

9 Anhänge und Verzeichnisse

Auch wenn Anhänge und Verzeichnisse nur selektiv vom Kunden gelesen und auch nicht immer explizit bewertet werden, stellen kundenrelevante Beilagen eine zusätzliche Möglichkeit dar, Mehrwert zu kommunizieren. Je übersichtlicher sie organisiert und strukturiert sind, desto größer ist die Chance, dass sie gelesen werden und einen positiven Eindruck hinterlassen.

Die meisten Angebote haben einen Anhang, der aus Zusatzinformationen besteht, die strukturell nicht ins Hauptdokument passen. Sie werden auch Anlagen, Annex, Appendix, Beilagen oder Begleitdokumente genannt. Am besten, Sie nutzen den gleichen Begriff, wie ihn der Kunde in der Ausschreibung benutzt hat.

Bei komplexen Angeboten nehmen die Anhänge oft erstaunliche Dimensionen an und nicht selten übersteigt das Volumen der Anhänge das Volumen des eigentlichen Angebotsdokuments deutlich. Das extremste Beispiel aus meiner Karriere war ein Anhang von rund 8.000 Seiten (es ging um einen zweistelligen Milliarden-Euro-Deal).

Typische Anlagendokumente sind:

- Referenzen
- Lebensläufe von Projektmitarbeitern (CVs, Bios, Vitae)
- Zertifikate (ISO-Zertifikate, Umweltzertifikate, Kompatibilitätzertifikate usw.)
- Fact Sheets, Produktbroschüren, Flyer
- White Papers
- amtliche Bestätigungen, wie Handelsregisterauszüge, Betriebsregisterauszüge usw.
- Bestätigungen (zum Beispiel zur Gleichbehandlung von Mann und Frau, Geldwäschereirichtlinien, Bestechungsrichtlinien, Kinderarbeit, Umgang mit Behinderten usw.)
- Genehmigungen aller Art
- Geschäftsberichte (für verschiedene Divisionen, über mehrere Jahre, in PDF oder in gedruckter Version)
- Vertragselemente:
 - Allgemeine und spezifische Geschäftsbedingungen
 - Vertraulichkeitsvereinbarungen (NDA)
 - Leistungsvereinbarungen (SLA)
 - Preislisten

Auf drei typische Beilagentypen gehen wir gesondert ein: Referenzen (Abschnitt 9.1), Lebensläufe (Abschnitt 9.2) und Verzeichnisse (Abschnitt 9.3).

Best-Practice-Regeln

Sie sollten bei der Gestaltung folgende Best-Practice-Regeln befolgen:

- Klären Sie die Bewertung von Anhängen!
- Erfassen und strukturieren Sie mögliche Anhänge bereits früh!
- Wählen Sie ein anderes Nummerierungssystem als im Hauptdokument!
- Keine Beilage ohne Verweis aus dem Hauptdokument!
- Fassen Sie das Wichtigste einer Beilage im Hauptdokument zusammen!
- Verzichten Sie auf Material, das weder vom Kunden gefordert wurde noch einen direkten Mehrwert für den Kunden bietet!
- Bei gedruckten Angeboten: Drucken Sie doppelseitig!
- Bauen Sie ein internes Repository mit typischen Anhangdokumenten auf!

In den nachfolgenden Abschnitten erläutern wir diese Regeln im Detail.

➤ Klären Sie die Bewertung von Anhängen!

Anhänge werden vom Kunden nicht immer gleich behandelt. In vielen Fällen werden die Anhänge bloß als ergänzende Informationen angesehen, die aber nicht in die Bewertung einfließen. In diesen Fällen müssen Sie sicherstellen, dass zu bewertende Informationen nicht ausschließlich im Anhang zu finden sind. Andere Kunden trennen zwischen Anhängen, die bewertet werden, und Anhängen, die nur als ergänzende Informationen zur Verfügung stehen. Leider sind die meisten Ausschreibungen diesbezüglich wenig transparent. Diese Unklarheiten können aber meistens mit einer einfachen Bieterfrage beseitigt werden, falls das im Einzelfall wichtig ist.

