

Das Angebotsmanagement eines Unternehmens beschreibt den entscheidenden Prozess zur Gewinnung der projektspezifischen Aufträge. Diese Phase entscheidet darüber, ob

- das Unternehmen den Auftrag erhält,
- der Auftrag den angestrebten Erlös bringt,
- die Risiken und damit die Ursachen für Projektabweichungen weitgehend erkannt wurden.

Damit wird deutlich, welche wichtigen Aufgaben in dieser Phase zu erfüllen sind. Sie entscheidet somit auch darüber, ob

- eine ausreichende Auslastung der vorhandenen Ressourcen in Zukunft gesichert ist,
- eine ausreichende Erlösmarge erreicht werden kann.

Die robuste Kosten- und Preisbildung für das ausgeschriebene Projekt stellt den Kernprozess für anbietende Unternehmen dar. Dazu ist es erforderlich, dass ein detailliertes Leistungsverzeichnis vorliegt. Dieses detaillierte Leistungsverzeichnis ist für die Kostenfindung unumgänglich, da die Kosten bzw. Preise für das Material, die Arbeitsleistungen, die Abläufe, die Geräte und den Bauhilfsmaterialeinsatz zu ermitteln sind. Liegt eine funktionale Ausschreibung vor, kann entweder ein Kostendach auf Basis vergleichbarer Projekte (z. B. beim TU-Wettbewerb) oder es muss beim GU- oder ELT-Wettbewerb ein eigenes detailliertes Leistungsverzeichnis mit Arbeitspositionen auf Bauelementebene gebildet werden. Eine stichprobenartige Plausibilisierung der preisbildenden Hauptmassen ist erforderlich.

Untersuchungen [1] zeigen, dass ca. 60 % möglicher Projektausreisser, d. h. Verluste, ihren Ursprung in der Angebotsphase haben. Gründe sind u. a. unzureichende Vertragskenntnis, falsche Leistungsannahmen, nicht erkannte technische und vertragliche Risiken

oder die Auswahl von unzuverlässigen Subunternehmern. Nur ca. 10 % der Ausreisser beruhen auf nicht oder kaum beeinflussbaren Faktoren, aber immerhin liegen noch über 30 % der Ursachen in mangelhaftem Ausführungsmanagement wie z. B. unzureichender Steuerung bei Leistungsabweichungen, schlecht oder nicht geplanten Ausführungsabläufen, unzureichend qualifiziertes Personal oder unzureichender Leistungsfähigkeit der Subunternehmer.

Das Angebotsmanagement kann man in vier Hauptschritte gliedern: Akquisition von Ausschreibungen, Prozess der Projektauswahl zur Bearbeitung der Angebote, Ablauf der Angebotsbearbeitung im Unternehmen, Abgabe des Angebots an den Kunden und Vertragsverhandlungen mit dem Kunden. Die einzelnen Schritte des Angebotsmanagements sind wie folgt (Abb. 2.1):

- Akquisition: aktive Marktbearbeitung oder Offertanfragen
- Entscheidung über Offertbearbeitung nach Vorprüfung
- Vertragsprüfung und technische Prüfung
- Massenermittlung
- Angebotskalkulation und Preisbildung
- Angebotsausarbeitung und Einreichung des Angebots
- Vergabeverhandlungen
- Auftragserteilung

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte des Angebotsmanagements in Bezug auf eine Risikominimierung und Systematisierung beschrieben (Abb. 2.2).

