



Die Kunst der Ausschreibung oder wie zerlege ich einen Elefanten in mundgerechte Happen

Artikelnummer: 2014006
Erscheinungsdatum: Dez-2014
Verfasser: Dr. Michael Fritsch

Der Sekt perlte wunderschön im Glas. „Ein schöner Tropfen, dem Anlass gerecht“, schoss es durch seinen Kopf. Alle waren sie heute da, der Vorstand, die Bereichsleiter, Abteilungsleiter –alle wollten der Feier zum Go Live des neuen Systems beiwohnen. 24 Monate hatte das Projekt gedauert, eine Vielzahl an internen und externen Mitarbeitern war beteiligt, viele Millionen Euro wurden investiert, in Lenkungsausschüssen wurde heftig diskutiert, in langen Projekt-nächten wurde verlorene Zeit aufgeholt, einige Wochenenden wurden der Arbeit geopfert, aber jetzt war das Ziel erreicht. Das neue System wurde – fast – in time und in budget eingeführt und das war zu einem nicht unerheblichen Teil auch sein Verdienst, denn er war seit Start des Projektes der verantwortliche Projektleiter. Selbstverständlich wurde daher seine Schulter heute besonders häufig geklopft, aber er war Realist genug, das richtig einzuschätzen. Hätte die Einführung nicht geklappt, wäre sein Kopf einer der ersten gewesen, der... Aber lassen wir das heute, sagte er sich. Es hat funktioniert.

Etwas gedankenverloren schlenderte er durch die Menge der feiernden Kollegen. Mitten drin, aber doch nicht wirklich dabei. Fast so ein wenig wie der Kaiser 1990 nach dem WM Triumph in Rom. Und während er sich seinen Weg bahnte, kam eine Frage in ihm auf: „Was war der ausschlaggebende Erfolgsfaktor?“ Dabei erinnerte er sich an sein erstes Projekt und die Worte seines damaligen Projektleiters: „Die Fehler, die wir am Anfang machen, werden uns hinten raus mit einer vielfachen Wucht treffen!“ Dieser Satz hatte sich bei ihm eingebrannt, denn er hatte sich über die Jahre immer bewahrheitet. Was am Anfang eines Projektes nicht richtig aufgesetzt wurde, endete irgendwann in einer schönen Melange aus Mehrbedarfen an Budget, Zeit, Personen und Nerven. Seit damals war ihm klar, dass der Schlüssel zu einem erfolgreichen Projekt, das externe Partner erfordert, eine gute Ausschreibung ist. Und bei diesem Projekt hatte er ganz besonders darauf geachtet, dass die Ausschreibung sehr sauber durchgeführt wurde.

In seinen früheren Jahren hätte er gesagt, eine Ausschreibung durchzuführen ist eigentlich ganz einfach: Ich schreibe eine Spezifikation für den Projektkinhalt, lade eine Handvoll geeigneter Anbieter ein, lasse mir ein Angebot unterbreiten, und wähle gemeinsam mit meinen Kollegen den besten und günstigsten Anbieter aus.

Leider war es in der Realität dann meist nicht ganz so einfach...

- Wie schreibe ich eine Spezifikation für ein Projekt, dessen Inhalt und Vorgehen mir selbst noch nicht ganz klar ist?
- Wie definiere ich die beste Lösung für ein Problem, das ich zum ersten Mal habe und dessen Technik für mich neu ist?
- Wie finde ich heraus, welche Lösungsmöglichkeiten es überhaupt gibt?
- Wie wähle ich den besten Lieferanten für die Realisierung der Lösung aus?
- Was muss ich mit dem ausgewählten Anbieter vertraglich fixieren?

Viele Fragen, die man sich vor Beginn einer Ausschreibung stellen sollte, und für die es keine einfache Antwort gibt.

Das klassische Wasserfall-Vorgehen sieht vor, dass man sich ein Team von Experten zusammenstellt, das die fachlichen Anforderungen aufnimmt, die technischen Realisierungsmöglichkeiten dafür evaluiert, die beste Lösung auswählt und dann für deren Realisierung eine möglichst konkrete und spezifische Ausschreibung formuliert. Leider hat man das Expertenteam für einen solchen Prozess oft nicht und müsste es extern einkaufen. Ein von extern kommendes Expertenteam muss aber dennoch den unternehmensinternen Kontext verstehen, um eine schlüssige Gesamtlösung zu formulieren. Und oft ist auch die Zeit für einen solchen Prozess nicht vorhanden. Also muss es anders gehen.

