

Checkliste zur Auswahl wichtiger Geschäftspartner

Nr.	25 Erfolgsfaktoren für die Auswahl strategisch wichtiger Anbieter – Die Faktoren und Erläuterungen beziehen sich auf ein IT-Projekt –	Prio
1.	Projektziele schriftlich definieren, Return on Investment (ROI) ermitteln	
	<i>Die Zieldefinition ist Voraussetzung für die Planung, permanente Überprüfung und abschließenden Abgleich, ob die Ziele und erhofften Nutzen eingetreten sind. Die Ziele ‚im Kopf‘ zu haben, genügt nicht. Die Ziele sollten gewichtet werden, insbesondere ist zu prüfen, ob es sich nicht um kontraproduktive oder auch nicht erfüllbare Wünsche handelt. Wichtiges Ziel ist der ROI. Ist dieser nicht im Detail entwickelt und allen Beteiligten klar, ist die Wahrscheinlichkeit, dass nicht zügig am Projekt gearbeitet und energisch die auftretenden Widerstände beseitigt werden, besonders hoch.</i>	
2.	Anforderungen an Projektleitung überprüfen	
	<i>Jedes Projekt ist anders gelagert. Es geht um neue Inhalte (Erfahrungen) und neue Team-Mitglieder – interne und externe. Das bedeutet anderes Know How des Projekt-Teams und somit auch andere Voraussetzungen an den PL. Deshalb ist es wichtig, am Beginn zu prüfen, ob der PL für dieses Projekt die Voraussetzungen mitbringt, auch wenn die anderen Projekte erfolgreich abgewickelt worden sind. Oft ist es sinnvoll, dem PL zusätzliche Spezialisten zur Seite zu stellen. (Beispiel: Schiedsrichter und Linienrichter)</i>	
3.	Mitarbeiter motivieren, Anreize bilden	
	<i>Die Einführung neuer Projekte ist für viele Mitarbeiter unangenehm, weil sie umdenken, von altem loslassen müssen oder auch ein besonderes Engagement erfordert. Das kann Mitdenken oder auch Mehrarbeit sein. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, die Mitarbeiter zu motivieren, damit alle mit Engagement ‚an einem Strick ziehen‘.</i>	
4.	Schwachstellen analysieren – Eventuell Berater konsultieren	
	<i>Wenn Projekte nicht erfolgreich realisiert werden, hat dies viele Ursachen. Es gilt, diese zu analysieren. Sie können entweder bei den Anbietern, dessen Produkt und Mitarbeitern (darum der betriebene Aufwand des Auswahl-Verfahrens) oder bei den Anwendern selbst liegen – dann hilft auch der größte Verfahrens-Aufwand nichts. Das sind demotivierte Mitarbeiter, Intrigen und Mobbing, fehlende Zeit, fehlendes Geld (kein Auswahl-Verfahren, kein Pflichtenheft, Billig-Lösung) oder auch fehlendes Know How fehlende/s Know How. Irgendwann schallt der Ruf nach dem Berater. Wichtig ist, die Schwachpunkte vorher exakt zu analysieren, denn es gibt auch keinen Berater, der alle Anforderungen auf seine Person vereint. Vieles kann das Unternehmen aus eigener Kraft. Oft fehlt es nur an einem Moderator, der hilft, die Defizite zu erkennen, um dann Teilaufgaben auf externe Spezialisten zu übertragen: nur Mediation, nur Projektleitung, nur Konzeption des Pflichtenhefts, nur Entwicklung des Auswahl-Verfahrens und der Entscheidungs-Kriterien, nur Anbieter-Auswahl, nur Produkt-Vergleich, nur Befragung der Zufriedenheit der Kunden der in der Endauswahl stehenden Anbieter....</i>	

5.	Projekt- und Entscheider-Team etablieren, Geschäftsleitung in Team einbinden	
	<i>Die Projektziele, der ROI und weitere Nutzen und vor allem der Projektplan wird präsentiert. Die zeitlichen und fachlichen Anforderungen an die Beteiligten werden letztmalig überprüft. Insbesondere ist die Einbindung der GL wichtig, um eintretenden Schwierigkeiten nachhaltig begegnen zu können und neue Entscheidungen rasch treffen zu können.</i>	
