



# Siegreiche Angebotsstrategien

– die „Six Winning Principles“ erfolgreicher Angebote

Praxis Seminar

Zürich/Baden, 21.6.2007

Christopher S. Kälin, Managing Partner, CSK Management GmbH

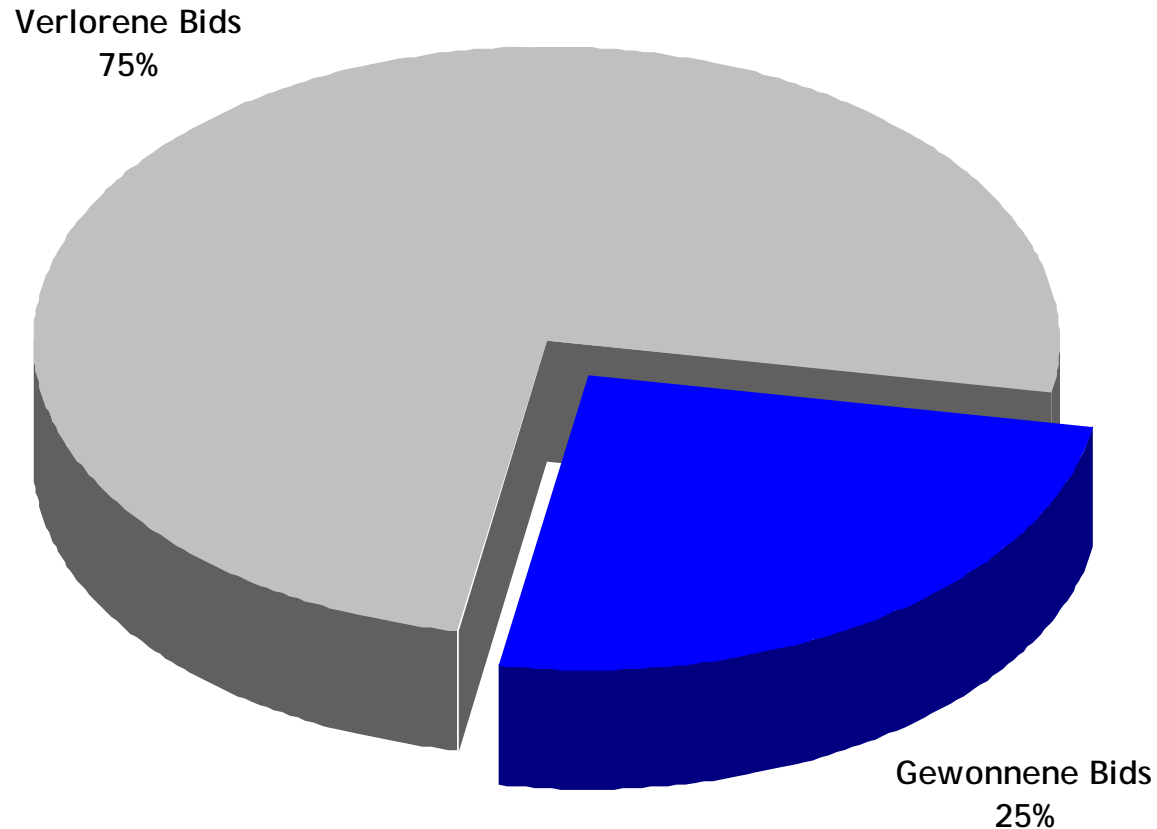


