

## WHITEPAPER AUSWAHLPROJEKT

WIE FÜHRE ICH EIN AUSWAHLPROJEKT DURCH?

Dr. Dmitrij Lisak

Thescon GmbH

## Inhalt

Zusammenfassung.....	2
Zweck der Auswahlberatung.....	2
Der Auswahlprozess .....	3
Konzept .....	3
Vorauswahl.....	4
Prozess- und Anforderungsaufnahme .....	4
Request for Proposal und Bewertung .....	5
Shortlist und Präsentationen .....	6
Recall Workshops.....	6
Best and Final Offer – BAFO .....	6
Risiken .....	7
Vorteile externer Unterstützung durch Thescon.....	7

## Zusammenfassung

Auswahlverfahren stellen die Dokumentation von prüfbar Anforderungen an das System sicher, binden die zukünftigen Anwender frühzeitig ein und bilden die Basis für belastbare Vertragsdokumente. Weiterhin helfen sie dabei, eine Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern und der Vielzahl der Kosten- und Lizenzmodelle herzustellen.

Ein standardisiertes Verfahren erleichtert es Ihnen, bereits in der Vorauswahl mit Hilfe einer Selbstauskunft die Anbieterzahl einzuschränken, einen zielführenden Request for Proposal zu verfassen und eine vergleichbare Gesamtkostenbetrachtung einzufordern, bevor Sie die übrig gebliebenen Anbieter zur Präsentation bitten und auf Basis des Best and final Offers Ihre fundierte Entscheidung treffen.

## Ziel eines Auswahlprojektes

Ob der Bedarf an einem Computer gestützten System besteht, wird nicht leichtfertig entschieden.

Diese Systeme haben meist den Zweck, Prozesse (zumindest in Teilen) zu automatisieren, ihre Steuerung zu vereinfachen und eine GxP konforme Dokumentation zu gewährleisten. Ebenso komplex wie die gestützten Aufgabenbereiche sind oftmals auch die Wechselwirkungen mit der übrigen Systemlandschaft. Hinzu kommen umfangreiche Anforderungen, die jede betroffene Abteilung an das System stellt. Um zu gewährleisten, dass die oftmals

immense Investition nicht umsonst getätigt wurde, ist ein standardisiertes Auswahlverfahren anzuraten.

Ziel des Auswahlverfahrens ist es,

- Den Input sämtlicher Abteilungen einzuholen und eine umfängliche Anforderungsspezifikation zu erstellen.
- Den Anbieter zu finden, der Ihre Anforderungen bestmöglich erfüllt.
- Informationen über die wechselseitigen Systemauswirkungen schon vor Implementierung zu erfahren.
- Vergleichbare Funktionen- und Kostenaufstellungen über den gesamten Lebenszyklus des Systems zu erhalten.
- Objektive Kriterien zu schaffen, die eine bewusst getroffene Entscheidung ermöglichen (siehe Abb. 1).

Sie haben den Bedarf erkannt ein neues System anzuschaffen. Eine Internetrecherche lässt Sie schnell erkennen, dass es eine Vielzahl von Anbietern auf dem Markt gibt. Zusätzlich haben Sie Anforderungen von Ihren Nutzern, den Behörden, Ihrer IT und Ihrer Qualitätsmanager.

Folgende Fragen sollten zu Beginn einer Systemneubeschaffung gestellt werden:

- Welche Art System ist das Richtige?
- Wie passt es in meine Systemlandschaft?
- Welche Regularien muss es erfüllen?
- Passt es sich meinen Prozessen an, oder passe ich meine Prozesse an?

Die Beantwortung dieser Fragen bildet eine erste Grundlage für Ihr Auswahlprojekt.

