



**Daniel Stucki** leitet die DS Management Consulting GmbH. Er hat sein Wirtschaftsstudium als lic.rer.pol. abgeschlossen und sammelte Erfahrungen als Leiter Sales & Marketing, im Vertrieb von ICT-Dienstleistungen, als GL-Mitglied einer Beratungsfirma und als VR-Präsident eines Informatikunternehmens. Heute ist er selbstständiger Unternehmensberater.  
[www.dsmc.ch](http://www.dsmc.ch)



## ANALYSE

# IT-Evaluation – keine Sackgasse

Die Evaluation einer IT-Lösung ist ein anspruchsvoller Prozess, mit dem KMU in der Regel wenig Routine haben. Im Gegensatz zu Ersatzbeschaffungen oder Updates findet die Evaluation einer ganzen IT-Lösung höchstens alle paar Jahre statt.

AUTOR **DANIEL STUCKI**

### **Ausgangspunkt.**

Eine Neuevaluation braucht einen klaren Auftrag und Zielvorgaben an die IT.

Intern findet sich selten jemand mit der notwendigen Erfahrung aus solchen Projekten. Verständlich, wenn grosse Unsicherheit herrscht und sich niemand darum reisst, einen Misserfolg zu landen. Man delegiert das Ganze (inklusive Verantwortung!) an den IT-Mitarbeiter oder klammert sich an eines der Lehrbücher, welche allenfalls Grossbetrieben gewisse Richtlinien geben können, für KMU-Verhältnisse aber ungeeignet sind. Beide Wege führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Misserfolg.

### **Auftrag und Zielvorgaben**

Ausgangspunkt einer Neuevaluation sind Auftrag und Zielvorgaben an die IT. Diese sind in erster Linie betrieblicher und nicht technischer

Natur. Fragen zu betrieblichen Aufgaben, Verfügbarkeit, Sicherheitsvorgaben und Budgetrahmen müssen von der Geschäftsleitung beantwortet werden.

Oft wird diese Aufgabe jedoch den IT-Verantwortlichen delegiert, womit die Geschäftsleitung ihre Führungsverantwortung nicht wahrnimmt. Es sind ja schliesslich auch nicht die Fahrer der Firmenfahrzeuge, welche bestimmen, ob ein PW-Kombi, ein Lieferwagen, eine Direktionslimousine oder ein Lastwagen beschafft werden soll.

### **Anforderungskatalog gründlich erarbeiten**

So wie es die Geschäftsleitung ist, die der IT ihre Ziele setzt, soll sie auch die wesentlichen

Anforderungen an eine neue IT-Lösung vorgeben. Für die Ausarbeitung eines Anforderungskatalogs muss sie ein Projektteam mit geeigneten Fachleuten einsetzen – sei es eigenes IT-Personal oder externe Spezialisten. Es ist nicht nur technisches, sondern auch organisatorisches und eventuell auch betriebswirtschaftliches Know-how notwendig. Vergleichen wir den Vorgang mit einem Bauprojekt: Bevor eine Baufirma tätig wird, braucht es den Architekten. Er entwirft das Gebäude nach den Vorstellungen des Bauherrn; seine Pläne sind das «Pflichtenheft» und die Grundlage für die Ausschreibung der Bauarbeiten.

Sehr oft stelle ich fest, dass in dieser Phase der Fehler gemacht wird, möglichst alles bis auf die unterste Detailierungsstufe genau vorzugeben. Man will vermeiden, etwas falsch zu machen oder etwas zu vergessen und glaubt, dies mit einem umfangreichen (teuren!) Pflichtenheft zu vermeiden. Das Resultat ist, dass man sich in den Details verliert, den Überblick verliert und das Wesentliche vergisst.

