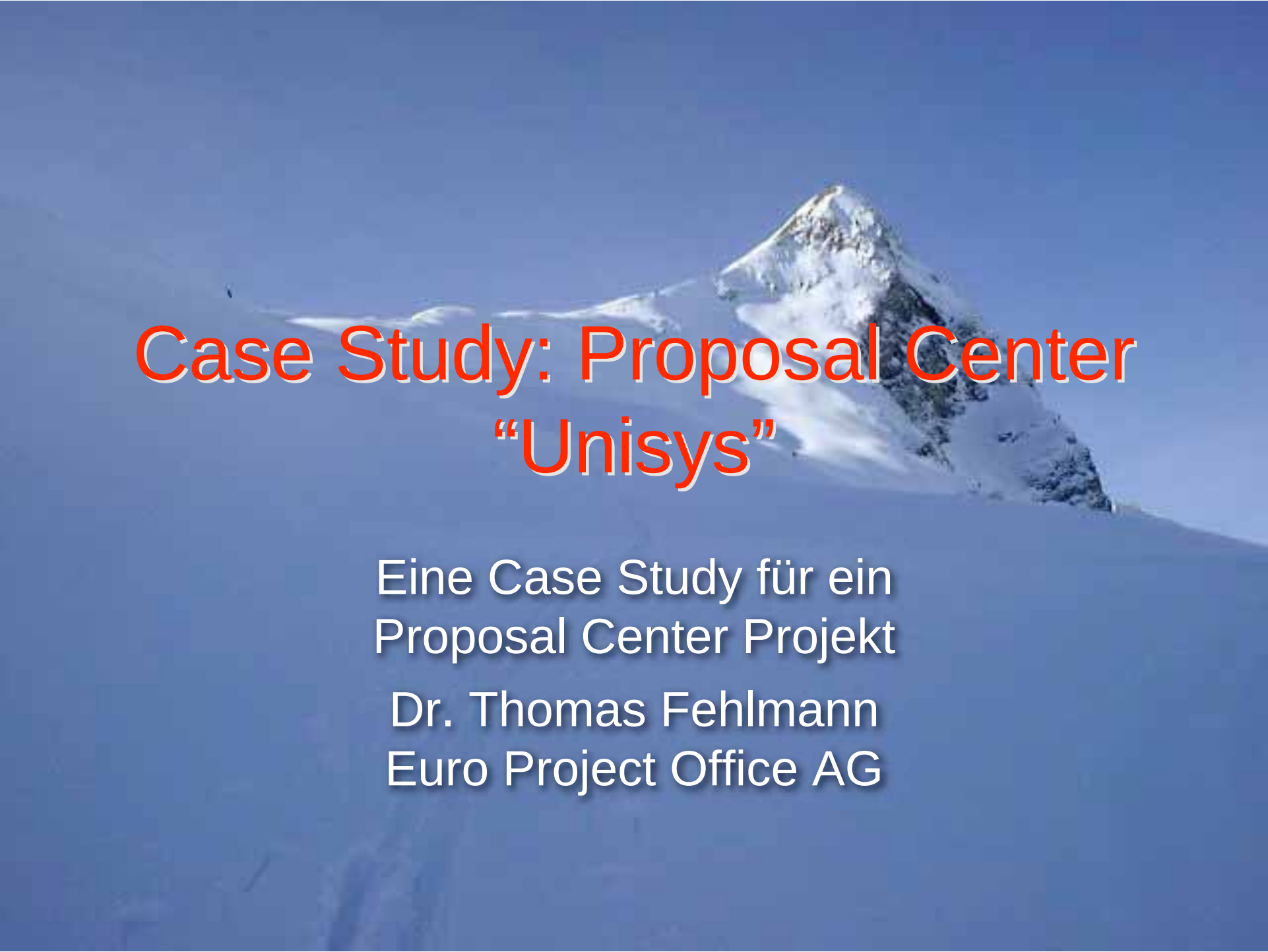


A photograph of a sharp, snow-covered mountain peak against a clear blue sky. The mountain is partially covered in white snow, with some dark rock visible on its slopes. The sky is a uniform light blue.

Case Study: Proposal Center “Unisys”