## Allgemeine Spielregel

**Es gibt keine Silbermedaille!**

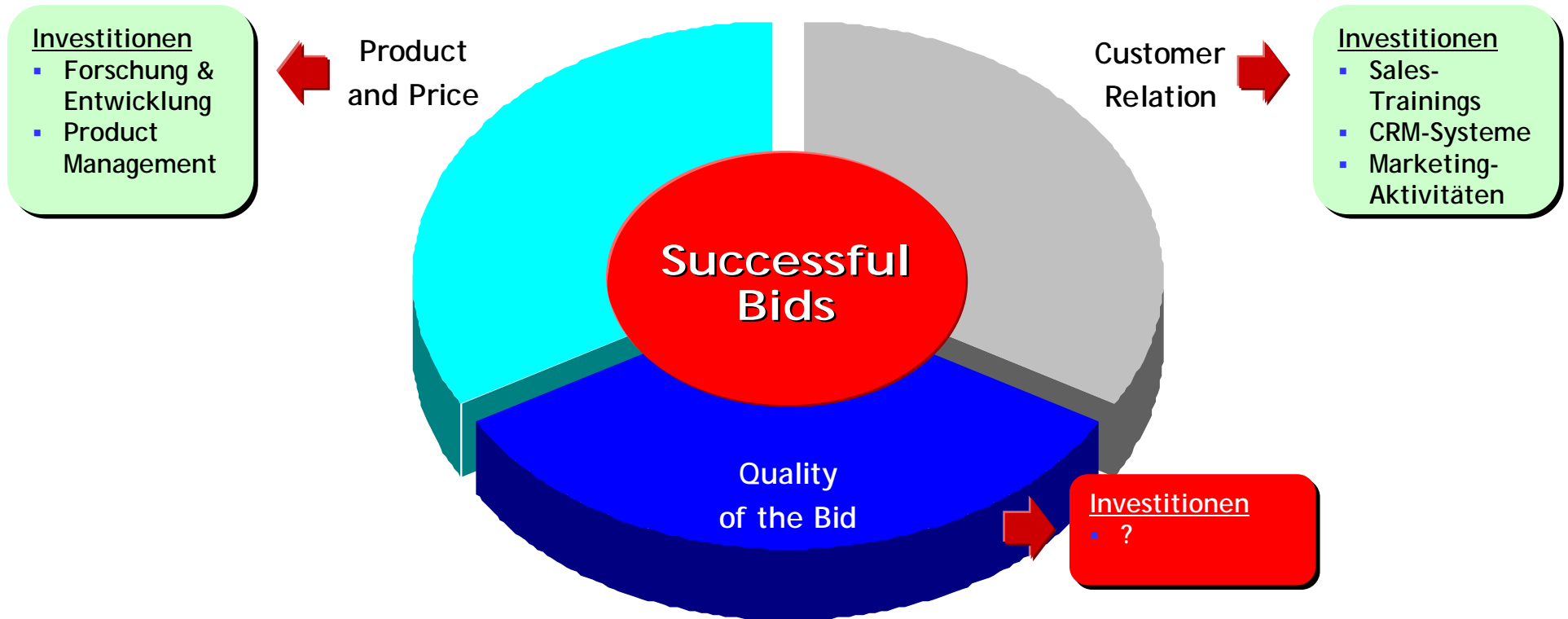


Im Schnitt liegt die Win Rate bei Grossofferten  
(=Quote erfolgreicher Offerten) bei 20–30%