Von seinem früheren Projektleiter hatte er gelernt: Wenn wir nicht genau wissen was wir brauchen, machen wir erst mal einen RfI (Request for Information).

Dieser verfolgt zwei wesentliche Ziele:

- Identifikation von möglichen Lösungsansätzen für ein Problem, das zunächst nur unvollständig beschrieben ist und für dessen Lösung (noch) kein klarer Anforderungskatalog vorliegt
- Identifikation von Unternehmen, die Lösungen für das Problem anbieten und die geeigneten Technologien dazu kennen oder selbst liefern können

Der RfI ist für beide Seiten zunächst einmal ein unverbindlicher Prozess. Dem Ausschreibenden dient er dazu, mögliche Lösungen und Anbieter für das vorliegende Problem zu identifizieren bevor er eine konkrete Ausschreibung dazu formuliert. Oft wird man erst während des RfI den vollen Umfang und die Komplexitäten der Problemstellung verstehen. Auch der zu erwartende Aufwand (Manntage, Zeit) kann an dieser Stelle schon etwas klarer werden. Gleichzeitig bekommt man einen ersten Eindruck über die Fachkompetenz, die Herangehensweise und auch über die handelnden Personen seitens möglicher Partner.

Für die Anbieter ist es der erste Schritt, die Anforderungen ihres Kunden besser zu verstehen, diesem unverbindlich Lösungsmöglichkeiten und die eigenen Qualifikationen aufzuzeigen und vielleicht sogar die Problemstellung - also den Inhalt der zukünftigen

tigen Ausschreibung – zu beeinflussen. In dieser Phase sind informelle Diskussionen viel leichter zu führen als später im formalisierten Ausschreibungsprozess.

Der RfI sollte das Ausschreibungs-Team in die Lage versetzen, einen Anforderungskatalog so zu formulieren, dass die Anbieter ihre jeweiligen Lösungsvorschläge ausreichend konkret anbieten können. Ergebnis des RfI ist ein mit allen erforderlichen Stakeholdern abgestimmter Anforderungskatalog (inhaltlich, zeitlich und budgetseitig) und eine darauf basierende Ausschreibungsunterlage. Die formelle Ausschreibung sollte erst gestartet werden, wenn man sich im Projektteam über die Anforderungen und die in Betracht zu ziehenden Lösungsmöglichkeiten einig ist.

Und in der Tat hatte unser Projektleiter mehr als nur einmal den Beginn der formellen Ausschreibung herausgezögert, bis diese Einigkeit erzielt war.

Wenn Sie nicht genau wissen was Sie wollen, fragen Sie erst einmal andere, die schon Erfahrung mit dem Thema haben.

- Eine Ausschreibung kann erst dann sinnvoll und effizient formuliert werden, wenn man sich über die Problemstellung und mögliche Lösungsoptionen im Klaren ist. Ist das nicht der Fall, sollte diese Klarheit in informellen Vorgesprächen mit möglichen Anbietern gesucht werden.
- Die Lösungs-Anbieter kennen (hoffentlich) vergleichbare Problemstellungen, Sie wahrscheinlich nicht. Also lassen Sie sich von den Experten der Anbieter Lösungsoptionen aufzeigen und anhand von vergleichbaren Anforderungen erläutern.
- Lassen Sie sich nach Möglichkeit die Lösungen schon in dieser Phase im Labor oder bei Referenzkunden zeigen.

Selbst wenn Sie glauben, dass Sie wissen was Sie wollen: Machen Sie trotzdem einen RfI!

- Auch wenn sich alle technischen Aspekte bestätigen haben Sie nur ein bisschen Zeit verloren, aber dafür im Vorfeld einen Dialog mit den möglichen Anbietern eröffnet, der Ihnen hilft,

die Ausschreibung inhaltlich und taktisch besser auf die Anbieterseite zuzuschneiden.

