

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Ziel des Buches: Professionelles Bid Management	1
Teil I: Die Gestaltung der erfolgreichen Bid-Management-Organisation	9
1 Die professionelle Bid-Management-Organisation mit flexiblem Rollenmodell	17
1.1 Die typischen Aufgaben und Rollen im Bid Management	17
1.1.1 Die Rolle des Proposal Managers oder des Bid Managers	20
1.1.2 Die Rolle des Vertriebs	23
1.1.3 Der Rolle des Bid oder Proposal Supports (Bid- oder Proposal-Support-Office)	25
1.1.4 Die Rolle des Opportunity Boards	26
1.1.5 Die Rolle des Projektleiters (Project Manager)	26
1.1.6 Die Rolle des Fachspezialisten (Subject Matter Expert, SME)	28
1.1.7 Die Rolle des Pricing Managers	28
1.1.8 Die Rolle des Vertragsmanagers (Contract Manager)	29
1.1.9 Die Rolle der Qualitätssicherung (QS)	30
1.1.10 Die Rolle des Compliance Managers	31
1.1.11 Die Rolle des Finanzmanagers (Finance Manager)	31
1.1.12 Weitere mögliche Rollen	32
1.2 Die organisatorische Ausgestaltung des Bid Managements im Unternehmen	33
1.2.1 Temporäres oder festes Bid Management?	33
1.2.2 Die »atmende« Bid-Management-Organisation	34
1.2.3 Die Verankerung des Bid Managements im Unternehmen	36
1.2.4 Dezentral aufgestellt, aber zentral geführt	40
1.2.5 Offshoring oder Nearshoring	41
1.2.6 Der Einsatz externer Berater oder »Bid Manager on Demand«	42
2 Entscheidend: ein gut ausgebildetes Bid-Team	46
2.1 Aus- und Fortbildung für Proposal Manager	47
2.1.1 Anforderungen an Proposal Manager: »Superman«	47
2.1.2 Zentrale Aus- und Fortbildungsthemen für Proposal Manager	48
2.1.3 Leistungsausweis für Proposal Manager: die APMP-Zertifizierung	49
2.2 Aus- und Fortbildung für die anderen Bid-Team-Mitglieder	51
3 Ein maßgeschneiderter Prozess	53
3.1 Mehr als nur die internen Freigabeprozesse	54
3.2 Professionelle Integration in die Prozesslandschaft des Unternehmens	60

4	»Wettkampfkultur«	63
5	Die richtigen Werkzeuge	64
Teil II: Die Kundenseite systematisch verstehen		67
1	Vom Bedürfnis bis zum Auftrag: der lange Weg des Entscheidungsprozesses	71
1.1	Am Anfang steht immer das Bedürfnis	72
1.2	Vom Bedürfnis zum Bedarf: der Wunsch nach Veränderung erwacht	77
1.3	Vom Bedarf zur Nachfrage: Jetzt wird's konkret	79
1.4	Endlich: der Kaufentscheid	80
2	Das Buying Center: die Menschen hinter der Auftragsvergabe	82
2.1	Der Anwender (User)	84
2.2	Der Fachexperte (Technical Buyer)	85
2.3	Das Management (Abzeichner, Economic Buyer, Approver)	86
2.4	Der Einkäufer (Procurement, Purchasing, Sourcing)	87
2.5	Der externe Berater	89
2.6	Weitere Rollen	90
3	Wie Kunden Angebote bewerten	91
3.1	Der Auswertungsprozess bei Ausschreibungen: jedes Mal anders	94
3.2	Zentrale Mechanik: Tabellen, Kriterien und Punkte	97
3.3	Die Auswertungsbrille des Kunden	100
3.3.1	Grundlage: einfache Lesbarkeit	102
3.3.2	Erfüllen Sie die Pflicht <i>und</i> die Kür: von Compliance und Responsiveness	103
Teil III: Das BidMaster-Framework™		107
1	Die Angebotsvorbereitung: vor dem Eingang der Ausschreibung oder der Angebotsanfrage	113
1.1	Mit Vorarbeiten wertvolle Zeit gewinnen	114
1.2	Die vier typischen Bereiche für Vorarbeiten	117
2	Die Ausschreibung ist eingetroffen: Los geht's!	118
3	Die Ausschreibungs- bzw. Anfrageanalyse	120
3.1	Nehmen Sie das Kernteam in die Pflicht	122
3.2	Das heilige Dutzend: Analysieren Sie die zwölf Kernpunkte	123
3.3	Klären Sie die offenen Fragen und nutzen Sie die Fragerunde	129
4	Die Qualifizierung oder Bid-/No-Bid-Entscheidung	131
4.1	Nutzen Sie die Sechs Magischen Fragen	136
4.2	Qualifizierung ist Chefsache: das Opportunity Board	138
4.3	Wenn Sie nein sagen, sagen Sie es richtig!	141

