



# Praxis-Guide im Serienformat: Toolauswahl - Vom Vorgehensmodell zu den Templates



## 1. Marktüberblick zur Long-List

Das Ziel hierbei ist es einen Überblick der auf dem Markt verfügbaren und in dem Feld relevanten Lösungen zu erhalten. Hierbei können Forrester, BARC oder Gartner Studien eine gute Basis bilden. Erfahrene Berater greifen hier zusätzlich auf eigene „Best Practices“ zurück. Ziel an dieser Stelle ist es noch nicht die Eigenschaften/Features detailliert zu ermitteln oder zu bewerten.



**Praxis Tipp:** Oft liegt an diesem Punkt, insbesondere wenn ein agiler Ansatz verfolgt wird, noch kein ausgereiftes Lastenheft vor, sondern nur eine Grundidee. Schaffen Sie trotzdem schon vor dem Beginn der 1. Phase mit den relevanten Stakeholdern (hier auch an die IT und die End User denken) ein gemeinsames Verständnis darüber welchen Zweck die Lösung erfüllen soll. Hier reicht oft schon ein kurzes Brainstorming bei dem zu Beginn verschiedene Toolkategorien und Begrifflichkeiten erklärt und abgegrenzt werden und dann der Zweck klar formuliert und abgegrenzt wird. Dies ist oft ein guter Startpunkt für ein agiles Lastenheft\*.

Typische Fragen, um eine Grundidee zu skizzieren:

- 1) Welche „Pain Points“ gibt es beim bisherigen Vorgehen? In welcher Form sollen diese durch das neue Tool behoben werden?
- 2) Wen betrifft die Lösung direkt bzw. auch indirekt?
- 3) Wer soll die Lösung einführen? Wer ist intern dafür verantwortlich? Sollen externe Experten zur Unterstützung hinzugezogen werden?
- 4) Wie viele User sollen das Tool nach Einführung nutzen? Soll es vorwiegend durch den Fachbereich oder die IT betreut werden?
- 5) Wieviel ist den Beteiligten die Einführung wert und wieviel Zeit haben die relevanten Personen für das Projekt zur Verfügung?

\* Unter einem agilen Lastenheft verstehen wir eine Dokumentation, die die Anforderungen des Auftraggebers zusammenfasst. Das agile Lastenheft wird allerdings in Abgrenzung zu einem „klassischen“ Lastenheft immer wieder im Laufe des Projektes ergänzt und erweitert. Eine fixe Vorgabe zur Form der Dokumentation gibt es aus unserer Sicht nicht. Sie sollte jedem Fall dem zweckdienlich und zielgerichtet sein.



## 2. Long-List zur Short-List

Um von der Long-List (ca. 7-10 Anbieter) auf eine Short-List (ca. 3-4 Anbieter) zu gelangen, werden mit den relevanten Stakeholdern, „Must-Have's“ bzw. „K.O.-Kriterien“ festgelegt und mit den Lösungen der Long-List abgeglichen.

Anbei eine beispielhafte Aufzählung, die auf die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen ist.

- Grobskizzierter Featureumfang (z.B. Reporting-, Planungs- und Konsolidierungsfunktionalitäten)
- Zukunftssicherheit (z.B. Unternehmensgröße, auf dem Markt > 3 Jahre, stabile Investoren, Zukunftssicherheit)
- IT-Kompatibilität (z.B. Schnittstelle zum ERP System oder zu anderen Tools)
- Weitere IT Spezifika (z.B. Anforderungen an Berechtigungen, Sicherheitsstandards)
- Datenschutzanforderungen
- (branchenspezifische) Referenzen
- ...