Da wir gerade vom Ausschreibungs-Team sprechen: Schon in dieser Phase befinden wir uns im Projekt-Modus. Dementsprechend hatte der Projektleiter auch Wert darauf gelegt, von Beginn an ein Team, Projektorganisation, Projektplan und Ziel zu definieren, das den Ausschreibungsprozess steuert.

Das Ausschreibungs-Kernteam sollte die Fachseite (Anforderungen), die Technik-Seite (Realisierung und anschließender Betrieb) sowie die kommerzielle Seite (Einkauf) umfassen. Es empfiehlt sich, so früh wie möglich die Rechtsabteilung, Qualitätssicherung und Unternehmenssicherheit einzubinden, damit diese ihre Anforderungen in die Ausschreibung mit einbringen können.

Die Führung des Prozesses sollte in dieser Phase bei der Fach- und/oder Technikseite liegen, da es zunächst darum geht, die Inhalte sauber zu definieren.

Heftig wurde im Vorfeld auch diskutiert, ob ein spezifischer Lösungsansatz (HW, SW, Architektur, etc.) in der Ausschreibung bereits explizit vorgegeben oder ob verschiedene Lösungsalternativen zugelassen werden sollten. Im letzteren Fall besteht eine höhere Flexibilität bezüglich der möglichen Anbieter, dadurch ist eine Optimierung in verschiedenen Dimensionen (technisch, zeitlich, Kosten) eher möglich. Allerdings wird die Vergleichbarkeit der Angebote erschwert. Taktisch ist es sinnvoll, mindestens zwei nicht deckungsgleiche Lösungsalternativen zuzulassen, damit nicht bestimmte technische Lösungen (SW,HW) oder bestimmte Anbieter von vornherein gesetzt sind. Es macht also durchaus Sinn, in der Ausschreibung eine Technologievariante zuzulassen, die man vielleicht gar nicht haben möchte, nur um den Wettbewerb aufrecht zu erhalten. Diese Taktik sollte im Vorfeld gemeinsam mit dem Einkauf geplant und entsprechend umgesetzt werden.

Die Ausschreibungsunterlage

Wie sollte eine Ausschreibungsunterlage aussehen? Wesentliche Kapitel sind folgende:

- Unternehmenskontext, Ausgangssituation und

Projektziele: die Anbieter müssen die Zusammenhänge verstehen, um die dafür beste Lösung anbieten zu können. Das gilt insbesondere auch für den Zeitplan sowie Abhängigkeiten zu anderen Projekten, die ein enges Korsett für die Realisierung bilden können.

- Ausschreibungsgegenstand: was ist Gegenstand und Umfang der Ausschreibung, in welcher Form soll angeboten werden (Komplettpaket oder einzelne Lose), was sind die kommerziellen Anforderungen (Festpreis, Rahmenvertrag, time & material etc.), welche Qualifikationen und Randbedingungen (z.B. Datenschutz, Security) müssen die Anbieter erfüllen, welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind zu beachten.
- Ablauf des Ausschreibungsprozesses – wesentliche Meilensteine und Vorgaben für Q&A, Eingang der Angebote, Bewertungsprozess, Verhandlungsplan und Projektstart.
- Leistungsumfang und Spezifikation: Der inhaltliche Kern der Ausschreibung. Hier sollten alle bereits bekannten Anforderungen, die die Lösung erfüllen muss, zusammengefasst werden. Auf dieser Basis entsteht später das Pflichtenheft für die Endabnahme. Auch Anforderungen bezüglich Migration und Rollout sollten beschrieben sein sowie eine möglichst genaue Abgrenzung zu Leistungen des Auftraggebers oder anderen laufenden Projekten.
- Test- und Abnahmeprozess: Dieser sollte im Vorfeld möglichst klar formuliert werden, damit keine Missverständnisse über Inhalt und Meilensteine entstehen. Eine qualitätsgesicherte Abnahme erfordert klare Vorgaben bezüglich der Bereitstellung, Testphasen und Testzeiten sowie das Vorgehen bei Mängelbeseitigung.
- Struktur und Form des Angebots: Diese sollten so genau wie möglich vorgegeben werden, inklusive eines Kalkulationsschemas für die kommerziellen Punkte. Das erleichtert die spätere Vergleichbarkeit der Angebote signifikant. Unklarheiten und Fragen werden dennoch auftauchen, aber auf diese Weise passen sich die Anbieter an die Struktur des Ausschreibenden an und nicht umgekehrt.
- Sonstige Punkte, die relevant sind und die den Anbietern zur Information mitgegeben werden sollen (z.B. Voruntersuchungen, lau-

fende Projekte, bekannte offene Fragen), können im Anhang zusammengefasst werden.