➤ Erfassen und strukturieren Sie mögliche Anhänge bereits früh!

Immer dann, wenn die Anhänge ein gewisses Volumen erreichen, ist es sinnvoll, eine gewisse Ordnung und Struktur hineinzubringen. Dies sollten Sie möglichst früh im Angebotsprozess erledigen. Das hat mehrere Gründe:

- Oft steht eine Beilage im Zusammenhang mit mehreren Kapiteln Ihres Angebots. Sie müssen also sicherstellen, dass die Beilage nicht mehrmals eingestellt wird.
- Wenn Sie eine gedruckte Version abgeben, müssen Sie entsprechende Gefäße (Ordner, Registerblätter usw.) planen und produzieren. Viel zu oft habe ich erlebt, dass die Anhänge gegen Ende des Prozesses umfangmäßig förmlich explodierten, weil die Bid-Team-Mitglieder sich erst am Schluss Gedanken gemacht hatten, was noch in den Anhang kommen könnte. Und plötzlich reichte die Kapazität der Ordner nicht mehr aus, die Registerblätter mussten neu gestaltet und sogar die Verpackung neu entwickelt werden!

➤ Wählen Sie ein anderes Nummerierungssystem als im Hauptdokument!

Wählen Sie ein System mit Buchstaben, wenn im Hauptdokument Zahlen verwendet werden und umgekehrt. Somit vermeiden Sie Doppelspurigkeiten und Unklarheiten in der Nummerierung.

➤ Keine Beilage ohne Verweis aus dem Hauptdokument!

Stellen Sie keine Dokumente in den Anhang, wenn Sie nirgends im Dokument darauf verweisen.

➤ Fassen Sie das Wichtigste einer Beilage im Hauptdokument zusammen!

Wie schon erwähnt, werden Anhänge nicht immer gelesen und finden nicht immer Eingang in die formale Bewertung. Deshalb sollten Sie die wichtigsten Dinge als kleine Zusammenfassung stets im entsprechenden Abschnitt des Hauptdokuments darstellen und für Details auf die entsprechende Beilage verweisen.

➤ **Verzichten Sie auf Material, das weder vom Kunden gefordert wurde noch einen direkten Mehrwert für den Kunden bietet!**

Es gibt zwei einfache Fragen, die klären können, ob es sinnvoll ist, ein Dokument in den Anhang zu stellen oder nicht:

- Wurde das Dokument vom Kunden gefordert?
- Bietet es einen konkreten Mehrwert für den Leser?

Wenn mindestens eine der beiden Fragen eindeutig mit Ja beantwortet ist, macht es Sinn, das Dokument in den Anhang zu stellen.

➤ **Bei gedruckten Angeboten: Drucken Sie Anhänge doppelseitig!**

Falls Sie eine Papierversion Ihres Angebots abgeben, können Sie den Anhang getrost doppelseitig drucken. Wie schon früher in diesem Buch erwähnt, empfehlen wir beim Hauptdokument den einseitigen Druck (im Gegensatz zu APMP). Stellen Sie aber sicher, dass Sie ausreichend starkes Papier verwenden, wo die andere Seite nicht gleich durchscheint (also nicht das billige, dünne Kopierpapier).

➤ **Bauen Sie ein internes Repository mit typischen Anhangdokumenten auf!**

Es sind stets die gleichen Beilagen, die Sie immer wieder bei der Beantwortung von Ausschreibungen benötigen: Handelsregisterauszüge, ISO-Zertifizierungen, Geschäftsberichte usw. Am besten, Sie bauen ein internes Repository mit diesen typischen Anhangdokumenten auf, die idealerweise via Intranet für das Bid-Team zur Verfügung stehen. Zum Glück sind heute praktisch alle Dokumente auch in elektronischer Version verfügbar.

9.1 Referenzen

Referenzen sind ein ausgezeichnetes Mittel, Ihre Erfahrung zu kommunizieren. Sie wirken am stärksten, wenn Sie verschiedene Referenztypen richtig einsetzen und einige Best-Practice-Regeln beachten.

