

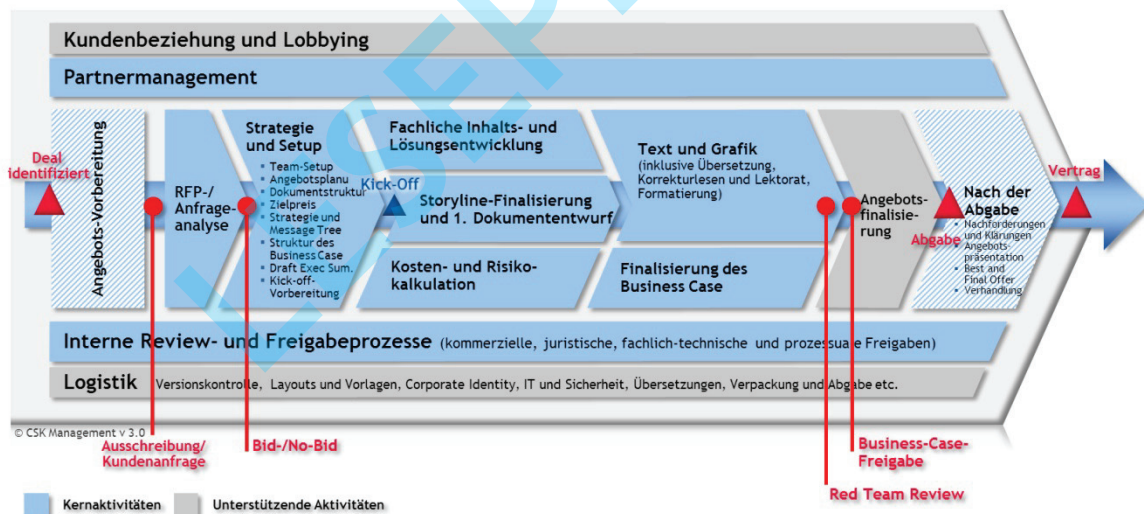
Ein guter Bid-Management-Prozess ist weit mehr als nur ein interner Freigabeprozess: Entscheidend für den Erfolg eines Angebots ist nicht primär das Abarbeiten der internen Freigabepunkte, sondern wie und in welcher Qualität das Bid-Team die Arbeit innerhalb des Prozesses angeht, sodass am Ende ein erfolgreiches Angebot abgegeben werden kann. Im BidMaster-Framework™ sind alle wesentlichen Arbeitspakete übersichtlich erfasst und dargestellt und mit bewährten Best-Practice-Ansätzen hinterlegt, damit Sie die für Sie relevanten Themen selektieren, modifizieren und für Ihren Angebotsalltag gewinnbringend nutzen können.

Mit den internen Freigaberichtlinien kontrollieren Unternehmen die fachlich-technischen und kommerziellen Risiken. Zur Erinnerung: Die Angebotsentwicklung ist ein wesentlicher Teil des Verkaufs- oder Business-Development-Prozesses. Ein Angebotsdokument hat den Hauptzweck, Ihre Leistung zu verkaufen! Deshalb greift ein typischer Freigabeprozess, wie er in vielen Organisationen gut etabliert ist, viel zu kurz.

Das BidMaster-Framework™: Bid Management All-in-One

Es sind immer die grundsätzlich gleichen Grundelemente, die sich in jedem größeren Angebot wiederfinden. CSK hat diese daher im BidMaster-Framework™ schematisch dargestellt (siehe Abbildung III-1). Da insbesondere die Freigabepunkte pauschal in einem Block zusammengefasst sind, »passt« das BidMaster-Framework™ grundsätzlich zu jeder Organisation, unabhängig vom Produkt, von der Leistung, der Firmengröße oder der organisatorischen Struktur.

Abbildung III-1 Das BidMaster-Framework™ beinhaltet alle wesentlichen Arbeitspakete von umfangreichen Angeboten.



Quelle: CSK Management

Das BidMaster-Framework™ besteht aus den folgenden Elementen bzw. Arbeitspaketen:

1. die Angebotsvorbereitung:
vor dem Eingang der Ausschreibung oder der Angebotsanfrage
2. die Ausschreibung ist eingetroffen: Los geht's!
3. die Ausschreibungs- bzw. Anfrageanalyse
4. die Qualifizierung bzw. Bid-/No-Bid-Entscheidung
5. Angebotsstrategie und -planung:
 - Ihr Team-Setup
 - die optimale Dokumentstruktur
 - die Angebotsplanung
 - der Zielpreis
 - die vier Säulen der Angebotsstrategie
 - der Entwurf der Storyline
 - die Struktur des Business Case
 - der erste Entwurf des Executive Summarys
 - das Setup der Dateiablage
 - die Kick-off-Vorbereitung und -durchführung
6. die Inhalt- und Lösungsentwicklung
7. die Storyline-Finalisierung und der erste Dokumententwurf
8. die Kosten- und Risikokalkulation
9. Text und Grafik (inklusive Übersetzung, Korrekturlesen, Lektorat, Formatieren)
10. die Finalisierung des Business Case
11. der Red Team Review
12. die Business-Case-Freigabe
13. die Angebotsfinalisierung (Drucken, Binden, Lochern, Ordner, PDF-Erstellung usw.)
14. die Angebotsübergabe
15. nach der Abgabe:
 - Nachforderungen und Erklärungen
 - Angebotspräsentation
 - Best and Final Offer (BAFO)
 - Vertragsverhandlung
16. die Pflege der Kundenbeziehung und Lobbying während des Angebotsprozesses
17. das Partnermanagement
18. Logistik (Versionskontrolle, IT usw.)
19. das effiziente Management des Angebotsprozesses
20. Lessons Learnt
21. Party-Time!

