

Angebotsmanagement als Erfolgsfaktor

VDI

Lenne-Bezirksverein

Hagen

7. März 2006

Prof. Dr. Herrad Schmidt

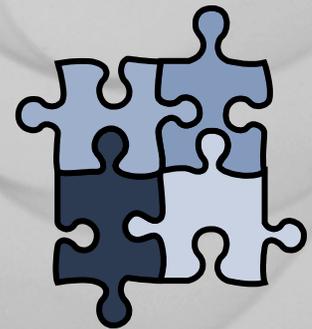
Universität Siegen

Institut für Wirtschaftsinformatik

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Schmidt@fb5.uni-siegen.de

<http://www-wirtschaftsinformatik.fb5.uni-siegen.de/winfo/>



Ziele dieses Vortrags

- Anhand eines Referenzprozesses auf Erfolgspotentiale verweisen
- Stellschrauben zur Verbesserung des Prozesses hervorheben
- Das Angebotsdokument fokussieren
- Hinweise zur Kundenbewertung geben
- Möglichkeiten zur Erfolgsmessung aufzeigen
- Die Softwareunterstützung umreißen
- Die Erfolgsfaktoren auflisten



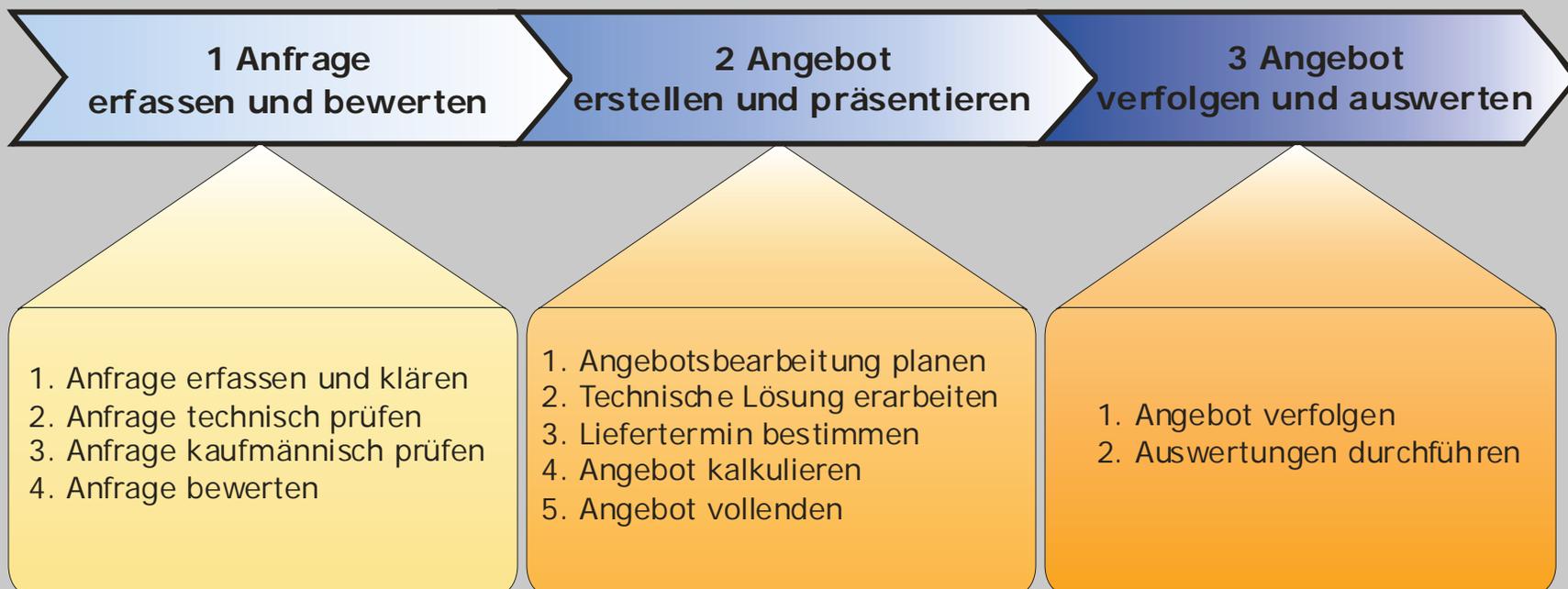
Anforderungen an den Prozeß aus Kundensicht

