

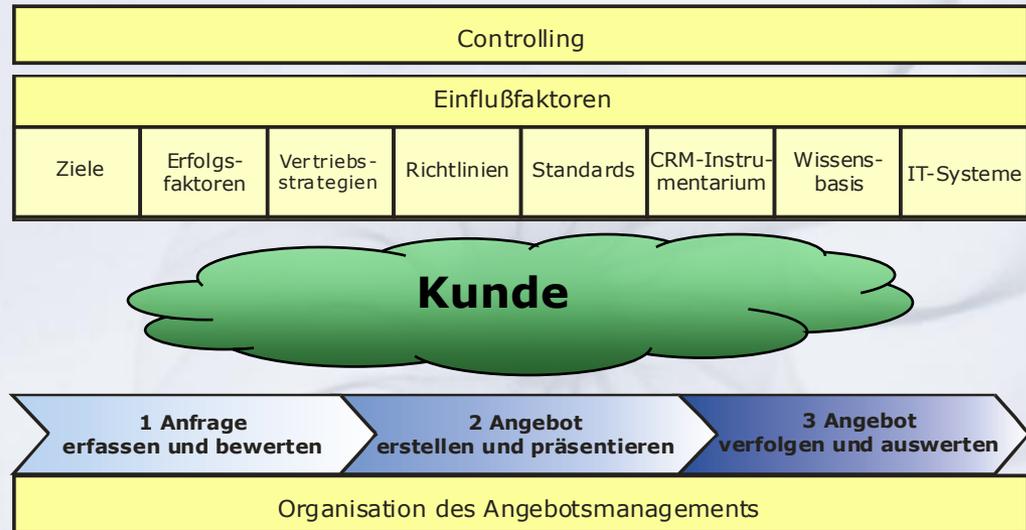
Effizientes Angebotsmanagement im Maschinen- und Anlagenbau

1. & 2. Dezember 2008

Maritim Düsseldorf

Gelebtes Angebotsmanagement

Konzepte und ihre Umsetzung



Prof. Dr. Herrad Schmidt

Universität Siegen

Institut für Wirtschaftsinformatik

Schmidt@fb5.uni-siegen.de

www.uni-siegen.de/fb5/wirtschafts_informatik

Anlass der VDI-Studie zum Angebotsmanagement

Neue

- Herausforderungen
- Konzepte
- Erkenntnisse
- Softwaresysteme



Wandel beim Angebotsmanagement

Neue VDI-Richtlinien zum Angebotsprozess und Angebotsdokument

Einflussfaktoren für den Wandel

- Internationaler Wettbewerb
- Technologische Entwicklungen
- Forderungen und Erwartungen der Kunden
- Customer Relationship Management
- Geschäftsprozessmanagement
- Erfolgsfaktoren für die Auftragsgewinnung
- Die Softwareunterstützung



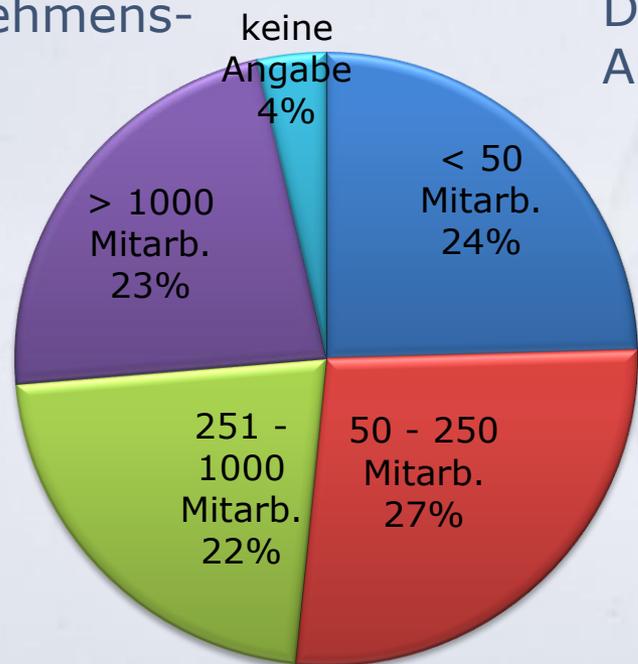
Veränderungen im Detail!

Die Umfrage

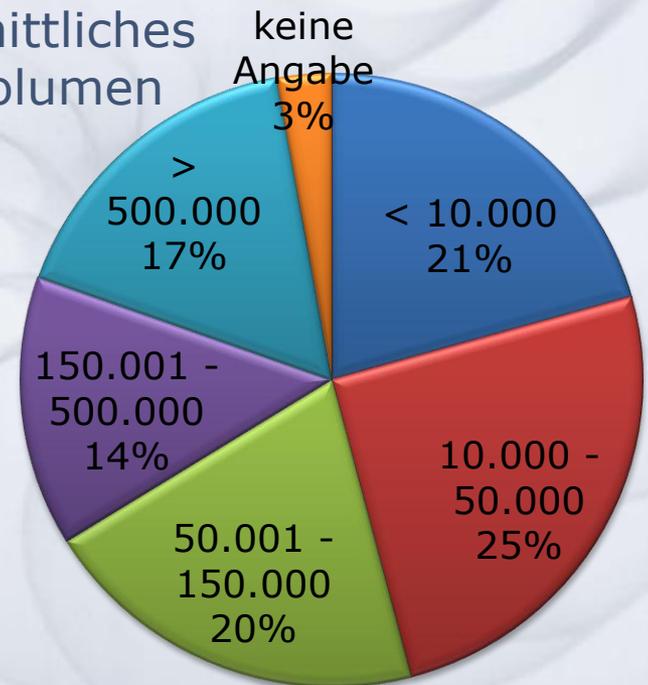


- zur Vorbereitung für die Erstellung der VDI-Richtlinien
- Beteiligung von 281 VDI-Mitgliedern
- *Download der Studie: <http://www.vdi.de/41060.0.html>*