»Referenzen« sind nicht einheitlich definiert, weshalb wir zuerst verschiedene »Typen« von Referenzen unterscheiden müssen:

1. **Bloße Firmennamen:**
Die Nennung von Firmennamen, von denen man schon Aufträge erhalten hat, ist die einfachste Form von Referenzen. Eine einfache Liste von Namen (manchmal ergänzt mit Logos) findet man oft auf Webseiten, in Firmenbroschüren und eben auch in Angeboten. Man kann selbstverständlich darüber diskutieren, ob dies wirklich Referenzen sind. Beim Auflisten von Firmennamen und insbesondere beim Abbilden von Logos ist übrigens Vorsicht geboten, was die Verwendung von urheberrechtlich geschützten Namen und Zeichen betrifft.
2. **Einfacher Referenzkontakt:**
Für einfachere Angebote ist es schon ausreichend, für ein bestimmtes Thema einfach nur den Referenzkontakt mit seinen Koordinaten anzugeben.
3. **Anonyme Projektbeispiele (Case Studies):**
Viele Anbieter können auf anonymisierte Projektbeispiele zugreifen, die sie als anonyme Referenzen nutzen können. Das hat den Vorteil, dass die tatsächlichen Kunden dieser Projekte nicht von potenziellen Neukunden mit Anfragen bombardiert werden. Deshalb findet man diese Art von Referenz auch oft auf Webseiten und in Werbebroschüren. Anonyme Projektbeispiele wirken jedoch nicht so überzeugend, und im Normalfall werden Kunden das nicht als gültige Referenz akzeptieren.
4. **Konkrete Projektbeispiele:**
In diesem Fall sind die Projektbeispiele konkret beschrieben, das heißt, es ist auch ersichtlich, wer der Auftraggeber war (im Sinne der Firma oder deren Abteilung). Die Empfänger Ihrer Angebote wünschen in aller Regel aber eine konkrete Ansprechperson.

5. Konkrete Projektbeispiele mit Referenzkontakt:

In Angeboten sollte das der Mindeststandard sein. Diese Referenzen enthalten einen konkreten Referenzkontakt, möglichst direkt mit Name, E-Mail-Adresse oder Telefonnummer, noch besser mit Foto. Die Aussage »Referenzkontakt auf Wunsch verfügbar« macht viele Kunden skeptisch. Klar, wir wollen natürlich vermeiden, dass unsere Referenzkunden (das sind ja hoffentlich unsere zufriedenen Kunden) nicht mit Anfragen überrannt werden.

6. Konkrete Projektbeispiele mit Referenzkontakt und Kundenstatement (Testimonial):

Noch besser wirkt eine Referenz, wenn die angegebene Kontaktperson mit einer konkreten, positiven Aussage zitiert werden kann. Wenn die Aussage spezifisch auf die vorliegende Opportunity und sogar auf den potenziellen Kunden zugeschnitten wurde und vielleicht sogar auf Video aufgezeichnet ist, dann ist die Referenz perfekt.

Wenn wir in Angeboten von Referenzen sprechen, gehen wir typischerweise von den letztgenannten zwei Typen aus, weil der typische Kunde die Möglichkeit haben möchte, die Referenzkunden zu kontaktieren, um sich direkt ein Bild zu machen.

Die Projektbeispiele werden übrigens in einigen Branchen (wie bei einigen Unternehmensberatungen) auch als »Qualifications« oder kurz »Quals« bezeichnet. Die Dokumentation von Projektbeispielen sollte grundsätzlich zu jedem Projektabschluss gehören und als Standardaufgabe des Projektleiters definiert sein.

Ein Projektbeispiel sollte sauber strukturiert sein und im Idealfall folgende Informationen enthalten:

- Name des Projektbeispiels
- Datum bzw. Zeitraum
- Kunde (wer genau, nicht nur »Siemens«)
- Projektbeschreibung
 - Aufgabe, Herausforderung des Projekts
 - durchgeführte Leistung, Aktivitäten, eingesetztes Team, eingesetzte Technologien, angewandte Methoden usw.
 - Resultat und Nutzen für den Kunden
- Referenzkontakt (Name/Vorname, Funktion im damaligen Projekt, E-Mail, Telefonnummer, idealerweise mit Foto)
- Kundenstatement (Testimonial, positive Empfehlung als Zitat)

9.2 Lebensläufe

Lebensläufe von Projektmitarbeitern sind ein von Anbietern oft unterschätzter Aspekt der Angebote. Hier verkaufen Sie die menschliche Komponente Ihres Angebots!

