

Auswirkungen des ICT-Beschaffungsmanagements auf den Geschäftsverlauf

Wie kann der Einkauf das vorhandene Potenzial zu ausgewogenen ICT-Verträgen ausschöpfen? Und wie behält man bei rasanter technologischer Entwicklung und komplexen Anforderungen an die Lieferanten in der bedarfsorientierten Beschaffung im ICT-Bereich den Überblick?



Johannes Lange

ist Gründer des spezialisierten Dienstleisters ASENTIS. Als Verhandlungsprofi und Experte im ICT-Beschaffungsmanagement (strategischer Einkauf, Procurement, Sourcing und Contracting) wird die Firma von namhaften Unternehmen mit verschiedensten Mandaten betraut.

Dabei ist ASENTIS gefordert, den stetig zunehmenden Bedürfnissen nach neuen Services Rechnung zu tragen. Deshalb geniessen die ganzheitlichen Betrachtungs- und zielgerichteten Vorgehensweisen sowie der faire Umgang mit allen Beteiligten hohe Priorität.

www.asentis.ch

Mit rasantem und unvermindertem Tempo wird auf Anbieterseite im ICT-Bereich auf die überall stattfindenden Veränderungen wie Big Data, Cloud Computing (IaaS, PaaS und SaaS) mit neuen Angebotsformen und technologischen Kombinationsmöglichkeiten reagiert, was dem Business innovative Geschäftsmöglichkeiten 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.

Taskforce-artige

Vorgehensweisen nehmen zu

Durch die bestehenden Tätigkeiten in operativen wie auch in strategischen Belangen und der Umsetzung immer neuer Herausforderungen, agieren die Beschaffer vielerorts von der Belastung her im Grenzbereich. Faktisch wird es so fast unmöglich, «up to date» zu sein, weil das vorhandene Wissen alleine in dieser «Geschwindigkeitsgesellschaft» nicht mehr aus-

reicht. 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 durch Analysten auf zu beachtende Punkte bei Lieferanten sensibilisiert, wodurch eine rasche Auskunftsbereitschaft gefordert ist. 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 – wird immer häufiger beobachtet, 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 Outsourcingkonzepte erhalten flexiblere Sourcingmodelle den Vorzug, welche bedarfsorientierte Dienstleistungen und neue Verrechnungsmodelle ermöglichen (z.B. Business Solutions als Service über die Cloud).

Die Vergleichbarkeit von Angeboten und deren Leistungsbeschreibungen – gerade in vertraglichen Bestimmungen – setzen 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 nicht konsequent genutzt. Stattdessen werden oft nur marginale Änderungen in der Vertragsvorlage des Herstellers verlangt. Trotz knappem Budget sind Vertragserneuerungen, Zusatz- und Neubeschaffungen im Rahmen der vereinbarten Vorgaben unumgänglich.

Verschiedene Gründe können dazu führen (beispielhaft):

- ungenügender Einbezug der vorhandenen personellen Ressourcen in Fachgruppen und

Gremien ausserhalb des Unternehmens sowie Austausch mit Experten (kaum Vernetzung)

- unzureichend vorhandene Skills
- Zeitdruck aller Involvierten
- unter der Hartnäckigkeit der Lieferantenvertreter haben immer mehr die sogenannten Standardterms der Lieferanten Einzug gehalten, und Flexibilitätsklauseln bleiben auf der Strecke.
- Lieferanten schützen sich mit Vertraulichkeitserklärungen gegen einen Informationsaustausch der Endkunden untereinander. In vielen Fällen wird die angebliche Einzigartigkeit des kundenspezifischen Vertrags dem Vertragspartner als Verhandlungserfolg suggeriert.
- stillschweigend erneuern und verteuern sich Wartungsverträge mit automatisierten Teuerungsaufschlägen, die in keinem Verhältnis mehr zum effektiven Nutzen stehen.

Agieren statt reagieren

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 einseitige Interpretationen zulassen. Dies bedingt

ein umfassendes Verständnis für vertragstechnische, juristische, kommerzielle, fachtechnische und betriebliche Aspekte im Rahmen der Verhandlungen.

Konsequentes Überwachen und Beurteilen von Abweichungen bzw. Änderungen der vertraglichen Leistungen und deren wirtschaftlichen Folgen bleibt in Projekten vielfach 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. Ein effektives Change- und Forderungsmanagement sollte insbesondere bei Projekt-, Outsourcing-, Service- und Wartungsverträgen stärker gewichtet und auch organisatorisch verankert werden.

Fit und für die Zukunft gewappnet

Nach unserer Einschätzung sind zukünftig mit zu berücksichtigen:

- a) der zunehmende Kostendruck (marktgerechte IT-Leistungen zu tieferen Kosten erreichen – sei es durch neue Formen der Leistungserbringung oder durch besser ausgehandelte Verträge)

- b) der Umgang mit fehlenden, qualifizierten personellen Ressourcen im ICT-Beschaffungsbereich (wird sich durch die demografische Entwicklung weiter verstärken)
- c) die angesprochene Geschwindigkeit der Veränderungen und deren Auswirkungen (nicht nur auf die Beschaffungsorganisationen) managen können.

Unter der Berücksichtigung von Unternehmensgrösse und -ausrichtung sowie einer klaren Zielsetzung lassen sich kundenspezifische Lösungen erarbeiten und so umsetzen, dass rasch Erfolge sichtbar werden.

Nachfolgende Ansätze haben sich in der Praxis bewährt:

- Bestehende Organisationen werden mittels externer Unterstützung durch Spezialisten in Teilbereichen situativ entlastet oder mittels zu definierenden Massnahmen (Best Practice) auf den neuesten Stand gebracht. Eine gemeinsame Analyse der Themengebiete nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sowie der vorhandenen Geschäftsprozesse bietet da eine gute Ausgangslage.
- Das Outsourcen von bedeutenden Vertragsverhandlungen oder die Übergabe von Teilbereichen – z.B. sämtlicher Softwarelizenz- und Wartungsverträge im PC- und Serverumfeld inkl.

Lizenz- und Asset-Management – werden zum Dauerbrenner.

- 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.

Kurzes Fazit aus Sicht eines spezialisierten Unternehmens

Effizienz, Qualität und Mehrwert in der Leistungserbringung: 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 positive Ergebnisse.

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 nachhaltigen Lösungen hinwirken kann.

Der Beschaffungsspezialist soll 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.

Nachhaltige und herausragende Resultate können schneller – durchaus mit pragmatischen Vorgehensweisen – unter Einbezug von Expertenwissen erreicht werden.

Die Zunahme des Tempos im Business, 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 scheinen ohne organisatorische Anpassungen und Massnahmen bzw. ohne externe Unterstützung kaum vernünftig zu bewältigen. Dies wird auch mit dem eingeläuteten Trend zur Auslagerung von Einkaufsprozessen und -bereichen manifestiert. Letztlich müssen sich alle Beteiligten diesen Herausforderungen stellen und neue Formen der Kollaboration und Leistungserbringung zu erwarten sind.

Last, but not least: Die Beschaffungsspezialisten müssen auch vermehrt lernen, sich innerhalb des Unternehmens besser als Dienstleister und gegenüber dem Management als «Money and Business Maker» zu verkaufen, denn professionell verhandeln ist mehr als das bloss Erreichen von guten Verhandlungsergebnissen. ■