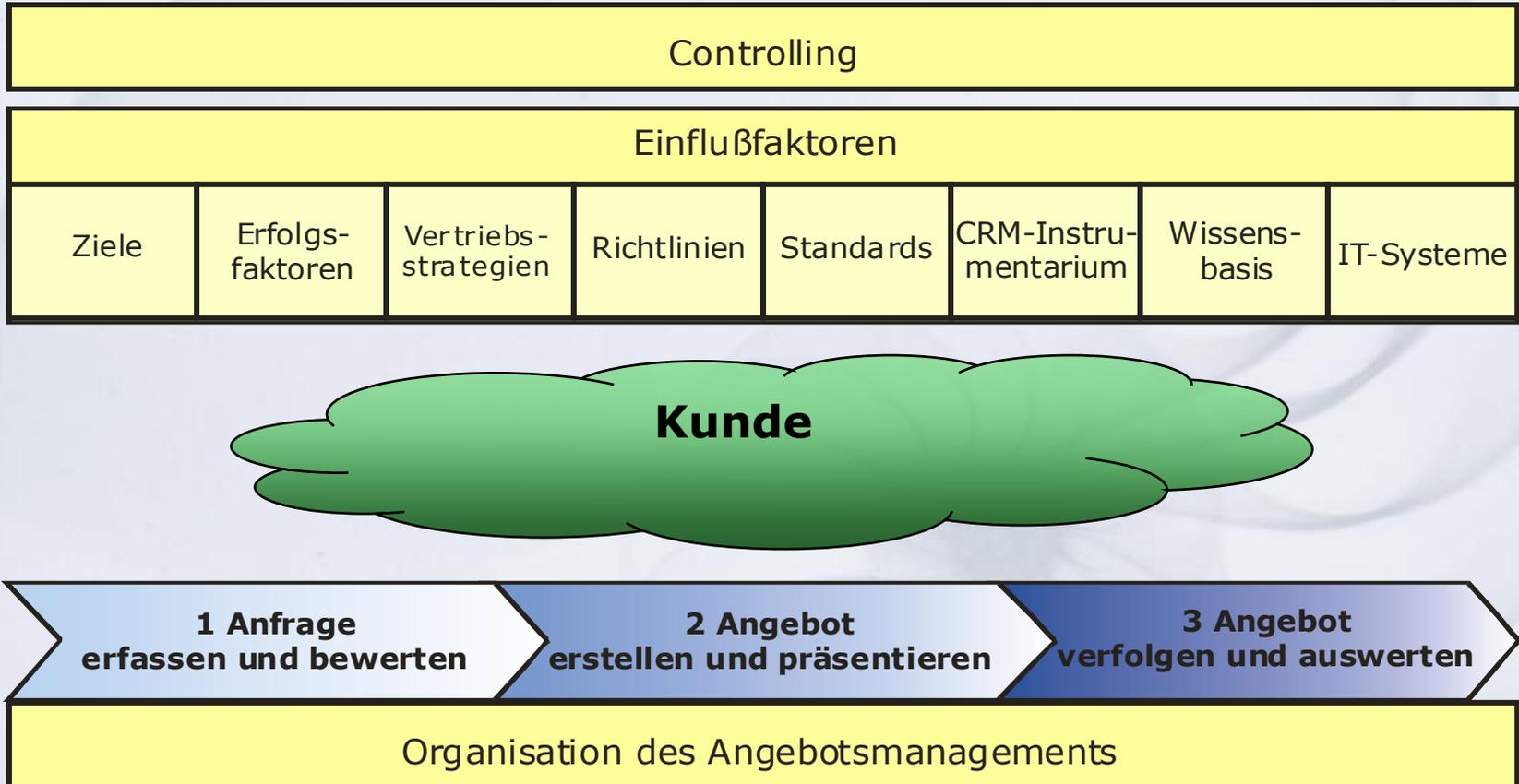
Unternehmensgröße



Durchschnittliches Auftragsvolumen



Der Angebotsprozess



s.a. VDI-Richtlinie 4504, Blatt 1

[http://www.vdi.de/7799.0.html?&no_cache=1&tx_vdirili_pi2\[showUID\]=92835&L=0](http://www.vdi.de/7799.0.html?&no_cache=1&tx_vdirili_pi2[showUID]=92835&L=0)

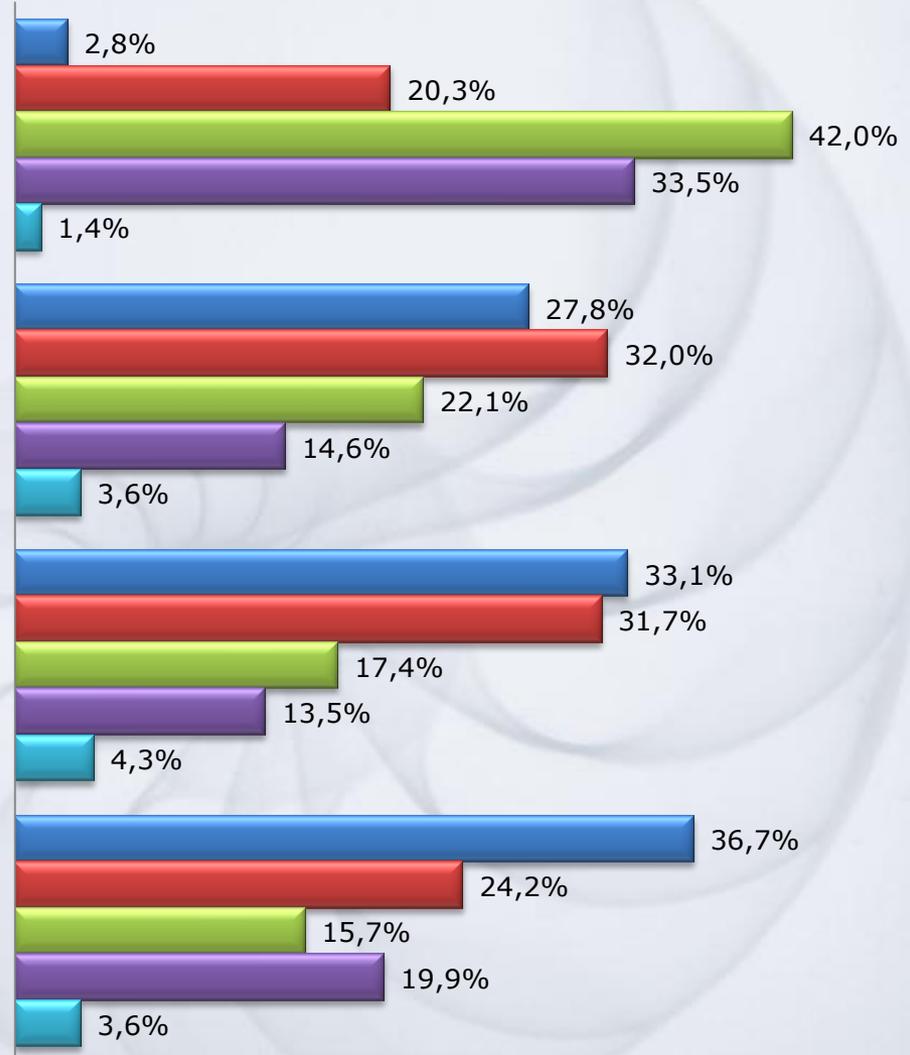
Was bestimmt maßgeblich den Prozess Ihrer Angebotserstellung und -verfolgung?