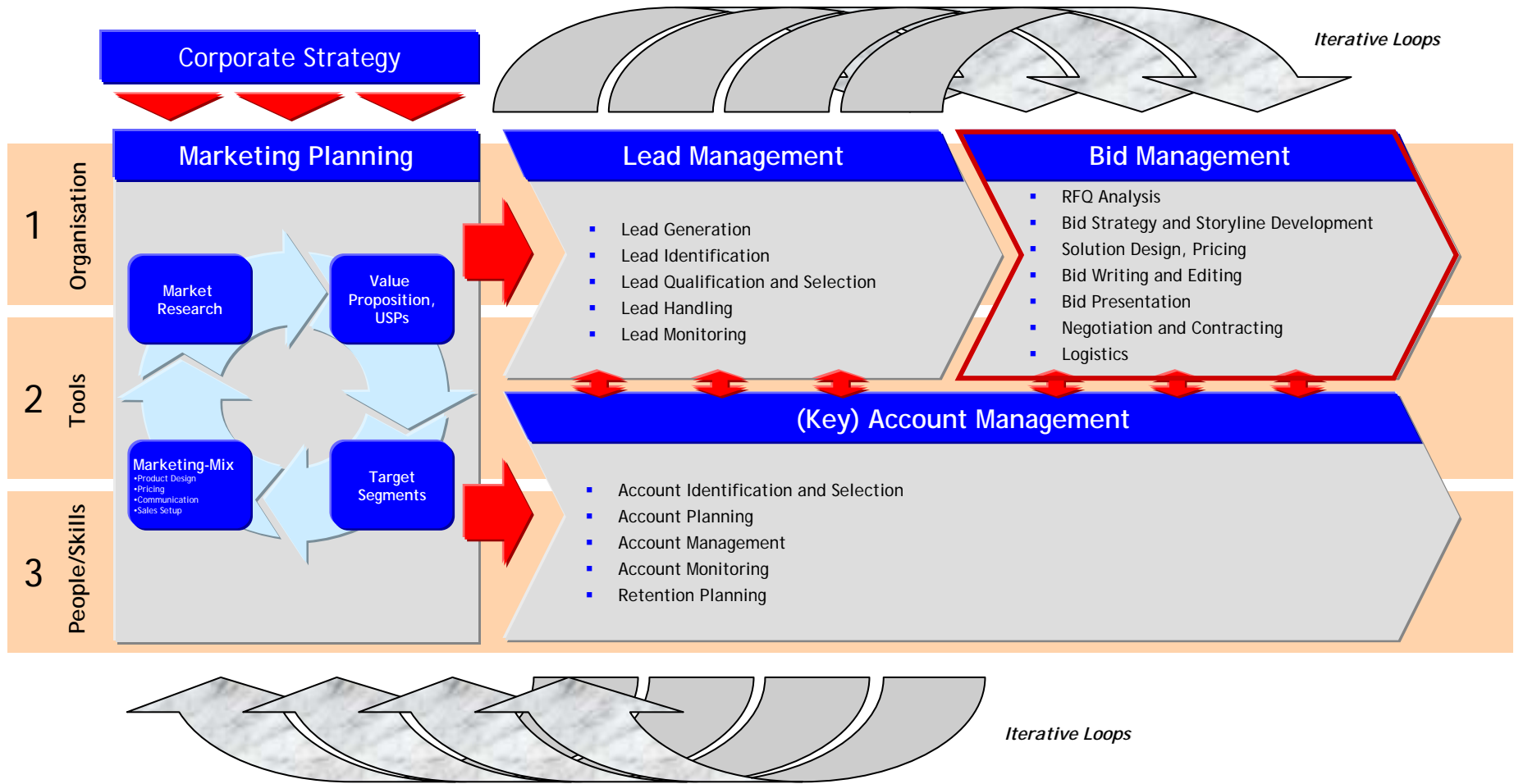


 *Theoretisch liegt das Verbesserungspotential bei 75%!*

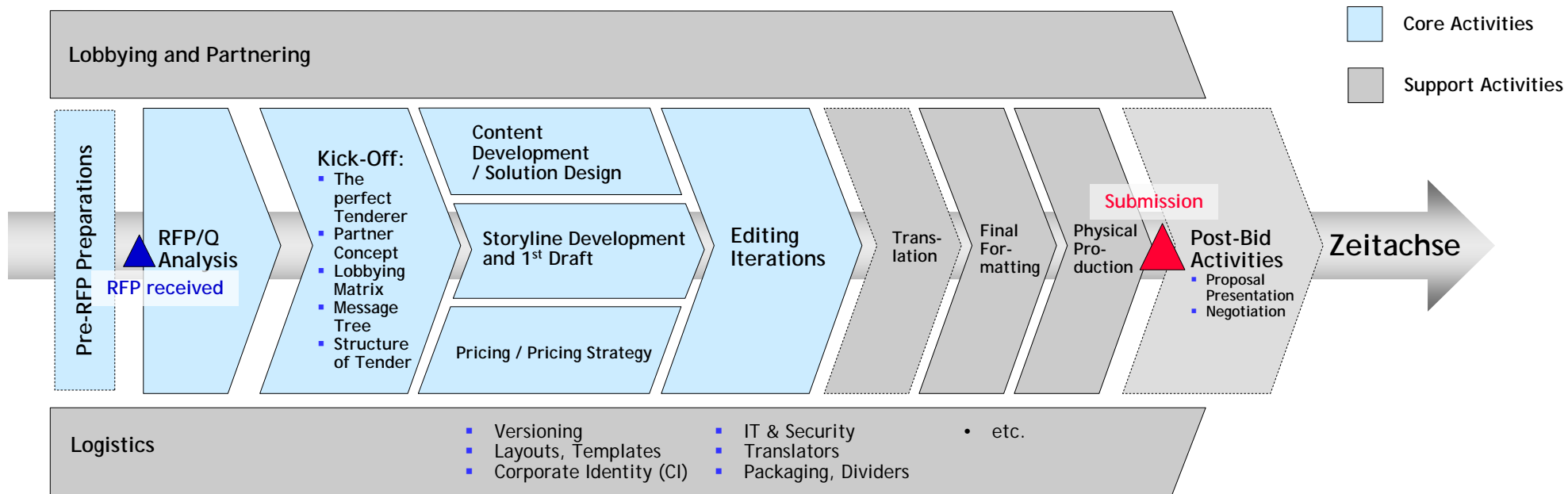
Drei Faktoren bestimmen den Erfolg einer Offerte.  
Aber die Unternehmen investieren meist nur in zwei davon



