

1.2 Die organisatorische Ausgestaltung des Bid Managements im Unternehmen

Es stellt sich die Frage nach der optimalen organisatorischen Ausgestaltung des Bid Managements im Unternehmen. Die Antwort ist einfach: Es kommt darauf an ...

Im folgenden Abschnitt beschäftigen wir uns mit der organisatorischen Aufstellung des Bid Managements im Unternehmen. Dabei geht es zuerst darum, ob es überhaupt ein festes Bid Management braucht oder ob nicht andere Funktionen (wie Projektleiter) die involvierten Rollen einfach bei Bedarf temporär übernehmen sollten.

Dann stellen wir uns der Frage nach der optimalen Größe der Bid-Management-Organisation und wie sie die stark schwankende Arbeitslast bewältigen kann.

Danach steht die aufbauorganisatorische Verankerung im Vordergrund, indem wir die Frage beantworten, in welchem Bereich das Bid Management denn aufgehoben sein sollte.

Ferner befassen wir uns noch mit den Möglichkeiten und Einschränkungen, das Bid Management zu zentralisieren oder sogar auszulagern.

Und schließlich sprechen wir auch über die richtige Zusammenarbeit mit externen Bid Managern und Beratern.

1.2.1 Temporäres oder festes Bid Management?

Zu viele Unternehmen haben noch kein dediziertes Bid Management, und jene, die eines haben, sind leider oft unterdotiert.

Zuerst muss die Frage beantwortet werden, ob sich ein Unternehmen ein permanentes Bid/Proposal Management im Sinne von dedizierten Stellen¹⁶ leisten will oder soll. Erstaunlicherweise gibt es nach wie vor unzählige Unternehmen ohne dediziertes Bid Management, obwohl ihre Größe und ihr Geschäftsumfang zweifelsfrei ein eigenes Bid Management rechtfertigen würde. Die Hauptursache liegt in der schon erwähnten, leider sehr verbreiteten Unkenntnis (und teilweise Ignoranz) auf Managementstufe über die Komplexität der Aufgabe der Angebotserstellung. So übernehmen oft Key Account Manager oder Projektleiter im Nebenamt die Rolle des Bid Managements. Dadurch spart man sich zumindest in der Buchhaltung Stellen und damit Personalkosten ein. Dass die Aufgaben trotzdem erledigt werden müssen und sich dann einfach auf die anderen Stellen verteilen und damit trotzdem Geld kosten, ist selbstredend. Ich nenne so etwas Schönfärberei oder Selbstbetrug.

Sobald ein Unternehmen permanent mit mindestens einer Angebotserstellung beschäftigt ist, deren Komplexität einen Bid Manager erfordert, macht es also Sinn, eine dedizierte Stelle für einen Bid Manager zu schaffen. Oder anders ausgedrückt: Wenn ich permanent einen Mitarbeiter mit Bid-Management-Aufgaben auslasten kann, sollte ich unbedingt eine entsprechende Stelle schaffen, die sich nur um Bid Management kümmern kann und somit in der Folge fast automatisch einen höheren Spezialisierungs- und Professionalisierungsgrad erreicht. Wenn also durchschnittlich vier Mitarbeiter 30 % ihrer Zeit in der Rolle des Bid Managers verbringen, sollte besser ein permanenter Bid Manager angestellt werden. Ein Mitarbeiter, der nur ab und zu die Rolle des Bid Managers übernimmt, wird nie die gleiche Professionalität erlangen. Selbstverständlich gilt dies auch für andere Rollen im Bid Management. Etwas salopp ausgedrückt ist das etwa, wie wenn man einen Fernfahrer zwischendurch

¹⁶ Definition einer Stelle: Eine Stelle entsteht durch Zuordnung von (Teil-)Aufgaben auf einen einzelnen Mitarbeiter. So ist die Stelle die kleinste organisatorische Einheit in der Aufbauorganisation (umgangssprachlich der »Arbeitsplatz«). Die Stelle fassen wir also als Summe von Aufgaben zusammen, welche von einem entsprechend ausgebildeten Mitarbeiter zu bewältigen sind. Die Aufgaben der Stelle sind in der Stellenbeschreibung festgehalten.

mal auf dem Nürburgring Rennen fahren lässt. Es ist nicht zu erwarten, dass er viele Siege heimfahren wird, denn er wird nie ein Profi-Rennfahrer sein und immer ein Hobby-Rennfahrer bleiben.