Offensichtlich laufen nicht alle Aktivitäten sauber getrennt und sequentiell hintereinander ab. So kann es sein, dass sich ein Thema über den ganzen Angebotsprozess verteilt. Dennoch ist das BidMaster-Framework™ in abgegrenzten Arbeitspaketen dargestellt, aber es sollte trotzdem einfach sein, die von Ihnen gesuchten Aktivitäten schnell zu finden, damit Sie dieses Kompodium als praktisches Nachschlagewerk verwenden können.

Das zentrale Thema Storyline zieht sich allerdings so durch den ganzen Prozess, dass eine separate Bearbeitung in einem eigenen Kapitel sinnvoll erschien. Sie erfahren alles über die Storyline-Methodik™ in Teil IV dieses Kompendiums.

Prozessgestaltung: So bauen Sie Ihren Prozess

Sie können das BidMaster-Framework™ grundsätzlich für sich übernehmen und so für Ihr Unternehmen anpassen, indem Sie diejenigen Elemente weglassen, die für Ihr Umfeld nicht relevant sind. In einem zweiten Schritt ergänzen Sie ihn mit den bei Ihnen relevanten Freigabeschritten.

Sie werden aber trotzdem erkennen, dass die meisten Aspekte, die wir hier besprechen, nicht in ein Prozessmodell gepresst werden können. Es sind vielmehr die Konzepte und die Fähigkeiten der Beteiligten, die hier zum Tragen kommen: Es sind Menschen mit ihrem Können und ihrer Leidenschaft, dieses Können gewinnbringend in ein überzeugendes Angebot zu investieren. Auch der beste Freigabeprozess kann das Können der Mitarbeiter nicht ersetzen. Trotzdem gibt es ein paar Grundregeln für »gute« Prozesse.

Gute Prozesse ...

- ... sind wiederholbar, skalierbar und flexibel – nach Größe und Typ des Angebots
Da kaum ein Angebot wie das andere ist, muss der Angebotsprozess so flexibel sein, dass er für alle anfallenden Angebotstypen wiederholt einsetzbar ist.
- ... sind dokumentiert
Jeder Unternehmensprozess (und so auch der Angebotsprozess) sollte klar und übersichtlich dokumentiert sein. Und damit er keine Papierleiche in der Schublade bleibt, muss er für alle Beteiligten jederzeit zugänglich sein. In modernen Unternehmen sind daher die Prozesse in einem Prozessmanagementsystem im Intranet für alle Mitarbeiter zugänglich. So ist sichergestellt, dass keiner nachher sagen kann, er hätte nicht gewusst, wie der Prozess läuft.
- ... haben einen Owner:
 - Der Prozess-Owner ist für die kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung verantwortlich. Kein Prozess ist wertloser als jener, der den aktuellen Gegebenheiten nicht mehr Rechnung trägt.
 - Der Prozess-Owner sorgt dafür, dass der Prozess auch eingehalten und »gelebt« wird und so nicht zur Papierleiche verkommt.
 - Der Prozess-Owner ist die Ansprechperson, an welche sich die Beteiligten wenden können, wenn es Unklarheiten oder Fragen gibt.
 - Der Prozess-Owner ist für die regelmäßige Durchführung von Trainings verantwortlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten den Prozess (in der aktuellen Version) kennen und umsetzen können.
- ... werden regelmäßig geschult (Trainings).
- ... zeichnen sich durch Meilensteine mit überprüfbaren Inputs und Outputs aus.
- ... verfügen über dokumentierte Reviews für die Kontrolle und Verbesserung.

Best Practice

Wir haben alle Aktivitäten im BidMaster-Framework™ mit Best-Practice-Ansätzen hinterlegt. Die Zusammenfassung ist jeweils in einer grünen Box mit einem entsprechenden Symbol (siehe rechts) dargestellt.



Doch, was heißt »Best Practice« überhaupt? Grundsätzlich ist Best Practice immer derjenige Ansatz, wie man es nach heutiger Auffassung »am besten« macht. Wir haben also in allen Phasen des Prozesses die »besten« Ansätze herausgepickt und systematisch dargestellt. Es ist klar, dass es hie und da Ansichtssache ist, was jetzt genau die »beste« Herangehensweise ist. Die allermeisten Ansätze, die ich in diesem Kompendium beschreibe, sind industrieübergreifend anerkannt und breit akzeptiert. Sehr viele Ansätze decken sich auch eins zu eins

mit den von APMP (Association of Proposal Management Professionals) propagierten Methoden. Selbstverständlich gibt es auch Themen, die sich je nach bestehender Gesetzgebung, Branche oder Kultur unterscheiden. Soweit uns diese Unterschiede bekannt sind, haben wir sie ebenfalls dargestellt.