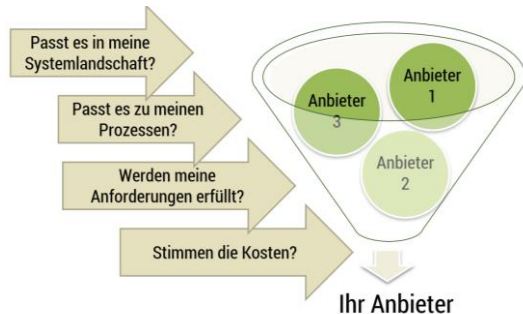


Abbildung 1: Objektive Entscheidungsgrundlagen im Auswahlprojekt schaffen

## Der Auswahlprozess

Das Auswahlverfahren lässt sich in sieben Schritte gliedern, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Die Inhalte der einzelnen Schritte werden folgend zusammengefasst.

Die Ergebnisse der einzelnen Schritte bauen aufeinander auf. Dieser Prozess ermöglicht es Ihnen, von anfangs sehr vielen Anbietern und groben Anforderungen zum geeigneten Anbieter zu gelangen, mit dem Sie verbindliche Anforderungen für Ihr künftiges System definiert haben.

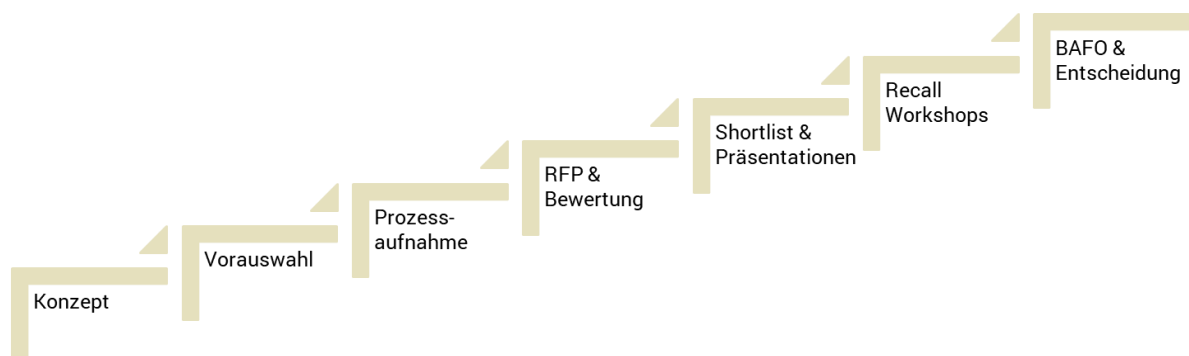


Abbildung 2: Übersicht der Schritte eines Auswahlverfahrens

## Konzept

Am Anfang steht die Inventur: Sind Ihnen alle Rahmenbedingungen für eine Systemauswahl bekannt? Steht schon eine Prozessdokumentation zur Verfügung, die als Grundlage für die Anforderungen dienen kann? Definieren Sie auch das Mengengerüst für das System: Wie viele Nutzer werden wie oft auf was im System zugreifen müssen? Ihre IT Kollegen werden genauso übergreifende Anforderungen an ein System stellen wie die Qualitätsverantwortlichen.

Nutzen Sie diese Phase, um Ihr Team frühzeitig abzuholen und die kommenden Aktivitäten zu planen. Ein erfolgreicher Auswahlprozess beruht auf der aktiven Beteiligung Ihrer Mitarbeiter, die Ihr Wissen einbringen, um die Funktionen des zukünftigen Systems zu definieren. Definieren Sie wichtige Projekt-Rollen wie Projektleiter, Key User und Prozesseigner frühzeitig und planen Sie die Mitarbeit entsprechend der Projekt- und den operativen Anforderungen!

## Vorauswahl

Es wäre ineffizient, Ihr Auswahlverfahren mit allen in Frage kommenden Systemanbietern durchzuführen. Die finale Anzahl ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich, doch Sie können die initial sehr lange Liste vorab verkürzen, indem Sie eine Selbstauskunft gemäß Ihren Anforderungen von potentiellen Teilnehmern verlangen. Mögliche Information, die Ihre Entscheidung für oder wider einen Anbieter beeinflussen können, sind:

- Referenzen innerhalb Ihrer Branche
- Firmengröße
- Firmenalter
- Firmenstruktur (familiengeführt oder Konzern)
- Gerichtsstand
- Sprache und Lokation des Supports
- Etc.