- Professionelle Abwicklung des Prozesses
- Fester Ansprechpartner
- Beratung
- Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit der Zusagen
- Kurze Reaktionszeit
- Transparenz und Auskunft während des Prozesses
- Erreichbarkeit
- Entwicklungskompetenz
- Kooperationsfähigkeit

Kriterien für die Qualität des Prozesses

- Wirtschaftlichkeit
- Transparenz des Ablaufs
- Geringe Durchlaufzeit bzw. Termintreue
- Eindeutigkeit der Entscheidungsprozesse
- Gute Erfolgsprognose
- Kundenzufriedenheit
- Flexibilität
- Qualität des Ergebnisses

Prozeß der Angebotsbearbeitung



1 Anfrage erfassen und bewerten

1. Anfrage erfassen und klären
2. Anfrage technisch prüfen
3. Anfrage kaufmännisch prüfen
4. Anfrage bewerten

- Daten der Anfrage erfassen
- Bearbeitungsprozeß definieren
- Zuständigkeiten festlegen
- Ansprechpartner bestimmen
- Erste Bewertung des Kunden
- Registrierung der Kontakte
- Anliegen des Kunden verstehen
- Vollständigkeit prüfen bzw. herstellen
- Anfrage klassifizieren
- Nach gleichen oder ähnlichen Angeboten suchen
- Grobe Machbarkeitsprüfung durchführen
- Grobe Terminüberprüfung für die Leistungserstellung vornehmen
- Dem Kunden Termin für die Angebotsabgabe signalisieren
- Wettbewerbssituation analysieren



1 Anfrage erfassen und bewerten

1. Anfrage erfassen und klären
- 2. Anfrage technisch prüfen**
3. Anfrage kaufmännisch prüfen
4. Anfrage bewerten

- Anfrage im Detail technisch klären
- Anforderungen um innerbetriebliche ergänzen
- Auf Ähnlichkeit mit vorhandenen Produkten und Verfahren prüfen
- Detaillierte Machbarkeitsprüfung durchführen
- Maschinen- und Materialverfügbarkeit prinzipiell prüfen
- Grobe Terminierung durchführen
- "Make or Buy" abwägen
- **Mehrwerte für den Kunden aus technischer Sicht entwickeln**
- Technische Lösung skizzieren
- Technisches Risiko abschätzen





Mehrwerte für den Kunden aus technischer Sicht

- Tools zur Produktfindung und -konfiguration
- herausragende technische Kompetenz zur Unterstützung des Kunden
- Angebot einer gemeinsamen Entwicklungsplattform
- zusätzliche Dienstleistungen, kundenspezifischer Service
- das Angebot alternativer Produkte und Lösungen oder zusätzlicher Optionen
- Bau von Mustern oder Prototypen
- Hinweis auf kritische Punkte oder Verfahrensweisen
- eine Unterstützung bei vor- oder nachgelagerten Fertigungsstufen
- Aufzeigen des Cross-Selling-Potentials



1 Anfrage erfassen und bewerten

1. Anfrage erfassen und klären
2. Anfrage technisch prüfen
- 3. Anfrage kaufmännisch prüfen**
4. Anfrage bewerten

- Kundenhistorie (Angebote, Aufträge) auswerten
- Bonität prüfen
- Informationen über Marktstellung und Potential, etc. einholen
- **Kunden bewerten**
- Kosten, Preise und Ergebnis schätzen
- **Mehrwerte für den Kunden aus kaufmännischer Sicht entwickeln**
- kaufmännisches Risiko abschätzen
- Wettbewerbssituation, Wettbewerber und Märkte analysieren





Mehrwerte für den Kunden aus kaufmännischer Sicht

- Kundenindividuelle Vertragsgestaltung
- Besondere Zusicherungen, z.B. Exklusivitätsgarantien
- Besondere Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit
- Hohe Liefer- und Termintreue
- Spezielle Finanzierungsmodelle, Gewährleistungsangebote, Subventionsberatung
- Unterstützung bei vor- oder nachgelagerten Schritten des Beschaffungsprozesses
- Angebot von Folgebedarf
- Vendor Managed Inventory (VMI)
- Angebot spezieller Geschäftsmodelle