Und dann ist da noch etwas, das gesagt sein muss: Oft ist Best Practice auch gesunder Menschenverstand und keine hochstehende Wissenschaft. Das ist auch in Sachen Bid Management so. Und viele Dinge wissen wir eigentlich, und trotzdem machen wir es nicht, weil wir nicht mehr dran denken, oder gerade keine Lust oder Zeit haben. Dann macht es Sinn, wenn man sich wieder mal Gedanken darüber macht und sich einen Ruck gibt. Da fällt mir gerade ein, dass ich wieder mal Sport treiben sollte ...

Da hat doch kein Mensch Zeit dafür!

Zu Recht mögen Sie nun sagen: Wenn wir alles machen würden, was hier so detailliert dargelegt wird, würden wir regelmäßig unsere Abgabetermine verpassen. Stimmt. Selbstverständlich ist es so, wenn wir alles perfekt machen, benötigen wir enorm viel Zeit, die wir notabene sehr oft nicht haben.

Natürlich sind einige Aktivitäten oder Ansätze für viele Angebote ein absoluter Overkill. Beurteilen Sie selber, was Sinn macht und was nicht.

Zusätzlich zeigen wir in einigen Abschnitten »Abkürzungen« auf, mit denen Sie Zeit sparen können oder die Prioritäten so setzen können, dass Sie den Abgabetermin trotzdem einhalten können. Wir haben sie mit einem entsprechenden Zeichen markiert (siehe rechts).



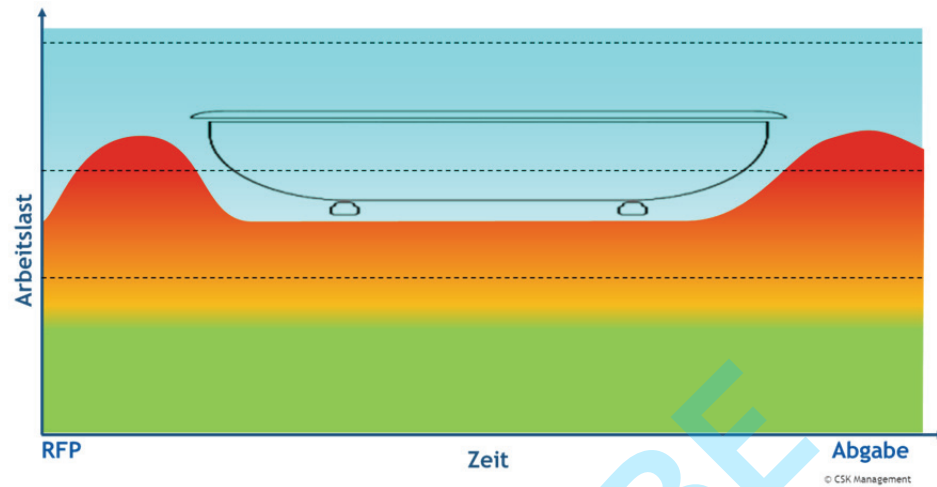
Der erfahrene Bid Manager ist natürlich gerade dadurch charakterisiert, dass er das Zeit- und Prioritätenmanagement so im Griff hat, dass er und sein Team mit der verfügbaren Zeit das bestmögliche Angebot erstellen.

Die Badewanne

Wenn wir schon bei den Themen Zeit und Arbeitslast sind: Wenn Sie nach dem Erscheinen der Ausschreibung (bzw. falls keine Ausschreibung im Spiel ist, ab dem Zeitpunkt, wo das eigentliche Proposal Management beginnt) den Angebotsprozess gründlich planen und aufsetzen, werden Sie zu Beginn mit einem erheblichen Arbeitsaufwand konfrontiert sein. Wenn das Bid-Team dann aber am Kick-off-Meeting in Gang gekommen ist, wird sich die Arbeitslast reduzieren und gegen Ende des Prozesses, wenn es Richtung Abgabe geht, wird es in jedem Fall wieder hektischer. Wenn man die Arbeitslast grafisch aufzeichnet, erhält man zwei Erhöhungen, eine vor dem Kick-off-Meeting und eine kurz vor der Abgabe. Das sieht dann eben aus wie eine Badewanne.

Wenn die Badewanne symmetrisch ist, haben Sie es wahrscheinlich richtig gemacht und alles sauber geplant und vorbereitet. Wenn die Badewanne einseitig rechts viel höher ist als links, bedeutet das, dass Sie am Schluss extrem viel Arbeit und Stress hatten. Das deutet darauf hin, dass es bei Ihrer Planung und Vorbereitung noch Optimierungspotenzial gibt.

Abbildung III-2 Die Badewanne: Die Arbeitsspitzen zu Beginn und vor der Abgabe lassen sich kaum vermeiden. Aber eine einseitige Badewanne mit einer extremen Spitze vor der Abgabe sollte vermieden werden.



Quelle: CSK Management