Mit solch einer Selbstauskunft durch mögliche Anbieter schließen Sie vorab die Anbieter aus, die nicht zu Ihrem Unternehmen und Ihren Projektzielen passen.

## Prozess- und Anforderungsaufnahme

Nachdem in der Konzeptphase die übergreifenden technischen, wirtschaftlichen und regulatorischen Anforderungen definiert wurden, wird in diesem Schritt die Funktionalität festgelegt, die Sie von Ihrem zukünftigen System erwarten.

Falls es bereits eine bestehende Prozessdokumentation gibt, können die Anforderungen auf dieser Basis aufgenommen werden. Die Key User sollten immer bei der Formulierung der Anforderungen beteiligt sein, um mit Ihnen die Anforderungen den Prozessschritten direkt zuzuordnen. Diese Phase erfordert die aktive Mitarbeit vieler Projektbeteiligter und damit auch Zeit und Organisation. Aber die Aufnahme der Prozesse und der dazugehörigen Anforderungen bilden auch die Basis für die späteren Bewertungen der Lösungen, für die Bewertung der Abdeckungsgrade, für die Vertragsdokumentation und für die Spezifikationsdokumente. Durch den hohen Einfluss der Dokumente, die in dieser Phase entstehen, muss entsprechend sorgfältig gearbeitet werden und lieber zu viel als zu wenig Zeit eingeplant werden.

Anforderungen definieren die geforderte Funktionalität, nicht die Umsetzung der Funktionen! Falsch formulierte Anforderungen schließen eigentlich geeignete Systeme aus oder erhöhen die Kosten, da die Funktion gegebenenfalls anders als gefordert im Standard umgesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls wichtig zu definieren, welche Geschäftsprozesse im Standard eines Systems abgebildet werden können und welche nicht. Somit wird in dieser Projektphase eine wichtige Entscheidung getroffen, die starke Auswirkungen auf Folgekosten und Aufwände hat:

- Bei welchen meiner Prozesse passe ich mich einem System an, an welche Prozesse muss sich das künftige System anpassen?

Systemanpassungen generieren Implementierungs-, Dokumentations- und Testaufwände, weswegen diese Entscheidung sorgfältig abgewogen sein muss.

## Request for Proposal und Bewertung

Ihre Prozesse sind aufgenommen und Ihre Anforderungen sind formuliert. Wenn Sie nun an Ihre vorab ausgesuchten Anbieter herantreten, werden Sie Angebote erhalten, die so vielfältig und unübersichtlich sind, wie der Markt selbst.

Um dieser Undurchsichtigkeit vorzubeugen, sollte die Ausschreibung, der sogenannte Request for Proposal (RfP), spezifisch für Ihre organisatorischen Anforderungen definiert und formuliert werden. Dazu gehört eine Beschreibung des Projekts und die festgelegte Zeitschiene. Darüber hinaus gehören Vorlagen dazu, die vom Anbieter zwingend auszufüllen sind, um eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Ansätze zu ermöglichen. Den Anbietern sollte ausreichend Zeit gegeben werden, um die bisherigen Dokumente zu sichten, Rückfragen zu stellen und ein qualitativ hochwertiges Angebot zu erstellen. Sie haben sich viel Zeit genommen, Ihre Prozesse und Anforderungen aufzunehmen, erlauben Sie den Anbietern adäquat darauf zu antworten. Erfahrungsgemäß kommen von Anbieterseiten Fragen zu technischen oder prozessualen Details. Hier sollte sichergestellt sein, dass allen Anbietern die gleichen Informationen zur Verfügung stehen, um volle Transparenz zu gewährleisten.

