

Start eines IT-Projekts: Was jeder wissen sollte

Oder: Weshalb die Kosten fast immer höher ausfallen als zu Beginn gedacht

- Was Sie für eine stabile Kostenkalkulation tun können
- Woran Sie als Kunde einen aufmerksamen zukünftigen Partner erkennen

Mal angenommen, Sie möchten neue blaue Kugelschreiber kaufen. Die Aufgabe ist einfach: Sie melden sich in einem Online-Portal an und bestellen welche.

Zwei Tage später trifft das Paket ein. Sie packen aus und halten rote Stifte in den Händen. Ohne Frage handelt es sich um eine Fehllieferung. Sie packen die roten Stifte wieder ein und verlangen einen Umtausch. Kein Händler würde Ihre Forderung in Frage stellen.

Ja, sind die IT-Leute denn verrückt?

... liefern irgendwie anders als bestellt

In der IT erleben Sie jedoch oft genug genau das: Sie bestellen – sinnbildlich gesprochen – einen blauen Kugelschreiber und dann geht bei Lieferung die Diskussion darüber los, weshalb der rote Stift doch der richtige ist. „Es gab keine andere Lösung“, heißt es dann etwa oder „seit dem letzten Update ist blau das neue rot“. Oder sie hätten nicht genau formuliert wie der Stift denn aussehen sollte und somit wäre rot zwar teurer aber unvermeidbar. Es ist schon eine Zumutung: Haben die IT-Leute den Verstand verloren?

... fordern saftige Preise

Und weil Sie gerade dabei sind, sich zu ärgern, fragen Sie sich, ob angesichts der Kosten nicht ein bisschen mehr Kundenfreundlichkeit angeraten wäre, denn: Billig ist ein Softwareupdate oder eine neue Lösung nicht. „Dafür könnte ich ja einen PKW leasen!“ hat mir einmal ein Geschäftsführer entgegen gerufen als er die Leasingsumme für die Anschaffung einer neuen Businesslösung gesehen hatte. Recht hat er. Nicht selten übersteigen Lizenzgebühren für Software die Kosten eines geleasteten Autos um das Doppelte.

Die Reaktion ist mir im Gedächtnis geblieben als Beispiel dafür, wie unterschiedlich Menschen Dinge bewerten. Ein schönes, neues Auto hätte die Begeisterung des Geschäftsführers sicher geweckt. Die Software war für ihn eine ungeliebte Pflichtübung. Ich hingegen sehe in der Software das Rückgrat Ihres Geschäfts. Ihre Mitarbeiter arbeiten täglich damit, womöglich 7*24 Stunden. Gut eingerichtet, vereinfacht und optimiert sie Ihre Geschäftsprozesse.

Ein Auto hat unzweifelhaft einen größeren ästhetischen Reiz. Zum Geschäftserfolg trägt es jedoch nur begrenzt bei. Meist bewegt es nur eine Person und steht die längste Zeit des Tages in der Garage.

Wenn Sie Software mit anderen Investitionsgütern vergleichen, tun sich schnell Grenzen auf.

Start eines IT-Projekts: Was jeder wissen sollte

... und dann laufen die Kosten auch noch aus dem Ruder

Die IT und ihre Mitarbeiter genießen keinen allzu guten Ruf. Dennoch kann ich Ihnen versichern, dass aufseiten der Anbieter keiner auf die Idee käme, einen Kunden mutwillig schlecht zu beraten. Das wäre ganz einfach dumm auf einem derart umkämpften Markt. Ein Projekt zu gewinnen, ist gar nicht so einfach. Dennoch weist die erste Kalkulation nur selten die Kosten auf, die am Ende anfallen.

Positionen verstehen und gegensteuern

Sorge eins: Gründliche Nachfrage erzeugt den Eindruck, schwierig zu sein

Der erste Grund, weshalb Kosten über den vereinbarten Betrag hinaus laufen, ist im Kern ein vertriebliches: Sie halten ein Angebot in den Händen, in dem die erforderlichen Softwarelizenzen aufgeführt sind, die Dienstleistungen, ggf. Neben- und Folgekosten, die Art der Finanzierung und einiges mehr. Sobald Sie Ihre Unterschrift geleistet haben, ist dies die Grundlage für alle folgenden Tätigkeiten.