Die Herausforderung ist aber die zeitlich ungleichmäßige Verteilung des Aufwandes, weil das Timing der hereinkommenden Anfragen in den allermeisten Fällen (durch die Kunden) fremdbestimmt ist. Das macht die Stellenplanung schwierig, weil wir keinen Bid Manager haben wollen, der immer wieder Däumchen drehen muss. Umgekehrt wollen wir ja auch kein Bid-Team, das ständig wegen zu hoher Arbeitsbelastung im roten Bereich dreht, weil die Anzahl der zu bearbeitenden Angebote die Kapazität der Mitarbeiter übersteigt. Leider ist aber gerade das oft die Realität, was nicht selten dazu beiträgt, dass der Bid-Manager-Job nicht nur an hohen Fluktuationsraten krankt, sondern auch Schwierigkeiten bereitet, neues, motiviertes Personal dafür zu finden. Das wiederum führt zu einer Unterbesetzung. Sie erkennen den Teufelskreis. Dieses Problem adressieren wir mit der »atmenden« Bid-Management-Organisation.

Unabhängig davon, ob die Bid Manager nun permanente Stellen besetzen und in welcher Abteilung sie beheimatet sind: Es MUSS in jedem Fall einen Mitarbeiter geben, der die Verantwortung oder Führung für das Bid Management übernimmt und die Flagge hochhält. Bei permanenten Organisationseinheiten heißt er dann in der Regel »Head of Bid Management« oder »Head of Proposal Management«. Ist die kritische Organisationsgröße für ein permanentes Bid Management nicht gegeben, muss mindestens jemand die generelle Prozessverantwortung wahrnehmen (als sogenannter »Prozess-Owner«).

Der Prozess-Owner hat in der Regel folgende Aufgaben:

- Er ist verantwortlich, dass der definierte Angebotsprozess eingehalten und »gelebt« wird.
- Er ist Anlaufstelle für Fragen zum Angebotsprozess.
- Er ist verantwortlich für die Schulung des Angebotsprozesses.
- Er ist verantwortlich für die Optimierung und Weiterentwicklung des Prozesses.

Der »Head of Bid Management« nimmt folgende Aufgaben wahr:

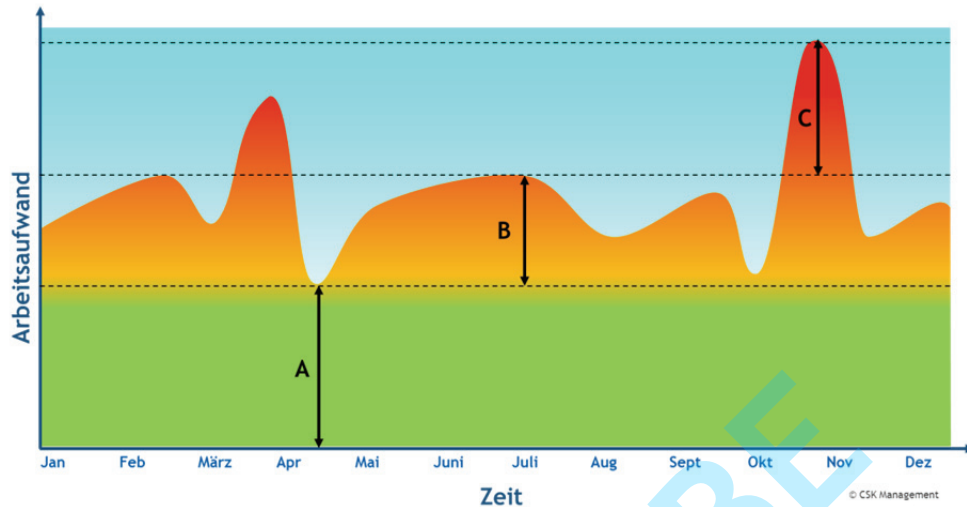
- Er führt und unterstützt die Organisationseinheit »Bid Management«:
 - Er ist für die Rekrutierung und Einarbeitung der Bid Manager verantwortlich.
 - Er ist für die Aus- und Weiterbildung (inklusive Zertifizierung) der Mitarbeiter im Bid-Management-Prozess zuständig.
- Er trägt die Prozessverantwortung (siehe obige Aufgaben des Prozess-Owners).
- Er ist bei der Ressourcenallokation involviert, also bei der Zuteilung »seiner« Bid Manager zu Angebotsprojekten.
- Er wird in strategischen Angeboten als Bid Manager eingesetzt.