Ein Anforderungskatalog für eine neue IT-Lösung muss aufzeigen, welche Aufgaben diese zu erfüllen hat, welche Mitarbeiter, Abteilungen und Geschäftsprozesse betroffen sind und welche Rahmenbedingungen (z. B. Sicherheitsvorgaben) erfüllt sein müssen. Dabei gibt es durchaus Unterschiede, ob es um eine neue Systeminfrastruktur (Server, Netzwerk, PC und andere Peripheriegeräte) geht oder um eine spezifische Softwarelösung (Finanzen, ERP, Branchensoftware). Bei der Systeminfrastruktur ist der IT-Spezialist notwendig. Für die Evaluation einer Software-Lösung ist in erster Linie der Betriebsorganisator gefragt, der sich mit Geschäftsprozessen und betriebswirtschaftlichen Fragen auskennt.

### Vorevaluation und Richtofferten

Bei einem anspruchsvollen Projekt wie einer IT-Evaluation ist das Vorgehen nach dem Prinzip «Top-Down» – von der Gesamtsicht ins Detail – von entscheidender Bedeutung. Mit einem Anforderungskatalog, welcher die Zielsetzungen, die zu erfüllenden Punkte und den Umfang der neuen IT-Lösung beschreibt, kann die Vorevaluation gestartet werden. Hier geht es darum, von den in Frage kommenden Anbietern Lösungsvorschläge mit Kos-



tenschätzungen (Richtofferten) zu erhalten. Die vorgeschlagenen Konzepte sollen aufzeigen, wie die gestellten Anforderungen erfüllt werden können. Wichtig ist es hier, dass die Anbieter die Freiheit haben, ihre eigenen Ideen zu präsentieren, was bei einem detaillierten Pflichtenheft gar nicht möglich wäre. Nur so erhalten wir eine gute Auswahl von praktischen Lösungen.

Oft wird eingewendet, dass die verschiedenen Lösungsangebote gar nicht vergleichbar seien. Der Wunsch nach «Vergleichbarkeit» ist verständlich – es fragt sich nur, was wir vergleichen wollen. Es ist nicht zielführend, einzelne Komponenten einander gegenüberzustellen. Viel wesentlicher ist es, die unterschiedlichen Lösungen als Ganzes zu vergleichen. Dort, wo sich tatsächlich Position für Position vergleichen lässt, sind die jeweiligen Unterschiede selten von Bedeutung. Ein Beispiel: Ob die Festplatten eines Servers eine Kapazität von 500 oder 600 GB haben, ist kaum relevant (es ist sowieso viel mehr als benötigt wird). Viel wesentlicher ist, welches Storagekonzept der Anbieter vorschlägt und ob dieses die geforderte Sicherheit und Verfügbarkeit gewährleisten kann.

Mit den Richtofferten einer Vorevaluation erhalten wir eine gute Übersicht. Die Kosten sind in dieser Phase Schätzungen; die Abweichungen bleiben bei gut geführten Projekten erfahrungsgemäss innerhalb von 20 Prozent. Aufgrund von Richtofferten, Lösungspräsentationen und eventuellen Referenzen kann ein Grundsatzentscheid zur anstehenden Investition gefällt werden. Falls der Kostenrahmen



«Der Wunsch nach «Vergleichbarkeit» ist verständlich.»

deutlich über dem Budget liegt, müssen allenfalls die Anforderungen reduziert werden.

### Vorprojekt – vertiefte Analyse

Oft kann – vor allem bei kleineren Projekten – bereits auf der Basis von Richtofferten ein definitiver Entscheid gefällt werden. Damit wird der Aufwand für das Evaluationsverfahren in Grenzen gehalten. Bei komplexeren Lösungen empfehle ich, zuerst ein Vorprojekt durchzuführen.

Dabei geht es darum, die Anforderungen vertiefter zu analysieren und eine mögliche Lösung detailliert zu beschreiben. Dieser Prozess ist unter Umständen sehr aufwendig. Es kann deshalb durchaus sinnvoll sein, einen der Anbieter miteinzubeziehen oder ihn gar mit der Durchführung des Vorprojektes zu beauftragen. Das ist vor allem dann zu empfehlen, wenn sich in der Vorevaluation bereits ein Favorit abgezeichnet hat. Ein solcher Auftrag für ein Vorprojekt ist in der Regel kostenpflichtig – vergleichbar mit dem Auftrag an den Architekten, einen Bauplan zu erstellen. Das Ergebnis kann jedoch später bereits als wertvolle Grundlage für die Realisierung verwendet werden.