Vermutlich umfasst das Angebot mehrere Seiten. Doch heißt das, dass alle offenen Fragen geklärt sind? Selbst bei dem Eingangsbeispiel mit den blauen Kugelschreibern sind Rückfragen denkbar: Sollte die sichtbare Hülle blau sein oder sollte die Mine in blau schreiben? Reicht es Ihnen, wenn die Hülle zur Hälfte blau ist? Hatten Sie sich einen einfachen oder hochwertigen Kugelschreiber vorgestellt? Kugelschreiberminen verhalten sich beim Schreiben unterschiedlich: Haben Sie einen Favoriten?

Im Vergleich zu einer Softwarelösung ist ein Kugelschreiber ein einfach zu beschreibender Gegenstand. Farbe, Typ, Art der Mine und vielleicht noch ein halbes Dutzend andere Informationen - dann ist der Gegenstand zweifelsfrei definiert. Wie viel komplizierter hingegen ist Software!

Sie haben es nicht nur mit einer viel größeren Zahl an Eigenschaften, Attributen und Anforderungen zu tun. Hinzu kommt dies: Kein laufendes Softwaresystem gleicht dem anderen, denn Unternehmen arbeiten mit individualisierten Prozessen. Auf Beschreibungstandards können weder Sie noch Ihr Anbieter zurück greifen. Die Prozesse und übrigen Anforderungen müssen jedes Mal neu erfasst werden.

Das klingt nicht nur nach viel Arbeit. Das ist viel Arbeit. Arbeit, die die wenigsten Kunden mit Begeisterung auf sich nehmen.

Vertriebsleute geraten deshalb in Bedrängnis: Sie wollen Ihre Anforderungen sorgfältig aufnehmen, doch sie wollen sich keinesfalls den Ruf als komplizierte Partner oder Erbsenzähler einhandeln. Sie als Kunde könnten sich entnervt abwenden und sich für einen Wettbewerber entscheiden, der weniger mühsam wirkt.

Start eines IT-Projekts: Was jeder wissen sollte

Sorge zwei: Das Angebot des Wettbewerbers wirkt günstiger

Darüber hinaus erhöht jedes Detail und jede Anforderung den Gesamtpreis. Ein weniger genauer Anbieter wirkt preisgünstiger – zumindest auf den ersten Blick – und hat beim Abschluss die Nase vorne. Irgendwann macht der Vertriebler den Deckel deshalb ganz einfach zu, um die Zusage seines Kunden nicht zu gefährden.

Mit einem solchen Ausgangsszenario ist eine ungünstige Entwicklung kaum zu vermeiden. Sie als Kunde können intervenieren: Konfrontieren Sie den Anbieter sehr genau mit einem Lastenheft. In meinem Buch „Ihr IT-Projekt scheitert nicht!“ beschreibe ich die Vorgehensweise im Detail.

Wobei ... schon immer habe ich mich gefragt, wer das hässliche Wort „Lastenheft“ in Umlauf gebracht hat. „Erneuerungsheft“ wäre genauso richtig. Denn im Zuge dessen, dass Sie Ihre Prozesse und Anforderungen unter die Lupe nehmen, haben Sie die Gelegenheit, Wildwuchs und Überholtes über Bord zu werfen. Ein Lastenheft hat seine guten Seiten.

Worauf Sie achten sollten: Beispiel

Mal angenommen, Sie wollen mit Ihrem neuen ERP-System Rechnungen drucken. Ihr Anbieter fragt Sie, wie Ihr Formular aufgebaut ist. Sie übergeben ihm ein Muster und sind sich sicher, dass Sie ihre Anforderungen kaum genauer benennen könnten. Ihr Anbieter hat die Rechnung schließlich Schwarz auf Weiß.

Ganz bestimmt? Bitte stellen Sie sich auch diese Fragen:

- Hat jemand Ihre Mitarbeiter gefragt, was diese bis dato an den Formularen gestört hat und warum?
- Sollen im Zuge der ERP-Einführung Änderungen vorgenommen werden, die Sie ohnehin geplant hatten?
- Erfasst das neue System Ihre Datenbasis ebenso wie das alte, so dass die angedruckten Daten wie bisher abgebildet werden können?
- Wenn es hier Lücken gibt: Haben Sie die gewünschten Änderungen mit Ihrem Anbieter durchgesprochen?
- Hat jemand die neuen Prozesse auf dem Weg zur Rechnung festgehalten?
- Ausnahmen bestätigen die Regel: Stellt das Formular auch nur einmal im Jahr benötigte Ausnahmen dar?
- Wie viele Varianten von diesem Formular gibt es? Wie sieht zum Beispiel die Gutschrift (Rechnungskorrektur) aus? Wird es in mehreren Sprachen gebraucht?

