



Veröffentlicht auf *ICTkommunikation* (<http://ictk.ch>)

[Startseite](#) > IT-Beschaffungsmanagement im Umbruch

# IT-Beschaffungsmanagement im Umbruch

Verfasst von **Johannes Lange, Asentis** am 28. Februar 2014 - 8:14

[News](#) <sup>[1]</sup> [Wirtschaft & Politik](#) <sup>[2]</sup> [Hintergründe](#) <sup>[3]</sup>

Die zunehmende Geschwindigkeit im Geschäftsalltag, die Anforderung an Flexibilität und Agilität der Unternehmen sowie der unverminderte Drang zu tieferen ICT-Kosten und mehr Flexibilität in ICT-Verträgen zwingt nach neuen Formen der Zusammenarbeit und Leistungserbringung im ICT-Beschaffungsmanagement, sprich bei Einkauf, Procurement, Purchasing und Sourcing.

*Gastbeitrag von Johannes Lange, Gründer und Inhaber des IT-Dienstleisters Asentis, [www.asentis.ch](http://www.asentis.ch)* <sup>[4]</sup>

Mit rasantem und unvermindertem Tempo wird auf Anbieterseite auf die überall stattfindenden Veränderungen wie Big Data, Cloud Computing (IaaS, PaaS und SaaS) mit neuen Angebotsformen reagiert, was dem Geschäft neue Möglichkeiten eröffnet. Dies hat zur Folge, dass sich die IT-Abteilungen vielerorts von reinen Produktionsbetrieben zu Servicebrokern wandeln oder sich gegen diese externen Serviceerbringer - nicht zuletzt auf der Kostenseite - behaupten müssen. Sei es vom Business oder von der IT getrieben, müssen die neuen Angebotsvarianten in immer schnelleren Zyklen auf die möglichen Auswirkungen und das Kosten- und Nutzenverhältnis analysiert werden. Dies bedingt zusätzliches Fach- und Marktwissen und führt zu höheren Belastungen in den Beschaffungsorganisationen.

Die Umsetzung und Einhaltung der zunehmenden internen und externen Governance-Massnahmen - wer kann es sich leisten, nicht "compliant" zu sein und bspw. die Genehmigungsprozesse nicht dokumentiert zu haben - zehren zusätzlich an der Kapazität der Beschaffungsorganisation. In zunehmender Form wird das Management mittels speziellen Berichten und Fachbeiträgen über die neuen Technologien, Angebotsarten und das veränderte Lieferantenverhalten – insbesondere durch Analysten – sensibilisiert. Dies bedingt in aller Regel eine rasche Auskunftsbereitschaft der Beschaffungsorganisation und spezifisches Know-how sowie einen Einbezug einzelner interner Bereiche. In vielen Situationen führt dies dazu, dass immer häufiger externes Fach- und Expertenwissen kurzfristig einbezogen wird.

## **Kostenmanagement**

Mit der Vernetzung von Kunden, Märkten, Mitarbeitern und der ganzen Wertschöpfungskette erhalten die IT-Strategien wieder eine zunehmende Bedeutung in den Managementgremien der Unternehmen. Anstelle ganzheitlicher Outsourcing-Konzepte erhalten flexiblere Sourcing Modelle den Vorzug, welche bedarfsorientierte Dienstleistungen und neue Verrechnungsmodelle ermöglichen (z.B. Business Solutions als Service über die Cloud). Das Benchmarking bzw. die Vergleichbarkeit von Angeboten und deren Leistungsbeschreibungen - nicht nur in kommerziellen Belangen, sondern auch in vertraglichen Bestimmungen - setzt einen übergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch voraus. Stillschweigend erneuern und verteuern sich laufende Wartungsverträge - ohne periodischen Leistungsüberprüfungen - und bilden einen immer grösser werdenden

Kostenblock im IT-Budget.

## **Sicherheit und Flexibilität in ICT-Verträgen**

Die Möglichkeit von flexiblen und ausgewogenen ICT-Verträgen mit attraktiven Konditionen wird vielerorts zu wenig konsequent genutzt. Statt dessen werden oft nur marginale Änderungen in der Vertragsvorlage des Herstellers verlangt. Trotz knappen Budgets sind Vertragserneuerungen, Zusatz- und Neubeschaffungen im Rahmen der gegebenen Rahmenbedingungen unumgänglich.

Risikominderung durch vorausschauende Vertragsausgestaltung: Zu fordern sind solide und faire vertragliche Regelungen und Vertragsverhältnisse, welche zukünftigen - teilweise nicht planbaren - Ereignissen und sich ändernden Rahmenbedingungen besser Rechnung tragen, jedoch keinen Spielraum für irgendwelche einseitigen Interpretationen zulassen.