# Das Bid Management ist ein wesentlicher Bestandteil des Marketing- und Sales-Prozesses



Die Komplexität der Erstellung von Grossofferten wird regelmässig unterschätzt. Im „Ernstfall“ resultiert dann erhebliche operative Hektik

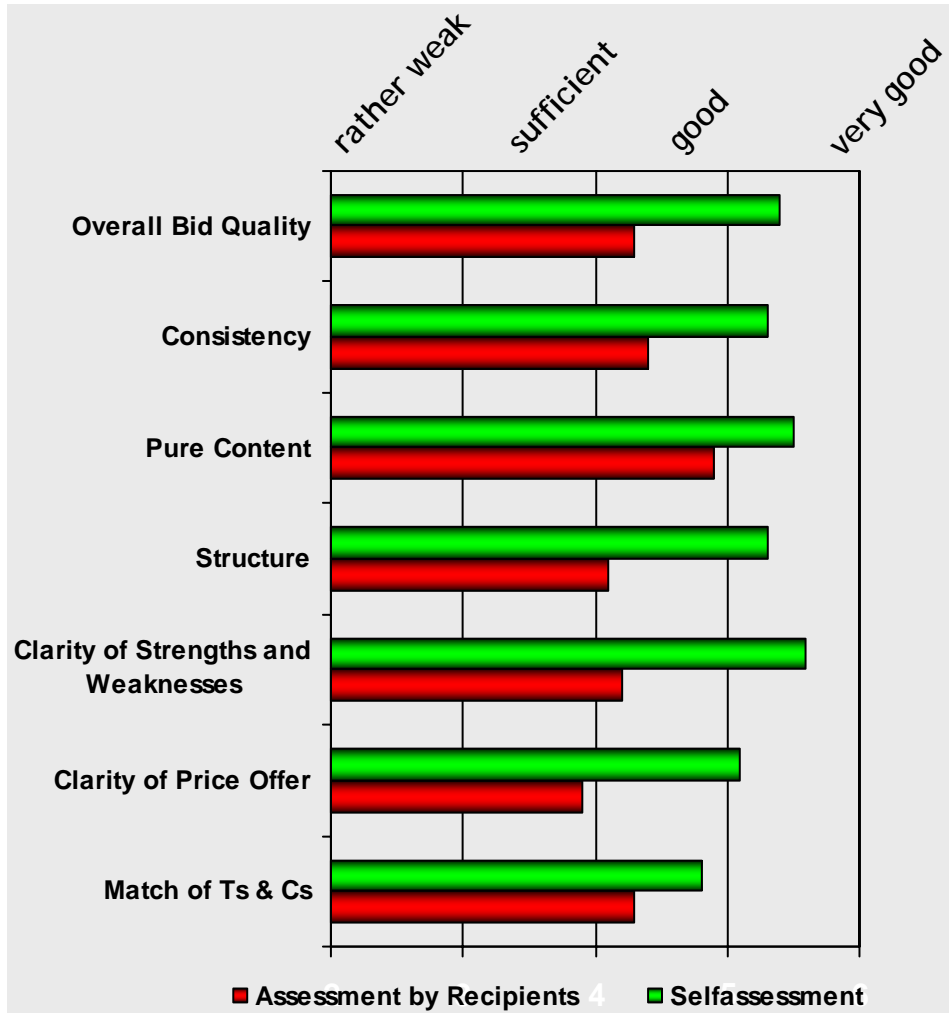


## Gutes Bid Management lohnt sich:

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 %

# Eine von CSK durchgeführte Studie zeigt, dass die Eigenbeurteilung der Offerten von der Wahrnehmung der Kunden erheblich abweicht



## CSK Proposal Study 2004

- Results of CSK study regarding the quality of proposals
- interview partners
  - interview partners from purchasing departments
  - interview partners from offering side
- Scale
  - 6: Very good
  - 5: Good
  - 4: Sufficient
  - 3: Rather weak
  - 2: weak
  - 1: Very weak.