Nachdem alle Angebote vorliegen, müssen diese ausgewertet und bewertet werden. Ihre Vorlagen aus dem RfP werden hier eine große Hilfe sein. Es sollten aber auch weitere Punkte berücksichtigt werden:

- Wie unterscheiden sich einmalige Implementierungskosten zu laufenden Kosten zwischen den Anbietern?
- Welche verschiedenen Lizenzmodelle werden angeboten und welche Kosten verursachen diese mit meiner Nutzerbasis?
- Wie werden zukünftige Aktualisierungen und Releases gehandhabt?
- Welcher Abdeckungsgrad meiner Anforderungen steht den Kosten entgegen?
- Werden essentielle Anforderungen abgedeckt oder benötigen diese Sonderentwicklungen?

Am Ende der Auswertung sollte eine Gesamtkostenbetrachtung (Total Cost of Ownership – TCO) stehen, die die Kosten des Systems über mehrere Jahre betrachtet. Je nach Komplexität des Systems können verschiedene Szenarien zur Entwicklung Ihrer Organisation zugrunde gelegt werden, um die Gesamtkosten in Abhängigkeit von geplanten Entwicklungen und Veränderungen zu betrachten.

## Shortlist und Präsentationen

Nachdem die RfPs ausgewertet wurden, sollten wenige Anbieter übrigbleiben, die eine für Sie und Ihre Organisation passende Lösung zu einem für Sie akzeptablen Preis anbieten. In dieser Phase werden mit den Anbietern, Ihren Key Usern und Prozesseignern Workshops durchgeführt, um sich das System im Detail anzuschauen. Je nach Komplexität des Systems können diese Workshops einen gesamten Tag dauern. Umso wichtiger ist deren gute Organisation.

Um eine stundenlange Vertriebspräsentation zu vermeiden, sollten Sie einen Ablauf vorgeben. Üblicherweise ist ein Workshop zu kurz, um das gesamte System zu präsentieren. Achten Sie hierbei darauf, dass Abläufe und Funktionen, die für Sie besonders relevant sind, gezeigt werden. Denken Sie auch daran, genug Zeit für Fragen und Erklärungen einzuplanen. Alle Anbieter sollten dem gleichen Ablauf unterworfen sein, um die Fairness und Vergleichbarkeit zu wahren. Eine Weigerung der Anbieter ohne sachliche Gründe Ihrem gewünschten Ablauf zu folgen, zeugt nicht von zukünftiger Kooperationsbereitschaft. Der Workshop mit Anbietern sollte aktiv moderiert werden, damit alle Themen wie geplant abgehandelt werden und keine Abteilung zu Kurz kommt. Zum Abschluss des Workshops sollten alle Beteiligten Ihrer Organisation eine Bewertung des Systems abgeben. Die Kriterien dieser Bewertung werden vor dem Workshop definiert, verabschiedet und am Ende zentral ausgewertet.

## Recall Workshops

Nach den initialen Workshops werden noch ein bis zwei Anbieter im Auswahlprozess verbleiben, mit denen Sie konkrete Verhandlungen führen wollen. Nachdem den Anbietern in den Workshops die Chance gegeben wurde, ein tieferes Verständnis für Ihre Anforderungen zu entwickeln, wird das initiale Angebot in dieser Phase oft angepasst. Außerdem kommt es vor, dass einige Aspekte oder Prozesse vereinzelt im Detail nochmals betrachtet und besprochen werden müssen. Hierzu bietet sich ein weiterer, kürzerer Workshop mit einem kleineren Teilnehmerkreis an. Hier geht es nicht mehr um die Bewertung des Systems, sondern um detaillierte Diskussionen und Abstimmungen bezüglich spezifischer Funktionen. Je nach Komplexität des Systems kann sich der Zyklus von Angebot – Workshop – Nachbesserung mehrmals wiederholen (siehe Abbildung 3), wobei üblicherweise zwei bis maximal drei Runden ausreichend sind. Führend sind Ihre internen Entscheidungsprozesse, wobei ein strukturiertes Auswahlverfahren dabei hilft, Redundanzen und unnötige Schleifen zu vermeiden.