Der Prozess der Angebotsbearbeitung erfolgt gemäß einer Verfahrensweise, die sich aus der Praxis heraus ergeben hat (gewachsener Prozess).

Im Rahmen der Zertifizierung sind verbesserte Verfahrensregeln für den Prozess der Angebotsbearbeitung entwickelt worden.

Der Prozess der Angebotsbearbeitung ist im Rahmen einer Umstrukturierung neu gestaltet und optimiert worden.

Der Prozess der Angebotsbearbeitung wird wesentlich bestimmt durch das unterstützende IT-System (z.B. ERP-System, Angebotskonfigurator, CRM-System).



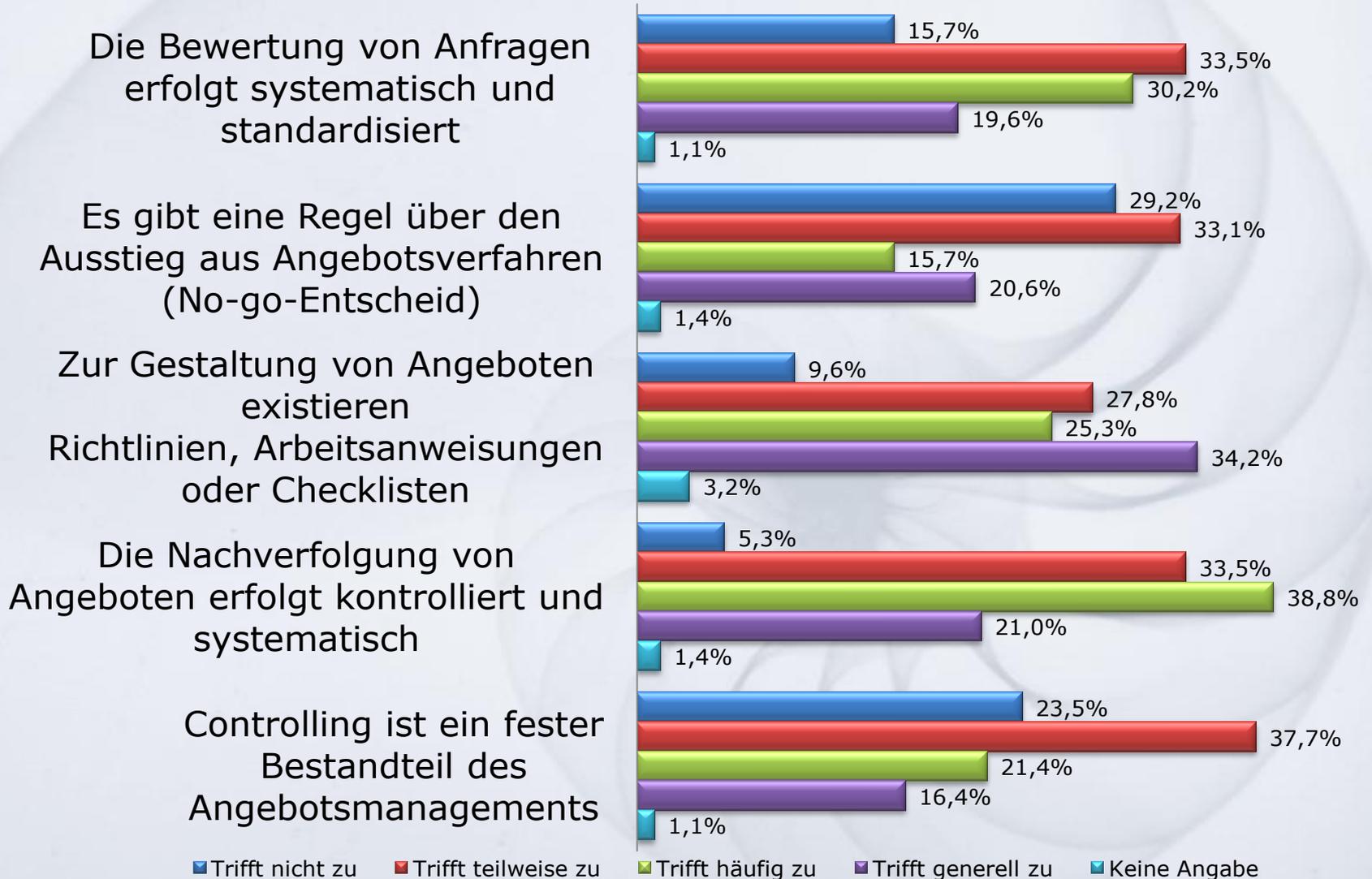
Verbesserungspotenziale beim Angebotsprozess

- stärkere Selektion der Anfragen
- Standardisierungen/Modulbauweisen/Baukastensysteme
- Reduzierung der Durchlaufzeit
- Erstellung von neuen vereinheitlichten, klaren Prozessen, Koordination durch eine Person
- durchgängiger Informationsfluss, Workflow
- Angebotsanpassung gegenüber Kundenwünschen
- bessere Kalkulationsgrundlagen
- aktive Angebotsverfolgung
- Angebotscontrolling
- bessere IT-Unterstützung
- Professionalisierung in der Angebotserstellung



Handlungsbedarf!

Welche Verfahrensvorschriften werden eingesetzt?



Empfehlungen für Verfahrensvorschriften

- kurze Checklisten
- Entscheidungskriterien
- einfach, klar strukturiert
- kontinuierliche Verbesserung der Ablaufprozesse (KVP)
- aus Fehlern lernen und neu organisiert in den Ablauf bringen
- Definition von KPIs und Monitoring der KPIs
- Best Practice gemeinsam erarbeiten und implementieren
- Objektivierung durch CRM
- Einhaltung von Verfahrensvorschriften ist zu gewährleisten
- „Vertriebsingenieure sind häufig prozessresistent“



Regeln ja, aber pragmatisch!