- Vertraglich relevante Anlagen (Datenschutz, Security, Geheimhaltung) sollten der Ausschreibung ebenfalls beigelegt werden.

Wie viele Anfragen sollte man verschicken, wie viele Angebote sollte man bekommen?

Es hängt natürlich von der spezifischen Problemstellung ab, wie viele Anbieter überhaupt in Frage kommen und in welchen Konstellationen sich diese positionieren.

Oft werden sich Kombinationen aus reinen Service-Dienstleistern mit HW oder SW Lieferanten ergeben, die die geforderte Komplettlösung als Team anbieten. Hier ist es wichtig, im Vorfeld die möglichen Konstellationen zu verstehen, um sicherzustellen, dass nicht ein Technologielieferant gesetzt ist, der dann mit allen Implementierungspartnern anbietet und sich in den Preisverhandlungen bequem zurücklehnen kann.

Es gibt keine „richtige“ Zahl:

- Mehr als 7 erhöht den Aufwand unnötig – alle Angebote müssen gelesen und bewertet werden, um die Long List zu reduzieren, und ein Angebot kann schnell 100 und mehr Seiten umfassen.
- Weniger als 4 ist kritisch, weil dann der Wettbewerbsdruck zu schnell verloren geht und die Vielfalt nicht zum Tragen kommt.
- Unabhängig von der Idealzahl können inhaltliche Restriktionen, der Zeitplan, die Projektgröße oder auch die allgemeine Marktlage dazu führen, dass sich zu wenige Anbieter beteiligen. Dann muss die Ausschreibung unter Umständen erweitert und etwas offener gehalten werden.

Wichtig ist es, im Vorfeld den Auswahlprozess und die Auswahlkriterien festzulegen. Ein mit allen abgestimmter Zeitplan und Prozess stellt sicher, dass im eigenen Unternehmen die erforderlichen Kapazitäten vorhanden sind, um die Ausschreibung zu finalisieren, im Angebotsprozess Fragen zu beantworten, hunderte von Angebotsseiten zu lesen, diese qualifiziert zu bewerten, sich mehrere Tage in Anbieter-

präsentationen zu vertiefen und die Angebote und Teams nach einheitlichen Kriterien zu bewerten. Keine Bewertung ist 100% objektiv, aber ein von allen genutztes Bewertungsraster unterstützt dieses Ziel. Spätestens mit Versand der Ausschreibung übernimmt der Einkauf die Führung des Prozesses und wird auch zum einzigen Kommunikationskanal gegenüber den Anbietern, um den Informationsfluss zu kontrollieren.

Die Ausschreibung ist nicht nur inhaltlich getrieben, sie muss auch die möglichen Anbietervarianten und die daraus resultierende Verhandlungstaktik berücksichtigen.

- Prozess, Zeitplan und Auswahlkriterien sind für beide Seiten wichtig – machen Sie diese so klar wie möglich (und versuchen Sie, diese auch einzuhalten).
- Fokussieren Sie die inhaltlichen Anforderungen auf das, was wirklich wichtig ist und machen Sie klar, was Sie im Angebot auf jeden Fall sehen wollen („muss“) und was zusätzlich differenzierend sein kann („kann“).
- Was später im Vertrag festgeschrieben werden soll, sollte im Angebot konkret enthalten sein. Idealerweise in Listenform („Compliance-Tabellen“), weil dies leicht zu beantworten und zu dokumentieren ist. Je konkreter, desto besser.
- Planen Sie die Verhandlungstaktik – lassen Sie für jede Kernkomponente eine zweite Möglichkeit offen, damit der Wettbewerb aufrechterhalten wird, und entwerfen Sie die Verhandlungsstrategie und deren Ablauf schon im Vorfeld.