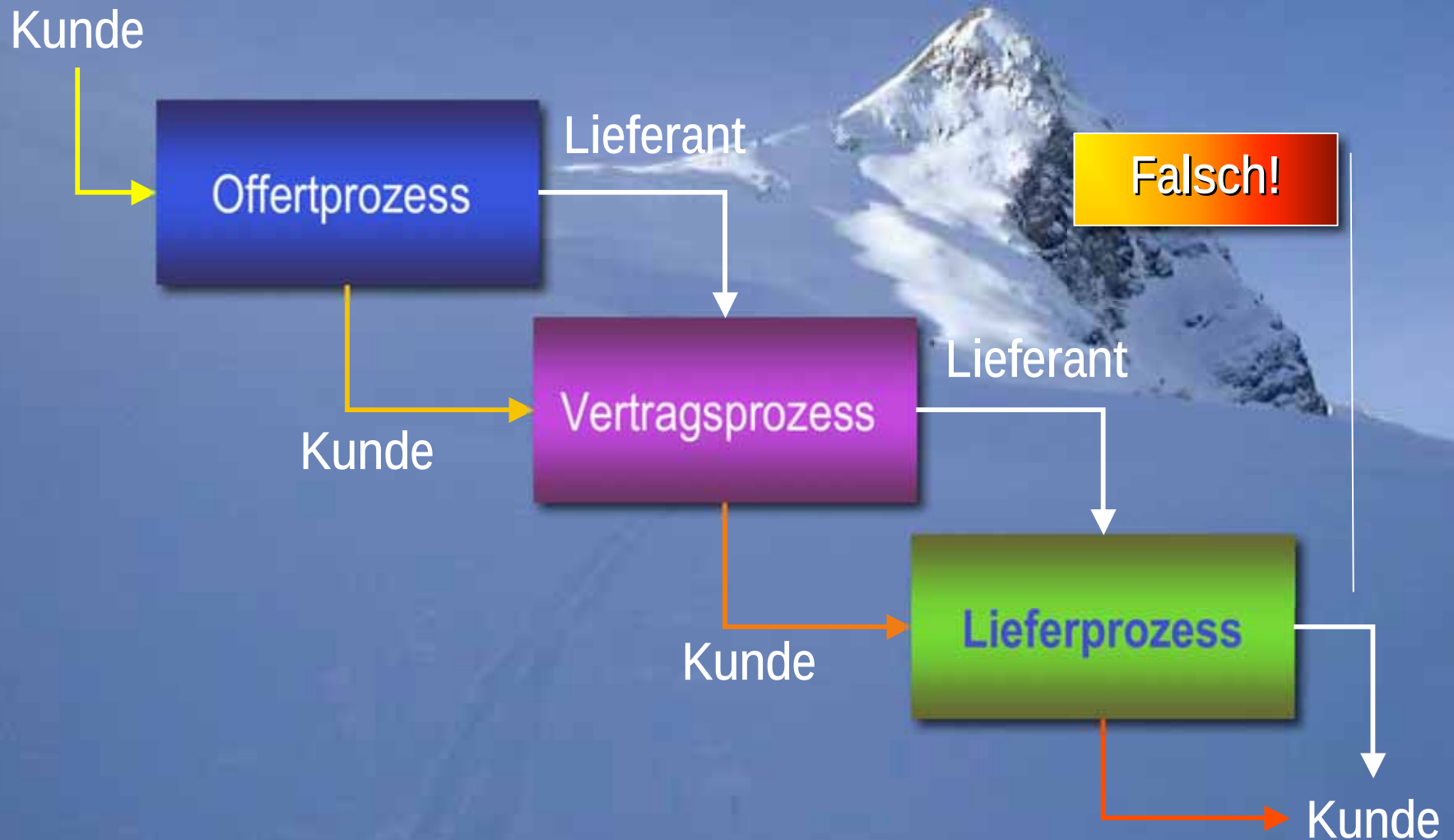
Eine Case Study für ein
Proposal Center Projekt

Dr. Thomas Fehlmann
Euro Project Office AG

Kurzprofil

- Unisys Schweiz hatte 1996 ein Projektportfolio mit etwa
 - 25% **Roten** Projekten, d.h. Verluste einbringend;
 - 35% **Gelben** Projekten, d.h. Marge unter Erwartung;
 - 40% **Grünen** Projekten, Marge $\pm 10\%$.
- Grund: Offerten wurden nicht überprüft.
- Deswegen wurden Proposal Centers eingerichtet, das für alle verbindlichen Dokumente zuständig wurde
- Ergebnis:
 - Ein Jahr später gab es keine Roten Projekte mehr

Ein Prozess läuft schief



Define

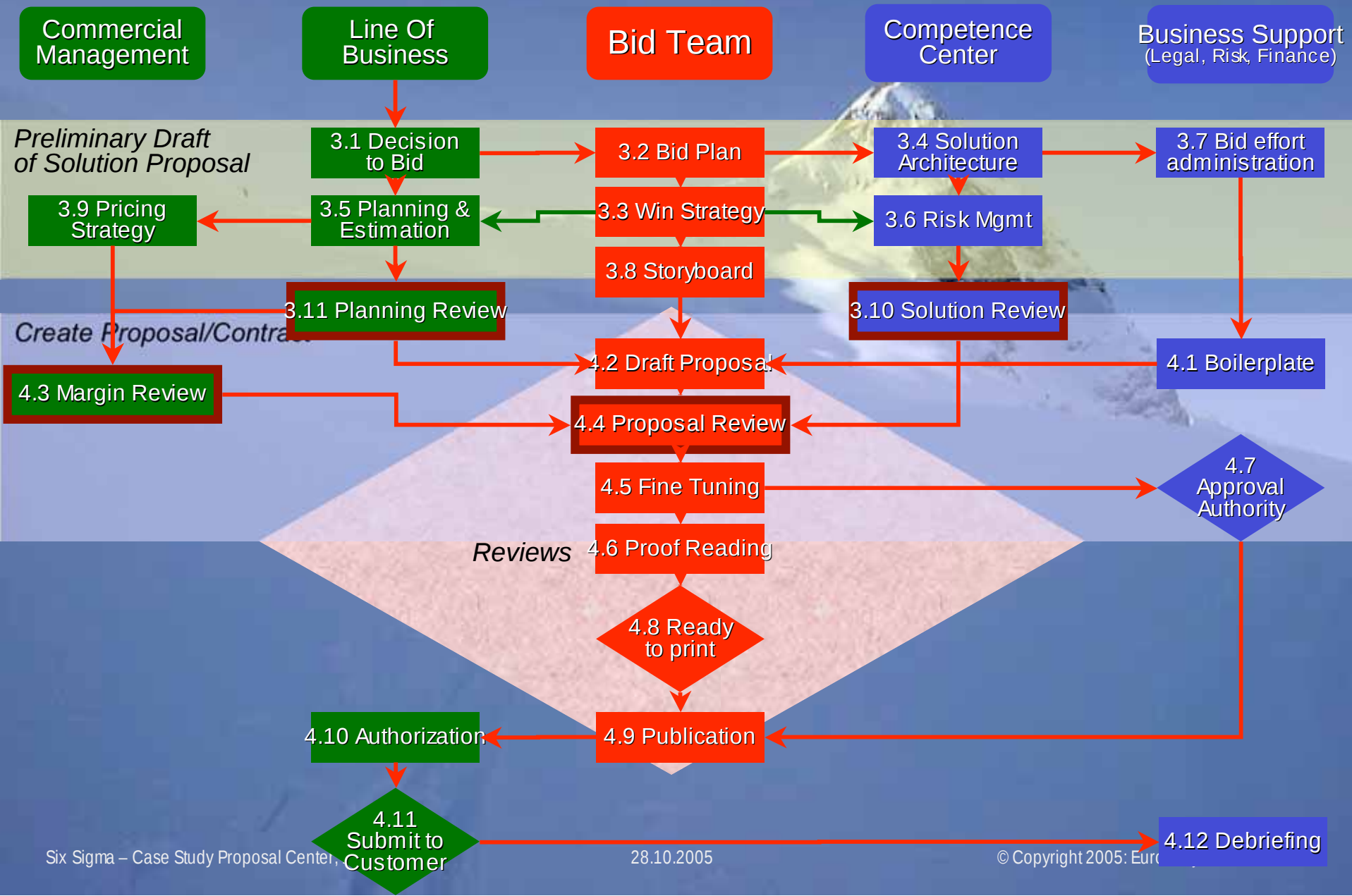
- Ausrichtung auf Kundennutzen
- Mehr Umsatz – weniger Flops

