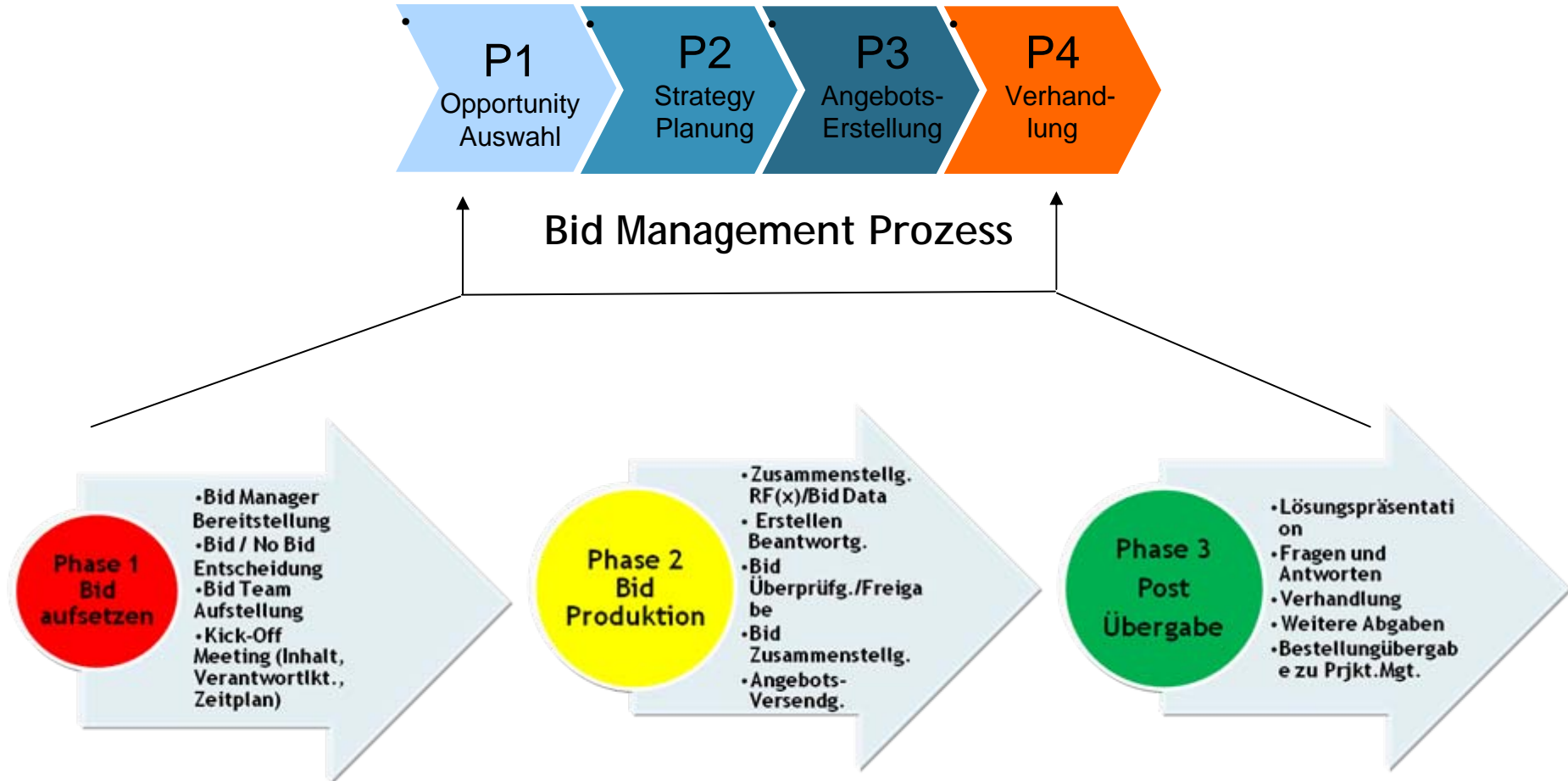
P3- Erstellung eines Angebots (Kernprozess)