1 Anfrage erfassen und bewerten

1. Anfrage erfassen und klären
2. Anfrage technisch prüfen
3. Anfrage kaufmännisch prüfen
4. **Anfrage bewerten**

- Festlegung von Bewertungskriterien und -maßstäben
- Ergebnis der technischen und kaufmännischen Prüfung bewerten
- Risiken bewerten
- Vertrags-, Preis- und Konditionenstrategie festlegen
- Angebotsstrategie definieren
- **Mehrwerte für den Kunden festlegen und deren Kosten schätzen**
- **Herausarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals**
- Auftragswahrscheinlichkeit abschätzen
- Verfahren zur Angebotsbewertung anwenden
- Gesamtevaluierung durchführen

2 Angebot erstellen und präsentieren

1. **Angebotsbearbeitung planen**
2. Technische Lösung erarbeiten
3. Liefertermin bestimmen
4. Angebot kalkulieren
5. Angebot vollenden

- Ablauf der Angebotserstellung bestimmen
- Verfahrensregeln festlegen
- Bearbeiter und Hilfsmittel auswählen
- Aufgaben und Termine zuordnen
- Zuständigkeiten für Entscheidungen regeln
- **Kunden informieren**

2 Angebot erstellen und präsentieren

1. Angebotsbearbeitung planen
2. **Technische Lösung erarbeiten**
3. Liefertermin bestimmen
4. Angebot kalkulieren
5. Angebot vollenden

- Anfragedaten detaillieren
- vorhandene Lösung suchen
- Technische Lösung spezifizieren
- **Mehrwerte ausarbeiten**
- Gesamtkonzept vollenden

2 Angebot erstellen und präsentieren

1. Angebotsbearbeitung planen
2. Technische Lösung erarbeiten
- 3. Liefertermin bestimmen**
4. Angebot kalkulieren
5. Angebot vollenden

- Lieferzeiten für Materialien und Fertigungskapazitäten bestimmen
- Tätigkeitsdauern und Fertigungsstunden abschätzen
- Fertigungsablauf festlegen
- Einlastung simulieren

2 Angebot erstellen und präsentieren

1. Angebotsbearbeitung planen
2. Technische Lösung erarbeiten
3. Liefertermin bestimmen
- 4. Angebot kalkulieren**
5. Angebot vollenden

- Leistungsumfang endgültig definieren
- Lieferbedingungen festlegen
- Finanzielle und rechtliche Bedingungen bestimmen
- Herstellkosten und Preis kalkulieren
- **Angebotspreis festlegen**
- Konditionen, Garantien-, Haftungs- und Zahlungsbedingungen bestimmen
- Finanzierungsmodell ausarbeiten
- Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten prüfen

2 Angebot erstellen und präsentieren

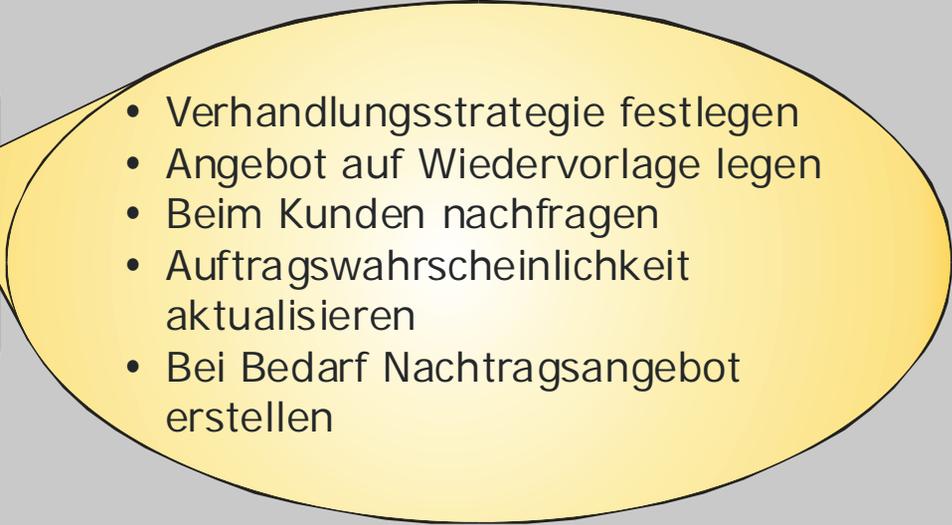
1. Angebotsbearbeitung planen
2. Technische Lösung erarbeiten
3. Liefertermin bestimmen
4. Angebot kalkulieren
5. **Angebot vollenden**

