

Software nach Mass

PRODUKTEVERGLEICH Heute benötigen alle Unternehmen Software verschiedenster Art. Standardprogramme kauft man ohne grössere Risiken von der Stange. Bei komplexer Software hingegen wird es schwieriger. Bradley Richards beschreibt, wie Unternehmen den Offertenprozess erfolgreich absolvieren.

TEXT BRADLEY RICHARDS

DREI KUNDENZIELE DER OFFERTENEVALUATION

Mit der Evaluation der Richtofferten will der Kunde drei Fragen beantworten.

1. KANN DIE VORLIEGENDE SOFTWARE DIE ANFORDERUNGEN ERFÜLLEN?

Softwaresysteme sind so verschieden wie Unternehmen. Jeder Anbieter verwendet als Projektbasis ein bestehendes System. Durch Konfigurationsarbeiten passt er diese Software an die spezifischen Anforderungen des Kunden an. Der springende Punkt dabei ist: Fähigkeiten, die in der Software nicht vorhanden sind, können auch durch Konfiguration nicht geschaffen werden.

Jedes Unternehmen hat gewisse komplexe oder unübliche Bedürfnisse. Der Anbieter muss auch für schwierige Anforderungen eine Lösung vorschlagen, oder ehrlicherweise erklären, dass diese Anforderungen nicht erfüllt werden können. Die Lösungsvorschläge der einzelnen Bewerber zeigen, inwiefern sich ihr Basissystem für das anzugehende Projekt eignet. Eine Offerte, die

aus Marketingtexten besteht, ohne auf die spezifischen Anforderungen zu reagieren, ist nicht ernst zu nehmen. Nur wenig besser ist eine Offerte, die lapidar erklärt, dass sämtliche Anforderungen zum Standardprogramm gehören.

Eine Zusammenfassung der Abdeckung kann tabellarisch erstellt werden (**BEISPIEL 1**): jede Anforderung eine Reihe, jeder Anbieter eine Spalte. Jedes Feld ist grün (abgedeckt), rot (nicht abgedeckt) oder gelb (teilweise abgedeckt, mit Erklärung). Bei komplexen Projekten ist es möglich, dass kein System alle Anforderungen abdeckt. In einem solchen Fall muss der Kunde priorisieren: Welche Anforderungen sind wirklich kritisch und auf welche kann verzichtet werden?

2. IST DER LIEFERANT KOMPETENT UND MOTIVIERT?

Da es unwahrscheinlich ist, dass der künftige Auftraggeber ein kom-

plexes Projekt perfekt und unmissverständlich im Anforderungskatalog beschreibt, werden die Anbieter Fragen dazu stellen. Diese Fragen sind sehr aufschlussreich. Gute Fragen sind diejenigen, die zeigen, dass der Anbieter sich mit den Anforderungen wirklich auseinandersetzt. Wenn man die Offerten evaluiert, evaluiert man auch wichtige Eigenschaften des Anbieters (**BEISPIEL 2**):

- Ehrlichkeit: Gibt der Anbieter zu, wenn Anforderungen mit seiner Software nicht oder nur teilweise abgedeckt werden können?
- Motivation und Interesse: Hat der Anbieter Zeit investiert, um die Anforderungen zu verstehen und um detaillierte Vorschläge für schwierige Anforderungen zu bringen?
- Kompetenz: Hat der Anbieter die Anforderungen korrekt verstanden? Sind die Lösungsvorschläge sinnvoll und realistisch?

Die Fähigkeiten des vorliegenden Softwaresystems sind die notwendige Voraussetzung für den Erfolg des Projekts. Es ist jedoch der Anbieter, der das Projekt realisiert. Deshalb sind seine Eigenschaften genauso wichtig wie die Funktionalität der Software.

3. WAS SIND DIE VORAUSSICHTLICHEN PROJEKTKOSTEN?

In der Richtofferte werden die Kosten nur unverbindlich geschätzt. Trotzdem dürfen sich die Kosten in der späteren, verbindlichen Offerte nur mit einer schlüssigen Rechtfertigung von der Richtofferte unterscheiden. Deshalb ist die Kostenschätzung in der Richtofferte eine wichtige Entscheidungsgrundlage.

Bei manchen Projekten liegen hinsichtlich des Preises alle Offerten nahe beieinander. Bei anderen wiederum gibt es grosse Unterschiede. Man muss die geschätzten Kosten in

jeder Offerte kritisch hinterfragen:

- Werden sowohl die einmaligen als auch die jährlich wiederkehrenden Kosten beziffert? Kosten werden in Offerten sehr unterschiedlich präsentiert. Es lohnt sich, die Kosten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, damit sie wirklich vergleichbar werden. Hilfreich ist eine Grafik, welche die Kosten während eines bestimmten Zeitraums darstellt. (**BEISPIEL 3**).
- Werden alle Kosten berücksichtigt? Zusätzlich zu Lizenz- und Implementationskosten gibt es allenfalls Aufwände für neue Hardware, Schulungen, Datenmigration und andere Aktivitäten. Fehlen notwendige Aufwände in der einen oder anderen Offerte, so müssen diese entweder vom Anbieter oder sonst durch Annahmen ergänzt werden, damit die Offerten wirklich vergleichbar sind.

