

Probleme und Herausforderungen bei der Lösungsbewertung

Worauf Sie bei der Bewertung neuer (IT-)Lösungen achten müssen

Contacts

Albert Fässler

Partner
PwC Switzerland
albert.faessler@ch.pwc.com
+41 58 792 23 22

Tim C. Steckling

Manager, CIO Advisory
tim.steckling@ch.pwc.com
+41 58 792 25 95

Rejhan Fazlic

Senior Manager, CIO Advisory
rejhan.fazlic@ch.pwc.com
+41 58 792 11 48

Die heutige Umgebung ist so häufig Veränderungen unterworfen, dass nichts unversucht gelassen wird. Dies bedeutet, dass jedes Unternehmen in einem ständigen Transformations- und Anpassungsprozess steckt, um wettbewerbsfähig und konform zu bleiben. Der Wandel ist für die Unternehmen von entscheidender Bedeutung – und dafür gibt es verschiedene Gründe, zum Beispiel:



Transformation bedeutet Veränderung in der gesamten Organisation. Betroffen sind auch Menschen, Prozesse und Technologien. In unserer heutigen digitalen Welt ist es die Technologie, die alles zusammenhält: Wird sie korrekt eingesetzt, ist sie eine der zentralen Wertschöpfungsquellen und Antriebsfedern. Dies ist auch der Grund dafür, dass gründliche Lösungsbewertungen immer komplizierter und wichtiger werden, und dies gilt vollkommen unabhängig von der Art der Technologie oder der zu bewertenden Lösung (z. B. Infrastruktur, Software, Kompetenz, Dienstleistungen etc.). Es wird immer noch unglaublich unterschätzt, wie wichtig die genaue, professionelle und aussagekräftige Lösungsbewertung ist. Ist die Lösungsbewertung nicht ausreichend professionell, detailliert, abgestimmt und fokussiert, kann dies ganze Projekte zum Scheitern bringen und extrem hohe Folgekosten verursachen.

Im folgenden einführenden White Paper, das sich auf unsere Erfahrung in verschiedenen Branchen stützt, möchten wir einen Einblick in die wichtigsten Probleme und Herausforderungen bei der Lösungsbewertung geben.

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Vorbereitung

Es sollte immer so sein, dass durch Veränderungen geschäftliche Werte entstehen; Lösungen sind lediglich Mittel oder Werkzeuge, um einen Vorteil für das Unternehmen herauszuarbeiten. Daher ist es äusserst wichtig, einen wohlüberlegten **Business Case** zu haben, in dem Strategie, Ziele und der angestrebte geschäftliche Wert skizziert sind. Weiterhin muss es einen **Business-Förderer** geben, der innerhalb des Unternehmens die volle Verantwortung für das Projekt übernimmt (und Entscheidungen treffen kann).

Unabhängig von der jeweils betrachteten Lösung setzt eine erfolgreiche und aussagekräftige Bewertung den Einsatz von **Ressourcen und Erfahrung in ausreichendem Umfang** voraus. Das Bewertungsprojekt muss von Unternehmens- und IT-Vertretern unterstützt werden, die mit dem Thema perfekt vertraut sind, ihre unterschiedlichen Anforderungen an die neue Lösung formulieren und die Bewertung begleiten. Das Projekt muss von einem erfahrenen Projektmanager geführt werden, der für die Projektkoordinierung zuständig ist, die richtigen Themenexperten hinzuzieht und sowohl die Anforderungen als auch die Lösungsanbieter hinterfragt. Es ist wichtig, die notwendige Erfahrung und die benötigten Ressourcen nicht zu unterschätzen: Die

Aufforderung zur Angebotsabgabe (RfP – Request for Proposal) ist ein entscheidender Faktor dafür, ob die richtigen Lösungen für das Unternehmen und dessen Anforderungen bewertet werden. Das RfP hat auch einen direkten Einfluss auf die Länge und Intensität der Projektplanungsphase.

