

Übernahme der Generalunternehmerschaft -- Lösung der Probleme bei IT-Projekten ?

Zunehmende Komplexität der DV-Projekte und die schlanker werdenden Organisations- und DV-Abteilungen der großen Unternehmen haben in den letzten Jahren den Ruf nach externer Unterstützung bei der Integration der unterschiedlichsten Komponenten eines DV-Projektes lauter werden lassen. Wurde dieser Markt traditionell von den großen, global agierenden Systemhäusern bedient, haben sich zunehmend auch die Computerhersteller bemüht, mit diesem Leistungsangebot neue Wertschöpfungsquellen zu erschließen. Angesichts schwindender Margen im Hardwaregeschäft ist dies auch nicht weiter verwunderlich. Darüber hinaus ist kein Hersteller mehr in der Lage, eine anspruchsvolle IT-Infrastruktur mit der eigenen Produktpalette abzudecken.

Der Trend bei den Anwendern zur Inanspruchnahme externer Dienstleistungen bei der Realisierung ihrer DV-Projekte hat sich in jüngster Zeit weiter verstärkt, so dass inzwischen auch Software- und Systemhäuser mittlerer Größe in ausgesuchten Marktsegmenten als Generalunternehmer tätig werden. Nicht mehr die Markentreue steht im Vordergrund eines DV-Projektes, sondern die Integration der für das Projekt am besten geeigneten Komponenten unterschiedlichster Hersteller. Die Übernahme der Generalunternehmerschaft muss daher im wesentlichen vor dem Hintergrund der Systemintegration (SI) gesehen werden.

Für die Anbieter im sogenannten Projektgeschäft - und in diesem Umfeld bewegen sich viele Freiberufler - wird die Systemintegration weiterhin an Bedeutung gewinnen: Die wachsende Komplexität der Projekte und die Belastungen des Alltagsbetriebes macht es den Informatik-Managern immer schwerer SI-Projekte mit Erfolg in eigener Regie zu betreiben. Der Informatik-Manager konzentriert sich auf sein Kerngeschäft und überträgt die Integrationsaufgaben einem externen Dienstleister.

Unter der Systemintegration versteht man das Zusammenfügen von Hardware-, Netz- und Softwarekomponenten verschiedener Hersteller zu einer funktionsfähigen und den Anforderungen entsprechenden Lösung. Dabei lassen sich unterschiedliche Ausprägungen der Systemintegration unterscheiden:

Die erste Ebene bewegt sich im technischen Umfeld , wo Computer, Peripherie und Netze auf der Basis einer bestimmten Systemarchitektur zusammengefügt werden. Die zweite Ebene beschäftigt sich mit der Anwendungslösung. Hier wird Standard- und Individualsoftware zu einem Lösungskonzept für das geforderte Anwendungsgebiet integriert. Die dritte Ebene - und um diese geht es hier - ist das Zusammenführen der technischen Ebene mit der Anwendungslösung zu einem den Bedürfnissen des Kunden entsprechenden DV-System und deren Einführung bei ihm.

Typische Projekte zur Übernahme der Generalverantwortung sind CIM-Lösungen im Fertigungsbereich, Prozessleitsysteme, Datenbanksysteme, Internationale Datennetze und Verbundlösungen für Lager- und Transportwesen.

Im Falle einer Generalunternehmerschaft bleiben dem Kunden viele Scherereien erspart. Er kann von seinem Systemintegrator die schlüsselfertige Lösung erwarten. Ob es auch für ihn die beste Lösung ist, hängt sicher von verschiedenen Faktoren ab. Unter der Voraussetzung, dass sich der Systemintegrator nicht beim Aufwand oder der Realisierungszeit verschätzt hat, ist auch für ihn die Vorgehensweise eine einträgliche Lösung. Er behält die Fäden in der Hand, und als Produkthanbieter wird er sicher versuchen

möglichst viele seiner Produkte in das Integrationsgeschäft einzubringen. Letztendlich ist dies jedoch von untergeordneter Bedeutung, wenn das Gesamtkonzept schließlich den Anforderungen und Bedürfnissen des Kunden entspricht.

Wesentlicher Erfolgsfaktor einer Systemintegration ist das Projektmanagement. Mit seiner Qualität steht und fällt das SI-Projekt. Dies dürfte auch der entscheidende Grund für eine Fremdvergabe sein; Professionelle Systemintegratoren haben im Zuge zahlreicher komplexer Projekte umfangreiche Erfahrungen erlangt, die ihnen bei der Durchführung neuer Aufgaben die nötige Routine verleihen. Darüber hinaus sind jedoch weitere Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt zu nennen: der Anbieter muss über ausreichende Branchenkenntnis und projektrelevante Technologieerfahrungen verfügen. Selbstverständlich ist sein Ruf als Anbieter ebenso wichtig wie seine Überlebenswahrscheinlichkeit.