Kundennutzen

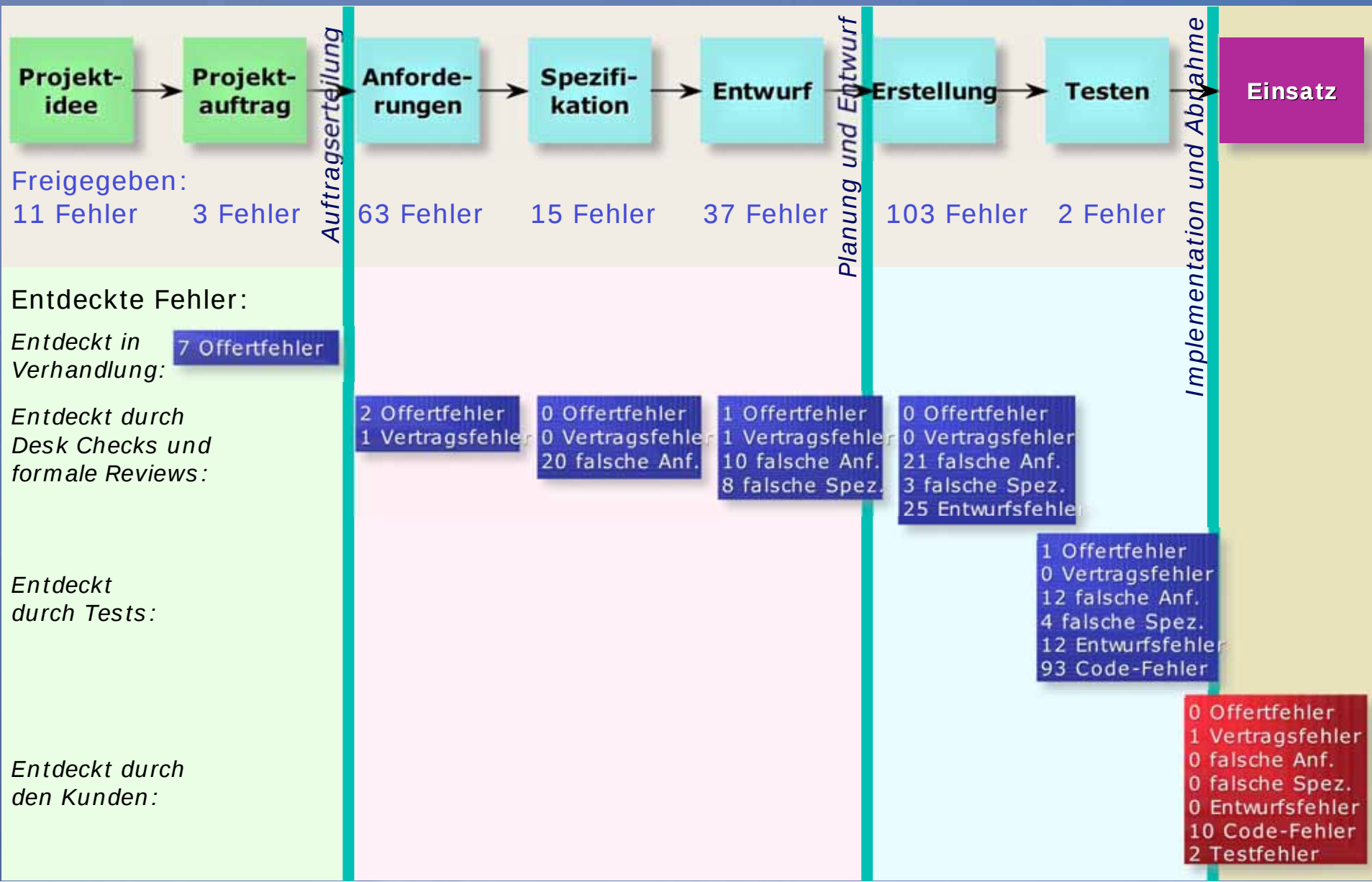


- Durchgängiger Offertprozess
- Professionelles Auftreten mit CI Standards
- Räumliche Konzentration
 - Einsparungen an Bürofläche
- Integration mit
 - Project Office
 - Risikomanagement
 - Finanzmanagement

Prozessorientierung



Führung mit Metriken



Fehlerdichten



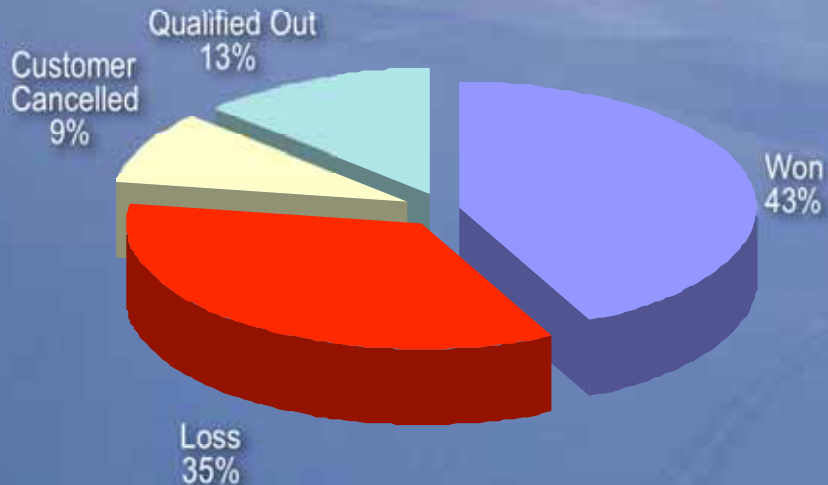
Typical...

