

# **IT-Leistungen clever einkaufen und messbar machen**

von **Dirk Engliem**, Sourcing & Procurement (Softlab GmbH)

**Die Herausforderungen an das Lieferantenmanagement bei der Beschaffung und Steuerung von komplexen IT-Dienstleistungen beleuchtet Dirk Engliem von der Softlab Group. Der Sourcing-Experte rät dazu, ein gut durchdachtes und aktiv genutztes Lieferantenmanagementsystem aufzubauen, um den nötigen Überblick im Umgang mit IT-Partnern zu haben.**

IT-Ausgaben sind ein wesentlicher Kostenfaktor in Unternehmen. Sie werden auch in den kommenden Jahren weiter steigen. Die Gartner Group schätzt, dass die Unternehmen je nach Branche jährlich bis zu neun Prozent ihres Umsatzes für IT (Hardware, Software, Dienstleistungen, Telekommunikation sowie Personal) ausgeben. Die IT wird jedoch nicht mehr ausschließlich als Werkzeug gesehen. Sie gilt heute als Differenzierungsmerkmal, das den Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, belegbaren Mehrwert und raschen Return on Investment (ROI) liefern soll.

Die Notwendigkeit, den Wertbeitrag der IT bei steigendem Erfolgsdruck und sinkenden Einzelbudgets zu belegen und die Komplexität von IT-Projekten bei anwachsendem Fremdleistungsanteil zu beherrschen, verursacht bei den Verantwortlichen erhebliche Kopfschmerzen. Nicht selten verpassen ehemals ambitioniert geplante IT-Projekte ihre gesteckten Ziele oder erreichen diese nur verspätet und in „abgespeckter“ Form. Wertbeitrag und ROI bleiben in diesem Fall fraglich.

Ein potenzieller Stolperstein in IT-Projekten ist die Beschaffungsplanung und Leistungssteuerung komplexer IT-Dienstleistungen. Wo liegen dabei eigentlich – im Gegensatz zu anderen Gütern – die Herausforderungen? Vergleichen wir zum Beispiel eine computergesteuerte Werkzeugmaschine mit einer IT-Dienstleistung. Hier sind die Unterschiede bei der Beschaffung schon in der frühen Spezifikationsphase erkennbar. Denn neben dem verantwortlichen Fertigungsleiter und seinem technischen Einkäufer sind bei der Dienstleistung häufig weitere Fachbereiche und Personen involviert. Und da komplexe IT-Projekte über Fachbereiche hinweg gestaltet sein müssen, sind die Interessen aller betroffenen Abteilungen – etwa die der Produktion, des Einkaufs, der IT und der Finanzbuchhaltung – zu berücksichtigen.

## **Komplexe Bewertungsmechanismen**

Dadurch unterscheidet sich auch der zeitliche Ablauf für die Leistungsbeschreibung. Bei der computergesteuerten Werkzeugmaschine erfolgt diese anhand von definierten Leistungskennzahlen vor der Ausschreibung. Bei IT-Vorhaben hingegen wird dieser Detaillierungsgrad erst in den nachgelagerten Phasen (beispielsweise innerhalb der Fach- und/oder IT-Konzeption) und dabei im direkten Kontakt zwischen dem cross-funktionalen Projektteam und dem beauftragten IT-Partner erreicht.

In vielen Projekten wird die Spezifikation aufgrund notwendiger Change-Request-Anträge sogar erst in der Realisierungsphase abgeschlossen. Dadurch entsteht eine neue Dynamik, bei der das Beziehungsmanagement zum Lieferanten und dessen Unterauftragnehmer (n) einen besonderen Stellenwert einnimmt. Oft werden an dieser Stelle Rufe nach einem „Supplier Knowledge Management“ (SKM) laut. SKM erweitert das Supplier Relationship Management um eine wissensorientierte Komponente und stellt dafür entsprechende Instrumente und Methoden zur Verfügung. So lassen sich stabile und gewinnbringende Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen umfassend und ganzheitlich etablieren. Gerade wenn es um komplexe IT-Dienstleistungen geht, ist dieses Wissensmanagement von entscheidender Bedeutung.

Durch die rege und auch notwendige Interaktion, insbesondere während der Leistungserbringung, steht die Bereitstellung der IT-Dienstleistung in einem stark sozialen Kontext. Dadurch unterscheidet sich auch die spätere Qualitätsmessung und -beurteilung. Die Leistung der Werkzeugmaschine kann nach Inbetriebnahme anhand von quantitativen Messgrößen (z.B. Werkzeugrüstzeit, Stückerstellungsdauer) ausreichend schnell und genau beurteilt werden. Bei IT-Dienstleistungen dagegen spielen – neben dem Realisierungsaufwand in Manntagen, Zeit- und Geldeinheiten – vor allem qualitative Faktoren wie die Qualität der Zusammenarbeit, die Interaktion mit dem Kunden oder die fachliche Prozesskompetenz eine wesentliche Rolle. Werden diese Kriterien im Bewertungsprozess vernachlässigt, gestaltet es sich für Unternehmen schwierig, ihre IT-Dienstleister effektiv und effizient zu steuern und langfristige Vergabestrategien zu erarbeiten.

