



# Ein alltäglicher Prozess? Die Angebotserstellung

Auszug aus einer Erfahrungsgeschichte

Dieser anonymisierte Auszug stammt aus einer Erfahrungsgeschichte, die NARRATA-Consult im Auftrag eines deutschen Softwareherstellers geschrieben hat.

Auftrag war, den Standardprozess der Angebotserstellung zu verbessern. Die eigentlich klar im QM-Handbuch geregelten Abläufe des Angebotserstellungsprozesses bereiteten im Alltag des Unternehmens immer wieder Probleme.

Die Erfahrungsgeschichte erzählt die realen Vorkommnisse bei einer wichtigen Angebotserstellung in den Worten der Involvierten und macht deutlich, wo und warum es immer wieder zu Missverständnisse und Ablauffehler kam.

Die Geschichte wird als Countdown erzählt, denn für die Erstellung des Angebots hatten die Verantwortlichen zehn Tage Zeit.

Der folgende Auszug zeigt den Einstieg in die Geschichte. Das Dokument wurde im Unternehmen als Trainingsmaterial für QM verwendet und enthält Fragen und Antworten aus dem QM-Handbuch.

#### NIEDERLASSUNGEN

BW: Häusserstraße 5, 69115 Heidelberg

NRW: Am Schlagbaum 4, 51399 Burscheid

#### TELEFON/FAX

[0700 - 62 77 28 48

#### E-MAIL


info@narrata.de

#### WEB

www.narrata.de




## Die Akquisition von E-Star - eine Erfahrungsgeschichte

Überall wo dieses Symbol  auftaucht werden Fragen zum QM-Handbuch von INFORTIK gestellt und Du kannst testen, wie fit Du in QM-Fragen bezüglich der Angebotserstellung bist. Die jeweiligen Antworten findest Du am Ende der Geschichte.

### Der Request for Qualification: oder wie alles begann...

Im Februar 2009 kam für INFORTIK die Aufforderung zu einem Request for Qualification (RfQ), für ein sehr bedeutendes E-Business-Projekt ins Haus. Anhand der Auswertung der eingereichten RfQs wollte der Kunde die Besten zur Angebotserstellung auswählen. Wie wichtig diese Ausschreibung und dieser Kunde für INFORTIK ist, war allen Mitarbeitern sofort klar, und zunächst schien auch alles ganz gut zu laufen. Doch dies sollte nicht lange so bleiben...

*INFORTIK fühlt sich gut gerüstet!*

 1.) **Weißt Du, was laut QM-Handbuch einen Angebotsprozess auslöst?**

Auftragsmanagerin: Wir haben die Aufforderung zur Beteiligung am Request for Qualification im Februar ohne Ankündigung seitens der LXL erhalten. Diese Ausschreibung war für INFORTIK wichtig, da sich hieraus eine langfristige Partnerschaft entwickeln konnte.

Geschäftsführer: Es war in dieser Vorbereitungsphase, wo wir gemerkt haben: Oh ja, es ist ein harter Wettbewerb, es gibt 20 Wettbewerber, aber wir sind gut aufgestellt, wir stemmen es! Und zwar nicht durch Protektion, sondern wir stemmen es, weil wir clever sind. Wir haben gesagt: 'Wir sind gut, wir haben in der Vergangenheit Gutes geleistet.' Da haben wir beim Kunden einen nachhaltig überzeugenden Eindruck hinterlassen.

Jetzt lag es an der Auftragsmanagerin, so schnell und so gut wie möglich den Request for Qualification (RfQ) zu erstellen. Natürlich braucht man dazu eine Strategie und auch die Mithilfe kompetenter und vor allem williger Mitarbeiter...

### Notizen!



*Die Hilfsbereitschaft hielt sich zunächst in Grenzen!*



2.) Gretchenfrage:

*Was ist wichtiger: Tagesgeschäft oder neue Aufträge? Und was sagt das QM-Handbuch?*

*Alles schien gut organisiert, man hätte nur noch zuarbeiten müssen!*

*Ohne Druck geht's bei den INFORTIKies nicht?*

Projektmanager: Die Auftragsmanagerin hat sich dann einfach, ich vermute mal mit dem Geschäftsführer zusammen, die Leute rausgepickt, die den Request entsprechend füllen sollten. Sie hat die Leute gebeten, was zu liefern, und zwar nicht in einer Diskussionsrunde, sondern gleich konkret zu dem Thema. Sie hat das von der Gliederung her entsprechend den Leuten bei INFORTIK zugeordnet, und wie sich es eigentlich gehört hätte, hätte entsprechender Input kommen sollen.

Projektmanager: Der Input kam auch, aber – typisch für INFORTIK, wenn du so etwas machst – erst mal ziemlich mager. Da kam von dem einen eine E-Mail mit drei Zeilen Text drin zurück und von dem anderen nur Blablabla usw., und das war's. Am Abend bzw. am Tag drauf ist sie dann dagesessen, mit lauter Schrott, den sie nicht verwerten konnte. So weit ich weiß, hat sie dann aber auch sauber auf den Tisch gehauen und gesagt: „Freunde, wenn wir den Auftrag kriegen wollen, dann muss da jetzt was passieren.“ Das hat scheinbar geholfen, denn es kamen dann doch noch brauchbare Teile zurück.