- Red Team Review durchführen
- Angebotsdokumentation erstellen
- Angebot abschließend prüfen
- Angebot genehmigen
- Angebot präsentieren



**3 Angebot
verfolgen und auswerten**

- 
- 1. Angebot verfolgen**
2. Auswertungen durchführen

- 
- Verhandlungsstrategie festlegen
 - Angebot auf Wiedervorlage legen
 - Beim Kunden nachfragen
 - Auftragswahrscheinlichkeit aktualisieren
 - Bei Bedarf Nachtragsangebot erstellen

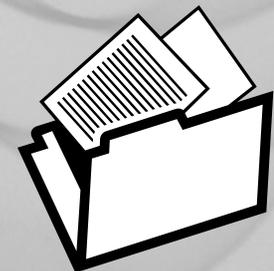
3 Angebot verfolgen und auswerten

1. Angebot verfolgen
2. **Auswertungen durchführen**

- Angebot gemäß den Systematiken archivieren
- **Angebot und die Reaktion des Kunden bewerten**
- **Schlüsse für die Kundenbewertung und Kundenansprache ziehen**
- **Wissensbasis ergänzen**

Das Angebotsdokument: Der Vermittler

- des kundenindividuellen und nutzenorientierten Leistungs- und Preisangebots
- von Kundenorientierung und -verständnis
- des Leistungsvermögens und -spektrums
- von Lösungskompetenz
- von technischer Kompetenz
- von Alleinstellungsmerkmalen
- von Image
- Servicebereitschaft
- Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit
- Flexibilität



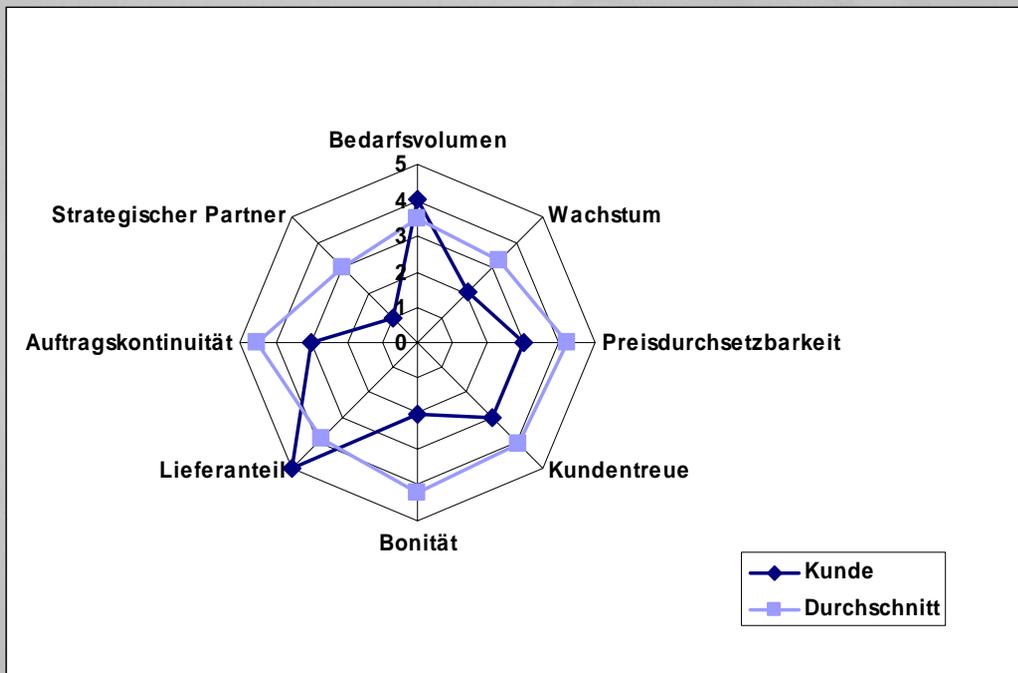
Das Angebotsdokument: Qualitätskriterien

- Kundenindividuelle Darstellung
- Persönliche Ansprache
- Systematischer Aufbau
- Übersichtliche Gestaltung
- Lesergruppenbezug
- Ansprechende Form
- Illustration
- Nutzen- und Lösungsorientierung
- Klarheit
- Vollständigkeit
- Präzision