€ 758'154

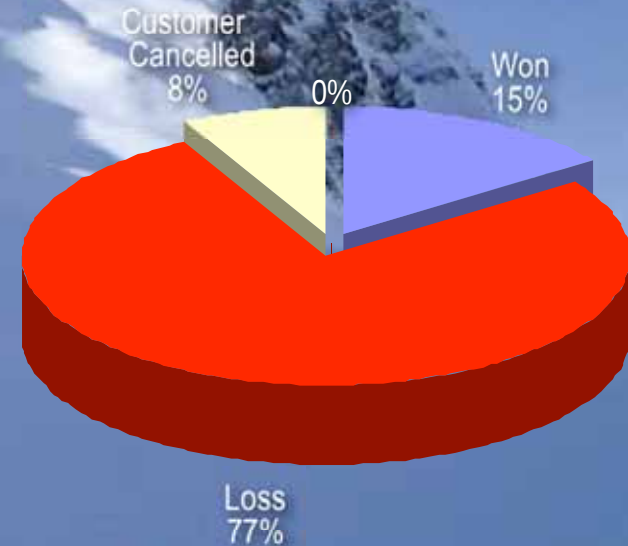


Measure

Win / Loss Ratio
des Unisys Proposal Teams
zwischen 1996 - 1999



Win / Loss Ratio von Unisys
vor 1996



- Bid Win Rate
- Kosten / Nutzen

Projekt-Portfolio mit Roadmap

				Roadmap to Success									
				Sales Roadmap				Contract		Status	Score	Fin.	
Project ID	Opportunity ID	Project Name	Project Manager	Opp. Appr.	Bid Appr.	T&C Appr.	Won	Customer	Subco			Last Update	
	3Q03-EME-0000	HGV Block	Sensational Kate	6.3.03									
OCHCT01	2Q03-Alc-0793	Charmilles	PMI Manager 1	12.2.02	5.3.02	20.5.02		30.6.02	30.6.02		4.3	1-Jan	
OCHNS02	2Q03-Alc-0792	Telecom Network	PMI Manager 2	10.2.03	15.2.03	3.3.03		6.3.03	8.3.03		3.6	1-Dez	
OCHRO01	2Q03-Alc-0791	Roche Switched Net	PMI Manager 3	8.10.02	12.10.02	20.11.02		22.11.02	30.11.02		3.0	1-Jan	
OCHSE01	2Q03-Alc-0707	Sécheron	PMI Manager 4	30.1.03	2.2.03			N/A				1-Jan	
OCHCW02	2Q03-Alc-0706	PWCSAP	PMI Manager 5	30.1.03	2.2.03	5.2.03		10.2.03	12.2.03		1.9	1-Jan	
OCHGG01	2Q03-Alc-0705	Gate Gourmet, SAP	PMI Manager 6	11.11.02	21.11.02	21.11.02		14.11.02	15.11.02		4.2	1-Jan	
OCHGF01	2Q03-Alc-0704	DISA Industrie AG, Platform	PMI Manager 6			4.2.03		3.2.03			0.9	1-Jan	
OCHPW01	2Q03-Alc-0703	In-house CTY	PMI Manager 6	24.1.03							0.5	1-Dez	
OCHSS01	2Q03-Alc-0676	SAP Operation	PMI Manager 6								0.6	1-Jan	
OCHTB01	2Q03-Alc-0675	GPRS plus	PMI Manager 7	10.12.02	12.02.03	20.12.02		5.1.03	7.03.03		2.7	1-Jan	
OCHMI01	1Q03-Alc-1111	UMTS Ahead	PMI Manager 8	1.3.02	2.5.02	20.5.02		30.6.02	27.02.03		2.2	1-Jan	
OCHNC01	1Q03-Alc-0635	Outsourcing (16+1 SLA)	PMI Manager 9	3.2.03	5.2.02	30.4.02		30.6.02	15.7.02		4.4	1-Jan	

Projekt
verloren

Kein
Vertrag!

Muster-
projekt!

Jedes Projekt wird regelmässig überprüft

Project Name	Start Date	Project ID	Opportunity ID	End Date	Practice	Create Record	
Roche Switched Net	15.3.1998	OCHRO01	2Q03-Alc-0791	15.3.2003	MS		

Practice Principal	<i>Financial Data according SAP (in kCHF)</i>						<i>Reporting Period: 2003 - 01</i>	
Saely, Claude	LT (Life-Time Budget - Baseline)			EAC (Estimate at Completion - Actual)			LT Risk	
Project Manager (PM)	NOR	Prg Margin	Prg Margin %	NOR	Prg Margin	Prg Margin %	Exposure	
PMI Manager 3	43'493	15'657	36%	45'978	17'184	37%	0	
Project Administrator (Bus Ops)	ITD (Inception To Date: 2003-1)			CQ (Current Quarter: Q1 2003)			EAC Risk	
Nicolet, Sandra	NOR	Prg Margin	Prg Margin %	NOR	Prg Margin	Prg Margin %	Exposure	
	44'986	16'734	37%	1'567	910	58%	12	