Vor allem bei Projektangeboten sind Lebensläufe von eingesetzten Mitarbeitern ein fester Bestandteil des Angebotsdokuments. Statt Lebenslauf werden auch die Begriffe CV (kurz für Curriculum Vitae), Bio (kurz für Biografie) oder einfach Vita verwendet. Lebensläufe werden deshalb verwendet, weil es eben schwierig ist, »technische Daten« von Mitarbeitern anzugeben und zu vergleichen. Aber gerade weil die Zusammensetzung des Projektteams oft absolut zentral für den Erfolg eines Projekts ist, werden die CVs vom Kunden sehr genau studiert. Und genau deshalb ist es so wichtig, sie überzeugend darzustellen.

Leider werden diese CVs auf Anbieterseite oft stark vernachlässigt, weil sie oft als persönliche Dokumente der betroffenen Personen betrachtet werden und daher nur (zu) vorsichtig überarbeitet werden. Trotzdem sind gerade diese Dokumente genauso als Verkaufsdokumente zu gestalten wie alle anderen Abschnitte eines Angebots auch.

Vermeiden Sie folgende typische Fehler:

- uneinheitlich strukturierte Lebensläufe
- uneinheitlich formatierte Lebensläufe
- schlechte, uneinheitliche Amateurfotos (Strandfotos, schwarz/weiß und Farbe gemischt, verschiedene Auflösungen, Portrait und Ganzkörperbilder gemischt usw.)
- fehlende Nutzendarstellung (was bringt dieser Mitarbeiter als Mehrwert für das Projekt?)
- viele nutzlose Details (»Besuch der Grundschule in Oberwiesenthal 1971«)

Folgende Regeln sollten Sie beachten:

- Nennen Sie wo möglich alle Projektmitarbeiter und Ansprechpartner konkret mit Namen.
- Stellen Sie eine einheitliche Struktur und ein einheitliches Layout für alle Lebensläufe sicher.
- Halten Sie die Lebensläufe kurz.
- Passen Sie die CVs der Schlüsselpersonen spezifisch an die Opportunity an.
- Beachten Sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen und lokalen Gepflogenheiten.

➔ **Nennen Sie wo möglich alle Projektmitarbeiter und Ansprechpartner konkret mit Namen!**

Kunden, die sich für die Projektzusammenarbeit mit Ihnen entscheiden, ohne zu wissen, wer genau im Projektteam ist, kaufen zu einem gewissen Grade die Katze im Sack. Genau deshalb ist es für Ihre Kunden so wichtig zu wissen, wer genau im geplanten Projekt eingesetzt wird. Es geht schließlich um diejenigen Personen, die das Projekt letztendlich umsetzen und mit denen der Kunde während des Projekts zusammenarbeiten muss. Deshalb ist es so wichtig, dem Kunden nicht nur leere Projektorganigramme zu präsentieren, sondern diese auch mit Leben zu füllen. In anderen Worten: Wenn immer möglich sollten Sie mindestens die Schlüsselpositionen mit konkreten Personen füllen und benennen. Rein funktionale Bezeichnungen wie »Projektleiter« wirken wesentlich weniger. Das wirkt auf den Kunden meist so, als würden Ihnen diese wichtigen Ressourcen grundsätzlich noch fehlen, aus welchen Gründen auch immer.

Es ist völlig klar, dass kein Anbieter eine 100-prozentige Garantie abgeben kann, dass diese Personen nach einem erfolgreichen Vertragsabschluss auch tatsächlich zur Verfügung stehen. Selbstverständlich kann es sein, dass genau diese Personen zum Zeitpunkt der Projektumsetzung die Firma gerade verlassen haben, intern eine neue Stelle angenommen haben oder schon in einem anderen Projekt absorbiert sind. Diese Eventualität sollten Sie in jedem Fall im Angebotsdokument mit einer entsprechenden Bemerkung absichern. Ein »abhängig von der Verfügbarkeit der Mitarbeiter« reicht da schon.