Technischer Projektleiter: Warum die Auftragsmanagerin die Informationen, die sie für den Request for Qualification gebraucht hatte, nicht bekommen hat, ist eine ganz andere Situation. Versetz' dich da rein, dass du den ganzen Tag arbeitest und du bist in einem Projekt beschäftigt, und dann kommt jemand und sagt: „Schreib' mir doch mal 'ne Seite über dieses und jenes Projekt. Ich brauch' das gerade, weil ich so einen Request for Qualification habe.“ Die Motivation ist da erst mal nicht so arg groß.

BL Consulting: Die Zusammenarbeit beim Request for Qualification war ganz OK soweit. Das waren relativ wenige Leute. Die Auftragsmanagerin hat die Inhalte zusammengesammelt. Zumindest für den Teil, wo ich dann involviert war, lief die Zusammenarbeit. Es war klar definiert, jeder hatte gewusst, nicht nur, was er zu schreiben hatte, sondern auch wie, also rein die Redaktion, wie er den Input abzuliefern hat, so dass das dann weiterbearbeitet werden konnte.

Projektmanager: Und wenn man das Dokument sieht, dann hat das zum Schluss 26 Seiten gehabt, eigentlich Infortik a bisserl viel. Aber es war am Anfang schon nötig, dass da ein bisschen Druck gemacht wird.



Dann wurde es spannend: Gefällt dem Kunden der RfQ und ist INFORTIK weiter im Rennen?

*Der erste Schritt ist erfolgreich geschafft!*

Auftragsmanagerin: Der Request for Qualification ist gut gelaufen, und wir haben auf das weitere Vorgehen seitens des Kunden gewartet. Das Warten auf die Entscheidung vom Kunden, auf die Aufforderung zur Angebotserstellung, war nicht einfach, da der Entscheidungsprozess bei der LXL doch sehr lange gedauert hat. Und schließlich will man ja bald wissen, wie man nach solch einer Arbeit abgeschlossen hat.

*Erstes Aufatmen!!*

BL Consulting: Etwa drei, vier Tage, bevor wir schriftlich die Mitteilung bekommen haben: „OK, Ihr seid dabei, Ihr werdet aufgefordert, ein Angebot für dieses Projekt zu machen“; dann kam eben der Name E-Star. Das war vorher ja alles so geheim, sagen wir mal so, wir durften es nicht wissen. Wir wussten es, aber wir durften es eigentlich nicht wissen. Dann kam ein Anruf vom Kunden, da haben wir erfahren, dass das wohl gut angekommen ist und dass wir weiter dabei sind.

*Nun wird auch endlich offiziell das Geheimnis um das mysteriöse Projekt gelüftet.*

Die Angebotserstellung: Hurra, die Aufforderung ist da! Jetzt geht's erst richtig los... der Countdown beginnt zu laufen! Mitte März, an einem Mittwoch, kam dann wieder ohne große Vorankündigung die Aufforderung des Kunden, ein „richtiges“ Angebot und eine Präsentation zu erarbeiten. Zunächst hieß dies Aufatmen. Man war also im Rennen. Für die Erstellung des Angebots hatte INFORTIK allerdings nur 10 Tage Zeit. Ziemlich eng, da muss jetzt alles wie am Schnürchen klappen...

## Der Countdown läuft... **10 MITTWOCH (1. Woche)**

*Für INFORTIK ganz easy zu meistern...*

Personalmanagerin: Es hieß: dieses Angebot muss nächsten Freitag präsentiert werden! Es muss nicht nur schriftlich und unterschriftsreif vorliegen, mit Projektplan und allem Drum und Dran, sogar zum Festpreis, sondern es muss auch die Präsentation bis dahin gemacht werden.

Controller: Das wurde hier bekannt gegeben und da war jetzt keine Aufregung, und der Zeitraum von Mittwoch bis zu einem Freitag der Folgewoche, ein Angebot zu schreiben, ist grundsätzlich nicht etwas, wo INFORTIK in die Knie geht und sagt: „Oh Gott, oh Gott.“



...oder kaum zu bewältigen?

Personalmanagerin: Der Zeitdruck war immens, denn in der Aufforderung war ein Zeitplan mit drin, und der war total kurz. Es hieß: Freitag ist die Präsentation, und dann hat der Kunde drei Tage Zeit sich zu entscheiden, weil es eigentlich danach direkt losgeht mit dem Projekt. So wie es geheißen hat, sollte das Projekt in zwei Wochen losgehen, also wir haben eine Woche Zeit, um das Angebot zu schreiben, und wenn wir das kriegen, dann geht's in zwei Wochen los.

Wenn alle anpacken würden, müsste es eigentlich zu schaffen sein, aber da hat die Auftragsmanagerin plötzlich ein Problem...



3.) Was schlägt das QM-Handbuch jetzt vor?

Auftragsmanagerin: Das Problem zu diesem Zeitpunkt war, dass die richtigen Leute für diese Aufgabe nur schwer verfügbar waren: CeBit, Urlaub, heiße Projektphasen.

Technischer Projektleiter: Das war die Woche, in der der Projektmanager und der Geschäftsführer auf der CeBit waren und dort Gelegenheit hatten, mit den Ansprechpartnern zu sprechen.