Da auch der Auftraggeber (AG) entscheidend zum Projekterfolg beitragen kann, sind klare Vorgaben zu den Zielen des Projektes ebenso wichtig wie ein Vertrag in dem die Rechte und Pflichten des Integrators festgelegt sind. Die Unterstützung durch einen fachkundigen Juristen, kann hier sicher eine Menge Ärger ersparen. Da häufig die Ausschreibungen von einem externen Consultant begleitet werden, sollte er auch nach Vergabe weiterhin die Interessen des AG vertreten. Er ist erster Ansprechpartner des AG bei den Fachgesprächen, übernimmt die fachliche Koordination und ist verantwortlich für die Einhaltung der Termine - selbstverständlich auch die beim AG. Um nach Realisierung eine Basisbetreuung des Projektes beim AG sicherzustellen, hat sich eine Abstellung von Mitarbeitern des AG zum Generalunternehmer bestens bewährt. Die Erstellung eines monatlichen Statusberichtes muss ebenso selbstverständlich sein, wie die Einrichtung eines Lenkungsausschusses, dem neben den Projektleitern von AG und Generalunternehmer die verantwortlichen Manager beider Parteien angehören müssen. Zur raschen Problemfindung bei Unstimmigkeiten im Projekt muss von beiden Seiten die entsprechende Entscheidungskompetenz eingebracht werden.

Auch wenn die eigenen Produktinteressen von Hardware- und Softwareanbietern, die sich als Systemintegratoren anbieten, nicht wegdiskutiert werden können, bringen sie andererseits klare Voraussetzungen für das SI-Geschäft mit: Der Hardwarehersteller kennt die von ihm entwickelten Produkte einschließlich der dazugehörigen Software natürlich am besten und sollte allein aus Wettbewerbsgründen über die Produkte seiner Konkurrenten gut informiert sein. Will er sich als Systemintegrator profilieren, muss er auch die Schnittstellenbedingungen für den Anschluss fremder Produkte kennen. Demgegenüber ist das Systemhaus neutraler in der Auswahl der Komponenten und eher geneigt sich den Vorgaben des Auftraggebers bei der Auswahl einzelner Komponenten zu beugen - es ist sicher nicht sinnvoll eine unternehmensweit eingeführte Hardwarestrategie für ein neues Projekt zu verlassen.

Entscheidend ist letzten Endes, ob der Systemintegrator in der Lage ist, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und dafür die kundenspezifische Lösung zu erarbeiten. Dazu gehören neben dem entsprechenden organisatorischen, technischen und branchenbezogenen Know-How vor allem das bereits erwähnte Projektmanagement, das die termin- und aufwandgerechte Durchführung sicherstellt. Wer mit Systemintegratoren verhandeln will, muss sich zunächst einmal Klarheit über seine Ziele verschaffen und ein eigenes Projektmanagement installieren. Denn letztendlich sollte der Auftraggeber die geistige Führerschaft seines Projektes nicht aus der Hand geben. Ein Anwender, der sich vom Systemintegrator erst belehren lassen muss, was er eigentlich wollen sollte, hat schon die Kontrolle über sein Projekt aus der Hand gegeben. Die häufig nach Projektstart gestellte Frage "Kennen Sie nicht einen guten Projektmanager ?" löst dieses Problem sicher nicht.

Wesentliches Entscheidungskriterium muss die Überlebenswahrscheinlichkeit des Systemintegrators sein. Gerade in Zeiten, in denen sich der Bietermarkt stark verändert, muss diesem Punkt Beachtung geschenkt werden. Im Rahmen solcher Überlegungen ist also neben der fachlichen Kompetenz auch die wirtschaftliche Stärke des SI-Partners in Betracht zu ziehen. Große Unternehmen lassen natürlich auf mehr Beständigkeit hoffen. Ob sie auch die Tüchtigsten sind, sollte an Hand von Referenzen und Erfahrungen von Kollegen geprüft werden.

Generell ist wichtig, eine präzise Ausschreibung vorzunehmen, mit der man den Systemintegrator nach Auftragserteilung in die Pflicht nehmen kann. Das sollte durch einen wasserdichten und dennoch fairen Vertrag untermauert werden. Vertrauen ist gut, aber klare Regelungen der Rechte und Pflichten des Systemintegrators helfen, Streitigkeiten zu vermeiden. Z.B. ist die Festlegung einer Pönale für Lieferverzug kein geeignetes Instrument seinen Partner an die Kandare zu nehmen. Offene Kommunikation - auch über die eigenen Versäumnisse bei den Mitwirkungsverpflichtungen - ist der Garant für ein für beide Seiten erfolgreiches Projekt. Vor diesem Hintergrund kann die Eingangs gestellte Frage "Übernahme der Generalunternehmerschaft - Lösung der Probleme bei IT-Projekten ?" mit "Ja" beantwortet werden.

Vorteile der Systemintegration durch externe Dienstleister

- Professionelle Projektdurchführung
- Kalkulierbare Kosten infolge Festpreis
- Kalkulierbarer "return on invest"
- Gezielter Einsatz von meist knappen eigenen Ressourcen
- Professionelle Projektdurchführung
- Klare Verantwortung
- Einsatz modernster Methoden und Tools

Nachteile der Systemintegration durch externe Dienstleister

- GU-Anbieter vertritt eigene Produktinteressen
- Möglicher Wegfall von Wettbewerbsvorteilen
- Bedingte Abhängigkeit von einem externen Dienstleister
- Internes Know-How geht verloren
- Mitarbeitermotivation geht zurück
- Weiterentwicklung des Systems schwieriger

Indikatoren für die Eignung eines externen Dienstleisters als Generalunternehmer

- Gute Branchenkenntnisse
- Erfahrung im Projektmanagement vergleichbarer Projekte
- Erfahrung in der Abwicklung komplexer Projekte
- Projektrelevante Technologiekenntnisse