Customer Relationship Management

- Integration von Marketing, Vertrieb und Service
- Fokussierung auf profitable Kunden mit Potenzialbetrachtung
- Erlangung von komparativen Wettbewerbsvorteilen durch Alleinstellungsmerkmale und die Schaffung von Mehrwerten beim Kunden
- Fokussierung des Kundennutzens
- Unterstützung des Kunden in seinen Prozessen
- Betrachtung des Kunden in ganzheitlicher Sicht
- Berücksichtigung von weichen Faktoren
- Red Team Review



Welche Einflüsse hat das Kundenbeziehungsmanagement auf Ihr Angebotsmanagement?

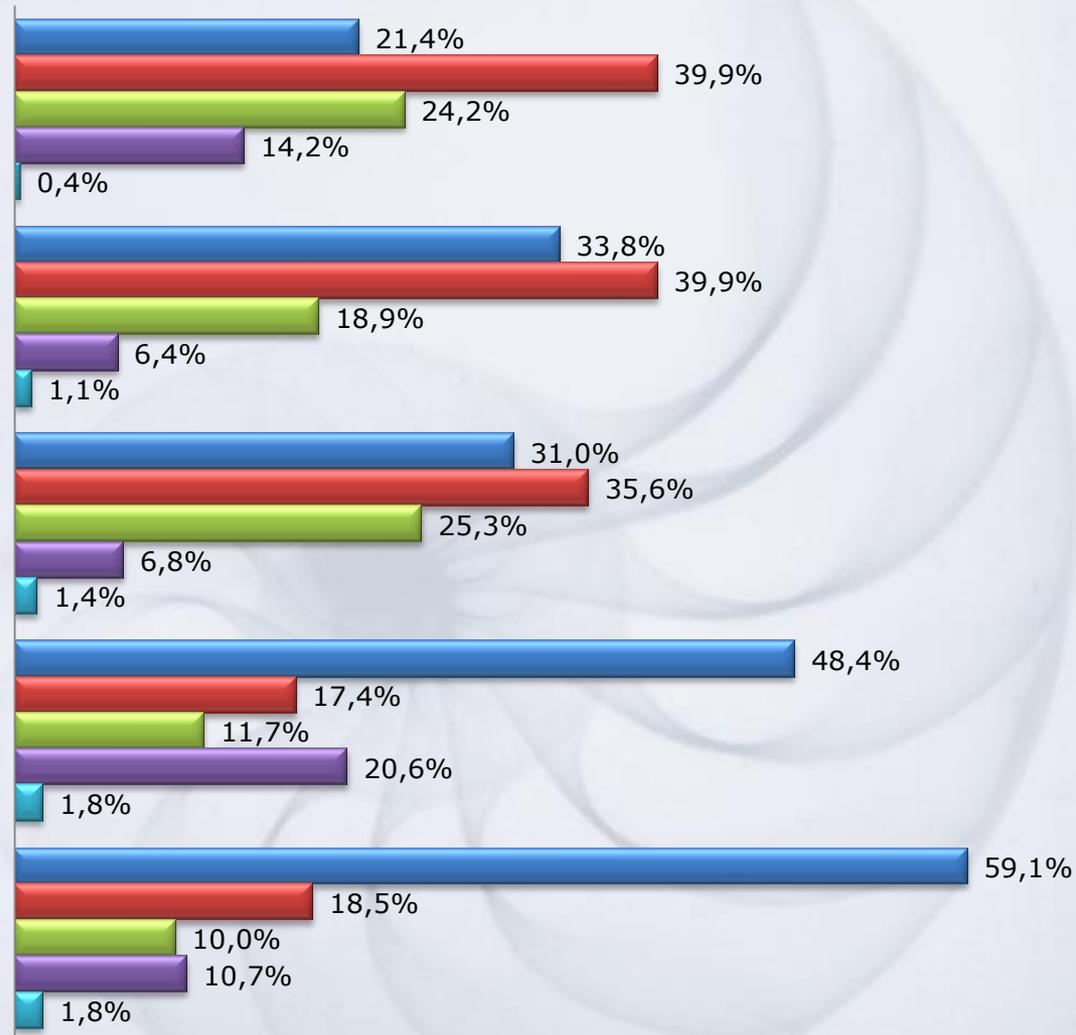
Im Unternehmen sind spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung eingeführt worden

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung haben Änderungen beim Angebotsmanagement bewirkt