Der Auswahlprozess

Die Angebote lagen auf dem Tisch. Nicht alle - ein Anbieter hatte um einige Tage Verlängerung gebeten. Ok, die bekam er - aber das floss natürlich in die Bewertung mit ein. In vielen Fällen wird ein solcher Anbieter auch in weiteren Projektphasen mit Verspätungen aufwarten und sich damit als nicht zuverlässiger Partner positionieren. Beispiele dafür hatte es in der Vergangenheit mehrfach gegeben.

Hatten sich alle an das vorgegebene Format gehalten? Natürlich nicht...

Auch hier kann man ein paar Augen zudrücken, wenn das Angebot insgesamt inhaltlich einigerma-

ßen passt. Die notwendige Konkretisierung kann man im weiteren Verhandlungsprozess noch nachholen. Signifikant unvollständige oder unpassende Angebote sollte man aber – sofern ausreichend Alternativen vorliegen – an dieser Stelle bereits ausschließen. Erfahrungsgemäß wird ein Anbieter, der sich von vorneherein weigert, auf die Anforderungen seines Kunden einzugehen, auch in der weiteren Zusammenarbeit Schwierigkeiten bereiten. Siehe „Verspätung“...

Nun ging es an die Bewertung der schriftlichen Angebote durch die im Vorfeld festgelegten Teammitglieder. Neben den fachlichen und technischen Kriterien, die durch die entsprechenden Fachleute zu bewerten waren, mussten die Vorgehensweise und Zeitplan, Qualifikationen, Referenzen sowie die Einhaltung der formellen Ausschreibungsanforderungen geprüft und bewertet werden. Wie so oft wurde seitens der Anbieter versucht, Festpreisangebote zu vermeiden, Teamstruktur und -mitglieder offen zu halten, Tagessätze und Aufwand in einzelnen Projektphasen zu pauschalisieren und Referenzen sehr allgemein zu halten. All das wurde in der –im Vorfeld festgelegten – Bewertungsmatrix festgehalten, die sich in dieser Phase meist noch im Bereich „befriedigend bis ausreichend“ bewegt.

Wichtig ist, Ausschlusskriterien frühzeitig und klar herauszuarbeiten und diese einer Lösung zuzuführen: Entweder der Anbieter bessert an dieser Stelle kurzfristig nach, oder er wird ausgeschlossen.

Der zweite große Block war die Angebotspräsentation. Diese fand in zwei Teilen statt:

- Eine stark inhaltlich geprägte Präsentation, die die Angebotsinhalte den entsprechenden Fachleuten im Detail erläutert, Fragen dazu beantwortet und offene Punkte klarstellt. Hier standen die Inhalte der Lösung und deren Umsetzung im Fokus.
- Eine Präsentation der Vorgehensweise und des Projektteams vor den Entscheidungsträgern (Management, Entscheider), die durch die wesentlichen Leistungsträger für die Umsetzung (Projektleiter, Chief Architect etc.) gehalten wird. Hier geht es darum, die handelnden Personen kennenzulernen und deren Eignung einzuschätzen.

Der zweite Teil, die Management-Präsentation, bin-

det das Management direkt in den Bewertungsprozess mit ein – auch deren Bewertung fließt in die Matrix in definierter Weise ein. So entsteht am Ende des Auswahlprozesses kein Dissens (typische Diskussionen im Steuerkreis wie „...der andere Projektleiter machte aber einen kompetenteren Eindruck...“), der Prozess ist nachvollziehbar und dokumentiert. Das hatte der Projektleiter aus vergleichbaren Situationen schmerzhaft gelernt und hier konsequent beachtet.

Wichtig war ihm zudem in der Vorbereitung ein klares Briefing der Anbieter, um die Erwartungshaltung des jeweiligen Zuhörerkreises zu treffen. Und das nicht nur inhaltlich: Der hemdsärmelige, pragmatische Projektleiter des Dienstleisters („toller Experte, hat wirklich schon alles gemacht“) mag beim Fachteam sehr gut ankommen, aber beim Management durchfallen, weil er keine Krawatte trägt. Und am Ende muss sich der Ausschreibungsverantwortliche womöglich die Frage gefallen lassen, warum er ein solches Team überhaupt dem Management vorstellt...

