

Strategisches ICT-Beschaffungsmanagement. In der ICT verlaufen Entwicklungen bekanntlich immer schneller. Für das Beschaffungswesen in Unternehmen hat dies nicht unbedeutende Auswirkungen. Eine Situationsanalyse mit daraus abgeleiteten Lösungsansätzen.



Bild: Stuart Miles - fotolia.com

VON JOHANNES LANGE*

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. Sei es vom Business oder von der IT getrieben, müssen die neuen Angebotsvarianten in immer schnelleren Zyklen auf die möglichen Auswirkungen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis analysiert werden. Dies bedingt zusätzliches Fach- und Marktwissen und führt zu höheren Belastungen in den Beschaffungsorganisationen.

ICT-Beschaffungsorganisationen unter Druck. Durch die bestehenden Tätigkeiten in operativen wie auch in strategischen Belangen und der Umsetzung immer neuer Herausforderungen sind die sogenannten Beschaffer vielerorts von der Belastung her im Grenzbereich. Faktisch bedeutet dies, dass es fast unmöglich ist, «up to date» zu sein. Das vorhandene Wissen alleine reicht in dieser «Geschwindigkeitsgesellschaft» nicht mehr aus. Die Umsetzung und die Einhaltung der zunehmenden internen und externen Governance-Massnahmen

Die Anbieter auf der einen, die Unternehmen als Kunden auf der anderen Seite. Warum sind neue Formen der Zusammenarbeit und Leistungserbringung im Beschaffungswesen unumgänglich?

men – wer kann es sich leisten, nicht «compliant» zu sein und bspw. die Genehmigungsprozesse nicht dokumentiert zu haben? – zehren zusätzlich an der Kapazität der gleichen Zielgruppe bzw. Beschaffungsorganisation. In zunehmender Form wird das Management durch Analysten auf speziell zu beachtende Punkte bei Lieferanten sensibilisiert, wodurch eine rasche Auskunftsbereitschaft gefordert wird. In vielen Situationen führt dies dazu, dass immer häufiger externes Fach- und Expertenwissen kurzfristig einbezogen wird.

Ein direktes Eingreifen des Managements in Verhandlungen – vor dem Hintergrund der Risikominimierung – kann immer häufiger beobachtet werden, was jedoch auch zu Überreaktionen und letztlich zu Zusatzaufwendungen für alle im Beschaffungsprozess Beteiligten führen kann.

Kostenmanagement, Kosteneffizienz und Flexibilität. 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.

Das vorhandene Potenzial wird kaum ausgeschöpft. Die Möglichkeit von flexiblen und ausgewogenen ICT-Verträgen mit attraktiven Konditionen wird vielerorts zu wenig konsequent genutzt. Stattdessen werden oft nur marginale Änderungen in der Vertragsvorlage des Herstellers verlangt. Trotz knappen Budgets sind Vertragserneuerungen, Zusatz- und Neubeschaffungen im Rahmen der gegebenen Bedingungen unumgänglich. Verschiedene Gründe können dazu führen (beispielhaft):

> Ungenügender Einbezug der vorhandenen personellen Ressourcen in Fachgruppen, Gremien ausserhalb des Unternehmens und Austausch mit Experten (kaum Vernetzung).

- > Die unzureichend vorhandenen Skills.
- > Lieferanten schützen sich mit Vertraulichkeitserklärungen gegen einen Informationsaustausch der Endkunden untereinander. In vielen Fällen wird die Einzigartigkeit des kundenspezifischen Vertrags mit einem angeblich überragenden Preis-Leistungs-Verhältnis dem Vertragspartner als Verhandlungserfolg suggeriert. Mit Erfolg – eine gewisse Genugtuung kann auf Kundenseite beobachtet werden, ohne jedoch Vergleichsmöglichkeiten oder Dritteinschätzungen gekannt zu haben.
- > Stillschweigend erneuern und verteuern sich Wartungsverträge laufend und bilden einen immensen Kostenblock im IT-Budget.

Bei Vertragsverhandlungen kann vermehrt festgestellt werden, dass unter dem bereits angesprochenen Zeitdruck aller Involvierten und teilweise unter der Hartnäckigkeit der Lieferantenvertreter immer mehr die sogenannten Standardterms der Lieferanten Einzug halten und Flexibilitätsklauseln auf der Strecke bleiben. Dies führt in aller Regel nur zu kurzfristigen Verhandlungserfolgen und kann für betriebliche Belange belastend sein.