Verfahren zur Kundenbewertung (1)

- Einzelkriterien:
Umsatz, Deckungsbeitrag, Bonität, Vertragsdauer, Bestellhäufigkeit, Referenzpotential, Lieferanteil, technologische Entwicklungsfähigkeit, ...
- Spinnendiagramm:



Verfahren zur Kundenbewertung (2)

Scoring-Verfahren

- Kriterien festlegen
- Wertebereiche normieren:
maximale Punktzahl, 100%, Klassenbildung
- Kriterien gewichten
- Datenselektion bestimmen

Periodisch:

- Datenselektion und Datenübernahme durchführen
- Kunden nach den Kriterien bewerten
- Rangordnung darstellen

Verfahren zur Kundenbewertung (3)

Kundenscoring

	Gewichtung	Kunde A		Kunde B		Kunde C	
		Bewertung	Scores	Bewertung	Scores	Bewertung	Scores
Kaufmännische Parameter	60		390		495		180
Umsatz	10	8	80	8	80	2	20
Potenzial	10	6	60	7	70	3	30
Deckungsbeitrag	15	5	75	8	120	2	30
Kundenloyalität	8	7	56	9	72	4	32
Bonität	10	7	70	9	90	4	40
Referenzpotential	7	7	49	9	63	4	28
Technische Parameter	40		270		220		160
Bedeutung der Technologie	20	8	160	7	140	4	80
Zukunft der Technologie	10	5	50	5	50	5	50
Potential für Prozeßverknüpfung	10	6	60	3	30	3	30
Gesamtbewertung	100		660		715		340

Verfahren zur Kundenbewertung (4)

RFM-Verfahren

Recency of last purchase, Frequency of purchase, Monetary Value

Bewertungsschema (Beispiel)

Startwert	25 Punkte					
Letztes Kaufdatum	bis 6 Monate + 40 Punkte	Über 6 bis 9 Monate + 25 Punkte	Über 9 bis 12 Monate + 15 Punkte	Über 12 bis 18 Monate + 5 Punkte	Über 18 bis 24 Monate - 5 Punkte	Über 24 Monate - 15 Punkte
Häufigkeit des Einkaufs im letzten Jahr	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
durchschnittlicher Umsatz bei den letzten 3 Einkäufen	bis 50 Euro + 5 Punkte	50 bis 100 Euro + 15 Punkte	100 bis 200 Euro + 25 Punkte	200 bis 300 Euro + 35 Punkte	300 bis 400 Euro + 40 Punkte	Über 400 Euro + 45 Punkte

Customer Knowledge Management



Erfolgsmessung

- Angebotserfolgsquote
Anzahl der umgewandelten Angebote / Anzahl der Angebote
oder: Auftragsvolumen / Angebotsvolumen
- Anfragereaktionszeit
Durchlaufzeit vom Anfrageeingang bis zum Angebotsausgang
- Nacharbeitsanteil
Kosten für Nachbearbeitung / Kosten für die Angebotserstellung
- Erreichbarkeitsquote
- Durchschnittliche Kosten pro Angebot
- Kundendeckungsbeitrag
- Balanced Scorecard

Softwareunterstützung

- Datenbanksystem
- Tabellenkalkulation
- ERP-System
- Kontaktmanagement- bzw. CRM-System
- Angebotssystem mit Produktkonfigurator
- Projektmanagementsystem
- Archiv- bzw. Dokumentenmanagementsystem
- Data Warehouse System
- Spezialprogramme
- Individualprogramme



Erfolgsfaktoren

- Angebotsselektion
- Prozeßoptimierung
- Standardisierung
- Individualisierung
- Nutzenorientierung
- Dokumentgestaltung
- Kundenwissen
- Erfolgsmessung
- Erfahrungsdatenbank
- Softwareunterstützung
- Generierung von Kundenloyalität

Sicht des Kunden einnehmen!



"Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer."

Antoine de Saint Exupéry

"Wenn Du Kundenloyalität erreichen willst, dann installiere nicht eine Software, um Mitarbeiter mit zahlreichen Dateneingaben zu plagen, sondern lehre die Männer und Frauen die Sehnsucht nach dem glücklichen Kunden."

HS in Anlehnung an Exupéry

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!