In dieser Phase des Auswahlprozesses lernt man die handelnden Personen kennen, mit denen man später über Monate oder Jahre zusammenarbeitet und kann sich ein Bild über diese machen. Eine der wichtigsten Entscheidungen überhaupt, denn das Kernteam des Anbieters ist erfolgsentscheidend. Die Bewertung des Teams, der Qualifikationen des Unternehmens und der Teammitglieder sollten dementsprechend in der Bewertungsmatrix einen ausreichend hohen Anteil an der Gesamtnote haben.

Im Verlauf des Auswahlprozesses ist intensive Kommunikation erforderlich, um die Anbieter zu qualifizieren. Am Anfang wird man typischerweise eine Zielerfüllung unter 50% haben, der Zielkandidat sollte am Ende an die 90% erreicht haben. Dies umfasst sowohl die inhaltlichen Anforderungen, die Punkt für Punkt klargestellt und konkretisiert werden müssen, als auch die weiteren Qualifikationen, wie Referenzkunden, Erfahrungen (der handelnden Personen!) mit vergleichbaren Projekten, die zeitliche und inhaltliche Vorgehensweise, die Projektstruktur, die Aufwandsabschätzungen für die einzelnen Projektphasen und nicht zuletzt die zu erwartenden

Kosten.

Kosten stehen zunächst noch relativ weit unten auf der Prioritätenliste, weil es wenig Sinn macht, über diese zu diskutieren, solange die Inhalte noch nicht ausreichend klar sind. Und das Delta zum finalen Preis ist noch erheblich. Erste Tendenzen sind aber meist schon erkennbar.

Die kommerzielle Verhandlung

Die kommerzielle Verhandlung muss rechtzeitig begonnen werden, da die Anbieter interne Genehmigungsprozesse einhalten müssen. Sie wird sich bis zum Ende der Vertragsverhandlungen hinziehen, und die Anbieter werden sich die entsprechenden Reserven so lange vorbehalten.

Die Führung der Verhandlungen und die Kommunikation dazu liegt beim Einkauf, der Aufwands- und Kostenvergleich sowie die Bewertung der Anbieter auf Basis des abgestimmten Kriterienkatalogs wird natürlich vom restlichen Projektteam zugeliefert. Ein gutes Zusammenspiel ist hier entscheidend. Weder sollte der Einkauf alleine auf Basis der Kosten den Entscheidungsprozess dominieren, noch sollte das Projektteam aufgrund persönlicher Präferenzen bestimmte Anbieter bevorzugt behandeln. Letzteres war dem Projektleiter besonders wichtig, denn er wollte eine objektive Entscheidung sicherstellen.

Dennoch muss man mit den sich abzeichnenden Finalisten eng zusammenarbeiten und sie inhaltlich und kostenseitig „in die richtige Richtung bugsieren“, damit sie am Ende die Anforderungen der Ausschreibung bestmöglich erfüllen. Typischerweise liegen in der Zielgeraden die Preise oder die inhaltliche Bewertung der Finalisten ziemlich nah beieinander, dann entscheidet der jeweils andere Hebel.

Saubere Kostenanalyse ist das a und o der Verhandlungsstrategie – idealerweise für jede einzelne Komponente! Auf diese Weise kann der „Idealanbieter“, der für jede Teilleistung den besten Preis bietet, definiert werden und als Verhandlungsgrundlage dienen. Man kann auf dieser Basis mit den Anbietern Komponente für Komponente verhandeln und die Anforderungen an eine Preisverbesserung entsprechend hoch oder niedrig ansetzen. Statt pauschal prozentualer Forderungen geht man mit einer klaren und begründeten Zielvorstellung in die Verhand-

lung. Dies hilft auch den Anbietern, die für die internen Preisgenehmigungen notwendigen Argumente zu haben.

Hier musste der Projektleiter gelegentlich sein Team etwas antreiben, damit dieses dem Einkauf die notwendige Munition in ausreichender Qualität lieferte. Aber die Zahl, die am Ende im Vertrag stand, zeigte, dass es sich gelohnt hatte.

Der Vertrag

Ein komplexes und nicht zu unterschätzendes Thema. Ein guter Vertrag ist die Grundlage für ein ruhiges Gefühl während des Projekts, auch wenn man ihn hoffentlich nie braucht. Und das ist gar nicht so schwer, erfordert aber dennoch gute Vorbereitung.