Dennoch sollten Sie die tatsächlich vorgesehenen Personen beim Namen nennen. Es wäre weder inhaltlich noch ethisch korrekt, wenn Sie die theoretisch beste Person Ihrer Organisation angeben würden, wenn Sie wüssten, dass diese Person gar nicht zur Verfügung steht. Leider gibt es immer wieder Dienstleister, die bei der Angebotspräsentation mit den besten und erfahrensten Mitarbeitern auftrumpfen und dann bei der Umsetzung des Projekts junge, unerfahrene Anfänger einsetzen. Diese Taktik ist unter allen Umständen zu vermeiden.

➔ **Stellen Sie eine einheitliche Struktur und ein einheitliches Layout für alle Lebensläufe sicher!**

Auch wenn Lebensläufe persönliche, teils vertrauliche Informationen beinhalten, sind sie integraler Bestandteil eines Angebots und sollten daher genauso professionell strukturiert und formatiert sein wie alle anderen Teildokumente auch.

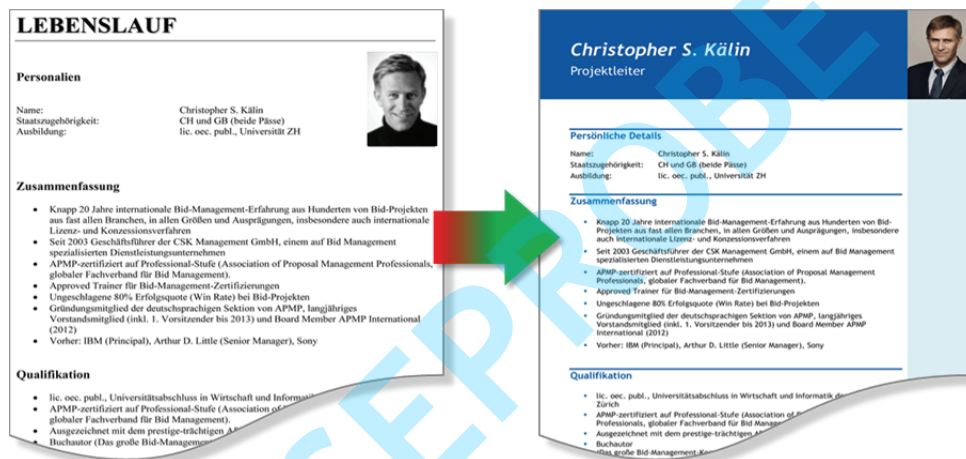
Leider beobachte ich immer wieder, dass die CVs als einfache Beilage behandelt werden, indem gegen Ende des Angebotsprozesses die relevanten Projektmitarbeiter noch gebeten werden, ihre CVs abzugeben, die dann oft sogar unbearbeitet in das Angebot übernommen werden.

Stellen Sie daher eine einheitliche Struktur sicher. Ich empfehle dringend, eine (gut geschützte) Datenbank mit den CVs derjenigen Mitarbeiter aufzubauen, die immer wieder in Projekten eingesetzt werden. Am besten, diese Datenbank stellt auch gleich noch verschiedene Versionen jedes Lebenslaufs zur Verfügung, zum Beispiel je eine Langversion und eine Kurzversion. In international agierenden Organisationen sollten jeweils auch verschiedene Sprachversionen bereitstehen. Tendenziell sollten die Lebensläufe eher zu ausführlich sein (also alle Projekte der Mitarbeiter auflisten) als zu wenig detailliert. Für die einzelne Opportunity können dann die nicht relevanten Projekte herausgelöscht werden.

Einheitliches Format

Um die nötige optische Einheitlichkeit zu gewährleisten, sollten Sie eine entsprechende Dokumentvorlage haben. Dabei darf die Darstellung formattechnisch ruhig ein wenig vom Rest des Angebots abweichen. Ihre Marketingabteilung wird Ihnen sicher gerne ein entsprechendes Format bereitstellen.

Abbildung V-5 Eine optisch ansprechende Darstellung wertet einen Lebenslauf deutlich auf.