1.2.2 Die »atmende« Bid-Management-Organisation

Die »atmende« Bid-Management-Organisation löst das Dilemma der enorm schwankenden Arbeitslast des Angebotsmanagements.

In Abbildung I-8 sehen Sie schematisch die ungleichmäßige Verteilung der Arbeitslast über die Zeit. Das Setup einer atmenden Organisation ermöglicht es, flexibel auf das stark wechselnde Arbeitsaufkommen zu reagieren und die Spitzen (orange und rot dargestellt) mit minimalem Qualitätsverlust abzufangen. Es geht also darum, den Großteil der Angebote (Grundlast, grün dargestellt) mit einem kompetenten, gut ausgebildeten Profi-Team abzuarbeiten, und die natürlichen Schwankungen in der Arbeitslast mit definierten, ebenfalls gut ausgebildeten Ad-hoc-Bid-Managern abzufangen, die nur bei Bedarf zum Einsatz kommen und sonst andere, aber ähnlich gelagerte Funktionen wahrnehmen. Um extreme Spitzen abzufangen, sollte dann nicht auf zweitklassige Kräfte (im Sinne von Mitarbeitern mit wenig Erfahrung und wenig Bid-Management-Know-how) zurückgegriffen werden, sondern besser auf externe Ressourcen. Dies können entweder Mitarbeiter aus anderen Niederlassungen des gleichen Konzerns sein, aber auch externe Bid Manager.

Abbildung I-8 Die Arbeitslastverteilung im Bid Management ist in der Regel sehr ungleichmäßig. Wir unterscheiden zwischen der Grundlast (Bereich A, grün), dem Mittelbereich (Bereich B, orange) und den Spitzenbelastungen (Bereich C, rot).