Wichtig ist es, die Führung nie aus der Hand zu geben. Das hatte der Projektleiter von seinen Mentoren immer wieder gehört und über die Jahre verinnerlicht: Der Ausschreibende treibt den Prozess, vom Entwurf des Vertrags über die Verhandlungsführung bis zur Unterschrift.

Gerade größere Anbieter möchten am liebsten ihre allgemeinen Vertragsbedingungen auf den Tisch legen und diese in Verbindung mit ihrem schriftlichen Angebot zur Vertragsgrundlage machen. Mangels besserer Vorschläge seitens des Kunden funktioniert das auch oft.

Die bessere Alternative ist, einen eigenen Vertragsentwurf vorzubereiten (Mustervorlagen gibt es in ausreichender Menge), die Projektspezifika in diesen einzuarbeiten und ihn dann strikt auszuverhandeln. Das ist auch der Grund, warum die Rechtsabteilung frühzeitig in den Verhandlungsprozess eingebunden sein sollte. Im Rahmen der internen Diskussionen wird abgestimmt, worauf es ankommt und worauf die Struktur und die inhaltlichen Punkte des Vertrags fokussieren sollten. Der Vertragsentwurf ist zwangsläufig eine gemeinsame Arbeit aus Fach- und Rechts – Team, die ergänzend den Entwurf gestalten. Typischerweise besteht der Vertrag aus einem rechtlich-kommerziellen Rahmen (z.B. Werkvertrag) sowie einem umfangreichen Anhang, der inhaltlich geprägt ist und die technischen und kommerziellen Eckdaten dokumentiert. Hier zeigt sich dann, wie gut die Ausschreibung war: Wenn

sie passgenau war, kann sie ohne große Veränderung in den Vertragsentwurf übernommen werden.

Die eigentliche Vertragsverhandlung ist wiederum eine enge Zusammenarbeit zwischen Projektteam (fachlich/technisch), Einkauf und Legal (interne Rechtsabteilung oder, falls nicht vorhanden, externe RA Unterstützung). Legal hat die rechtliche Fachkompetenz und überwacht die juristische Gestaltung des Vertrags, aber die inhaltlichen Entscheidungen liegen beim Projektteam oder beim Management. „Große“ Klauseln mit zum Teil weitreichenden Implikationen, wie z.B. Haftung, Schadensersatz, Vertragsstrafen, Schiedsverfahren oder ein Step-in Recht müssen unter Management-Vorgaben verhandelt werden. Einzelne Punkte sind dann in Grenzen verhandelbar, andere nicht. Gute Praxis ist es, den eigenen Vertragsentwurf dem Anbieter zuzusenden, damit dieser ihn prüfen und kommentiert zurücksenden kann. Vor der eigentlichen Verhandlung kann man dann auf Basis des Feedback die eigenen Positionen diskutieren (wo erforderlich, mit der Geschäftsführung) und die Verhandlungsstrategie festlegen.

Die Vertragsverhandlung – besetzt mit Legal, Einkauf und Fachteam – war letztlich ein give and take. Auf Basis der vorher ausgetauschten Positionen konnte man einige Punkte relativ schnell abhaken, andere erforderten längere Diskussionen. Einig wird man sich eigentlich immer, und im Endspurt sind die Anbieter oft auch an eigentlich schwierigen Positionen flexibel, das hatte sich auch hier wieder gezeigt. Sehr hilfreich war es, in der Verhandlung nachvollziehbare Begründungen für spezifische Forderungen zu haben – man diskutierte nicht um theoretische Formulierungen, sondern um echte Befürchtungen, die es galt, auszuräumen.

Die Vertragsverhandlungen sind der letzte Schritt in eine längere Partnerschaft und sollten deshalb bei aller Konsequenz fair und im Hinblick auf die Zukunft durchgeführt werden. Das Ziel ist nicht mehr weit weg, und man sollte im eigenen Interesse die Atmosphäre so konstruktiv wie möglich gestalten und nicht der Versuchung erliegen, unmögliche Positionen durchzudrücken, nur weil man gerade die Möglichkeit dazu zu haben scheint. Dazu gehören neben der eigentlichen Verhandlungsführung eine

angemessene Zeitplanung, geeignete Räumlichkeiten und die notwendigen Pausen inklusive Verpflegung. Oft ist es sinnvoll, einen zweiten Raum zur Verfügung zu haben, damit sich ein Team für kritische Diskussionen zurückziehen kann. Oder man teilt die Aufgaben (z.B. zwischen Fachteams und rechtlichen Teams) teilweise auf, um die Verhandlung zu parallelisieren.