5	Angebotsstrategie und -planung	142
5.1	Ihr Team-Setup: Stellen Sie Ihr gesamtes Bid-Team zusammen	144
5.2	Definieren Sie die optimale Dokumentstruktur	145
5.3	Die Angebotsplanung: Planen Sie den Angebotsprozess von hinten her	153
5.4	Bestimmen Sie den Zielpreis	161
5.5	Entwickeln Sie die vier Säulen Ihrer Angebotsstrategie	165
5.6	Entwerfen Sie die Storyline	171
5.7	Definieren Sie die Business-Case-Struktur	172
5.8	Entwerfen Sie das Executive Summary	173
5.9	Stellen Sie für das Team eine gemeinsame Dateiablage bereit	174
5.10	Bereiten Sie das Kick-off-Meeting gründlich vor	175
6	Fachliche Inhalts- und Lösungsentwicklung	178
7	Storyline-Finalisierung und erster Dokumententwurf	180
8	Kosten- und Risikokalkulation	181
9	Text und Grafik	184
9.1	Entwickeln Sie Bilder vor dem Text	185
9.2	Schreiben Sie Ihren Text unter Beachtung der Sieben Goldenen Stilrichtlinien	186
9.3	Lassen Sie alle Dokumente systematisch Korrektur lesen oder lektorieren	186
9.4	Achten Sie auf eine korrekte (Mikro-)Typografie	188
9.4.1	Die wichtigsten Typografiereregeln für Angebotschreiber	188
9.4.2	Andere Länder, andere (Schreib-)Sitten	198
9.5	Nutzen Sie eine professionelle Dokumentvorlage	200
9.5.1	Textgestaltung	202
9.5.2	Seitengestaltung (Layout)	204
9.6	Planen, steuern und kontrollieren Sie mögliche Übersetzungen gründlich	209
10	Finalisierung des Business Case	211
11	Der Red Team Review (finaler Dokument-Review)	216
12	Die Business-Case-Freigabe	219
13	Die Angebotsfinalisierung (Drucken, Binden, Lochen, Ordner, PDF-Erstellung, Verpackung usw.)	221
13.1	Schlussformatierung und elektronische Produktion	224
13.2	Die physische Produktion	228
14	Die Angebotsabgabe	235
15	Nach der Abgabe	240
15.1	Halten Sie sich bereit für Nachforderungen und Klärungen	241
15.2	Nutzen Sie die Angebotspräsentation als vertrauensbildende Maßnahme	241
15.3	Lassen Sie sich durch die BAFO-Runde nicht unter Druck setzen	247
15.4	Verhandeln Sie clever, nicht hart	248