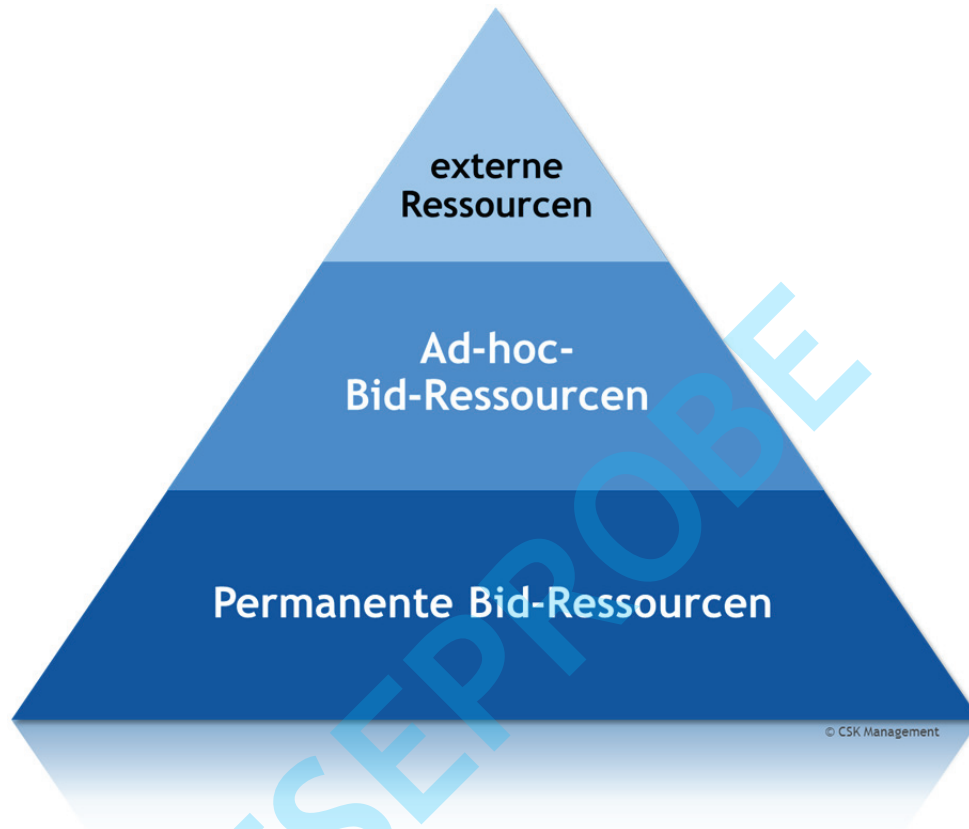


Quelle: CSK Management

Die drei Ebenen der atmenden Organisation sind also (siehe auch Abbildung I-9):

- **Feste Bid-Management-Organisation für die Grundlast (grüner Bereich):**
Um die Grundlast abzudecken, sollte ein Unternehmen über eine feste Bid-Management-Organisation verfügen, die permanent ausgelastet ist. In der Regel sollten so etwa 70 bis 80 % des Volumens durch dieses Team abgedeckt werden. Diese Profi-Mannschaft wird von einem »Head of Bid Management« geführt. Die Mitglieder eines solchen Teams sind Profis, die über langjährige Erfahrung im Bid Management verfügen. Sie sind sattelfest bezüglich der Unternehmensprozesse und verfügen über eine breite und tiefe Ausbildung im Bid Management. Sinnvoll ist hier eine APMP-Zertifizierung auf Practitioner-Stufe (mehr über die APMP-Zertifizierung finden Sie in Anhang B).
- **Ad-hoc-Bid-Manager für normale Schwankungen (orangefarbener Bereich):**
Um die meisten Schwankungen nach oben abzufangen, ist es sinnvoll, ein dediziertes Bereitschaftsteam (oft auch Ad-hoc-Team genannt) aufzubauen, das bei Bedarf abgerufen werden kann. Sie sollten etwa 20 bis 30 % des Arbeitsvolumens im Bid Management abdecken. In der Regel sind es Mitarbeiter aus den Bereichen Projektmanagement, Business Consulting oder Vertrieb, welche auch sonst immer wieder in Angebote involviert sind. Sie übernehmen dann zwar temporär diese Rolle, üben sie aber nicht als Hauptaufgabe aus und berichten somit nur während der Angebotsphase in ihrer Rolle als Bid Manager an den Head of Bid Management. Auch sie sollten in den relevanten Prozessen und in der Disziplin des Bid Managements geschult sein. Sinnvoll ist eine APMP-Zertifizierung auf Foundation-Stufe.
- **Externe Ressourcen für Spitzenbelastungen (roter Bereich):**
Es kommt immer wieder vor, dass mehrere Großangebote gleichzeitig abgearbeitet werden müssen, was auch mit der erweiterten Kapazität der Ad-hoc-Mitarbeiter nicht mehr zu bewältigen ist. Es wäre wenig ökonomisch, das Ad-hoc-Team derart groß zu dimensionieren, dass es in wirklich jedem Fall genügend Ressourcen zur Verfügung stellen kann. Um diese (oft sogar strategisch wichtigen) Spitzen aber trotzdem abfangen zu können, sollten keine Mitarbeiter zum Einsatz kommen, die keine oder wenig Erfahrung dafür mitbringen. Es bieten sich in der Regel zwei Optionen an: 1) »Ausleihen« von Bid Managern von Schwesterfirmen im Konzern (etwa von einer anderen Niederlassung) oder 2) Beauftragung von externen Bid Managern (»on Demand«). Was hier zu beachten ist, erläutern wir in Abschnitt I-1.2.6.