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.

Agieren statt reagieren. Ein konsequentes Überwachen, Beurteilen von Abweichungen bzw. Änderungen der vertraglichen Leistungen und derer wirtschaftlichen Folgen bleibt vielfach in Projekten 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. So wird der Projektleiter in komplexen Projekten gerade in diesen Fragestellungen oft alleine gelassen.

Ein effektives Change- und Forderungsmanagement bietet in vielen Fällen die einzige Möglichkeit, Projekte in finanziell erfolgreichem Rahmen zu realisieren. Dies sollte insbesondere bei Projekt-, Outsourcing-, Service- und Wartungsverträgen stärker gewichtet und auch organisatorisch verankert werden.

Es kommt auch nicht selten vor, dass bei Produkten im Langzeiteinsatz und immer noch zu den damals vereinbarten Leistungen die Wartungskosten durch die automatisierten Teuerungsaufschläge in keinem Verhältnis mehr zum effektiven Nutzen stehen. Mit anderen Worten, die bisherige Lösung wurde zu Tode gepflegt und neue, effiziente Ansätze wurden verschlafen.

Fit und für die Zukunft gewappnet sein – Lösungsansätze.

Welche Lösungsansätze scheinen Erfolg versprechend zu sein? Um diese Frage zu beantworten, bedarf es auch der Überlegung, was zukünftig zwingend mit zu berücksichtigen ist. Nach unserer Einschätzung sind dies:

- > der zunehmende Kostendruck: marktgerechte IT-Leistungen zu tieferen Kosten - sei es durch neue Formen der Leistungsberingung oder durch besser ausgehandelte Verträge – zu erreichen,
- > der Umgang mit fehlenden, qualifizierten personellen Ressourcen im ICT-Beschaffungsbereich (wird sich durch die demografische Entwicklung weiter verstärken) sowie
- > die angesprochene Geschwindigkeit der Veränderungen und deren Auswirkungen (nicht nur auf die Beschaffungsorganisationen) managen zu können.

ANZEIGE



Setzen Sie einen Meilenstein in Ihrer Einkaufskarriere!

- Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin mit eidg. Diplom
- Einkaufsfachmann/Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis
- Sachbearbeiter/Sachbearbeiterin Einkauf mit procure.ch-Zertifikat

Fachverband für Einkauf und Supply Management
Tel. 062 837 57 00 | contact@procure.ch | www.procure.ch



IT-BESCHAFFUNG: TIPPS UND VORSCHLÄGE

Operative Massnahmen:

- > **Selbsteinschätzung:** Werden nachhaltige und herausragende Resultate aus eigener Kraft (ohne Einbezug von Experten) erreicht? Vorhandene Skills überprüfen/ auf den neuesten Stand (Best Practice) bringen.
- > **Fach- und Marktwissen:** durch Mitarbeit in Fachgruppen, Gremien ausserhalb des Unternehmens vertiefen – übergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen und Experten pflegen.
- > **ICT-Beschaffungen:** Hintergrundinformationen zum möglichen Geschäft frühzeitig in Erfahrung bringen, Schlüsselpunkte mit Fachabteilung/Auftraggeber festlegen, Verhandlungsziele und Verhandlungsstrategie definieren.
- > **Benchmarking:** Kosten, Leistungen sowie vertragliche Terms (inkl. kritischer Überprüfung von Metriken).
- > **Vertragsowner:** Für jeden Vertrag ist bereits vor der Vertragserstellung ein Verantwortlicher zu bestimmen, welcher während dem Life Cycle des Vertrags als Ansprechpartner und Auskunftsperson im Unternehmen gilt.
- > **Hilfsmittel:** Checklisten für Vertragsausgestaltungen, Vertragsbausteine sowie Musterverträge/Vertragsvorlagen.
- > **Vertragsreview:** Sicherstellen einer vorausschauenden Vertragsgestaltung sowie mindestens Vier-Augen-Prinzip beim Vertragsreview (vertragstechnische, juristische, kommerzielle, fachtechnische und betriebliche Aspekte).