Der Service wird stärker in das Angebotsmanagement integriert

Zur Verbesserung der Kundenbeziehungen wird ein CRM-System genutzt

Die Einführung eines CRM-Systems hat auch das Angebotsmanagement verbessert



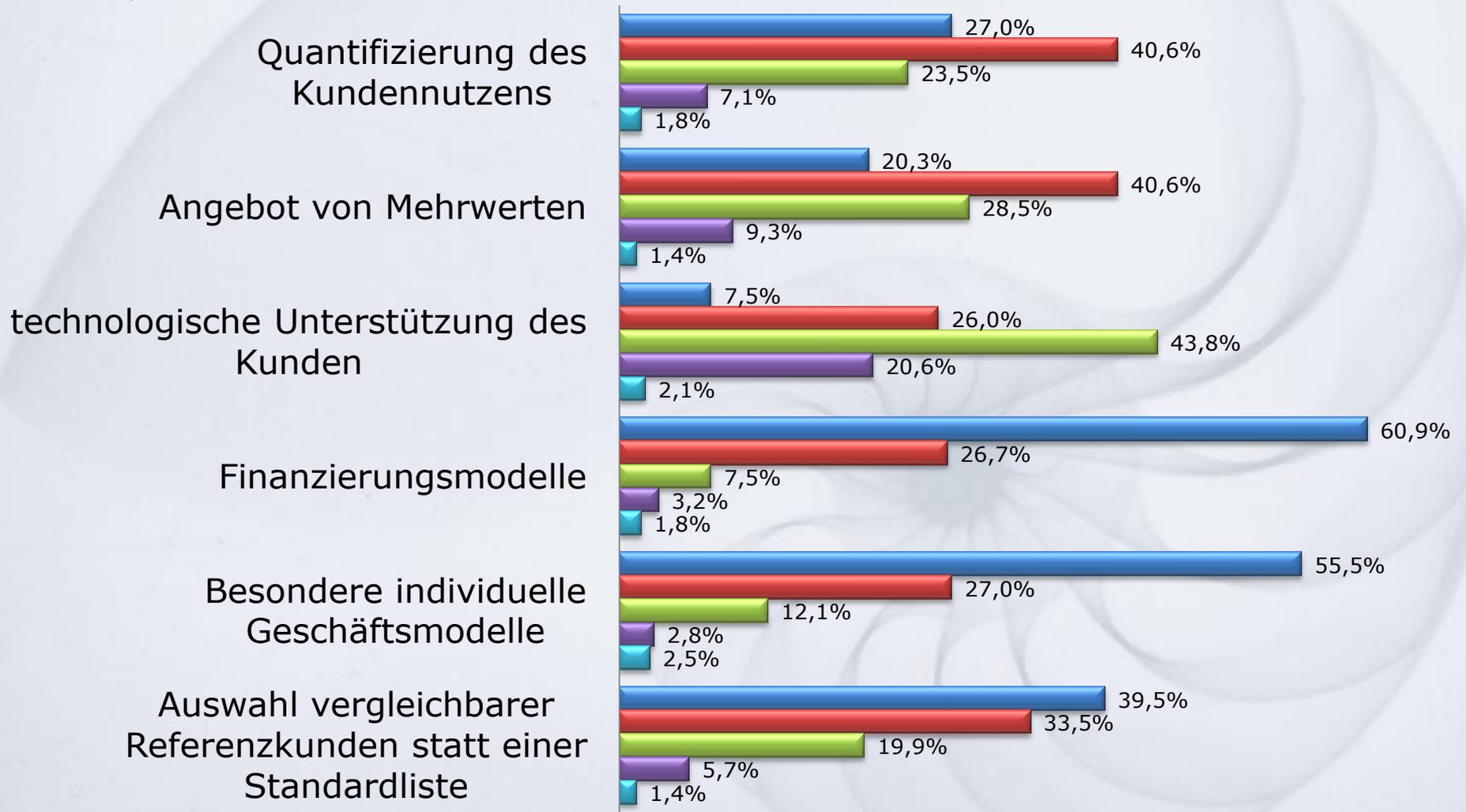
Änderungen durch Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung

- Auftragswahrscheinlichkeit steigt deutlich
- Angebotsabgabe ist schneller
- Überarbeitung des Angebotsmanagement
- gezielte und individuelle Angebotsabgabe
- Bewertung und Analyse durch das CRM
- regelmäßiger Kundenkontakt, mehr Transparenz, besseres Vertrauen
- Verständnis für die Kundenprozesse, frühe Bedürfniserfassung, höhere Einbindung der Kunden
- Kunden lassen sich dadurch nicht halten
- „keine, da CRM bis dato unbekanntes Vokabel im Unternehmen“



CRM bringt Erfolg!

Welche Alleinstellungsmerkmale weisen Ihre schriftlichen Angebot auf?



Sonstige Alleinstellungsmerkmale

- Technologieführerschaft, technische Merkmale, Nischenprodukt, Produktspezifikation, Performance-Garantien, Spezialverfahren
- Monopolstellung, Weltmarktführer
- Zuverlässigkeit, Qualität, Schnelligkeit, Flexibilität, Zusicherung fristgerechter Lieferung
- Vollversorgung/Systemlieferant
- Muster, Erprobungen beim Kunden
- Know-how, Kundenspezifische Lösungen, Service und Ansprechbarkeit
- „Wir können (und wollen) zuhören.“
- „nicht vorhanden, dadurch Wettbewerbsnachteil“