Abbildung I-9 Je nach Arbeitslast kann also dank den Ad-hoc-Mitarbeitern und den externen Ressourcen die Bid-Management-Organisation flexibel angepasst werden. Trotzdem wird der Großteil der Angebote durch Vollprofis erledigt und nur ein Teil von »Nebenämtern«, die aber trotzdem entsprechend geschult sind und mindestens über eine gewisse Routine verfügen, weil sie doch immer wiederkehrend zum Einsatz kommen.



Quelle: CSK Management

1.2.3 Die Verankerung des Bid Managements im Unternehmen

Für die organisatorische Einordnung des Bid Managements im Unternehmen gibt es mehrere passable Möglichkeiten, die aber alle ihre Vor- und Nachteile aufweisen, die vorsichtig abgewogen sein sollten. Mit gezielten Maßnahmen lassen sich die Nachteile abschwächen oder eliminieren.

Wo sollte das Bid Management organisatorisch angesiedelt sein? – Ganz klar, werden viele sagen: Es muss beim Verkauf angegliedert sein, denn die Angebotsphase ist schließlich auch ein Teil des Verkaufsprozesses. – Falsch, werden andere sagen: Bid Management ist eine spezielle Form des Projektmanagements, weshalb das Bid Management beim Projektmanagement anzusiedeln sei. – Nein, sagen die nächsten, die wegen der bereichsübergreifenden Funktion eine neutrale Stabsfunktion als den richtigen Ansatz ansehen. Wieder andere sehen das Bid Management beim Marketing. Alle haben irgendwie Recht, weil das Bid Management in hohem Maße bereichsübergreifend ist. Damit ist eine Zuordnung zu verschiedenen Unternehmensbereichen denkbar, mindestens solange sie frontorientiert sind. Somit ist die Integration in eine Verkaufs- oder Projektmanagementabteilung sicher sinnvoller als die Ansiedlung bei Forschung und Entwicklung. Wichtig ist aber in jedem Fall, dass sichergestellt ist, dass die »Heimatabteilung« des Bid Managements nicht allzu viel Einfluss zur Wahrung von abteilungsinternen Eigeninteressen nehmen kann.

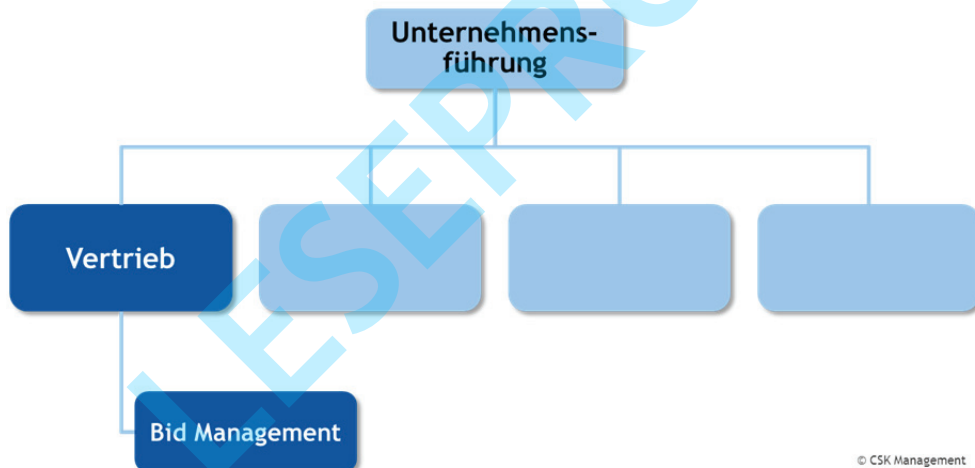
Im Folgenden bespreche ich die vier am meisten verbreiteten Heimatformen des Bid Managements:

- Bid Management als Teil des Vertriebs
- Bid Management als Teil des Projektmanagements
- Bid Management als neutrale Stabsstelle
- Bid Management als Teil des Marketings

Bid Management als Teil des Vertriebs

Eigentlich ist der Bid-Management-Prozess in der Tat ein wichtiger Teil des Vertriebsprozesses, weshalb es nicht von der Hand zu weisen ist, dass das Bid Management in der Vertriebsabteilung Sinn machen würde. Wenn der Verkauf die Wichtigkeit und den Stellenwert des Bid Managements richtig einschätzt, ist dies sicher eine gute Lösung. Aber gerade das ist leider oft nicht der Fall, weshalb das Bid Management nicht selten zum Sales Support degradiert wird. Kritisch ist es auch, dass andere Abteilungen bei einer solchen Konstellation ungenügend Gewicht bekommen, weil die Vertriebsinteressen zu stark gewichtet werden. Klassisch ist dabei der alte Interessenkonflikt zwischen Vertrieb (Vertragsabschluss als oberstes Ziel) und Planung bzw. Betrieb (Planungsgenauigkeit und Risikominimierung als oberste Ziele). Außerdem besteht die Gefahr, dass die Vertriebsmitarbeiter versucht sind, die Angebote einfach ins Bid Management »abzugeben«, und sich nicht selbst genügend einbringen. Mit den richtigen Maßnahmen lassen sich diese Konflikte allerdings in den Griff bekommen.

Abbildung I-10 Wenn das Bid Management nicht als einfacher »Sales Support« positioniert ist, macht eine Zuordnung zum Vertrieb durchaus Sinn.



© CSK Management

Quelle: CSK Management

Die wohl beste Lösung (auch wenn sie oft auf innerorganisatorischen Widerstand trifft) ist es, die monetären Anreize für den Vertrieb so zu gestalten, dass die Win Rate gleich oder ähnlich stark zur Bonusbestimmung beiträgt wie der erzielte Umsatz. Damit überlegt sich jeder sehr genau, ob er eine Opportunity in den Angebotsprozess wirft (und damit Bid-Management-Ressourcen beansprucht) oder nicht. Außerdem motiviert es den Vertriebsmitarbeiter, beim Angebot aktiv mitzuarbeiten, um den Deal wirklich zu gewinnen.

Eine andere Maßnahme sind das Budgetieren der Angebotskosten und das Bereitstellen eines Budgets für die Vertriebsmitarbeiter für die Angebotserstellung. Der Verkäufer muss also mit seinem Angebotsbudget haushalten und wird so entsprechend verantwortungsvoll damit umgehen müssen.

In jedem Fall ist es wichtig, dass die Bid-/No-Bid-Entscheidungen systematisch und bewusst gefällt werden, um die (leider oft vorherrschende) Situation zu vermeiden, bei jedem RPF, das auf dem Schreibtisch aufgeschlagen ist, ohne eine saubere Qualifizierung ein Angebot zu erstellen. Dies ist