**Praxis Tipp:** Die beiden ersten Phasen werden oft zusammengefasst. Ist man bereits tief in der Tool-Recherche, kann schon bei der Betrachtung des Marktes eine detaillierte Analyse vorgenommen werden. Sind die K.O. Kriterien hier bereits bekannt, können Tools aus dem Marktüberblick direkt in die Short-List aufgenommen werden oder aus der weiteren Betrachtung herausfallen. Das Wichtigste in den ersten beiden Phasen ist es die Anforderungen der Stakeholder an das potentielle Tool stets in den Fokus zu nehmen. Hierzu gilt: fragen, fragen, fragen. Oft hilft es hier sich einen erfahrenen Moderator für die Anforderungsaufnahme zu engagieren.

Sind bestimmte Informationen über die Softwareanbieter oder deren Lösungen nicht öffentlich zugänglich oder möchte man die Information direkt vom Anbieter erhalten kann ein RfI (Request for Information) erstellt werden und diese Informationen bei den Anbietern angefragt werden. Um den Auswahlprozess zu beschleunigen bietet es sich jedoch oft an auf einen separaten RfI zu verzichten und direkt einen RfP (Request for Proposal) zu stellen. Der RfP geht hierbei über den RfI hinaus, in dem er die Abfrage fachlicher Anforderungen mit der Aufforderung zu einem konkreten kommerziellen Angebot verknüpft.

## 3. Short-List zum Proof of Concept (Tool- Demos)

Ziel dieses Prozessschrittes ist es von 3-4 Anbietern auf 1-2 Anbieter zu reduzieren. Dazu werden die Anforderungen der Stakeholder spezifiziert, die Hersteller bzw. Dienstleister zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert und Tool-Demos organisiert und durchgeführt.

Im laufenden Prozess haben sich die Stakeholder immer mehr mit ihren Wünschen und Anforderungen auseinandergesetzt und auch ein erstes Bild über die Möglichkeiten der potentiellen Tools erhalten. In Vorbereitung auf die Versendung eines RfPs ist es nun die Aufgabe die Anforderungen zu detaillieren, zu clustern und zu priorisieren. Dazu werden im agilen Projektmanagement sogenannte Epics verwendet. Diese sind in Alltagssprache formulierte Anforderungen an das neue Tool. Diese Epics bilden die Basis, um einen Product Backlog zu erstellen und werden im Rahmen der Implementierung in sogenannte User Stories heruntergebrochen. Für den RfP ist in der Regel die Ebene von Epics ausreichend.



**Praxis Tipp:** Mit einfachen Vorlagen und Ideation Elementen lassen sich gemeinsam mit den Anwendern aktiv und in spielerischer Form Epics erstellen und priorisieren. Diese Workshop Ergebnisse lassen sich dann in einen Bewertungskatalog für den RfP bzw. die Toolvorstellung aufbereiten.

Nach der Dokumentation der Epics wird ein RfP erstellt. Hierbei handelt es sich um ein Dokument das dem Toolanbieter aber auch einem Dienstleister, der in den bisherigen Prozess nicht integriert war, einen Überblick über das Projektvorhaben und die Anforderungen an die Lösung gibt. Ziel ist es von dem Anbieter bzw. Dienstleister ein verbindliches Angebot zu erhalten.



**Download:** Sparen Sie sich Zeit bei der Erstellung Ihrer RfP Unterlage. Ein kostenfreies Muster-Template für einen RfP können Sie [hier herunterladen](#) In diesem sind alle notwendigen Kapitel enthalten, die Sie nur noch befüllen müssen.

Im Anschluss an den RfP Prozess folgen insbesondere bei größeren Toolauswahlen Demovorstellungen durch die Anbieter bei denen „live“ vorgestellt wird, wie das Tool Ihren Anforderungen gerecht wird. Hier empfiehlt es sich, während der Präsentation die Umsetzung der definierten Epics strukturiert zu bewerten (z. B. von 1-10). Diese Bewertungen können dann als Basis verwendet werden um sich auf 1-2 Hersteller festzulegen.