Bevor der Lösungsbewertungsprozess richtig beginnen kann (d. h. vor dem Aufsetzen des oder der RfP-Dokumente[s], der engeren Auswahl möglicher Anbieter etc.), ist es wichtig, innerhalb des Unternehmens mehrere Sitzungen einzuberufen, um gewisse **grundsätzliche Entscheidungen treffen und das Scoping festlegen** zu können: Was soll mit der zukünftigen Lösung genau erreicht werden (ursprüngliche allgemeine Anforderungen und Scoping)? Welche Teile der betrieblichen Fähigkeiten müssen angepasst werden? Welches sind die derzeitigen Herausforderungen und Probleme? Welche Funktionalitäten und welcher Mehrwert werden benötigt? Diese Grundsatzfragen führen zur allgemeinen Gestaltung der zukünftigen Lösung. Beispiel: Muss es ein voll integriertes ERP-System sein, oder liegt der Schwerpunkt nur auf einem Unternehmensbereich, wie beispielsweise den HR-Prozessen?

Die allgemeinen Anforderungen und das Scoping vermitteln eine Vorstellung von der Art der vom Unternehmen benötigten Lösung. Sie bilden auch die Grundlage für das Projekt, weil durch sie der benötigte Aufwand, der Detaillierungsgrad, das notwendige Budget und die Art der potenziell geeigneten/passenden Lösungen festgelegt werden. Bei der Definition der allgemeinen Anforderungen und des Scopings der zukünftigen Lösung ist es wichtig, grundlegende Fragen herauszuarbeiten, zu besprechen und zu beantworten (z. B. Cloud, On Premise oder Hosted, Preismodelle, Präferenzen in Bezug auf Technologie, Datenhaltungsstandorte, Sicherheit und Governance etc.). Unklares Scoping, nicht ausreichend aufeinander abgestimmte allgemeine Anforderungen und unbeantwortete grundlegende Fragen sind häufige Gründe für das Scheitern von Lösungsbewertungen.

Unverzichtbare Faktoren für eine erfolgreiche, effiziente und aussagekräftige Lösungsbewertung sind **Marktexpertise, Marktkenntnis und Marktforschung**: Die Märkte sind komplex und kaum transparent. Es gibt hunderte von Lösungen für alle Arten von Anforderungen und ständig tauchen neue Nischenlösungen auf, von denen die meisten keine klaren Informationen über den vollen Funktionsumfang und das Preismodell bieten. Die Marktentwicklungen müssen intensiv beobachtet werden, denn sie können sich direkt auf die eigene IT-Roadmap auswirken (z. B. durch Einführung neuer innovativer Lösungen auf dem Markt, Ausweitung des Produktportfolios von etablierten Anbietern per Zukauf oder völlige Veränderung der Produktstrategien etc.). Auch muss im Hinterkopf behalten werden, dass manche der neuen innovativen Cloud-Lösungen zwar sehr gut und modern aussehen, für die jeweiligen spezifischen Anforderungen jedoch möglicherweise ungeeignet sind und noch nicht auf eine lange (und belegbare) Erfolgsgeschichte auf dem Markt verweisen können. Auf Basis der bereits durchgeführten Arbeit (also Formulierung der allgemeinen Anforderungen, Scoping, Grundsatzentscheidungen, Budget etc.) müssen die Marktlösungen analysiert und zu einer «Longlist» derjenigen Lösungen verdichtet werden, welche die allgemeinen Anforderungen erfüllen können.

Ein weiterer wichtiger Schritt vor Beginn des Bewertungsprozesses ist die **Definition eines ersten Budgets**. Dies ist aus zwei Gründen wichtig: Die Kosten der verschiedenen Lösungen unterscheiden sich stark, weswegen zunächst einmal eine Auswahl getroffen werden muss, die zum Budget passt. Es ist nicht sinnvoll, Zeit mit der Prüfung von Lösungen zu verbringen, die sich im Nachhinein als viel zu teuer erweisen. Ausserdem unterstützt ein Budget das Unternehmen dabei, sich auf die bevorstehende Umstellung vorzubereiten und diese zu planen (in Bezug auf Change Management, Einstellung, Prioritäten und Finanzen).