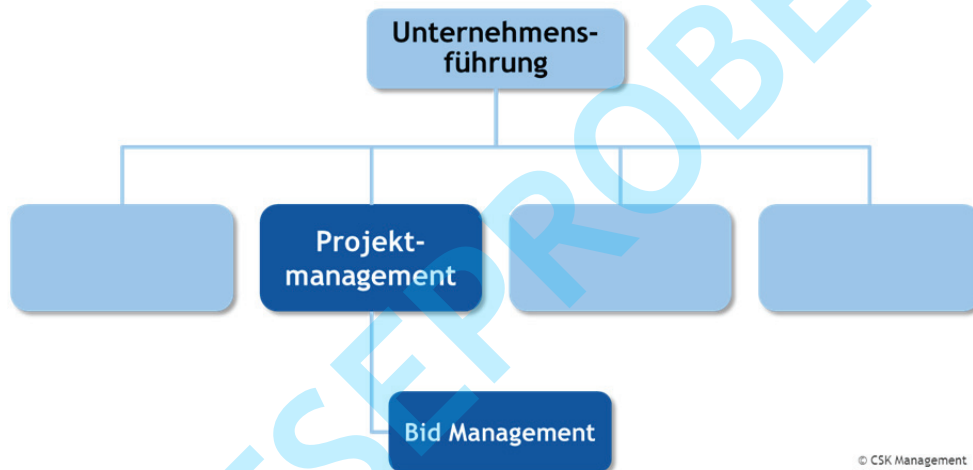
aber besonders zentral, wenn der Verkauf den Angebotsprozess führt. Wir besprechen die Bid-/No-Bid-Entscheidung ausführlich in Kapitel III-4.

Bid Management als Teil des Projektmanagements

Die Angebotserstellung ist wie ein (wenn auch sehr spezielles und besonders anspruchsvolles) Projekt zu führen. Außerdem muss ja das Projektmanagement im Falle eines Auftrags das Projekt übernehmen. Dies sind berechtigte Gründe, das Bid Management im Projektmanagement anzusiedeln.

Die Einbindung des Projektmanagements in den Angebotsprozess ist so auf einfache Weise sichergestellt. Allerdings heißt das nicht, dass der Projektmanager, der für die Projektplanung des Kundenprojekts verantwortlich ist, auch gleichzeitig die Rolle des Bid Managements in Personalunion übernimmt. Wie schon mehrmals erwähnt, bedeutet das oft eine (zu) hohe Arbeitsbelastung und führt zum Zielkonflikt zwischen Verkaufsziel (möglichst tiefer Preis, also scharf kalkuliert) und Projektziel (alle Risiken einkalkuliert und möglichst konservativ gerechnet), den ein Projektleiter immer zu Gunsten des Projektziels lösen wird.

Abbildung I-11 Bei einer Angliederung beim Projektmanagement ist es wichtig, dass die Bid Manager eine eigene Einheit bilden.



© CSK Management

Quelle: CSK Management

Wenn also das Bid Management im Bereich des Projektmanagements angesiedelt ist, sollten die Bid Manager ein eigenständiges Team bilden, das nicht in Kundenprojekte involviert ist. Einfach formuliert heißt das, dass die Bid Manager dann eben Bid Management machen und im Angebotsprozess einen weiteren Projektleiter zur Verfügung haben, der die Kundenprojektplanung usw. durchführt. Die Gefahr besteht allerdings immer noch, dass der Bid Manager aufgrund seines Hintergrunds und seines Umfelds das Angebot zu technisch, zu konservativ gestaltet und den Verkaufsaspekt etwas außer Acht lässt. Jedoch hängt dies auch stark von der Persönlichkeit des entsprechenden Bid Managers und vor allem von der adäquaten Mitwirkung des Vertriebs ab.

Also nochmals, auch wenn ich mich hier wiederhole: Die Rolle des Bid Managers und die Rolle des Projektleiters sind bei größeren Angeboten wenn irgendwie möglich immer zu trennen.

Bid Management als neutrale Einheit beim COO

Um eine einseitige Interessenwahrung im Bid Management zu vermeiden, bietet sich eine neutrale Positionierung des Bid Managements im Unternehmen an: In den meisten Fällen wäre das die Angliederung beim Leiter des operativen Geschäfts, dem COO (Chief Operating Officer).