⇓ Angebot erfüllt die Kundenkriterien und hat ein positives Geschäftsergebnis

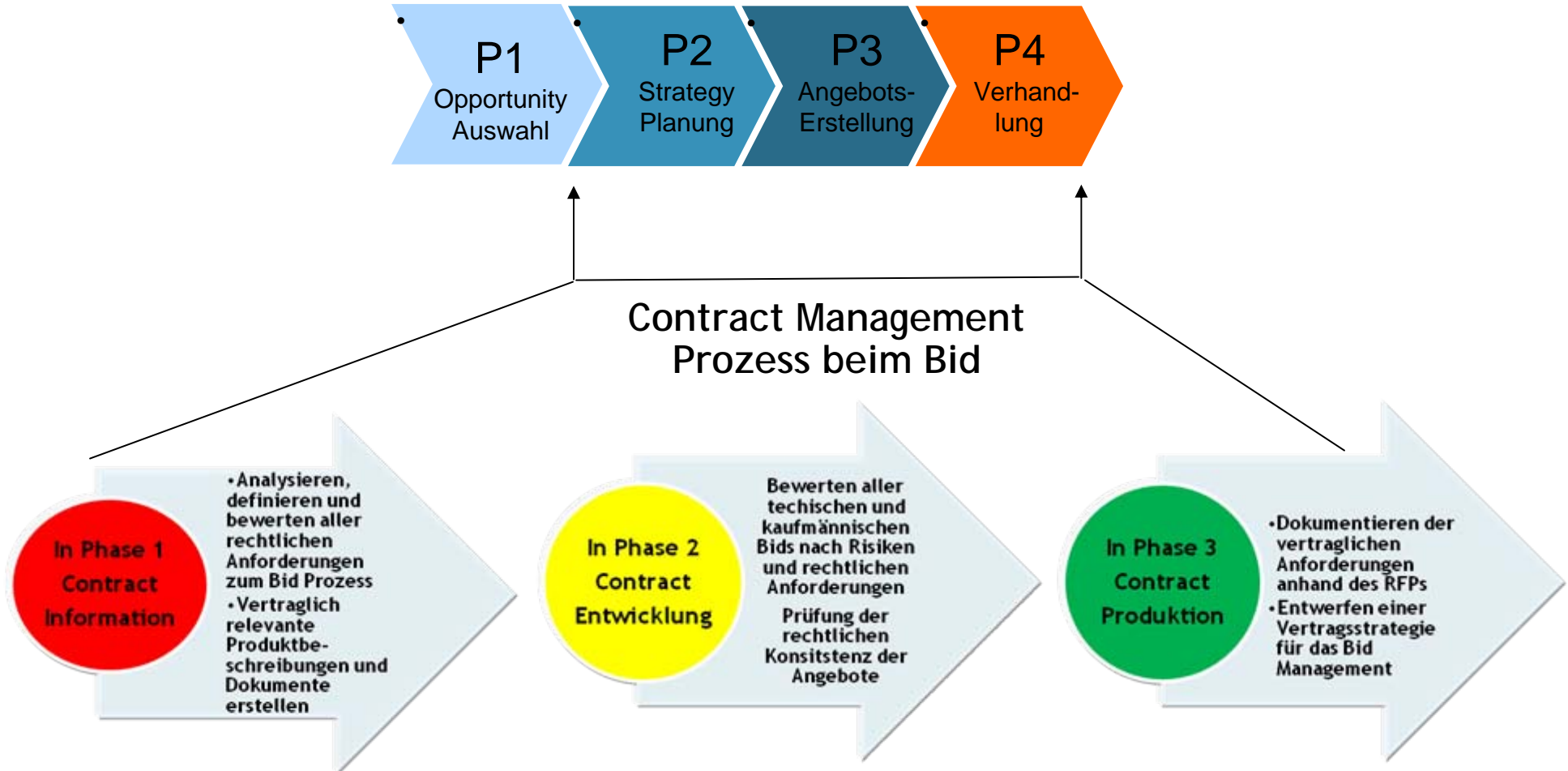
P4- Verhandlungen mit dem Kunden zwecks Auftragsgewinn



Bid Management Prozesses im Detail



Contract Management Prozesses beim Bid im Detail



Checklisten dienen der leichten und übersichtlichen Auswertung von gesammelten Informationen und erzielten Ergebnissen. Ihr Ziel ist die schnelle und objektive Entscheidung in der einzelnen Phase des Bid Management Prozesses.