6.	Auswahl-Verfahren systematisieren und Strategie festlegen – das Verfahrens-Handbuch	
	<i>Das Verfahrens-Handbuch ist Grundlage des Auswahl-Prozesses. Es beinhaltet firmeninterne Grundsätze, auch zur Entscheidungs-Findung und deren Regeln oder wie sich das Team zusammen setzen sollte und welche Kompetenzen dieses Gremium hat. Das Verfahrens-Handbuch sollte im Bereich Qualitäts-Management angesiedelt sein und könnte als Leitsatz unter anderem 'Offenheit und Fairness' – internen Mitarbeitern sowie den Anbietern gegenüber – beinhalten. In ihm sind auch die Phasen festgelegt, angefangen bei der Sammlung von Informationen und Zusammenstellung der Anforderungs-Kriterien, über die Selektion (K.O.-Kriterien) der in Frage kommende Anbieter, die Ausschreibung und Präsentation, bis zur Entscheidung, also der Bewertung und Gewichtung Entscheidungs-Kriterien. Es gibt keinen Königsweg. Ausgehend von einem standardisierten Verfahren – das Verfahrens-Handbuch – wird für jedes Projekt das Vorgehen abgeleitet.</i>	
7.	Auswahl- und Entscheidungs-Kriterien bestimmen	
	<i>Die K.O.-Kriterien sind das Herz des Auswahl- und Entscheidungs-Prozesses. Sie sollten bereits am Beginn der Ausschreibung festgelegt und nach intensiver Diskussion – auch mit den Anbietern – erstmals bestimmt werden. Dadurch wird erreicht, dass keine Anbieter den kostenpflichtigen Auswahl-Prozess durchlaufen, die – im nachhinein betrachtet – keine Ausschreibung hätten erhalten sollen.</i>	
8.	Verkaufs-Strategie und Produkt-Philosophie der Anbieter analysieren	
	<i>Jeder Anbieter hat seine Verkaufs-Strategie und Produkt-Philosophie, die es gilt, im Vorfeld zu erkennen. Diese hängt von den Absatzwegen und der Preispolitik ab. Insbesondere am Anfang kostenlose Services (Workshops, Checklisten, Muster und kostenlose Demo-Lizenzen, Probeinstallationen, Kauf bzw. Zahlung nach Einführung) sollen den Anwender dazu verführen, bei dem Produkt bzw. Unternehmen zu bleiben, in das er Zeit investiert hat. Die Kosten fallen dann später an, teilweise wesentlich höher als beim Wettbewerb.</i>	
9.	Möglichkeiten der Beeinflussung erkennen, Bestechung ausschließen	
	<i>Entscheidungen werden emotional getroffen, zumindest wenn man dies nicht erkennt und in gewisser Weise gegensteuert. Diese Beeinflussung erfolgt unter anderem durch Sympathie, Freundlichkeit sowie durch Geschenke (Geschenke erhöhen die Freundschaft), Einladungen zum Essen, Theaterbesuchen und anderen als Workshop getarnten Events. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Anbieter bevorzugt werden, die im Laufe der Ausschreibung den Mitarbeitern Vergünstigungen aller Art mehr oder weniger offiziell haben zukommen lassen. Es wird den Empfängern der Vergünstigungen schwer macht, sich dem ‚werben um die Braut‘ zu entziehen. Um das zu vermeiden, solle dieser Punkt im Verfahrens-Handbuch speziell geregelt sein.</i>	
10.	Ansprechpartner für Anbieter autorisieren	
	<i>Strategie der Anbieter ist, ein Beziehungs-Geflecht aufzubauen und möglichst alle Entscheider eines Unternehmens zu erreichen und zu ‚verwöhnen‘. Verkäufer, Key-Accounter, Anwendungs-Berater, Projektleiter, etc</i>	

	<i>,überzeugen‘ auf der anderen Seite ,ihre‘ Ansprechpartner von ihrem Know How und Angebot. Das ist für die Anbieter zwar aufwändig, jedoch höchst effizient. Für den Anwender ist es ebenfalls zeitaufwändig, aber oft auch ärgerlich. Denn die Aussagen werden gegeneinander ausgespielt, manchmal verfälscht, manchmal werden auch Aussagen zum falschen Zeitpunkt gemacht. Dies kann abgestellt werden, indem der Anbieter schriftlich – und beim ersten Verstoß dann mündlich – darauf hingewiesen wird, dass es nur einen Ansprechpartner und einen Stellvertreter gibt.</i>	