Quelle: CSK Management

Einheitliche Struktur

Für die Strukturierung von Lebensläufen gibt es diverse Ansätze. Für Angebote ist das Konzept des sogenannten »funktionalen Lebenslaufs« meistens der passendste Ansatz. Beim funktionalen Lebenslauf rücken die persönlichen Fähigkeiten in den Vordergrund. Im funktionalen Lebenslauf sind die Leistungen und die Berufserfahrung in Bezug auf Fachwissen, Funktion und Verantwortungsbereiche gruppiert. Der zeitliche Ablauf ist dabei sekundär.

Der ausführliche Lebenslauf als Fließtext oder der einfach chronologisch strukturierte, tabellarische Lebenslauf sind für ein Angebot weniger geeignet.

➤ Halten Sie die Lebensläufe kurz!

In einem Lebenslauf für ein Angebot sollten im Gegensatz zu einem für eine Bewerbung verfassten Lebenslauf nur diejenigen Informationen enthalten sein, die für das Projekt relevant sind:

- wichtigste Personalien
- Rolle im Projekt und Mehrwert des Mitarbeiters im Projekt (wird oft vergessen!)
- relevante Projekte
- Ausbildung sowie bedeutende Zusatzausbildungen und Zertifizierungen
- bei internationalen Projekten: Sprachkenntnisse und internationale Erfahrung sowie Staatsangehörigkeit (kann für Arbeitsbewilligungen wichtig sein)

Irrelevante Details (wie zum Beispiel Informationen zur Grundschule) oder private Dinge (der erfolgreiche Besuch von Batik-Kursen ...) sind hier wenig zielführend.

Mindestens im deutschsprachigen Raum gilt ein professionell erstelltes Portraitfoto im CV als Best Practice (mehr dazu in Abschnitt IV-4.1.3).

➤ Passen Sie die CVs der Schlüsselpersonen spezifisch an die Opportunity an!

Für die Schlüsselpersonen sollten die Lebensläufe spezifisch auf die Opportunity angepasst werden. Das heißt, dass Sie nicht nur die relevanten Projektbeispiele selektieren, sondern diese auch entsprechend formulierungsmäßig wo nötig anpassen.

➤ Beachten Sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen und lokalen Gepflogenheiten!

Da es sich bei den Lebensläufen um persönliche Informationen handelt, gibt es je nach Land auch verschiedene gesetzliche Rahmenbedingungen, aber auch lokale Gepflogenheiten, die es zu berücksichtigen gibt.

So ist es zum Beispiel in einigen Staaten nicht statthaft oder mindestens nicht üblich, Fotos der Mitarbeiter zu präsentieren, da man eine Rassendiskriminierung vermeiden will. Es könnte eben sein, dass ein Mitarbeiter zum Beispiel wegen seiner Hautfarbe nicht berücksichtigt werden könnte. So werden Sie in CVs aus Großbritannien oder den USA normalerweise keine Fotos finden.

9.3 Verzeichnisse

Je nach Art und Umfang des Angebotsdokuments sind Verzeichnisse für den Leser eine nützliche Unterstützung.

Im Folgenden besprechen wir folgende Verzeichnisse:

- Inhaltsverzeichnis
- Abbildungsverzeichnis
- Abkürzungsverzeichnis und Glossar
- Stichwortverzeichnis

Inhaltsverzeichnis(se): immer sinnvoll

Ein Inhaltsverzeichnis ist eine ausgezeichnete Orientierungshilfe für den Leser. Für Angebote ab zehn Seiten Umfang ist es daher ein klares Muss.

Bis zu welcher Überschriftenebene Ihr Inhaltsverzeichnis geht, überlassen Sie am besten Ihrem gesunden Menschenverstand. Falls Sie aber ein Gesamtverzeichnis am Anfang des Dokuments haben und bei jedem einzelnen Kapitel ein eigenes Inhaltsverzeichnis vorschalten, sollte das Gesamtverzeichnis nur die obersten Überschriftenebenen darstellen, während die Inhaltsverzeichnisse in den Kapiteln hierarchisch tiefer gehen.