Entsprechend den unterschiedlichen Teilzielen und Aktivitäten werden jeder Phase individuelle Checklisten zugeordnet.

Die folgend gezeigten Checklisten stellen die jeweiligen Hauptkriterien zusammen. Falls eine weitere Untergliederung der Überschriften dem Anwender zielführend erscheint, ist eine individuelle Anpassung durchzuführen.

Checkliste für Angebot-Qualifizierungsphase (P1)

1. Passt der Fall in die Accountplanung (Markt-/Potentialanalyse)
2. Ist eine Lösung mit vorhandenem Produktportfolio lieferbar?
Ist eine spezielle Kundenentwicklung notwendig?
3. Wie bewerten wir objektiv unsere Produkte/Lösungen im Vergleich zum Wettbewerb?
Wie bewertet der Kunde unsere Produkte/Lösungen im Vergleich zum Wettbewerb?
Kann eine Gewinn Wahrscheinlichkeit abgeschätzt werden?
4. Ist der Kunde: ein bestehender Kunde / strategischer (Neu)kunde?
Welches Verhältnis haben wir zum Kunden?
Welches Verhältnis hat der Kunde zu uns und zu unseren Mitbewerbern?
Welches Budget hat der Kunde für die Lösung eingeplant und wie passt diese zu unserem Ansatz?
5. Eröffnet der Verkauf Potential für weitere Verkäufe?
(Upgrades, Ergänzungen, Verdrängung der vorhandenen Produkte/Lösungen von Mitbewerbern etc.)
6. Sind genügend Fähigkeiten, Kapazitäten und Ressourcen vorhanden, um ein Qualitätsangebot zu erstellen?
7. Ist eine Risikoanalyse mit Gegensteuerung vorhanden?

Checkliste für Angebot-Planungsphase (P2)

1.

Existiert eine Bid / No Bid Entscheidung?
Ist eine klare Gewinn-Strategie verfügbar?

2.

Stelle sicher, dass der Inhalt und Umfang des Angebotes größtenteils in der Anfangsphase definiert sind
- Lösungen / Produkte / Services, welche angeboten werden, sollten bereits sehr früh definiert sein

3.

Stelle ein Angebotsteam mit allen notwendigen Rollen und Funktionen zusammen
- Sind alle notwendigen Ressourcen verpflichtet und verfügbar (Geschäftsreisen, Urlaube, etc.)?

4.

Definiere das visuelle Design des Angebotes: Format, Struktur, Layout, Vorlagen

5.

Fixiere Inhalt (technisch/kommerziell) und Umfang des Angebots, die Aufgabenteilung und die Zeitachse

6.

Führe ein Kick Off Meeting durch und dokumentiere die Ergebnisse
- Nutze Kick Off, um die Strategie und die unter den Punkten 4) und 5) bereits fixierten Definitionen dem Team zu kommunizieren
- Kick Off sollte nicht zur Neudefinition von oder Diskussion über bereits beschlossene Entscheidungen dienen

7.

Verwende ein Project Tool, welches das Team während der Angebotserstellungen führen und begleiten soll
- Sammle alle notwendigen Informationen in diesem Tool, wie z.B. Team-Mitglieder, Zeitachse, Aufgabenteilung, Aktionspunkte usw.

Checkliste für Angebot-Bearbeitungsphase (P3)

1.

Ist das Executive Summary verfügbar?

2.

Prüfe und organisiere Verfügbarkeit von Management für den Genehmigungsprozess

3.