11.	Zeiten der Mitarbeiter kalkulieren, erfassen und auswerten	
	<i>Die Auswahl von Software, aber auch Beratern und anderen Dienstleistern, ist teuer. Interessant ist, dass viele Anbieter, aber kaum ein Anwender die anfallenden Auswahl-Kosten festhält und auf einem entsprechenden Kostenträger fortschreibt. Das ist mit ein Grund, die Auswahl strategisch wichtiger Anbieter, bei denen oft ein langer Auswahl-Prozess mit mehreren Anbietern statt findet, professionell und somit kostengünstig abzuwickeln. Bei entsprechender Kostentransparenz und Controlling sind Voraussetzung für kostenbewusstes Verhalten. Außerdem könnten den Anbietern diese Kosten berechnet werden, sofern er diese verursacht hat.</i>	
12.	Leistungs-Beschreibung bzw. Pflichtenheft anfertigen	
	<i>Um den Anbieter ,in die Pflicht nehmen‘ zu können, ist eine exakte Leistungs-Beschreibung Voraussetzung, bei der die Einbindung der Anwender eine überragende Bedeutung hat. Andernfalls bekommt der Anwender spätestens dann Schwierigkeiten, wenn das Werk entwickelt ist und die Rechnung gestellt wird. Denn es hat einen anderen Inhalt, als sich der Anwender vorgestellt hat. Bei der Auswahl von Standard-Software dient die Entwicklung eines Pflichtenheftes (Anforderungs-Profiles) dazu, sich intern zum Umfang und den wesentlichen Inhalten der neuen Software klar zu werden. Hierfür gibt es für nahezu jede Anwendung im Markt aussagefähige Checklisten, die als Arbeits-Grundlage dienen. Dabei ist deren Herkunft zu beachten. Die Gefahr, dass diese ,herstellerlastig‘ sind ist – auch bei Einschaltung von Beratern – groß. Dies sollte zumindest bekannt sein.</i>	
13.	Anbieter der engeren Wahl bestimmen, auf Minimum beschränken	
	<i>Wie gesagt: Software-Auswahl ist teuer. Die Kosten je Anbieter zwischen Vorauswahl und Endauswahl (Beispiel: zehn Anbieter für die Vorauswahl, drei für die Endauswahl) liegen bei sorgfältiger Vorgehensweise je Anbieter bei mehreren tausend Euro. Diese Kosten lassen sich senken, indem Sie die Zahl der potenziellen Anbieter durch Überarbeitung der K.O.-Kriterien am Schreibtisch bzw. per Telefonat reduzieren, und zwar noch vor den detaillierten Präsentationen und Produkt-Vergleichen.</i>	
14.	Projekt-Fortschritt protokollieren – intern und extern absichern	
	<i>Aufgabe der Projektleitung ist, den Fortschritt und insbesondere die eintretenden Widerstände und Probleme zu dokumentieren, also zu protokollieren. Details hierzu werden in der ersten Projektsitzung – also noch vor der Ausschreibung – und dem Verfahrens-Handbuch geklärt. Diese Aufgabe wird gerne von den Software-Häusern übernommen, die der Anwender mit einem gesonderten Stundensatz honoriert bekommt. Es ist verständlich, dass der Protokollierende nicht gerne eigene Fehler zugibt, da sich dies häufig negativ auswirkt. Das können unentgeltlich zu erbringenden Leistungen, aber auch Rechnungs-Kürzungen bei externen Anbietern oder auch schlechte Leistungs-Beurteilung oder ähnliche Nachteile bei internen Mitarbeitern. Aus dieser Sicht ist es sinnvoll, bei wichtigen Projekten dem internen Projektleiter einen externen Projekt-Begleiter zur Seite zu stellen. Von wem auch immer diese Arbeit übernommen wird: die Protokolle sollten von den Beteiligten gegengezeichnet werden, da diese andernfalls als Beweismittel nicht anerkannt werden, sofern es zu juristischen</i>	

	Auseinandersetzungen kommt.	