Wir haben sechs 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-kompatible Offerte!*

5. *Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!*

6. *Verhalten wie ein Gewinner!*

1. Kommuniziere, warum wir gewinnen müssen!
2. Identifiziere alle Beteiligten und befrage sie!
3. Legende, Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen!
4. 100% Kompatibilität!
5. Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!
6. Verhalten wie ein Gewinner!

Nur wenn Sie selbst wissen, warum der Kunde Ihre Offerte 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.



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

## Lobbying Matrix

		<i>Beispiel</i>					
Rolle:		CFO	CTO	PL			
Name:		Alfred Berger	Tom Senge	Fred Meisser			
Einfluss - Gewicht (tief-mittel-hoch)	∅	hoch	mittel	?			
Bemerkung		"Feind"	neutral	neutral			
<i>Faktoren, welche die Entscheidung beeinflussen</i>							
1=kein Einfluss, 2= wenig Einfluss, 3= ziemlicher Einfluss, 4=sehr hoher Einfluss							
Niedrige Kosten	3.7	5	3	3			
Technisch saubere Lösung	3.3	1	5	4			
Faktor 3							
Faktor 4							
Faktor 5							
Faktor 6							
Faktor 7							
Faktor 8							
Faktor 9							
Faktor 10							

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

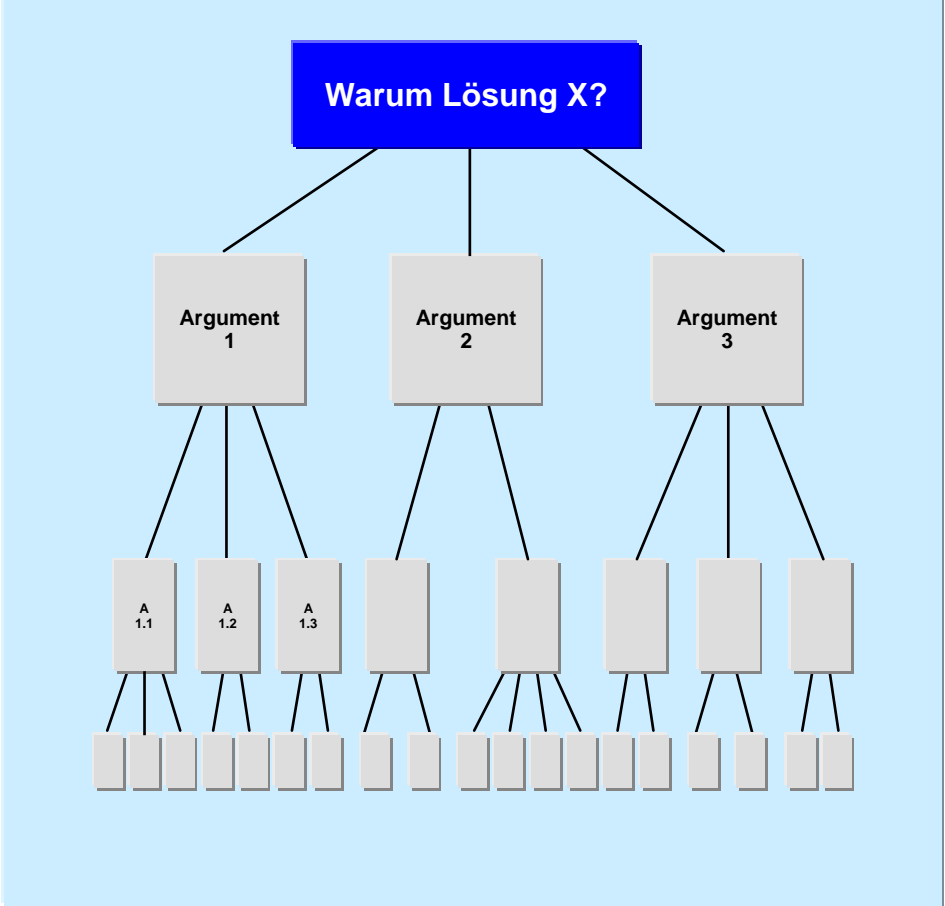
Je strukturierter und logischer Ihre Argumente dargestellt sind, desto verständlicher sind sie für den Leser – entwickeln Sie die Storyline mit einem *Message Tree*

### Hintergrund

Entwickeln Sie einen logischen und vollständigen „Message Tree“ mit (max. 7) stechenden Argumenten, warum Ihr Angebot (und keines der anderen) zu wählen ist:

- Diese Argumente (Messages oder Kernbotschaften) definieren Ihre Angebotsstrategie
- Verteilen Sie die Argumente auf (RFP-konform) auf die verschiedenen Kapitel des Angebots und platzieren Sie sie als Leadtext am Anfang des Kapitels
- Sie stellen die Zusammenfassung des Inhalts der Kapitel dar (→ drastisch weniger Aufwand, effizientere Schreibearbeit)
- Die Summe der Messages sind die Bausteine der Elevator Pitch!