Prüfe regelmäßig die Angebotsentwicklung (status review meetings)

4.

Organisiere die Angebotsproduktion (CD, Hardcopy, usw.)

5.

Stelle sicher, dass alle Kosten und Leistungen berücksichtigt worden sind
- spezifische Entwicklungen, Subunternehmer Kosten, Tests und Pilotprojekte, Risiken, Gewährleistungen, usw.

6.

Durchsicht und Qualitätskontrolle des Angebots durch dedizierte Ressourcen

Checkliste zu Kick-Off-Meeting

Für ein erfolgreiches Kick Off Meeting sollten folgende Bedingungen beachtet werden

Vor dem Meeting bereits abgeschlossen:

- Analyse der Kundendokumente
- Strategieplanung
- Ressourcenplanung
- Grobes Konzept: technisch, servicetechnisch und kommerziell (z.B. Produkte und deren Ausführung, Entwicklungsbedarf, externe Partner,...)

Zum Kick Off Meeting selbst folgendes beachten:

- Keine Diskussions- sondern eine Informationsveranstaltung, möglichst nicht länger als 2 Stunden
- Übersicht zu: Eckpunkte des Angebots, Kunde, Markt, Mitbewerber, eigener Standpunkt
- Vorstellung der geplanten Konzepte (Technik, Service und Kommerzielles)
- Sicherstellen, dass alle über die Verkaufsstrategie ein gemeinsames Verständnis haben
- Aufgabenteilung und Bid Team Organisation abschließen
- Zeitplan abschließen
- Angebotsformat, Layout, Vorlagen usw. vereinbaren

und nach dem Meeting:

- Wichtige Fakten in einem Protokoll zusammenfassen und allen zur Verfügung stellen

Aufgrund der engen Verwandtschaft von Bid Management mit Projekt Management können viele Projekt Management Tools teilweise auch im Bid Management verwendet werden.

Terminplanungen für die meisten Bid Management Prozesse sind jedoch erheblich kürzer als im Projekt Management. Daher werden Tools mit leichter Bedienung und großer Übersichtlichkeit bevorzugt. Umfangreiche Tools wie Microsoft Project können für lang andauernde Bid Prozesse eingesetzt werden.

Beispiele zu Tools:

Vereinfachtes Tool für einfache bis mittelmäßig komplexe Fälle



Microsoft Excel
Worksheet

Umfangreiches Tool für komplexe Angebotsprojekte



Microsoft Office
Excel Worksheet

Tool zu Risiko-Analyse und -Bewertung



Checklist Customer/Business	ranking 1-10	Remark	Mitigation
-Fits into Account-Plan	10	global customer	
-Existing customer/strategic (new) customer	10	long term customer	
-Risk-assessment and mitigation plan:			
-Customer vs. Solution	10	future business	
-Business impact, company regulations	8	long term deployment	
-Creditability	8	creditlimit yellow	check creditlimit
-Employment law of country	10	no regularity	
-Direct/indirect sales (channel available)	10	accredited BtB partner available	
-Tax impact and logistics	8	transport risk; logistical parameters	accredited partner only
-Currency impacts	5	south america; dollar > long term business	payment in €in T&Cs
-Ethic questions (ie environmental influence)	8	no direct constraints	experiments in proven lobartories
Achieved	87		
Checklist Offer			
-Target price (HW, SW, Serv.) available	8	Software prices not available yet	PU will deliver it
-Existing contracts (Frame contracts p. country, global)	8	global frame agreement exist	new countries negotiated
-Customer development required	7	OEM needs to be integrated; roadmap	risk factor in CDE
-Support of other departments available	7	treasury not confirmed; service overload	escalation call
-Competition 1	9	strong competition in IP	can be beaten about service?
-Leasing Concept	6	no leasing offered before creditability fixed	s.a.
Achieved	45		
RESULT	132	Achievable max.	160
%	83%	STATUS:	70-100%

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

Bid Qualifizierungs-Checkliste

1. Intere Information

Unternehmen Niederlassung:

Kunde/Lead:

Unternehmen Kunden-Nr.:

Verantwortlicher Bid/Account/Sales manager:

Datum:

2. Kundeninformation

Name des Kunden/Lead:

Adresse des Kunden:

Telefon-Nr./Fax/Email/Skype:

Niederlassung des Unternehmens:

Umsatz der letzten 3 Jahre:

Anzahl Mitarbeiter:

3. Kunde/Lead – vorhanden

Mainframe / Open Systems / PC

Hardware:

Datenbanken:

Legacy environment:

Page 1 of 9



Microsoft Office
rd 97 - 2003 Docum

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

Standard Software Lösungen oder Anwen

Standard Lösungen/Anwendungen (z. B. SA

Implementierungsdatum:

Wichtige Anwendungen die geplant sind:

Die IT-Abteilung plant dieses Jahr:

z. B. R/3/Implementierung, Content Manag

4. Kunden / Leadkontakte

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

Konkurrenz

Wer ist unsere Konkurrenz beim Kunden / Lead und wo ist Sie im Einsatz?

Management

Wie ist unsere Beziehung zum Kunden / Lead und zum Management?

Wer sind die Entscheider für dieses Projekt?

Haben wir die Möglichkeit unsere Lösung dem Management vorzustellen?

Ist das Projekt vom Management initiiert worden?

Was sind die Prioritäten auf Management Ebene bzgl. dieses Projektes?

Wie denkt das Management über unser Unternehmen?

Was denkt das Management über unsere Konkurrenz?

5. Umsatzpotential

Identifiziere Umsatzpotential in folgenden IT Bereichen:

Service Oriented Architecture:

Business Process Management:

Business Intelligence / DW:

SAP R/3, SAP CRM

Document Management Systeme:

Ander:

Geplante Investitionen über die nächsten zwei Jahre:

Welche Projekte werden für dieses Jahr initiiert

Page 3 of 9

Expertforce

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

8. Geschäftsmöglichkeiten

Was für ein Problem soll gelöst werden?

Was ist die aktuelle Lösung für dieses Problem?

Gibt die neue Lösung dem Unternehmen einen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz oder des Marktes?

Haben wir eine Referenz in diesem Geschäftsfeld?

ITIL, SOX etc.

?

shen?

?

1 Projekt betroffen?

lin?

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

6. Budget

Ist ein Budget verfügbar oder geplant?

Wieviel Budget in Euro ist verfügbar?

Beinhaltet das Budget auch Konkurrenzprojekte?

Wie ist die finanzielle Situation des Unternehmens / Lead

7. Projekt Information

Ist momentan ein aktuelles Projekt am Laufen?

Wer ist verantwortlich für dieses Projekt?

Was sind die Probleme im Projekt?

Was sind die Prioritäten in diesem Projekt?

Wann soll das Projekt beginnen?

Wie sind die Entscheidungsprozesse in der Vergangenheit?

Was sind die Vorteile für das Unternehmen wenn Sie uns

Wann erfolgt der (ROI) für das Unternehmen bei unserer I

Wer profitiert von einem erfolgreichen Einsatz unserer Lo

personelle Interessen etc.)?

Wann wird das Unternehmen die Entscheidung treffen u

unterzeichnen?

Laufen derzeit einige kritische Projekte bei diesem Unter

Sind diese Projekte im Termin und Budget?

Page 4 of 9

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

12. Konkurrenten

Wer sind unsere Konkurrenten?

Was ist der Status zwischen Konkurrenten und Kunden / Lead?

Haben die Konkurrenten einen direkten Kontakt zum Management?

Was ist die Strategie der Konkurrenten generell?

Was ist die Strategie der Konkurrenten in diesem Projekt?

Was ist der Status zwischen den Konkurrenten und dem Kunden / Lead?

Wie gut erfüllen die Konkurrenten die Entscheidungskriterien des Kunden / Lead?

Entscheidet der Kunde / Lead oft politisch z. B. SAP, IBM forever etc.?