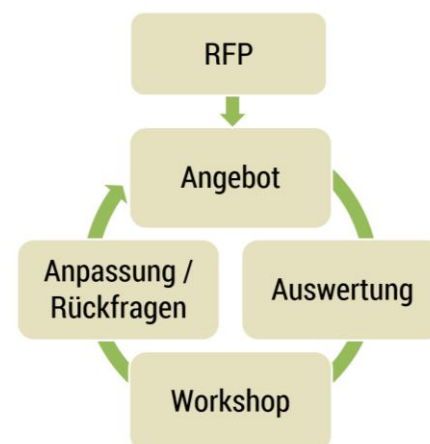


Abbildung 3: Komplexitätsabhängiger Zyklus

## Best and Final Offer – BAFO

Zum Schluss des Auswahlverfahrens wird der Anbieter Ihnen ein verbindliches und finales Angebot aushändigen, das sogenannte BAFO. Dieses Angebot sollte keine Ungenauigkeiten bezüglich der Kosten und des Abdeckungsgrades aufweisen, da diese Punkte in den vorangegangenen Phasen geklärt worden sind.

Stellen Sie sicher das alle Zusagen und Verpflichtungen, die ein Anbieter vorher gemacht hat oder eingegangen ist, sich im finalen Angebot wiederfinden. Die Angebotsdokumente sollten also nochmal mit allen Dokumenten abgeglichen werden, die während des Auswahlverfahrens erstellt wurden.

In dieser Phase durchläuft das Angebot auch Ihren internen Freigabeprozess. Hier zeigt sich, wie wichtig das abholen aller betroffenen Abteilungen Ihrer Organisation ist. Es wäre sehr ärgerlich und ineffizient, jetzt erneut in eine frühere Phase des Auswahlprozesses einzusteigen, weil eine essentielle Anforderung des Einkaufs, der IT- oder Rechtsabteilung vergessen wurde.

## Risiken

Ein Auswahlprojekt unterliegt sowohl allgemeinen als auch projektspezifischen Risiken:

- „Wünsch Dir Was“
- Konkurrierende Projektziele
- Falsche Projektressourcen
- Instabiles Projektumfeld

- Fehlende Kommunikation
- Verfügbarkeiten (Bottleneck)
- Permanente Scope Änderungen
- Unklare Erwartungshaltungen
- Fehlende Transparenz
- Unklare Rollen/Verantwortlichkeiten

Den Risiken wird durch aktives Risikomanagement entgegengewirkt. Dazu gehört zum Beispiel die klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, Zielen und nicht-Zielen zu Beginn des Projekts sowie eine klare Verpflichtung sich an diese Definitionen zu halten. Ein aktiver Lenkungsausschuss der beratend zur Seite steht und eine transparente und durchgehende, koordinierte Kommunikation zwischen allen Projektteilnehmern tragen ebenfalls dazu bei, die Risiken zu minimieren.

## Vorteile externer Unterstützung durch Thescon

Die letzten Seiten haben Ihnen einen Einblick in ein Auswahlprojekt gegeben. Durch die Komplexität der Projekte und die individuellen Anforderungen jedes Kunden würde eine vollumfängliche Betrachtung jeden Rahmen sprengen. Wichtig ist jedoch, dass Ihnen bewusst ist, dass ein solches Projekt Ressourcen und Zeit kostet und diese effektiv und strukturiert eingesetzt werden müssen, um erfolgreich ein neues System einzuführen.

Thescon ist mittlerweile führend, wenn es um die Auswahlberatung von Systemen (ERP, MES, DMS, FMD Systeme, PIM Systeme, PLM Systeme, und andere) in der regulierten Industrie geht. Wir besitzen die



# THEscon

notwendige Expertise und das Prozess Knowhow, um Ihr Auswahlprojekt erfolgreich durchzuführen.

Thescon ist **vollkommen anbieterneutral**, unterhält keinerlei Partnerschaften mit Systemanbietern und erhält auch keine Provisionen.

Wir führen Sie strukturiert und objektiv anhand transparenter Auswahlkriterien zu einer Auswahlentscheidung.

Die letztendliche Entscheidung für oder gegen einen Anbieter **treffen Sie!**