16	Die Pflege der Kundenbeziehung und das Lobbying während des Angebotsprozesses _____	254
17	Partnermanagement _____	257
18	Logistik _____	261
19	Das effiziente Management des Angebotsprozesses _____	262
20	Lessons Learnt: Verbessern Sie sich systematisch _____	266
21	Party Time! _____	269
	<i>Teil IV: Die Entwicklung einer überzeugenden Story (Storyline-Methodik™) _____</i>	<i>271</i>
1	Die Kunden- und Bedürfnisanalyse _____	275
2	Die Entwicklung von Kernbotschaften _____	276
3	Die Aufbau eines Message Trees _____	288
4	Die Entwicklung von überzeugendem Angebotsinhalt _____	297
4.1	Entwickeln Sie Bilder VOR dem Text.....	297
4.2	Grundregeln für die Textentwicklung: zwei Grundsätze, Sieben Goldene Stilrichtlinien und ein paar Tricks	314
4.2.2	Grundsatz 1: Nutzen Sie von Anfang an die Sprache des Kunden	314
4.2.3	Grundsatz 2: Der Nutzen steht im Zentrum.....	315
4.2.4	Sieben Goldene Stilrichtlinien	315
4.2.5	Bleiben Sie positiv!	320
4.2.6	Ghosting	320
4.2.7	Wiederholen Sie Ihre Botschaften: Steter Tropfen höhlt den Stein.....	322
	<i>Teil V: Die typischen Elemente des Angebotsdokuments _____</i>	<i>325</i>
1	Der Begleitbrief _____	327
2	Das Executive Summary _____	329
3	Vision, Ziele und Anforderungen des Kunden: Wir haben verstanden! _____	337
4	Lösungsbeschreibung (»Unser Angebot«) _____	338
5	Erfahrung und Fähigkeiten _____	341
6	Kommerzielle oder kaufmännische Angaben _____	343
7	Über den Anbieter _____	345
8	Nächste Schritte _____	347
9	Anhänge und Verzeichnisse _____	348
9.1	Referenzen.....	350
9.2	Lebensläufe	351
9.3	Verzeichnisse	354

<i>Teil VI: Ausschreibungsarten und die Konsequenzen für das Bid Management</i>	357
1 Der Beauty Contest	359
2 Tabellenausschreibungen	360
3 Spontanangebote	362
4 Öffentliche Ausschreibungen	363
5 Grant Writing	365
6 Konzessionsbewerbungen und Lizenzapplikationen	366
<i>Teil VII: Dies und Das</i>	369
1 Lokale Unterschiede	371
2 Branchenunterschiede	373
3 Risikomanagement	375
4 Bid Management Controlling	379
5 APMP (Association of Proposal Management Professionals)	383
6 Angebote von KMUs und mittelständischen Unternehmen	385
7 Wissensmanagement und Informationsbeschaffung	386
8 Bidding unter Zeitdruck	388
9 Textbausteine (Boilerplate)	391
10 Sizzle	392
<i>Anhang</i>	393
Anhang A: Glossar	395
Anhang B: Das APMP-Zertifizierungsprogramm	421
Anhang C: Literaturempfehlungen	431
Anhang D: Musterdokumente	433
D.1 Begleitbrief	434
D.2 Deckblatt	435
D.3 Executive Summary	436
D.4 Absagebrief (No-Bid)	439
D.5 Antrag auf Fristverlängerung (nicht-öffentlicher Auftraggeber)	440
D.6 Muster Risikoanalyse	441

Anhang E: Checklisten	443
E.1 Checkliste Ausschreibungs- bzw. Anfrageanalyse (Das Heilige Dutzend).....	444
E.2 Checkliste Qualifizierung (Sechs Magische Fragen).....	445
E.3 Checkliste Kick-off-Vorbereitung.....	446
E.4 Checkliste Angebotsplanung.....	447
E.5 Checkliste Dokumentfinalisierung.....	448
E.6 Checkliste Produktion.....	449
E.7 Checkliste Vor der Abgabe.....	450
E.8 Sieben Goldene Stilrichtlinien.....	451
Anhang F: Online-Tools und andere Links	453
Stichwortverzeichnis	455
Danke!	461