Nach wie vor gilt, die Prozessführung nicht aus der Hand zu geben. Moderation, Mitschrift und zeitliche Führung sind lästig und aufwendig, aber „wer schreibt, bleibt“. Nach der Verhandlung sollte die Mitschrift an alle Teilnehmer zur Prüfung verteilt werden, um jeder Seite die Möglichkeit zum letzten Check zu geben. Kleinigkeiten werden sicher noch auftauchen, können aber typischerweise informell geklärt werden.

Im Rahmen der Vertragsverhandlungen werden auch die letzten kommerziellen Punkte geklärt. Hier bewegen sich die Preise durchaus noch einmal - wer will schon nach einem erfolgreich verhandelten Vertrag aus Preisgründen verlieren?

Und dann hat man einen Vertrag - oder auch zwei? Macht es Sinn, bis zum Ende zweigleisig zu fahren? Möglicherweise, gerade wenn die Anbieter relativ dicht beieinander liegen und der Vertrag letztlich den Ausschlag gibt. Ansonsten sollte man abschätzen, wie hoch der Aufwand ist, eine zweite Verhandlung zu führen gegenüber den möglichen Einsparungen, die sich durch eine bis zuletzt bestehende Wettbewerbssituation ergeben. Eine zusätzliche Vertragsverhandlung inklusive Vor- und Nachbereitung erfordert ein Team von 3-5 Teilnehmern über 3-4 Tage, kann aber einen entsprechenden Preisdruck auf die finalen Anbieter ausüben. Es bietet sich aber auch an, eine der Verhandlungen als „Trockenübung“ aufzufassen, um die zweite dann bestens vorbereitet zum Ziel zu führen. Und es ist immer gut, eine Rückfallposition zu haben, falls man sich an einer kritischen Stelle doch nicht einig werden sollte.

Das Finale – Last Call

Das bisher im Hintergrund agierende Management tritt nun zum „Last Call“ in den Ring. Der Zielkandidat wird zum finalen Angebot aufgefordert, meist, um eine bestimmte Budgetgrenze einzuhalten. Diese „letzte Reserve“ ist im Gesamtkontext nicht mehr kriegsentscheidend und die Forderung sollte auch dementsprechend moderat sein, sie demonstriert aber den Willen beider Seiten, den Prozess zum Ende zu bringen. Die Unterschrift folgt dann meist kurzfristig, und es kann losgehen.

Und dann geht es los - oft schon wenige Tage nach der Unterschrift. So war es auch im vorliegenden Fall. Im Gesamtverlauf des Projekts traten dann noch einige andere Verzögerungen auf, die man irgendwie wieder kompensieren musste, aber die in der Ausschreibungsphase eingeschlagenen Eckpfosten hatten maßgeblich dazu beigetragen, alle Beteiligten – interne wie externe - auf die Ziele und den Zeitplan einzuschwören und alles zu tun, diese auch einzuhalten. Von daher dachte sich unser Projektleiter im Rückblick war es eine gute Sache, dass ich mir am Anfang für die Ausschreibung etwas mehr Zeit gelassen habe. Der aktuelle Erfolg gab ihm Recht.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.

Dr. Michael Fritsch ist unabhängiger Managementberater mit über 20 Jahren Erfahrung in den Bereichen Telekommunikation und IT und war im Laufe seiner Karriere für globale Strategieberatungen wie Arthur D. Little, booz & co sowie Oliver Wyman tätig. Er berät seine Kunden in Europa und im mittleren Osten bei der Gestaltung ihrer Technologiestrategie, IT Organisation und Governance und unterstützt die praktische Umsetzung als Projektleiter oder Experte. Er hat eine Vielzahl von Ausschreibungen sowohl auf der Käufer als auch auf der Anbieterseite begleitet.



MOONROC Advisory Partners GmbH
Ludwigstrasse 8
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)
Internet: www.moonroc.de