Der Teufel steckt im Detail

In eine gute Lösungsbewertung muss **ausreichend Zeit investiert** werden. Unternehmen müssen für die Projekte genug Zeit einplanen, um die Bewertung

ganzheitlich, professionell und realistisch vornehmen zu können. Wenn an dieser Stelle Zeitdruck ausgeübt wird, führt dies bei späteren Projektschritten zu schweren Komplikationen und Konsequenzen. **Je besser die RfP-Unterlagen, desto besser die entsprechenden Angebote.** Den RfP-Unterlagen müssen Ihre Ziele, Herausforderungen sowie die derzeitige und gewünschte Situation klar zu entnehmen sein. Die Beschreibung der Zielsituation sollte auch einen detaillierten Anforderungskatalog mit spezifischen Erläuterungen der von der zukünftigen Lösung benötigten Funktionen enthalten. Aus diesem Grunde müssen **Anforderungen im RfP detailliert analysiert, gesammelt und spezifiziert** werden. Denken Sie daran: Zu diesem Zeitpunkt ist der RfP die einzige Informationsquelle, die dem Anbieter über Sie und Ihre Ziele vorliegt. Nur mit genauen Informationen können die Anbieter massgeschneiderte Lösungen erarbeiten und ein Preisangebot abgeben, das die Realität widerspiegelt und nicht auf Ratespielen beruht.

Wenn der RfP interne und/oder vertrauliche Informationen enthalten muss, um den notwendigen Detaillierungs- und Genauigkeitsgrad erreichen zu können, empfehlen wir, von allen am Prozess beteiligten Anbietern **eine Geheimhaltungserklärung unterzeichnen** zu lassen. Das zählt zu den Best Practices, und alle grossen Anbieter können Standard-Geheimhaltungserklärungen vorlegen. In diesen Fällen sollten Sie genug Zeit innerhalb des Bewertungsprozesses einplanen, denn Geheimhaltungsverhandlungen (zwischen den Rechtsabteilungen des Anbieters und Ihres Unternehmens) können sich eine Weile hinziehen.

In die Bewertung von Lösungen fliesst viel Verwaltungs- und Kommunikationszeit, da – intern und extern – viele Akteure daran beteiligt sind. Es ist **von grosser Bedeutung, den Prozess und die beteiligten Anbieter genau zu koordinieren.** Unserer Erfahrung nach und abhängig von der Branche des Kunden sowie der zu bewertenden Lösung erklären sich weniger als die Hälfte der kontaktierten Anbieter dazu bereit, tatsächlich an der Preisanfrage teilzunehmen und ein Angebot abzugeben. Wenn Sie ein Angebot für alle Branchenlösungen wünschen, empfehlen wir daher, pro Lösung mindestens zwei bis drei Anbieter zu kontaktieren. Dies können Sie als Versicherung dagegen ansehen, dass eine der Lösungen aus dem Bewertungsprozess herausfällt. Ganz gleich, wie detailliert und spezifisch Ihre RfP-Unterlagen sind, wird es Fragen geben, und diese müssen korrekt beantwortet werden. Planen Sie hierfür Zeit ein und teilen Sie diese Zeiträume bereits zu Beginn mit. Wenn Fragen unbeantwortet bleiben, verlieren die Anbieter das Interesse oder das Angebot wird auf Basis von Annahmen erstellt, die möglicherweise nicht zu Ihren Anforderungen passen. Im Ergebnis wird das Angebot ungenau sein.