<b>Bewertungsmatrix Toolauswahl</b>		Gewichtung der Kriterien	Tool 1	Tool 2	Tool 3
Wertebereich der Ergebnisse		0 - 100	1 - 10	1 - 10	1 - 10
1 Datenverarbeitung	1.1	Analyse relevanter Daten			
	1.2	Verarbeitbare Datenmenge und Anzahl der Datenquellen			
	1.3	Verarbeitung komplexer Daten			
	1.4	Geschwindigkeit in der Datenaufbereitung			
	1.5	Wartbarkeit der Infrastruktur			
Zwischensumme 1					
2 Change	2.1	Ressourcenbindung für Datenauswertungen			
	2.2	Automatisierungsgrad in der Datenauswertung			
	2.3	Kompetenz im Unternehmen			
	2.4	Mitarbeiterzufriedenheit			
	2.5	Zukunftsausrichtung			
	2.6	Image des Unternehmens			
Zwischensumme 2					



Um eine solche strukturierte Bewertung vorzunehmen sollten Sie im Vorfeld die Anforderungen an das Tool sammeln und in die verschiedenen Perspektiven gliedern. Häufig strukturieren sich diese auch automatisch nach verschiedenen Stakeholder-Gruppen (z.B. IT, Management, Mitarbeiter), da diese üblicherweise sehr heterogene Erwartungen an die Tools und Technologien haben. Damit eine Scoringmatrix auch die individuelle Relevanz der einzelnen Kriterien berücksichtigt, ist eine Spalte für einen Gewichtungsfaktor zu empfehlen. Dieser ist vor den Präsentationen der jeweiligen Anbieter gemeinsam mit den Kriterien festzulegen. Die Einwertung der jeweiligen Tools auf Ihre Eignung erfolgt dann direkt während oder direkt nach der Präsentation. Lassen Sie sich hier nicht zu viel Zeit, damit die Eindrücke direkt festgehalten werden. Motivieren Sie hier auch Ihre Kollegen, die Bewertungsbögen konsequent mit auszufüllen. So erhalten Sie ein transparentes, strukturiertes und ganzheitliches Bild der Tool-Eignung.



**Praxis-Tipp:** Planen Sie genug Zeit ein, damit sowohl Sie als auch die Anbieter genügend Vorbereitungszeit haben. Tool-Anbieter benötigen hier in der Regel 2-4 Wochen, um qualitativ auf Ihren RfP reagieren zu können. Kommunizieren Sie im RfP klare, verbindliche Deadlines und Präsentationstermine für beide Seiten. Oft ist weniger mehr. Überlegen Sie sich welche Informationen die Anbieter tatsächlich benötigen, um Ihnen ein verbindliches Angebot zukommen zu lassen. Desto deutlicher Ihre Anforderungen und Bewertungskriterien klar sind, umso wertvoller wird der Präsentationstermin für Sie sein.

#### 4. Proof of Concept zu Lizenzkauf

Möchte man das Tool nicht nur live vorgestellt bekommen, sondern selbst vor den Kauf erproben, kommt es zu einem sogenannten Proof of Concept (PoC). Hierzu werden oft (modifizierte) Unternehmensdaten verwendet und in einem ein – bis dreitägigen Workshop in der ausgewählten Lösung verprobt. Dies kann auf Basis einer Demolizenz geschehen, wird jedoch oft auch durch den Anbieter selbst oder einen externen Berater durchgeführt bzw. begleitet. Es ist akzeptierte Praxis die (modifizierten) Unternehmensdaten bereits im Rahmen des RfP beizureichen, sie können jedoch auch erst im Vorfeld des PoC Termins bereitgestellt werden. Auch wenn für einen solchen PoC häufig Kosten für die anfallenden Zeiten entstehen, so haben Sie hier am Ende bereits einen ersten Stand, auf den Sie später mit der Implementierung aufsetzen können. Zudem können Sie auch nach der Präsentation den aufgebauten Piloten intern weiter verproben und weiteren potenziellen Usern präsentieren. Durch diese Verprobung eines Tools mit eigenen Daten und Demo-Lizenzen können Sie das Risiko einer Fehlentscheidung deutlich minimieren und den sogenannten „Point of no Return“ nach hinten verlagern.