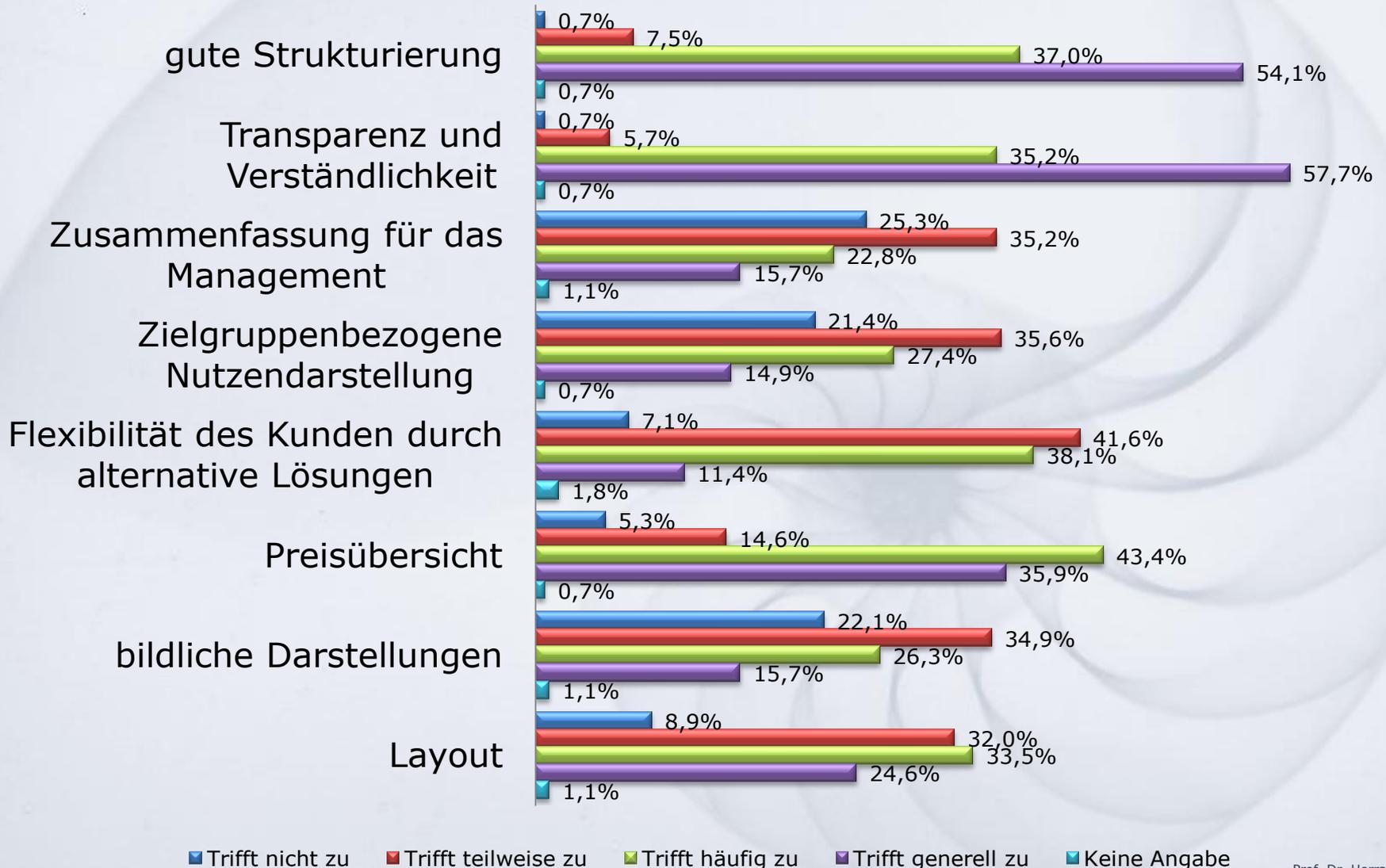


Schwerpunktmäßig technische Merkmale!

Richtlinien für das Angebotsdokument

Begleitschreiben		
Vorspann		Image
	Deckblatt	
	Inhaltsverzeichnis	
Allgemeiner Teil		
	Vorteile auf einen Blick	Überblick und Kommern- zielles
	Ihre Anforderungen	
	Unsere Lösung für Sie	
	Preisübersicht	
	Angebots- und Lieferbedingungen	Technik
Technische Beschreibung		
	Aufgabenstellung	
	Lösungsvorschlag	
	technische Daten	
Liefer- und Leistungsumfang		
	Lieferumfang	
	Leistungsumfang	
	Checkliste	

Welche Qualitätsmerkmale sind für Ihre schriftlichen Angebote von besonderer Bedeutung?

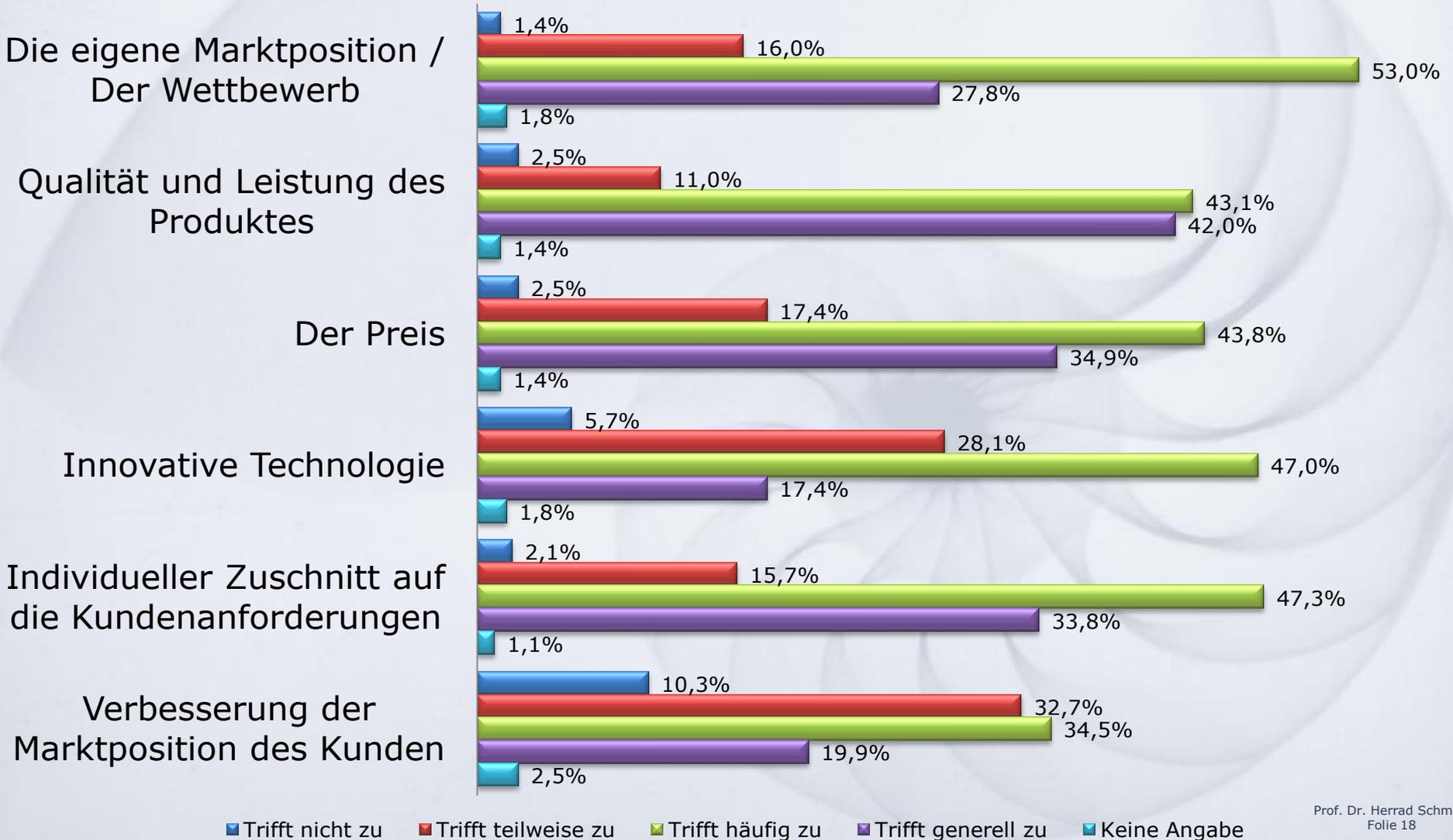


Controlling Erfolgsfaktoren und deren Messung

- Kriterien für die Entscheidungsfindung
- Gründe für die Auftragsgewinnung/-verlust
- Ermittlung der Erfolgsfaktoren
- Messung aussagefähiger Key Performance Indicators



Was sind die entscheidende Gründe für die Auftragsgewinnung bzw. für den Auftragsverlust?