15.	Vertragsrelevante Punkte frühzeitig klären	
	<i>Äußert der Anwender vertragsrelevante Punkte erst kurz vor Vertrags-Gegenzeichnung und hat er bereits viel Zeit oder auch Geld (zum Beispiel durch den Besuch von Workshops oder Testinstallationen von Software) besucht, hat er später weniger Chancen, diese durchzusetzen, als wenn er sie frühzeitig anspricht. Dabei geht es unter anderem um Fragen zu den Rechten, der Übergabe der Quellen-Programme, des Test- und Abnahme-Verfahrens, der Preisgestaltung (monatliche Nutzungs-Gebühr, Konzern-Vereinbarungen, Abschlags-Zahlungen, etc.) oder dem Verfahren zur Abnahme der Software, ein Punkt, der häufig zum Zankapfel zwischen den Vertrags-Partnern wird. Der eine oder andere wichtige Punkte kann zur oben angesprochenen K.O.-Kriterium werden.</i>	
16.	Entscheidung vorbereiten – Angebots-Vergleiche und Ranking frühzeitig planen	
	<i>Jede Entscheidung hängt von mehr als nur einem Kriterium ab. Es ist sinnvoll, frühzeitig die Entscheidungs-Bereiche für den Angebots-Vergleich und das Ranking zu planen. Bei der Einführung komplexer IT-Projekte könnten dies sein: Produkt, Know How, Service-Leistungen, Sicherheit, Kosten bis Lieferung, Folgekosten, Kunden-Zufriedenheit. Dafür werden die Angaben in eine (Excel-) Tabelle übertragen.</i>	
17.	Produkte der Anbieter vergleichen, Erfüllungsgrad und Ranking ermitteln	
	<i>Die Produkte bzw. deren wesentlichen Inhalte werden nach der Präsentation, Studium der Unterlagen (Dokumentation) oder auch Testläufen bewertet. Auch hier ist es erforderlich, die wichtigsten Anforderungen tabellarisch darzustellen und den Erfüllungsgrad der jeweiligen Anforderungspunkt zu ermitteln und am Ende einen Gesamt-Erfüllungsgrad je Produkt zu errechnen. Auch hier ist eine Excel-Tabelle hilfreich, die es für die meisten Anwendungsbereiche bereits vorgefertigt gibt. (Achtung: Gefahr der Unvollständigkeit, wenn diese von einem Anbieter stammt. Für den zeitaufwändigen Abgleich, das so genannte Matching – gibt es spezielle Dienstleister, die dies mit relativ geringem Zeit- und somit Kostenaufwand übernehmen..</i>	
18.	Kunden-Befragung durchführen – <u>Kunden-Zufriedenheits-Index</u> KZI	
	<i>Ein weiterer erwähnenswerter Entscheidungs-Bereich ist die praktizierte Kundenorientierung der Anbieter. Diese wird per Befragung – möglichst nicht direkt vom Anwender und auch nicht die genannten Referenzkunden – ermittelt. Er ist gerade in der IT-Branche sehr wichtig, da der Anwender häufig über Jahre an das Unternehmen gebunden ist. Er soll davor schützen, dass es nach der Entscheidung ein böses Erwachen gibt. Bei der Befragung wird die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter, Stabilität des Produkts, Aufwand für Installation eines neuen Release, Kompetenz und Fluktuation der betreuenden Mitarbeiter, Intensität der Weiterentwicklung der Software, Termintreue, Kosten, insbesondere Folgekosten, etc. ermittelt. Auch dafür gibt es Dienstleister, die für den Anwender den vorher im Rahmen eines Briefing (Workshop) den <u>Kunden-Zufriedenheits-Index</u> KZI ermitteln.</i>	
19.	Anbieter der engeren Wahl zu Assessment einladen	
	<i>Die Anbieter mit dem besten Erfüllungsgrad (Produkt) und <u>Kunden-Zufriedenheits-Index</u> KZI werden zu einem Auswahl-Assessment eingeladen, das möglichst an einem Tag oder auch zwei Tagen statt finden sollte. Dabei kann es sinnvoll sein, sich zunächst auf nur zwei oder auch drei Anbieter zu beschränken, denn die Vorbereitung ist zeitintensiv. Die Angaben aller Anbieter (siehe Pflichtenheft, Erfüllungsgrad, aber auch KZI) müssen ausgewertet werden. Die sich daraus ergebenden Fragen werden, ähnlich einem Assessment zur Auswahl von Bewerber-Kandidaten, dann den Anbietern gestellt.</i>	