Komplexe Software wird von verschiedenen Herstellern angeboten. Typischerweise stellen ihre Softwaresysteme Basisfunktionalitäten zur Verfügung, die dann an die spezifischen Geschäftsprozesse der Firma angepasst werden müssen. Ob die Basisfunktionalitäten einer Software genügen oder ob der Lieferant in der Lage ist, die notwendigen Anpassungen erfolgreich zu implementieren, lässt sich durch einen Offertenprozess beantworten.

Typischerweise läuft eine solche Softwareakquisition wie folgt ab:

1. Die Anforderungen an die Software werden in einem Anforderungskatalog herstellerneutral dokumentiert.
2. Qualifizierte Anbieter bzw. Lieferanten werden identifiziert. In der Regel sind dies rund fünf geeignete Kandidaten.
3. Nun werden von den Anbietern Richtofferten eingefordert und evaluiert, um eine Shortlist von Anbietern zu definieren.

Wenn alles stimmt – die Anforderungen, die Identifikation der qualifizierten Anbieter und die Evaluation der Offerten – sind alle Anbieter auf der Shortlist in der Lage, das Projekt erfolgreich durchzuführen. Die endgültige

Auswahl basiert dann auf Präferenzen und dem Preis.

Der dritte Punkt, die Evaluation der Richtofferten, ist Thema der Textbox unten links. Beschrieben wird die Sicht des Kunden. Für offerierende Unternehmen ist es entscheidend zu wissen, was Kunden in Richtofferten suchen und von potenziellen Auftragnehmern erwarten (s. Kasten und Beispiele).

KUNDENSEITIGE AUFWÄNDE

Der Auftraggeber muss zumindest einen Projektleiter zur Verfügung stellen – eine Person, die das Projekt koordiniert, für Diskussionen über Anforderungen und Lösungen zuständig ist und Sitzungen mit anderen Stakeholdern in der Firma organisiert. Zusätzlich können Workshops notwendig sein, oder Testaufwände, Hilfe bei der Datenmigration usw. Wichtig ist, dass man für jeden Anbieter zuvor definiert, welche Unterstützung vom Auftraggeber voraussichtlich erforderlich ist.

Als Schlussbemerkung zu den voraussichtlichen Projektkosten: Es wird noch teurer kommen. Denn während des Projekts werden neue Anforderungen an das System gestellt oder bestehende Anforderungen geändert werden. Auch wird die eine oder andere unerwartete Schwierigkeit auftreten. Zusätzliche Kosten von ca. 20 Prozent sind in solchen Projekten ganz normal und sollten budgetiert werden.

ZUSAMMENFASSUNG

Softwareunterstützung ist für ein KMU wichtig; die Beschaffung ist ein komplexer Prozess. Der beschriebene Evaluationsprozess sollte wie ein Filter wirken, der sowohl ungeeignete Software als auch ungeeignete Anbieter ausschliesst. Es geht nicht nur darum, dass der Anbieter alle Anforderungen angekreuzt hat. Entscheidend ist auch, ob seine Häkchen glaubwürdig sind. Durch die Absolvierung des Offertenprozesses zeigt ein Anbieter nicht nur, dass er die Projektanforderungen erfüllen kann. Er beweist auch, dass er ein professioneller, kompetenter und vertrauenswürdiger Projektpartner ist.

DER AUTOR



Prof. Dr. Bradley Richards ist Dozent an den Hochschulen für Wirtschaft und Technik der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

BEISPIEL 1

Visualisierung einer Anforderungsabdeckung

Nr.	Name	Priority	Company X	Company Y	Company Z
1	Must do this	must	Green	Green	Green
2	And also this	must	Green	Green	Green
3	Nice to have	should	Yellow	Yellow	Red
4	Definitely this	must	Green	Green	Green
5	And the other thing	must	Yellow	Green	Green
6	We hope for this	should	Yellow	Yellow	Green
7	And also this	should	Red	Yellow	Yellow

BEISPIEL 2

Komplexe Anforderungen verlangen nach detaillierten Antworten:

Das Softwaresystem soll den Lieferprozess eines Grosshändlers unterstützen, einschliesslich Inventar, Routenplanung, Dokumentenverwaltung, Lieferscheine und Rechnungen. Wenn eine Detailhändler grössere Mengen bestellt, können Teillieferungen notwendig werden.

- Wie werden Teillieferungen verwaltet?
- Werden Lieferscheine und Teilrechnungen korrekt erstellt?
- Werden Teillieferungen in Sammelrechnungen von Grosskunden korrekt dargestellt?

BEISPIEL 3

Visualisierung einer Betriebskostenrechnung über einen bestimmten Zeitraum