Ein konsequentes Überwachen, Beurteilen von Abweichungen bzw. Änderungen der vertraglichen Leistungen und deren wirtschaftlichen Folgen bleibt vielfach in Projekten sowie bei Outsourcing-, Service- und Wartungsverträgen aus. Abweichungen können hinsichtlich der vereinbarten Termine, der Kosten und der zu erbringenden Ergebnisse/Leistungen aus unterschiedlichen Aspekten entstehen. Umso mehr ist es erstaunlich, dass nach herausfordernden Vertragsverhandlungen, diesem Umstand in der Praxis zu wenig Rechnung getragen wird.

### **Outsourcing - auch ein Thema im ICT-Beschaffungsbereich**

Die Auslagerung von Beschaffungsprojekten, Vertragsverhandlungen sowie von Einkaufsprozessen nimmt in allen Unternehmensgrössen zu. Neue Formen der Zusammenarbeit und Leistungserbringung im Beschaffungswesen scheinen unumgänglich. Nicht alle Unternehmen verfügen über eigentliche Beschaffungsspezialisten (ist in der Schweiz noch häufig anzutreffen). In diesen Fällen ist es prüfenswert, wie und mit welchen Massnahmen der derzeitigen Entwicklung im ICT-Beschaffungswesen auch im eigenem Umfeld (z.B. als Linienverantwortlicher) vermehrt Rechnung zu tragen ist.

### **Fazit**

In vielen Situationen ist es hilfreich, wenn sich ein Dritter bindungslos für die Anliegen des Auftraggebers einsetzt, die Rahmenbedingungen aller Vertragspartner kennt und so auf kreative und nachhaltige Lösungen hinwirken kann. Respekt und Fairness unter den Beteiligten ist notwendig. Letztlich geht es darum, dem Auftraggeber zu einer partnerschaftlicheren Position und Beziehung gegenüber den Leistungserbringern zu verhelfen und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Effizienz, Qualität und Mehrwert in der Leistungserbringung: Der Beschaffer/ Verhandler sollte dem Auftraggeber (z.B. Fachbereich) zu klaren Mehrwerten verhelfen und den Beschaffungsprozess so schlank wie möglich gestalten. Dies schafft Akzeptanz und ist Ansporn für weitere gemeinsame positive Erlebnisse. Der Beschaffungsspezialist sollte nicht nur bis zum Vorliegen des Verhandlungsergebnisses einbezogen sein, sondern insbesondere bei bedeutungsvollen Verträgen in der Leistungsüberwachung und dem Change Management eine massgebende Rolle innehaben.

Die Zunahme des Tempos im Geschäftsablauf, die Anforderung an Flexibilität und Agilität der Unternehmen, das Streben nach mehr Sicherheit und Flexibilität in vertraglichen Belangen sowie der unverminderte Drang zu tieferen ICT-Kosten scheint ohne organisatorischen Anpassungen und Massnahmen kaum vernünftig handelbar. Dies wird auch mit dem eingeläuteten Trend zur Auslagerung von Einkaufsprozessen und -bereichen manifestiert. Letztlich bedingt dies, dass sich alle Beteiligten diesen Herausforderungen stellen und neue Formen der Kollaboration und Leistungserbringung zu erwarten sind. Last but not least – was gibt es Schöneres, als in einem Umfeld agieren zu können, in welchem die anfallenden Aufwände bei Weitem durch Mehrwerte und Einsparungen kompensiert werden und so die Mittel gezielt für Innovationen zur Verfügung stehen, um

letztlich neue Business-Values generieren zu können. Die Beschaffungsspezialisten müssen auch vermehrt lernen, sich besser innerhalb des Unternehmens als Dienstleister und gegenüber dem Management als "Money and Business Maker" zu verkaufen, denn professionell verhandeln ist mehr als das bloße Erreichen von guten Verhandlungsergebnissen.

[www.asentis.ch](http://www.asentis.ch) [4]



Bild: Asentis

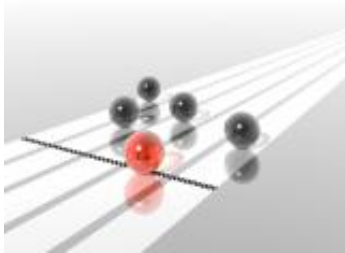


Bild: Asentis



Gastautor Johannes Lange, Gründer und Inhaber des IT-Dienstleisters Asentis

## Secondary links

- [Impressum](#)

**Quellen-URL:** <http://ictk.ch/content/it-beschaffungsmanagement-im-umbruch>

**Verweise:**

[1] <http://ictk.ch/category/ictk-rubriken/news>

[2] <http://ictk.ch/category/ictk-rubriken/management/wirtschaft-politik>

[3] <http://ictk.ch/category/archiv/hintergr%C3%BCnde>

[4] <http://www.asentis.ch>