Sicher kennen Sie sich mit den Compliance-Vorschriften aus, die üblicherweise für Behörden oder staatliche Unternehmen gelten. Obwohl es für den Privatsektor keine solchen Vorschriften gibt, empfehlen wir klar, alle Lösungsbewertungen **fair, transparent und höchst unabhängig zu verwalten.** Dies bedeutet, alle Anbieter gleich zu behandeln und zu verwalten und ihnen dieselbe Chance zu geben, den Auftrag zu erhalten. Damit geht auch einher, dass alle wichtigen internen Projektmitglieder und insbesondere der Projektmanager in der Lage sein müssen, ihre Unabhängigkeit zu garantieren. So können Sie die Lösung finden und implementieren, die Ihren Bedarf und Ihre Anforderungen am besten erfüllt. Auch die Anbieter schätzen einen fairen und unabhängigen Bewertungsprozess, denn so haben sie dieselben Erfolgsaussichten wie die Konkurrenten und werden Zeit aufwenden, um zu belegen, dass ihre Lösung für Sie «passt».

Eines nach dem anderen

Wie wir bereits gesehen haben, können sich Bewertungen zu einer sehr komplexen Angelegenheit auswachsen, weswegen wir dazu tendieren, den gesamten Prozess auch während der tatsächlichen Bewertung und des Vergleichs der angebotenen Lösungen **in Teilschritte aufzuteilen.** Wir empfehlen eine Aufteilung in zwei Teile. Zunächst schlagen wir vor, eine erste Bewertung der erhaltenen Angebote anhand der wichtigsten funktionalen und technischen Anforderungen, des Anbieterunternehmens

sowie der Preise und der Konformität mit den RfP-Deadlines/-Anweisungen vorzunehmen. Ausserdem ist es äusserst wichtig, den Implementierungspartner und das vorgeschlagene Team zu bewerten. Es muss auch auf der persönlichen Ebene «passen», denn Ihr Unternehmen wird während der Implementierung mit diesem Team eng zusammenarbeiten müssen. Können Sie sich vorstellen, mit diesem Team zusammenzuarbeiten? Trauen Sie es dem externen Projektmanager zu, die Lösung erfolgreich zu implementieren? Besteht das Team aus den Spezialisten und Themenexperten, die Sie benötigen?

Aus dieser ersten Angebotsbewertung wählen Sie nur die am besten passenden Lösungen für den weiteren Bewertungsprozess aus. Danach empfehlen wir, Produktpräsentationen zu organisieren (abhängig von der zu bewertenden Lösung). Laden Sie die besten Kandidaten dazu ein, ihre Lösung in Bezug auf Anwendungsfälle und Prozesse vorzuführen, die Sie gemeinsam mit Vertretern aus dem Betrieb festgelegt haben. Auf diese Weise haben Sie die Möglichkeit, eine Live-Präsentation der potenziellen zukünftigen Lösung zu erleben und das mögliche Implementierungsteam des Anbieters kennenzulernen.

Wir empfehlen, zum internen Bewertungsteam Vertreter aus allen Fachabteilungen und Führungsebenen hinzuzuziehen. Dies gibt Ihren betrieblichen Vertretern die Gelegenheit, die Lösung kennenzulernen. Ausserdem sind sie am Entscheidungsprozess beteiligt, was von Anfang an zur Akzeptanz der zukünftigen Lösung beitragen wird.

Sie sollten auch keine Scheu davor haben, **bereits früh mit den Preisverhandlungen zu beginnen**. Die Verhandlungen können früh beginnen und bei allen Bewertungsschritten fortgesetzt werden, wenn dies vernünftig erscheint (z. B. nach der ersten Angebotsbewertung und dann nach den Produktpräsentationen). Die frühen Preisangebote werden häufig auf Basis von Annahmen erstellt oder wenn noch offene Fragen bestehen. Deren Diskussion bzw. Klärung wirkt sich anschliessend auf den Preis aus. Die Händler haben auch die Möglichkeit, mit dem Lösungshersteller vergünstigte Lizenzen/Abonnements auszuhandeln. Beim Preisvergleich können Marktforschung und Marktkenntnis zu einem besseren Verständnis beitragen. Zusätzlich empfehlen wir, die Referenzen des Anbieters zu prüfen und sich bei anderen Kunden über dessen Stärken und Schwächen zu informieren.