### Der Message Tree



1.	Einmaligkeits, warum wir gewinnen können!
2.	Identifiziere alle Bedürfnisse und behalte sie bei jeder Phase!
3.	Erzeuge vollständige und überzeugende Argumente! (Message Tree!)
4.	100% Kompatibilität! (DFP)
5.	Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!
6.	Verhalten wie ein Gewinner!

## Das Message-Tree-Konzept hat weitere, match-entscheidende Vorteile

### Vorteile Message-Tree

- 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.

1.	Kennzeichen, warum wir gewinnen können!
2.	Identifiziere alle Bedürfnisse und prüfe sie alle auf!
3.	Legende, welche für und gegen mich Argumente? (Bewerte Preis)
4.	100% RFP-kompatible Offerte
5.	Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!
6.	Verhalten vor und während!

# Eine nicht 100% RFP-kompatible Offerte 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, die Offerte in Suaheli auf rosa WC-Papier zu liefern: Offerte in Suaheli schreiben und auf rosa WC-Papier 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!

1.	Kennzeichnen, warum der Gewinn maximal ist
2.	Identifizieren alle Bedürfnisse und Bedürfnisse aller Beteiligten
3.	Legen Sie sich Ziele für den gemeinsamen Gewinn fest (Bemühen, Ziele)
4.	100% Kampagne durchführen
5.	Maximales Angebot – in jeder Hinsicht
6.	Verhalten wie ein Gewinner!

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

## 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, 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!

## Es gibt unzählige Ansätze und Tools, die Six Winning Principles besser in die Realität umzusetzen, um einen siegreichen Bid abzugeben

### Training

- Generelle Trainings für ganze Bid-Teams
- Spezifische Trainings
  - Bid-Strategie und Storyline Development
  - Bid Logistik, spezifisches Projektmanagement
  - Angebotspräsentation
  - Verhandlungsführung.

### Pre-Bid-Aktivitäten

- Lobbying
- Informationsbeschaffung
- Interne Abklärungen und präventive Lösungsentwicklung
- Erstellen der „sicheren“ und „wahrscheinlichen“ Bestandteile eines Bids anhand eines „Dummy RFP“
- Templates, Vorlagen, Textbausteine.

### Optimierung des Bid Management Prozesses

- vom Lead Management über das eigentliche Bid Management bis hin zur Überführung in die Implementierung
- Aufbau einer Bid-Organisation
  - Bid Managers
  - Pre-Sales, Bid-Writers
  - Editors, Übersetzer, Graphiker, IT Tools
  - Support.

### Während der Bid-Phase

- Bid Co-Management
- Bid Reviews
- Angebotspräsentation: The Red Team Rehearsal.

# Mit der richtigen Bid-Strategie und der konsequenten Umsetzung der *Six Winning Principles* kann das Bid Management einen hohen Beitrag am Erfolg leisten

## Zusammenfassung

- Drei Faktoren bestimmen den Erfolg einer Offerte.  
Aber die Unternehmen investieren meist nur in zwei davon:
  - Produkt/Preis
  - Beziehung zum Kunden
  - Qualität der Offerte
- Die Komplexität der Erstellung von Grossofferten wird regelmässig unterschätzt
- Gutes Bid Management lohnt sich – der Hebel ist enorm!
- Es gibt sechs Grundvoraussetzungen, 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-kompatible Offerte
  5. Maximales Angebot – in jeder Hinsicht!
  6. Verhalten wie ein Gewinner!
- Es gibt unzählige Ansätze und Tools, die Six Winning Principles besser in die Realität umzusetzen, um einen siegreichen Bid abzugeben.

## Wir beantworten gerne Ihre Fragen

### CSK Management GmbH

Im Luft  
8706 Meilen  
Switzerland  
☎ +41 (0)44 793 37 12  
Fax +41 (0)44 793 37 13  
info@cskmanagement.com  
www.cskmanagement.com  
VAT 583 428  
PC 87-489076-5, IBAN CH22 0900 0000 8748 9076 5