Customer Name	<i>Status Reporting according SAP Report 110</i>						Audit Date:
Roche	Cust Satis.	Financial	Legal	Schedule	Resource	Tech. Perf.	Risk Rating
	G	G	G	G	G	G	L

Life Cycle Criteria	Date	Document Reference	Compliant	Rating
A) Opportunity Approval	8.10.2002	ProjectDirectory	OK	4
B) Proposal Approval	12.10.2002	ProjectDirectory	OK	5
C) Contract Ts & Cs Approval	20.11.2002	ProjectDirectory	OK	4
Signed Contract with customer	22.11.2002	Legal Directory	OK	4
Signed Contract with subcontractors	30.11.2002	Legal Directory	OK	3
Statement of Work or SLA	11.10.2002	ProjectDirectory	OK	4
Accept. Test Spec / Quarterly Review Form	25.11.2002	ProjectDirectory	OK	4
Milestone / Accept. Test / QR signed off	3.3.2003	ProjectDirectory	OK	
Scope Change Approval				

PM O:	Financial:	Score:	Overall Status
		3.0	G

Analyze

- Was ging denn bisher schief?

Projektofferten

A photograph of a sharp, snow-covered mountain peak against a clear blue sky. The mountain is partially covered in white snow, with some dark rock visible on its slopes. The sky is a uniform light blue.

***Der Kunde erwartet,
dass Sie bereit sind***

Ein neuer Stern erscheint am Himmel



- Kunden schicken ihre Offertanfragen immer dann, wenn Sie überhaupt keine Zeit haben für eine Antwort
- Kunden erwarten die Antwort rasch
- Die Konkurrenz schläft nicht

Jetzt geht's rund...

- Ungeplanter Aufwand
- Unvorbereitete Mitarbeiter
- Keine Arbeitsräume
- Immer wieder alles von vorn erstellen
- Hohe Kosten
 - kein Budget
 - wertvolle Zeit geht verloren
 - es fehlen die Ressourcen
 - geringe Qualität
 - vertane Chancen



Was der Kunde erwartet

- Schnelle Antwort
- Klar und verständlich
- Rechtlich lückenlos
- Machbarkeit sichergestellt
- Anforderungen verstanden
- Bestmögliche Offerte

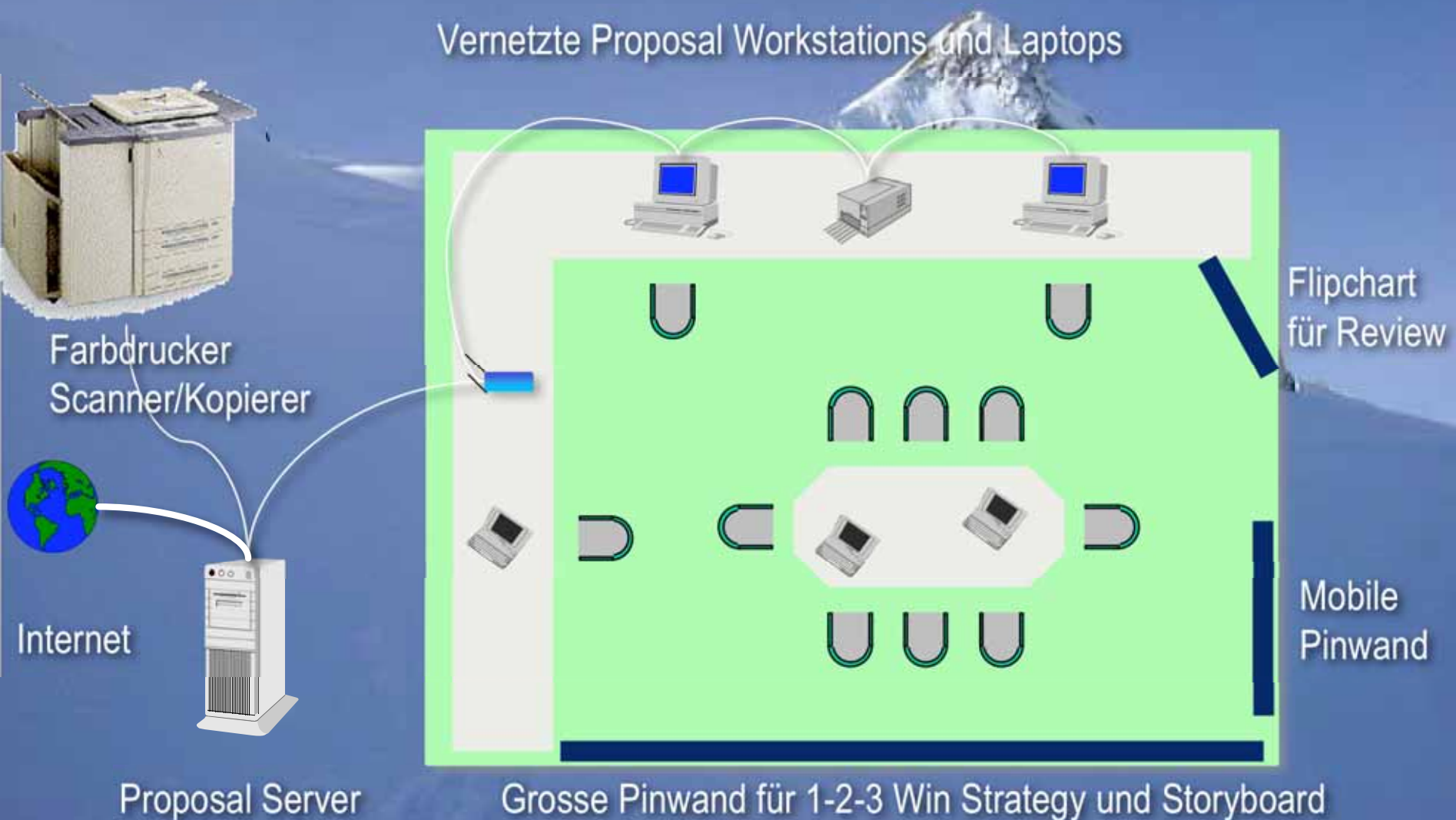


Das Proposal Center

- Vorbereiteter Prozess
- Vorbereitete Einrichtungen
- Vorbereitete Mitarbeiter
 - Rolle: Bid Coordinator
 - leiten die Bid Teams
- Vorlagen und Textblöcke bereit
- Bid Budget und Administration
- Verkauf konzentriert sich auf den Kunden statt auf Internes
 - verantwortlich für Offertdokumente
- Einhaltung der Corporate Identity