Start eines IT-Projekts: Was jeder wissen sollte

Vorsicht vor Fixpreisen

Die Liste ließe sich verlängern. Ein guter Anbieter stellt Ihnen diese Fragen. Aller Sorgfalt zum Trotz ist es dennoch unmöglich, alle Wenn's und Aber vorab zu erkennen und abzufragen. Auch Sie selbst können schwerlich vorhersehen, welche Wünsche und Ideen im Verlauf der Zusammenarbeit aufkommen. Was soll geschehen, wenn Sie inmitten des Projekts zu Ihrem Anbieter gehen und ihn auffordern, sechs weitere Formulare zu integrieren? Das passiert. Das ist menschlich. Nur, was soll der Anbieter dann tun? „Klar, machen wir im Rahmen des Auftrags“, ist Musik in den Ohren des Auftraggebers, doch tatsächlich braucht der Anbieter nun mehr Zeit. Und weil auch seine Mitarbeiter am Monatsende ein Gehalt erwarten, braucht er für die neu vereinbarten Leistungen ein Budget. Jedes noch so gute Angebot kann immer nur einen Richtwert nennen. Wenn Sie auf Fixpreise bestehen, sind Ihnen Konflikte mit Ihrem Anbieter so gut wie sicher.

Workshops minimieren die Risiken

Am besten schützen Sie sich vor ausufernden Kosten, indem Sie vor Auftragserteilung Workshops durchführen. Sie geben damit sich und dem Anbieter die Gelegenheit, die Details besser kennen zu lernen.

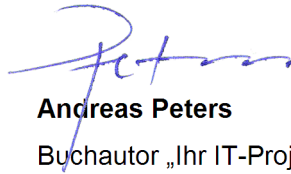
Selbst dann sind Änderungen im laufenden Projekt möglich und sogar wahrscheinlich. Die IT-Fachleute sprechen vom „Agilen Projektmanagement“ und beschreiben damit die Notwendigkeit, im laufenden Projekt im Gespräch zu bleiben. Nur so können sich die Beteiligten über die „Moving Targets“, also die „sich verändernden Ziele“, abstimmen (Mehr dazu in meinem Fachartikel „Müssen wir denn unbedingt agil arbeiten?“).

Die Erkenntnis, dass umfangreiche Projekte nicht detailgenau bis zum Ende durchgeplant werden können, hat sich als akzeptierte Tatsache etabliert. Dies wird nur nicht immer kommuniziert, weil Kunden die Botschaft so ungerne hören. Die Kosten können vorab nicht vollumfänglich benannt werden, schon gar nicht pauschal. Lässt sich ein Anbieter auf solche Bedingungen ein, ist dies zu hinterfragen.

Fazit

Kosten in der IT entstehen aus dem nicht ausreichend Definierten und Unvorhersehbaren. Da eine Kristallkugel keine Abhilfe schafft, hilft es nur, die Anforderungen so gut zu dokumentieren wie es möglich ist und vor allem, im steten Dialog zu bleiben. Ehrlichkeit, Offenheit und Kommunikation sind das A&O eines erfolgreichen Projekts und der vielen Meilensteine darin.

Start eines IT-Projekts: Was jeder wissen sollte



Andreas Peters

Buchautor „Ihr IT-Projekt scheitert nicht!“ (www.software-sofa.de)

Gründer der Initiative IT und MENSCH (www.it-und-mensch.de)

Tel. 040-79012-777

peters@it-und-mensch.de

IT und MENSCH versteht sich als Botschafter des gesunden Menschenverstandes und hinterfragen ganz direkt die Auswirkung von IT an vielen Stellen im Unternehmen. Denn Technologie will sinnvoll und mit Verstand eingesetzt werden. Für den Unternehmenserfolg – aber vom Menschen. Und für den muss sie gemacht sein, nicht umgekehrt. Das Resultat ist eine gesunde, sichere und zukunftsfähige Arbeitswelt.