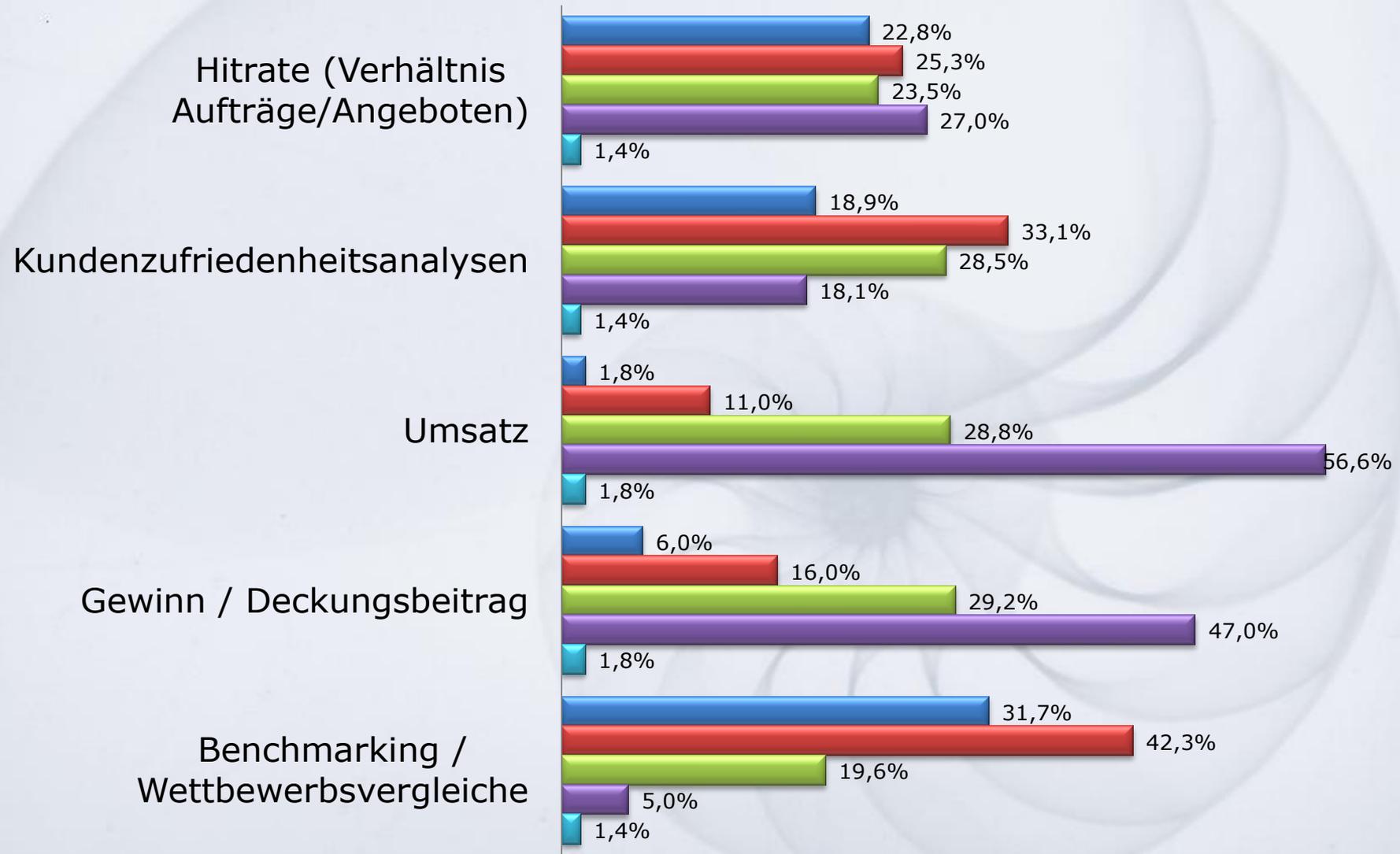
Weitere Gründe für Auftragsvergabe/-verlust

- rasche Angebotserstellung, Nachverfolgung
- Lieferzeiten, Termintreue, Garantien, Zahlungsbedingungen
- Vertrauen, persönliche Beziehungen und Kundenbetreuung, soft skills, persönliche Präferenzen des Einkaufs
- Kundennutzen, Mehrwert, Alleinstellungsmerkmale
- Gesamtsystem passend auf Kundenanforderungen
- Flexibilität in der Realisierung kundenspezifischer Ausführungen
- Servicequalität, weltweiter Service, Reaktionszeit
- Fach- und Problemlösungskompetenz, Zuverlässigkeit
- Zertifizierung, Lieferantenbewertung
- „Ist mein Geheimnis“



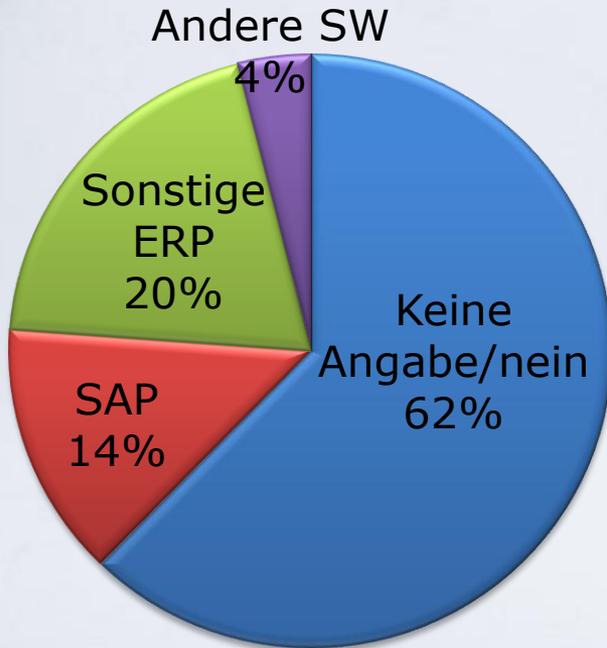
Vielfältige Wettbewerbsparameter!

Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Angebotsaktivitäten?