Der Endspurt

Vor jeglicher Vertragsunterzeichnung sollten Sie sich mit dem Anbieter zusammensetzen und **einen Masterplan bzw. ein Konzept erarbeiten** (z. B. Proof of Concept), die Anforderungen im Detail besprechen sowie allfällige Fragen und Unsicherheiten klären. Auf Basis des Masterplans/Konzepts sollte der Anbieter sein Angebot und den Vertrag fertigstellen. **Stellen Sie sicher, dass der Vertrag nicht nur die Interessen des Anbieters schützt, sondern auch die Ihres Unternehmens** (z. B. SLAs, Eigentum der Daten, Kosten, Aufwände, Zahlungsbedingungen, Zeitrahmen etc.).

Analog zur ursprünglichen Lösungsbewertung werden auch an die Implementierung einige Anforderungen gestellt, die für eine erfolgreiche Abwicklung erfüllt sein müssen. Themen wie **gemeinsame Vision, Rückhalt durch die Geschäftsleitung, visionäre Leadership, Beteiligung der Stakeholder, Change Management, schnelle Profitrealisierung und «Transformationsmarketing»** sind von zentraler Bedeutung und werden häufig unterschätzt. Das Implementierungsteam des Anbieters muss gut geführt sein und das Projekt muss am Unternehmen ausgerichtet werden. Und last, but not least: **Eine erfolgreiche Implementierung setzt einen ausreichenden Ressourceneinsatz voraus**. Unserer Erfahrung nach sind die für die Implementierung notwendigen Ressourcen das am stärksten vernachlässigte Thema und der Hauptgrund für das Scheitern von Projekten. Unabhängig von der Lösung und der Implementierung werden für solche Projekte fest zugewiesene und erfahrene Projektmanager benötigt, die den für die Implementierung verantwortlichen

Anbieter führen und hinterfragen, die internen und externen Projektteams aneinander ausrichten, gewährleisten, dass die Implementierung der benötigten Funktionalitäten auf die beabsichtigte Weise geschieht, und ein geeignetes Change Management sicherstellen. In den meisten Phasen der Projektimplementierung sollte ein ausschliesslich für das betreffende Projekt zuständiger Projektmanager eingesetzt werden. Darüber hinaus werden in Implementierungsprojekten interne Themenexperten aus dem Betrieb und der IT benötigt, die sicherstellen können, dass die Anforderungen so gesammelt, implementiert und getestet werden wie gewünscht. Als Faustregel gilt, dass der Aufwand der internen Betriebs- und IT-Vertreter bei etwa 100 bis 200 Prozent der Personentage liegt, die der implementierende Anbieter für seine Seite veranschlagt.

Wie wir helfen können

PwCs CIO Advisory bietet branchenübergreifend Strategie- und Technologieberatungsservices, mit denen die Kunden sehr flexibel und ganzheitlich unterstützt werden können und gleichzeitig ihren Geschäftswert steigern.

Die Lösungsbewertung zählt zu unseren Kernkompetenzen und wir können Ihnen eine Reihe von Services anbieten: von Ad-hoc-Support und Coaching über Marktkenntnis bis hin zur Unterstützung beim gesamten Lösungsbewertungsprozess. Wir verfügen über breite branchen- und lösungsübergreifende Erfahrung, starke Marktkenntnis sowie Experten und Partnerschaften mit den wichtigsten Lösungsanbietern. Gleichzeitig bleiben wir völlig unabhängig und neutral.

Für weitere Informationen oder ein aktives und unverbindliches Gespräch mit uns steht Ihnen unsere Schweizer CIO Advisory Practice gerne zur Verfügung.

Albert Fässler
Partner
PwC Switzerland
albert.faessler@ch.pwc.com
+41 58 792 23 22

Tim C. Steckling
Manager, CIO Advisory
PwC Switzerland
tim.steckling@ch.pwc.com
+41 58 792 25 95

Rejhan Fazlic
Manager, CIO Advisory
PwC Switzerland
rejhan.fazlic@ch.pwc.com
+41 58 792 11 48