Vorbereitete Infrastruktur



Vorbereitete Vorgehensweise



- Vorbereitete Standardtexte
 - Corporate Identity, Unternehmensdarstellung
 - Leistungsumfang Standardprodukte
 - Vorgehensweise, Prozessbeschreibungen
- Ausgebildete Koordinatoren
 - kennen das Projektgeschäft
 - kennen unsere Produkte, Stärken und Schwächen
- Strukturierte Vorgehensweise
 - Bid Plan
 - 1-2-3 Win Strategy

Projektofferten

Enthalten:

- Lösungsvorschlag
- Vorgehensweise
- Prozessbeschreibungen
 - Änderungswesen
 - Abnahme
- Entwurf Projektplan
- Preise und Konditionen



Bid Team

- Identifikation der Offerte

- Bid Team

- Bid Manager
- Account Manager
- Projekt Manager
- Business Experte

- Review Team

- Kundenkontakt

Bid Plan	Projekt: <Projekt>	Ausgabe: 0.0.0000
	Prozess: <Prozess>	Dok-Nr. <category.no>
	Ersteller: <Autor>	Nur für internen Gebrauch

Offertidentifikation

Offerte:

Kunde:	_____	Bid Manager:	_____
Volumen:	_____	Verantw. Org-Einheit	_____
Kostenträger	_____	Marktsegment	_____

Bid Team

.bk	Name	Rolle	Erreichbar	eMail
			Mobile	
		Bid Manager Projektmanager Lösungsarchitekt Domain Experte Unterlieferant Rechtsdienst Consultant Proposal Koord.		

Proposal Review Team

.bk	Name	Rolle	Erreichbar	eMail
			Mobile	
		Sponsor Lösungsarchitekt Domain Experte Risikomanager Finanzexperte Moderator		

Kundenkontakte

.bk	Name	Rolle	Erreichbar	eMail
			Mobile	

Bid Plan

- Erstellung Bid Plan
 - Kick–Off zur Erstellung Offerte
 - Erarbeitung der Lösung
 - Erstellung Proposal
 - Gemäss Storyboard
 - Offert - Review
 - Fertigstellung
 - Abgabe an den Kunden
- Vertragsabschluss
 - Überprüfung der Win Strategy
 - Präsentation
 - Verhandlungen
 - Abschluss

Bid Plan / Storyboard

(für grosse Offerten: [MS Project Gantt Chart](#))

Aufgabe:		Inhalt		Plan		
Stand:	14.3.2001	Wer	Kurzbeschreibung	Start	Ende	Fertig
Kick-Off						
Entscheid für Offertstellung						%
Bid Plan (=dieses Dokument)						%
Bid Administration						%
1-2-3 Win Strategy						%
Wahl der Unterlieferanten						%
Lösungsidee						%
Planung & Aufwandschätzung						%
Risikomanagement						%
Preisstrategie						%
Storyboard & Erster Entwurf						
1 Management Summary						
1.1 Ausgangslage, Ziele						%
1.2 Übersicht Lösungskonzept						%
1.3 Planung/Termine						%
1.4 Kostenzusammenfassung						%
2 Anbieterbezogene Angaben						
2.1 Unternehmensportrait						%
2.2 Referenzen						%
2.3 Kundendienst und Wartung						%
3 Vorgeschlagene Lösung						
3.1 Applikationsübersicht						%
3.2 Applikationsarchitektur						%
3.3 Applikationskomponenten						%
3.4 Übersicht Systemplattform						%
3.5 Hardware-Komponenten						%
3.6 Systemsoftware						%
4 Vorgehen Systemeinführung						
4.1 Generalunternehmung						%
4.2 Auswahl des Unterlieferanten						%
4.3 Projektorganisation						%
4.4 Termine						%
5 Kosten und Nutzen						
5.1 Kostenzusammenfassung						%
5.2 Detailangaben Kosten						%
5.3 Kosten-/Nutzenvergleich						%
5.4 Annahmen						%
5.5 Angaben zu Verträgen						%
Anhang						
A-1 Antworten auf Fragenkatalog						%
A-2 Sicherheitskonzept						%
A-3 Diverses/Beilagen						%
A-4 Unternehmensportrait						%