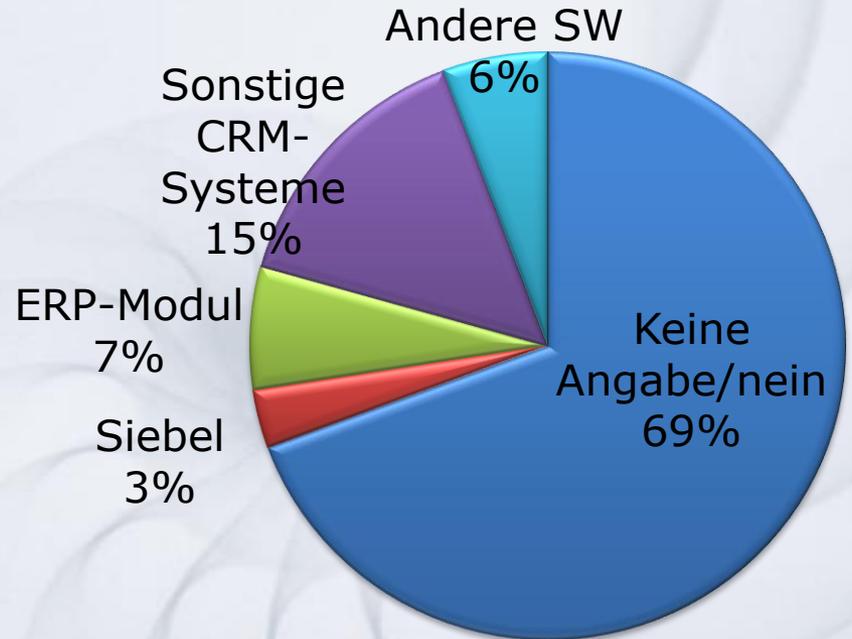


Softwareunterstützung (1)

ERP-System

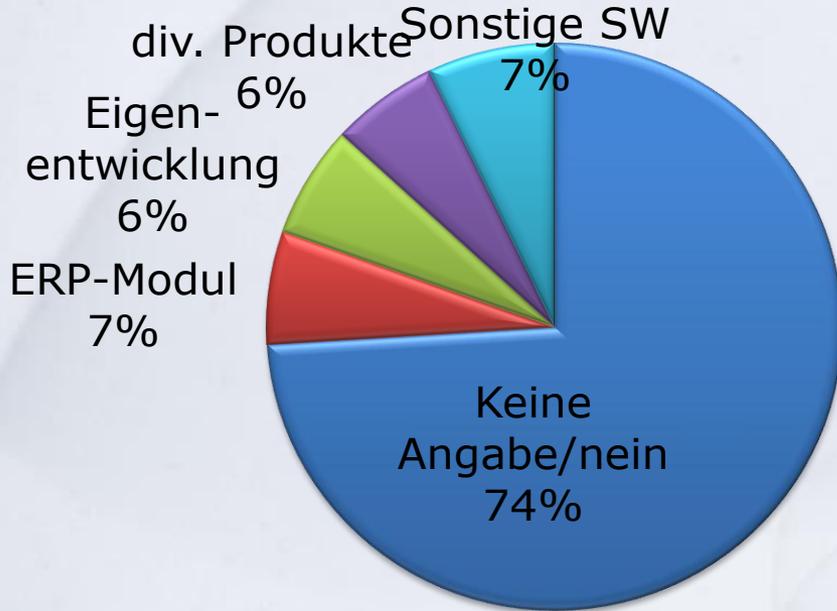


CRM-System

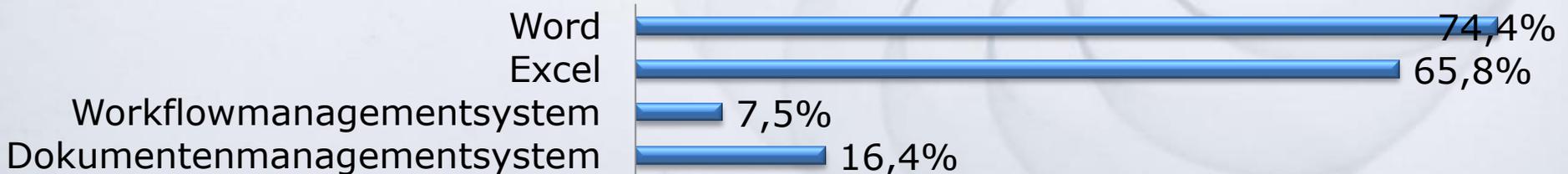
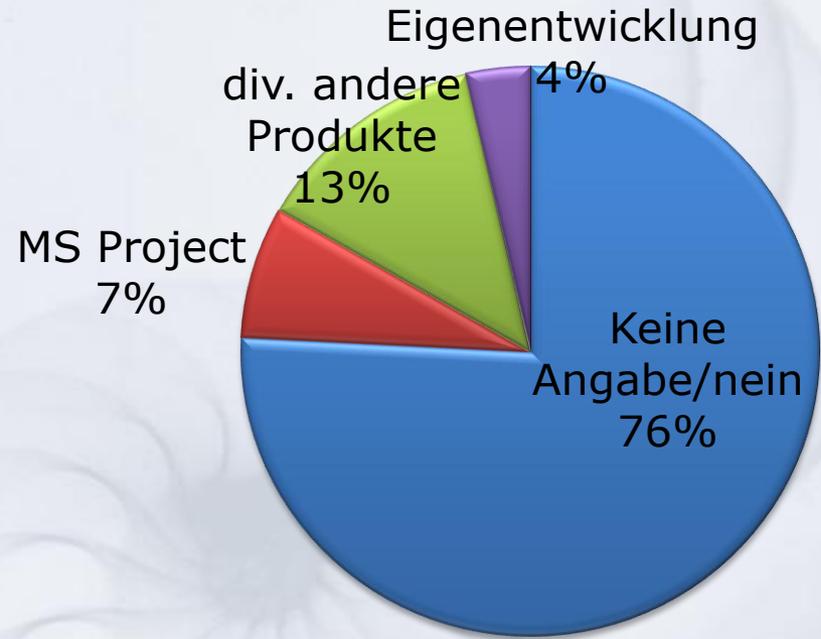


Softwareunterstützung (2)

Produktkonfigurator



Projekt-Management-System



Fazit

- heterogenes Bild
- unterschiedliche Reifegrade
- modernes Geschäftsprozessmanagement selten spürbar
- Kundenbeziehungsmanagement nur teilweise umgesetzt
- Profilierung über technische Merkmale
- Erfolgsfaktoren im Blick
- Controlling ausbaufähig
- Softwareunterstützung verbesserungsbedürftig
- umfassende Gestaltungskonzepte?
- zahlreiche Ansätze und Ideen



Es gibt noch Verbesserungspotenzial!

Marie von Ebner-Eschenbach
(1830-1916)



Für das Können gibt es nur einen Beweis:
das Tun.