13. Marketing Strategien und Geschäftsziele

Ist die Lösung in den Zielen unserer Marketingstrategie verankert?

Ist die Lösung mit unseren geplanten Einsatzmöglichkeiten und Ressourcen vereinbar?

Ist das ein neuer Markt, Geschäftsbereich der durch diese Lösung eröffnet wird?

Ist dieser Kunde / Lead ein VIP-Kunde mit hohem Referenzwert?

Ist dieser Kunde / Lead wichtig für das Unternehmens-Image?

Ist dieser Kunde / Lead ein strategischer Kunde / Lead?

Ist das Projekt strategisch wichtig für unser Unternehmen?

Page 7 of 9

Expertforce

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

9. Mögliche zukünftige Projektmöglichkeiten

Sind bei diesem Unternehmen andere Projektmöglichkeiten erkennbar?

Können wir unsere Produkte auch in andere Geschäftsbereiche, Tochterunternehmen, Fachabteilungen etablieren?

10. Bewertung der Lösung

Was sind die bewährten Methoden der Zusammenarbeit mit Businesspartnern in diesem Projekt?

Gibt es Entscheidungskriterien der Zusammenarbeit vom Unternehmen?

Können wir diese Entscheidungskriterien?

Haben wir die Entscheider über ihre (persönlichen) Kriterien befragt?

Was für einen Einfluss haben die Entscheidungskriterien für diese persönlich?

Welche Entscheidungskriterien können wir nicht erfüllen?

Bid Qualifikations-Checkliste	Klassifizierung: Unternehmen	Version nr.: 1.1
	Erstellt / geprüft:	Revision nr.: 1

14. Business Strategien und Kommerzielle Geschäftsziele

Sind die Preisstrategie oder die Konditionen akzeptabel?

Sind Nachlässe erforderlich?

Was ist der erwartete Umsatz bei diesem Projekt?

Was ist der zukünftig erwartete Umsatz bei Roll-out des Projektes?

Was sind die Investitionen in unsere Ressourcen (Personal, Equipment, Partner und andere Ressourcen)?

Was sind die geschätzten Angebotskosten im Verhältnis zur Geschäftschance und dem Auftragswert?

Was sind die Risiken und rechtlichen Verpflichtungen aus dem Angebot über die Laufzeit der Implementierung hinaus?

15. Zusammenfassung der weiteren Angebotstrategie

Page 8 of 9

Expertforce

Win-Loss Analyse „Großprojekte“

1 Auflistung verlorene Projekte

Projekt	Salesmanager	Accountmanager	Presales
Projekt 1			

2 Projektinformation

Software - Volumen in Euro	Wettbewerb	An wen verloren	Monat	Statement

3 Gründe des Auftragsverlustes

Grund	Def	Beschreibung
Organisatorisch	X	
Presales Services	X	
Politisch		
Vertraglich / Konditionen		
Funktionale / Integrative	X	
HW / SW Plattform		
Kein Budget		

4 Zusammenfassung

Zusammenfassung

29.08.10

Seite: 1



Microsoft Office
rd 97 - 2003 Docum

5 Zusatzinformationen des Bid-Management Teams



Beschreiben Sie die kritischen Punkte des Auftragsverlustes:

Sind einige kritische Punkte bezgl. Kosten, Zeit und Leistung aufgetreten:

Fehlten einige kritische Funktionen an unseren Produkten/Service/Leistungen:

Möglichkeiten oder Gründe den Auftrag zu gewinnen:

Gründe warum der Auftrag verloren gegangen ist:

Was wurde von unserer Seite aus professionell ausgeführt:

Was wurde von unserer Seite aus nicht professionell ausgeführt:

Was hätten wir besser machen können oder was sollte vermieden werden:

Wie war die Zusammenarbeit mit Partnern:

War unser Produkt eine optimale Lösung für den Kunden, falls nicht warum?

29.08.10

Seite: 2

Vertrags-Approval Tool:



Vertrags-Approval Tool:



Microsoft Office
Excel Worksheet