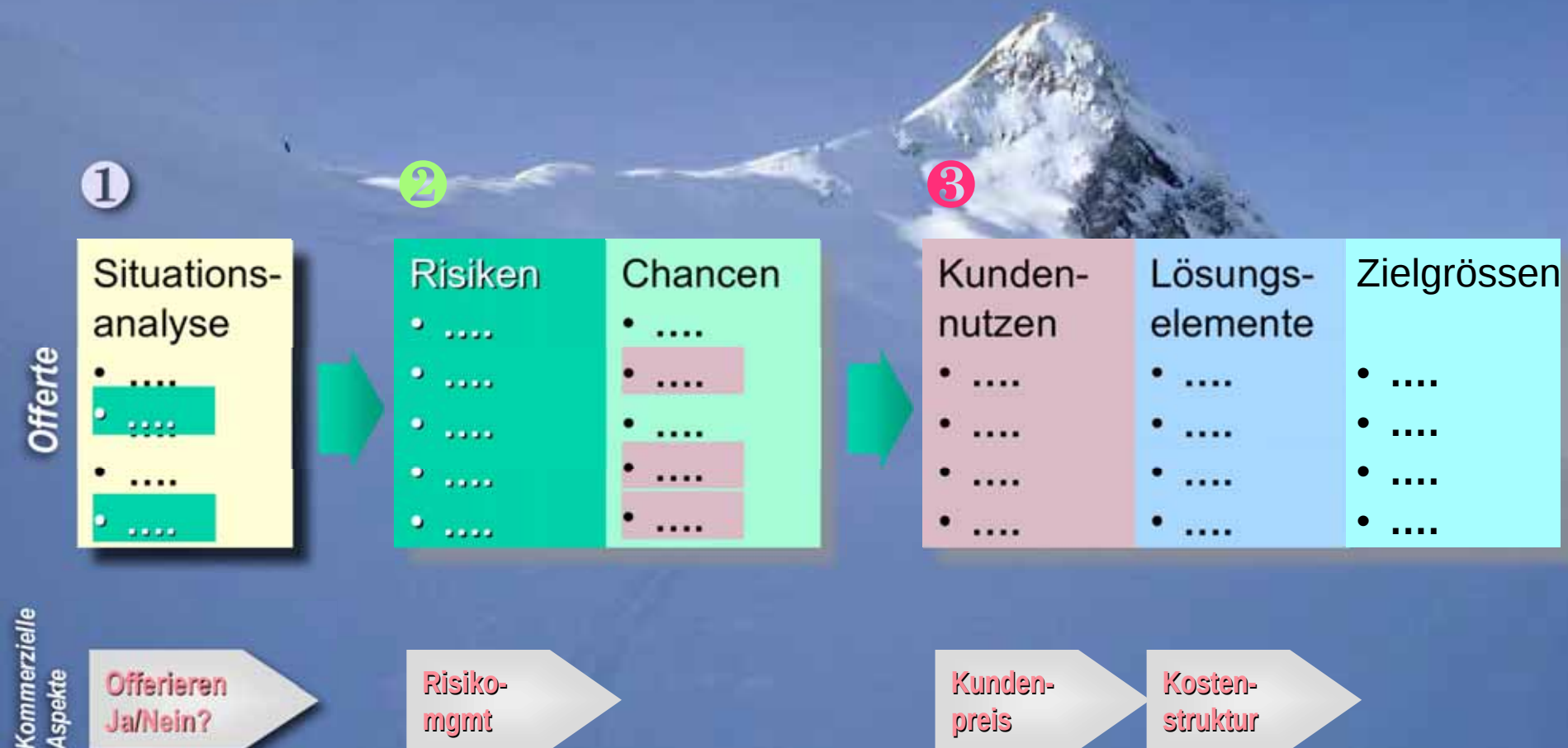
Schluss- bericht

- Qualitativ:
 - was war gut?
 - was hätte besser sein können?
 - was sollte beim nächsten Male anders angegangen werden?
- Quantitativ:
 - Aufwand
 - wurde es zum Erfolg?

Improve

- Implementierung des Offertprozess
- Attraktiv für die Verkäufer
 - Schnell und professionell

1-2-3 Win Strategy



Schritt 1: Situationsanalyse

- Der Koordinator notiert Stärken und Schwächen
 - des Kunden
 - der vorgeschlagenen Lösung
 - der Beteiligten, insbesondere der Unterlieferanten
- Was sind die Stärken der Konkurrenz?

1

Situations-
analyse

•

....

•

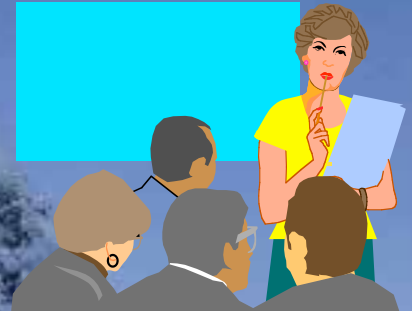
....

•

....

•

....



Schritt 2:

Risiken und Chancen

- Identifikation der Risiken
 - welche die Gewinnchancen beeinträchtigen
 - welche die vorgeschlagene Lösung betreffen
- Risiko $\leftrightarrow$ Chance
- Startpunkt für Risikomanagement im Projekt

2

Risiken	Chancen
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Schritt 3:

a) Kundennutzen

- Eigenschaften des Lösungsansatzes darlegen
- Evidenz, dass der Lieferant die nötigen Fähigkeiten hat
- Fokussierung der Inhalte der Offerte auf den Kundennutzen

Kundennutzen	Lösungselemente	Zielgrößen
Kostenvergleich ➤ Lizenz ➤ Betrieb		
Was kann FOSS ➤ Übersicht gewinnen!		
Mögliche Szenarien		

Schritt 3:

b) Evidenz aufzeigen

- Eigenschaften des Lösungsansatzes darlegen
- Evidenz, dass der Lieferant die nötigen Fähigkeiten hat
- Fokussierung der Inhalte der Offerte auf den Kundennutzen

Kundennutzen

Kostenvergleich
➤ Lizenz
➤ Betrieb

Was kann FOSS
➤ Übersicht gewinnen!

Mögliche Szenarien

Lösungselemente

Lösung
➤ Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen

GAP – Analyse
➤ Abdeckung durch FOSS

➤ Vorgehen mittels Szenariotechnik

Zielgrößen

Schritt 3:

c) Ziele formulieren

- Ziele formulieren
- Lösung quantifizieren
- Metriken für die Prioritäten festlegen
- Praxistauglichkeit bemessen
- Abnahmekriterien festlegen

Kundennutzen

Kostenvergleich
➤ Lizenz
➤ Betrieb

Was kann FOSS
➤ Übersicht gewinnen!