20.	Entscheidung methodisch aufbereiten, objektiv beurteilen und im Team treffen	
	<i>Jedes Mitglied des Auswahl-Teams bewertet sofort nach der Präsentation (Auswahl-Assessment) die ihn betreffenden Ergebnisse. Nach dem letzten Anbieter werden die Beurteilungen noch einmal überprüft, um dann vor dem Gremium den Kollegen die Bewertung (Ranking) seines Teilbereichs zu begründen. Diese Bewertung wird anschließend in die Entscheidungs-Matrix (Excel-Auswertung) übertragen und im weiteren Verlauf fortgeschrieben.</i>	
21.	Entscheidungs-Bereiche nach ‚hard skills‘ und ‚soft skills‘ unterscheiden und gewichten	
	<i>Die festgelegten Entscheidungs-Bereiche (Produkt, Know How, Service-Leistungen, Sicherheit, Kosten bis Lieferung, Folgekosten, Kunden-Zufriedenheit) sind meist unterschiedlich zu gewichten. Ein Vorschlag, der in der konstituierenden Sitzung diskutiert werden könnte, lautet: Mit Ausnahme der Kunden-Zufriedenheit die sechs Bereiche als ‚hard skills‘ zueinander in Beziehung setzen (Beispiel: Verhältnis 40 : 20 : 10 : 30 : 10 : 30). Diese harten Kriterien werden dann den weichen Kriterien, dem ‚soft skill‘ gegenüber gestellt. (Beispiel: Hard skills 60 %, soft skills 40 %). Diese Gewichtung sollte unter dem oben besprochenen Erfolgs-Faktor „Entscheidung vorbereiten – Angebots-Vergleiche und Ranking frühzeitig planen“ erstmals festgelegt werden.</i>	
22.	Verhandlungs-Strategie und weiteres Vorgehen	
	<i>In Abhängigkeit von der auf die Verkaufs-Strategie der Anbieter sollte der Anwender eine auf den Anbieter zugeschnittene Einkaufs- und Verhandlungs-Strategie entwickeln. Es ist die Fortsetzung der oben angesprochenen frühzeitig zu klärenden Vertragspunkte. Diese ist abhängig von dessen Preispolitik, Unternehmensgröße, seiner Stellung im Markt, ob es sich um eine Standard- bzw. Individual-Lösung bzw. eine Kombination handelt, etc.. – Insbesondere bei stark von einander abweichenden Angeboten ist es gut, die Anbieter aufzufordern, die Zusammensetzung der Preise – insbesondere bei Pauschal-Angeboten – bzw. interne Kalkulation offen zu legen. Hierdurch werden die Gründe nachvollziehbar und die Angebote nicht nur vergleichbar sondern häufig auch günstiger – oder teurer. Das ist dann der Fall, wenn ein Anbieter eine Arbeitsposition in seiner Höhe verkannt hat. Beispielhaft sei der Einführungs- und Schulungs-Aufwand genannt. Das Offenlegen der Angebote gegenüber den Wettberbern hat den weiteren Vorteil, dass die häufig Anbieter die Preise senken. Es ist jedoch davor zu warnen, die Entscheidung vom Preis abhängig zu machen und die (armen) Anbieter zu sehr unter Druck zu setzen. Das rächt sich später, sei es bei Kulanzfragen, sei es in Fall von hohen Verlusten, die insbesondere kleinere Anbieter in wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen können. Es gilt, hart und dennoch fair zu verhandeln.</i>	
23.	Produkte testen, analysieren und vergleichen	