Nach Abschluss des Vorprojektes muss die zu realisierende Lösung definiert sein. Die Machbarkeit ist bestätigt, allfällige Probleme sind erkannt, Fragen zu Schnittstellen sind geklärt, unvorhergesehene technische Überraschungen können ausgeschlossen werden. Gleichzeitig hat sich der Auftraggeber alle Optionen offen gehalten. Er kann immer noch eine andere Lösung wählen oder das Projekt abbrechen, falls wesentliche Probleme auftauchen.

Gestützt auf das Vorprojekt kann ein Anbieter eine vollständige Offerte erstellen. Wenn jetzt der Investitionsentscheid gestützt auf ein solches Vorprojekt getroffen wird, sind die Projektrisiken gering.

### Definitiver Entscheid und Auftrag

Eine aufgrund eines Vorprojektes erstellte Offerte hat den Vorteil, dass sie erfüllbar ist. Statt Annahmen zu treffen, konnte sich der Anbieter auf klare Vorgaben abstützen. Die Kosten werden nicht bloss geschätzt, sondern können berechnet werden. Das Lösungsangebot ist ausreichend klar definiert, um beurteilen zu können, ob es die gestellten Anforderungen erfüllt.

Unter diesen Voraussetzungen kann ein definitiver Investitionsentscheid gefällt werden. Ein wesentliches Kriterium ist die Wahl des Vertragspartners. Für IT-Systeme (Hardware) ist es von Vorteil, einen Partner in geografischer Nähe zu haben. Mit den heutigen Kommunikationstechnologien können zwar viele Probleme ohne Einsatz vor Ort gelöst werden. Spätestens wenn defekte Komponenten ersetzt werden müssen, ist eine rasche Reaktionszeit über 100km nicht mehr möglich. Für Software-Lösungen empfehle ich normalerweise, Anbieter aus der Schweiz zu wählen. Damit können Sie sicherstellen, dass das Produkt den Gesetzen und Normen entspricht.

### Nachhaltige Lösung anstreben

Mit Vertragsverhandlungen – dazu zähle ich auch das Aushandeln von Preisnachlässen – können zusätzliche Vorteile erlangt werden. Diese sollten aber nicht überbewertet werden; entscheidend ist die gewählte Lösung. Bei signifikanten Preisunterschieden müssen wir davon ausgehen, dass eben auch bei der angebotenen Lösung oder beim Anbieter klare Unterschiede bestehen.

### Erfolgsfaktoren bei IT-Evaluationen

- Vorgehen nach dem «Top-Down»-Prinzip: Sie behalten den Überblick und verlieren sich nicht in Details.
- Evaluationen nicht der IT überlassen: Die Geschäftsleitung legt fest, was erreicht werden soll.
- Geeignete Fachleute beiziehen: Mit IT-Spezialisten, Betriebsorganisatoren und allenfalls weiteren Fachleuten wird das Lösungskonzept entworfen.
- Technologie nicht überbewerten: Hard- und Softwareprodukte bieten mehr als Sie je brauchen werden.
- Klare Projektphasen mit Meilensteinen: Zwischenbeurteilung durch die Geschäftsleitung nach jeder Projektphase und Entscheid über das weitere Vorgehen.
- Vorprojekt bei komplexeren Lösungen: Das Projektrisiko kann mit überschaubarem Aufwand minimiert werden.
- Überblickbare Investitionsentscheide: Die finanziellen Konsequenzen von Entscheidungen sind jederzeit bekannt. ●



Die DS Management Consulting GmbH ist Mitglied des interdisziplinären Beraternetzwerks [Swissconsultants.ch](http://Swissconsultants.ch) mit rund 350 Mitarbeitenden in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Unternehmensberatung, Treuhand und Steuern, Wirtschaftsprüfung, Personalberatung, Recht, IT-Beratung sowie Vorsorge und Versicherungsberatung.

[Swissconsultants.ch](http://Swissconsultants.ch)