Mögliche Szenarien

Lösungselemente

Lösung
➤ Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen

GAP – Analyse
➤ Abdeckung durch FOSS

➤ Vorgehen mittels Szenariotechnik

Zielgrößen

Project Benchmark

Planung ausarbeiten

Architekturmodell

Kosten und Nutzen

Kundennutzen

Lösungselemente

Zielgrößen

Kostenvergleich ➤ Lizenz ➤ Betrieb	€	Risikoanalyse ➤ Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen	€	Project Benchmark
Was kann FOSS? ➤ Übersicht gewinnen!	€	GAP – Analyse ➤ Abdeckung durch FOSS	€	Planung ausarbeiten
Mögliche Szenarien kennenlernen	€	➤ Vorgehen mittels Szenariotechnik	€	Architekturmodell
Gesamtnutzen	€	Minimale Kosten	€	 Abnahmekriterien

Kundennutzen in der Offerte

- Kundennutzentabelle
 - Teil des Management Summary
 - erklärt Kompetenz

3

Kunden- nutzen	Lösungs- elemente	Zielgrösse
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

1. Management Summary

1.1 Ausgangslage, Ziele

Es ist abzuklären, ob die bestehende proprietäre Lösung durch FOSS ersetzt werden kann.

1.2 Übersicht Lösungskonzept

Als Resultat aus dem Workshop vom 21. Mai 2005 wurde die folgende Systemübersicht erarbeitet:

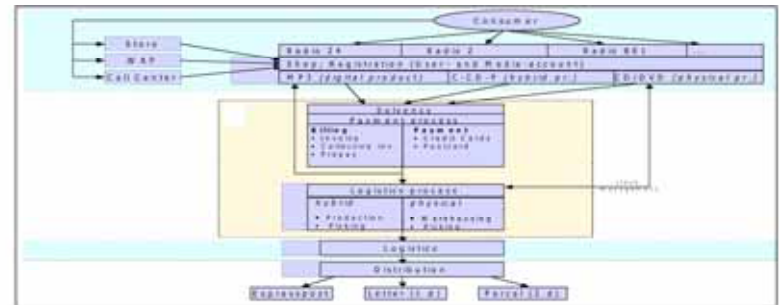


Abbildung 1: Plattform – Systemübersicht

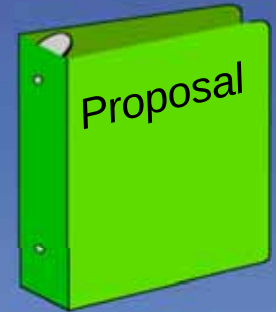
1.3 Gründe für dieses Vorgehen

Anforderungen	Unsere Lösung	Zielvorgabe
Kostenvergleich • Lizenz • Betrieb	• Risikoanalyse • Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen	ISBSG Datenbank verwenden für die Aufwandschätzung
Was kann FOSS? • Übersicht gewinnen!	• GAP – Analyse • Abdeckung durch FOSS	Planung ausarbeiten • Kostenbewertung • Nutzenbewertung • Risikoabschätzung
Mögliche Szenarien für den Einsatz von FOSS kennenlernen	• Vorgehen mittels Szenariotechnik	• Architekturmodell erstellen

Control

- Wesentlich höhere Win Rate
- Entlastung der Sales
- Massive Einsparung an Sales Support (Sekretärinnen)

Zwei Kategorien von Fehlermöglichkeiten



- Die Offerte wird nicht akzeptiert
 - Wir haben zuwenig gut erklärt, was wir machen wollen
 - Die Konkurrenz hat ein besseres Angebot gemacht
- Die Offerte gewinnt, aber unter falschen Voraussetzungen
 - Die Stärken und Schwächen wurden nicht verstanden
 - Die Machbarkeit wurde nicht genügend gut abgeklärt
 - Falsche Kostenschätzung
 - Keine Möglichkeit der Lenkung von Kosten und Marge
 - zum Beispiel bei Unterlieferanten

Review aufgrund des Kundennutzens (Schwächen vom Typ 1)

- Review–Kriterien:
- Der Nutzen für den Kunden ist klar und eindeutig dargelegt
- Objektive Gründe werden gegeben, warum unsere Lösung den gewünschten Nutzen erbringt
- Keine Übertreibungen und Behauptungen!

Kundennutzen	Lösungselemente	Zielgrößen
Kostenvergleich ➤ Lizenz ➤ Betrieb	Risikoanalyse ✓ ➤ Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen	Project Benchmark
Was kann FOSS? ➤ Übersicht gewinnen!	GAP – Analyse ✓ ➤ Abdeckung durch FOSS	Planung ausarbeiten
Mögliche Szenarien	✓ ➤ Vorgehen mittels Szenariotechnik	Architekturmodell

↑
Checklist

Review aufgrund des Lösungsansatzes (Schwächen vom Typ 2)

- Review – Kriterien:
- Alle zu liefernden Lösungskomponenten sind in der nötigen Qualität durch die Lieferanten zugesichert.
- Die Eigenschaften der Lösung sind klar und eindeutig dargelegt

Kundennutzen	Lösungselemente	Zielgrößen
Kostenvergleich ➤ Lizenz ➤ Betrieb	Risikoanalyse ➤ Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen	Project Benchmark ✓
Was kann FOSS? ➤ Übersicht gewinnen!	GAP – Analyse ➤ Abdeckung durch FOSS	Planung ausarbeiten ✓
Mögliche Szenarien	➤ Vorgehen mittels Szenariotechnik	Architekturmodell ✓

Checklist

Zielorientierter Projektplan

Kundennutzen

Lösungselemente

Zielgrößen

Kostenvergleich

- Lizenz
- Betrieb

Risikoanalyse

- Projekte schätzen ohne den Anbieter zu kennen

Project Benchmark

Was kann FOSS?

- Übersicht gewinnen!

GAP – Analyse

- Abdeckung durch FOSS

Planung ausarbeiten

Mögliche Szenarien

- Vorgehen mittels Szenariotechnik

Architekturmodell