	<i>Eine gute, weil sichere Strategie ist die so genannte Probeinstallation oder eine andere Form von Testauftrag, wie bei Aufträgen zur Entwicklung eines Konzepts bzw. neuen Projekts als Individual-Lösung. Dabei lernt der Anwender nicht nur das Produkt, sondern seinen Geschäftspartner und dessen Mitarbeiter zumindest einigermaßen kennen. Sinnvoll wäre, die bisher an Stelle eins und zwei des Ranking liegenden Anbieter in Konkurrenz zueinander mit einem Probeauftrag zu testen, wie das in der Werbebranche bei den kostenpflichtigen Briefings des öfteren gehandhabt wird. Aufgrund der damit für den Anwender verbundenen zeitlichen Investition ist das bei der Einführung von Standard-Software oft nur begrenzt machbar. Wenn beide Anbieter ein in etwas vergleichbares Produkt hat und auch die anderen Entscheidungs-Bereiche nicht stark voneinander abweichen, kommt dem angesprochene Kunden-Zufriedenheits-Index eine besondere Bedeutung zu.</i>	

24.	Bei Änderungen der Anforderungen prüfen, ob die Anbieter sich damit gleichfalls ändern	
	<p><i>Im Laufe des Auswahl-Prozesses ergeben sich häufig grundsätzlich neue Erkenntnisse: Es stellt sich heraus, dass ein Anbieter die ursprünglichen K.O.-Kriterien nicht erfüllt oder eine Standard-Lösung eingeführt werden sollte und es sich heraus kristallisiert hat, dass eine Individual-Lösung oder auch Kombination von beidem besser ist. Oder das ursprüngliche Konzept ändert sich grundsätzlich und damit die in der Software abgebildeten Prozesse. Häufig sprechen die Anwender dann weiter mit dem oder den Anbieter/n der engsten Wahl (weil es bequemer ist oder die Kontakte, Beziehung Ansprechpartner gut sind und diese wissen, worum es geht...) Es sollte ernsthaft geprüft werden, ob es nicht besser ist, aus besser positionierte Anbieter zurück zu greifen.</i></p>	
25.	Entscheidung begründen, intern und extern absichern, Widerstände abbauen	
	<p><i>Bei der vorgeschlagenen Methode, die Entscheidung durch gewichtete Bewertungen von Entscheidungs-Bereichen zu ermitteln, entsteht eine logisch nachvollziehbare Reihenfolge (Ranking). Aufgabe des Entscheider-Teams, das letztlich das Zustandekommen der Entscheidung nachvollziehen kann, ist die Entscheidung für den besten Anbieter intern zu ‚verkaufen‘. Das heißt, sie sollte von allen Mitarbeitern (insbesondere den Anwendern) verstanden werden, damit sie nicht den Eindruck haben, es wurde manipuliert. Dieser Eindruck könnte entstehen, wenn trotz aller Systematik nicht der an erster Stelle liegende Anbieter den Zuschlag erhalten hat. Dafür kann es durchaus Gründe geben, doch diese Gründe sollten dann auch bekannt gemacht werden können. Einer der Gründe könnten die ‚Bauchschmerzen‘ sein, die seitens des Entscheider-Teams gegenüber dem auf Rang 1 liegenden Anbieter geäußert wurden. Denn bei jeder Entscheidung spielt der Bauch eine nicht unwichtige Rolle, die sich oft darin äußern, dass die Entscheidung permanent verschoben wird. Man ist innerlich noch nicht dafür bereit, kennt oft die Gründe selbst nicht. Aufgabe des Entscheider-Teams sollte deshalb sein, diese heraus zu filtern und zu diskutieren. Es ist selten, dass alle Mitglieder dieses Gremiums für denselben Anbieter stimmen. Dennoch sollte das Ziel sein, dass sie keine wichtigen Einwände haben, die gegen den Gewinner sprechen. Das sollte möglich sein, denn dafür wurde letztlich das Auswahl-Verfahren praktiziert:</i></p>	

Haben Sie an alles gedacht? Diese und weitere Erfolgsfaktoren werden speziell auf das geplante Projekt (Umfang, Bedeutung) sowie die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen angepasst. Im Workshop „System-Check“ wird geprüft, ob vor einer anstehenden Entscheidung für ein neues IT-System alle Maßnahmen ergriffen worden sind, um die Risiken einer Fehlentscheidung zu minimieren und den Anbieter mit dem besten Preis-/Leistungs-Verhältnis zu finden.

Quelle: Lutz Lunzer