- > **Erreichte Ziele:** Qualitative und quantitative Verhandlungsergebnisse selbstkritisch überprüfen – welche Werte wurden gegenüber der Fachabteilung/Auftraggeber geschaffen.
- > **Change- und Forderungsmanagement:** für Projekt-, Outsourcing-, Service- und Wartungsverträge organisatorisch verankern.
- > **Kostensenkungsinitiativen einleiten:** bestehende Langzeitverträge (Software-Wartung und Outsourcing) analysieren und optimieren (die eingesparten Mittel stehen so für Neubeschaffungen/Innovationen zur Verfügung).

Strategische Fragestellungen:

- > Vor- und Nachteile eine Auslagerung von einzelnen Einkaufsprozessen für z.B. das Massengeschäft/Kleinbeschaffungen (Software-Lizenz- und -Wartungsverträge im PC- und Serverumfeld inkl. Lizenz und Asset-Management) prüfen.
- > Überprüfen der Varianten a) punktuelle Unterstützung in bedeutenden Vertragsverhandlungen anstreben, b) Übertragen sämtlicher Beschaffungen und Verhandlungen in grösseren Projekten oder c) sämtliche ICT-Einkaufsprozesse an spezialisierte Unternehmen auslagern.

Download auf www.organisator.ch

JOHANNES LANGE (1963) ist Inhaber und Geschäftsführer des im Jahr 2000 gegründeten Dienstleistungsunternehmens www.asentis.ch. Im strategischen ICT-Beschaffungsmanagement (Einkauf, Procurement/Purchasing, Sourcing und Contracting) erbringt ASENTIS als Spezialistin umfangreiche kundenspezifische Leistungen in Projekten, in Linienaufgabenstellungen sowie in der Übernahme von Funktionen und Aufgabenstellungen auf Zeit (Interim-Management).

Nach dem Motto «auch im strategischen Umfeld des ICT-Beschaffungswesens gibt es nicht nur einen patentierbaren Lösungsansatz» sind unter der Berücksichtigung der Unternehmensgrösse und -ausrichtung sowie der Zielsetzung kundenspezifische Lösungen zu entwickeln, welche schrittweise umzusetzen sind, um so rasch Erfolge erzielen zu können.

- > In der Praxis hat sich insbesondere bei grösseren Unternehmen bewährt, dass sich die bestehende Organisation mittels externer Unterstützung durch Spezialisten in Teilbereichen situativ entlastet oder mittels zu definierender Massnahmen (Best Practice) auf den neuesten Stand gebracht wird. Eine gemeinsame Analyse der Themengebiete nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sowie der vorhandenen Geschäftsprozesse bietet da eine gute Ausgangslage. Rasche Verbesserungen und Entlastungen können zudem erreicht werden, wenn adäquate Hilfsmittel und Informationen (z.B. spezifische Vertragsklauseln) zur Verfügung gestellt und in gemeinsamen Verhandlungsprojekten erreicht werden.
- > In kleineren und mittleren Organisationen wird das Outsourcen von bedeutenden Vertragsverhandlungen oder die Übergabe von Teilbereichen – z.B. sämtliche Software-Lizenz- und -Wartungsverträge im PC- und Serverumfeld inkl. Lizenz und Asset-Management – immer mehr zum Dauerbrenner. Aufgrund positiver Erfahrungen wird die Übergabe sämtlicher ICT-Vertragsverhandlungen an spezialisierte Unternehmen immer mehr eine echte Alternative zu eigenen Organisationen oder internen Stellen.

- > 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 eigenen Umfeld (z.B. als Linienverantwortlicher) vermehrt Rechnung zu tragen ist.

Kurzes Fazit aus Sicht eines spezialisierten Unternehmens.

In vielen Situationen ist 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. Letztlich geht es darum, dem Auftraggeber zu einer partnerschaftlichen Position und Beziehung gegenüber den Leistungserbringern zu verhelfen und auch die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Beschaffer/Verhandler soll 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 soll nicht nur bis zum Vorliegen des Verhandlungsergebnisses einbezogen sein, sondern insbesondere bei bedeutungsvollen Verträgen in der Leistungsüberwachung und dem Changemanagement eine massgebende Rolle innehaben. Nachhaltige und herausragende Resultate können schneller – durchaus mit pragmatischen Vorgehensweisen – unter Einbezug von Expertenwissen erreicht werden.