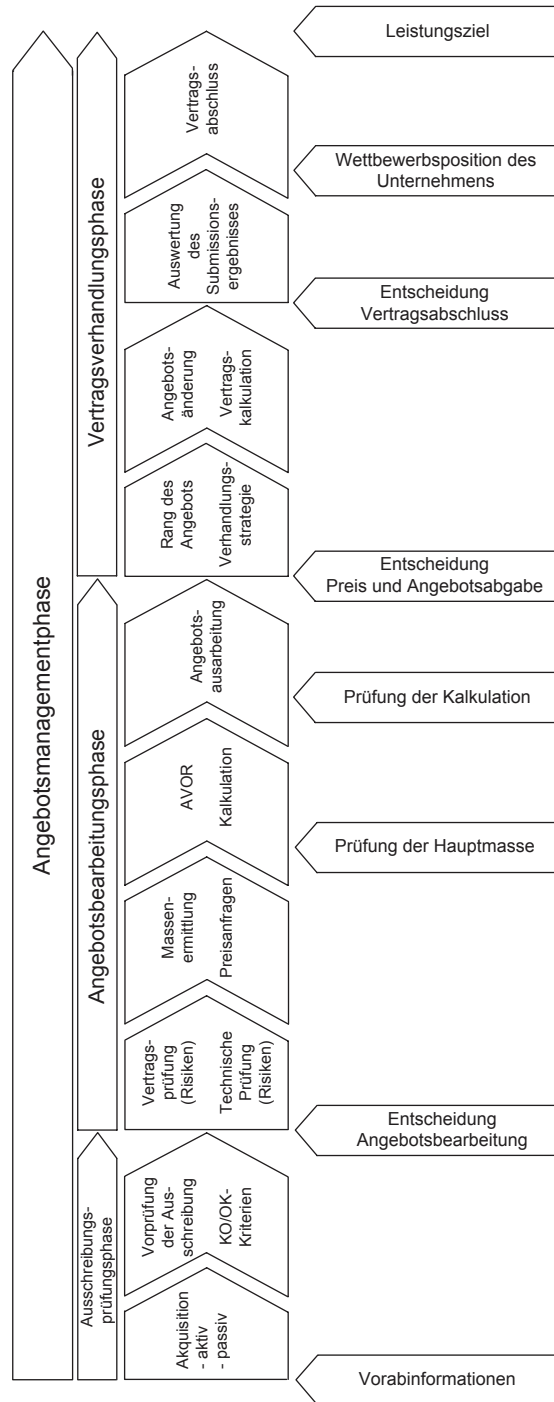
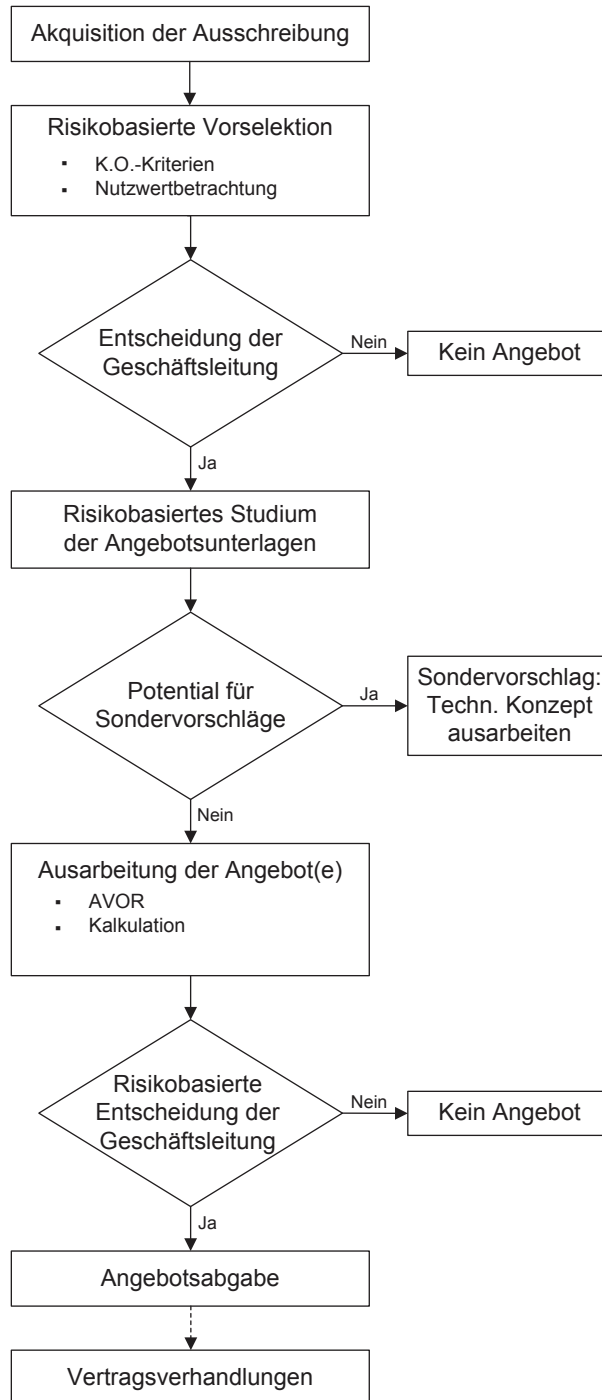


Abb. 2.1 Phasen und Meilensteine des Angebotsmanagements



**Abb. 2.2** Grobablauf und Entscheidungsprozesse bei der Angebotsbearbeitung

## **Literatur**

1. Busch, Th.A.: Risikomanagement in Generalunternehmungen. IBB – Institut für Bauplanung und Baubetrieb, Eigenverlag des IBB an der ETH Zürich, Zürich (2003)