### **Quick Check für IT-Lieferanten**

Diese Herausforderungen kennt Softlab aus der täglichen Praxis. Der IT-Dienstleister und -Berater verfolgt bei der Lösungsfindung eine praxiserprobte Vorgehensweise, die sich auf die effiziente Beschaffung und Steuerung von IT-Dienstleistungen konzentriert. Vorrang hat dabei das Ziel, die Qualität zu erhöhen, die Projektrisiken zu minimieren und die Kernkompetenzen von Lieferanten im Sinne eines Innovationsmanagements gezielt für das Unternehmen zu nutzen.

Dafür analysieren die Berater zunächst mit Hilfe eines Quick-Check-Programms für IT-Lieferanten (siehe Abbildung 2) den Status Quo. In dieser Phase werden die IT-Organisation (z.B. zentrale vs. dezentrale IT-Funktionen, Center of Competence) und die Sourcing-Strategie (z.B. Grad und Ausprägung des In- und Outsourcings) untersucht. Dazu kommt die Lieferantenauswahl-, -bewertung und -entwicklung hinsichtlich verwendeter Prozesse, Methoden und unterstützender IT. In einer zweiten Phase können dann mögliche Potenziale erarbeitet werden. Gemeinsam mit dem Kunden lassen sich entsprechende Maßnahmen ableiten und priorisieren. Als IT-Beratungshaus kennt Softlab den Anbieter- beziehungsweise Mitbewerbermarkt. Das Unternehmen weiß, über welche Kernkompetenzen einzelne Lieferanten (z.B. Beratung, Individual- und Standardsoftware, Betrieb und Wartung) verfügen. Es kann daher auch aktiv einen Mehrwert für seine Kunden generieren, indem es sie beim Erstellen und Bewerten anforderungsgerechter IT-Ausschreibungen mit Pflichtenheften und Kompetenzprofilen unterstützt.

Für die Lieferantenbewertung und -entwicklung empfiehlt Softlab den Einsatz eines unternehmensweiten Lieferantenmanagementsystems. Grundsätzlich bieten sich hier zwei Alternativen an. Zum einen gibt es Standardsoftware, die sich an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens anpassen lässt. Typische Lösungen in diesem Marktsegment werden

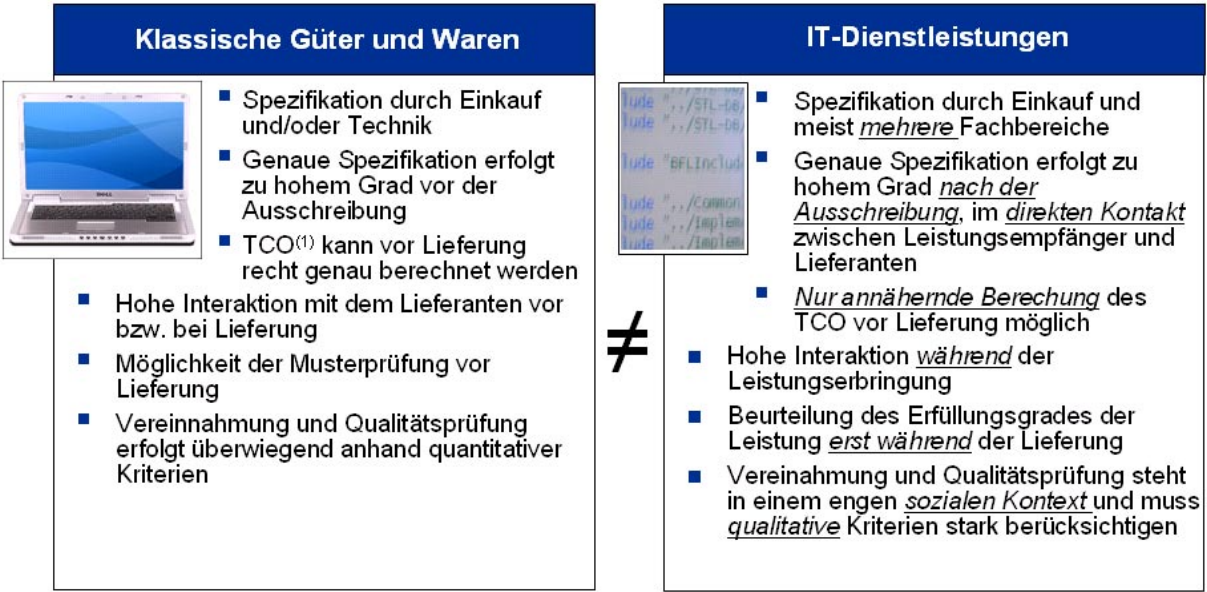
beispielsweise von SAP (mySAP SRM), Oracle (Oracle SCM und Peoplesofts Supplier Rating System), Ariba (Supplier Performance Management), Xcitech (Lieferantenbewertung und Entwicklung) oder Up2date (Porta Select) angeboten. Die Vorteile dieser Standardlösungen liegen sicherlich in dem mittlerweile hohen fachlichen Reifegrad der einzelnen Produkte, dem kürzeren Bereitstellungszeitraum sowie in einer initialen Gesamtkostenabschätzung, die im Vergleich zu einer Individualentwicklung besser ist. Letztere bietet sich meist dann an, wenn das ERP-Quellsystem nicht dominiert, das Unternehmen eine IT-Eigenleistungsstrategie verfolgt oder ein sehr hoher Grad an individuellen Anforderungen existiert, der von einer Standardlösung nur bedingt abgedeckt werden kann.

### **Lieferantenmanagementsystem aktiv nutzen**

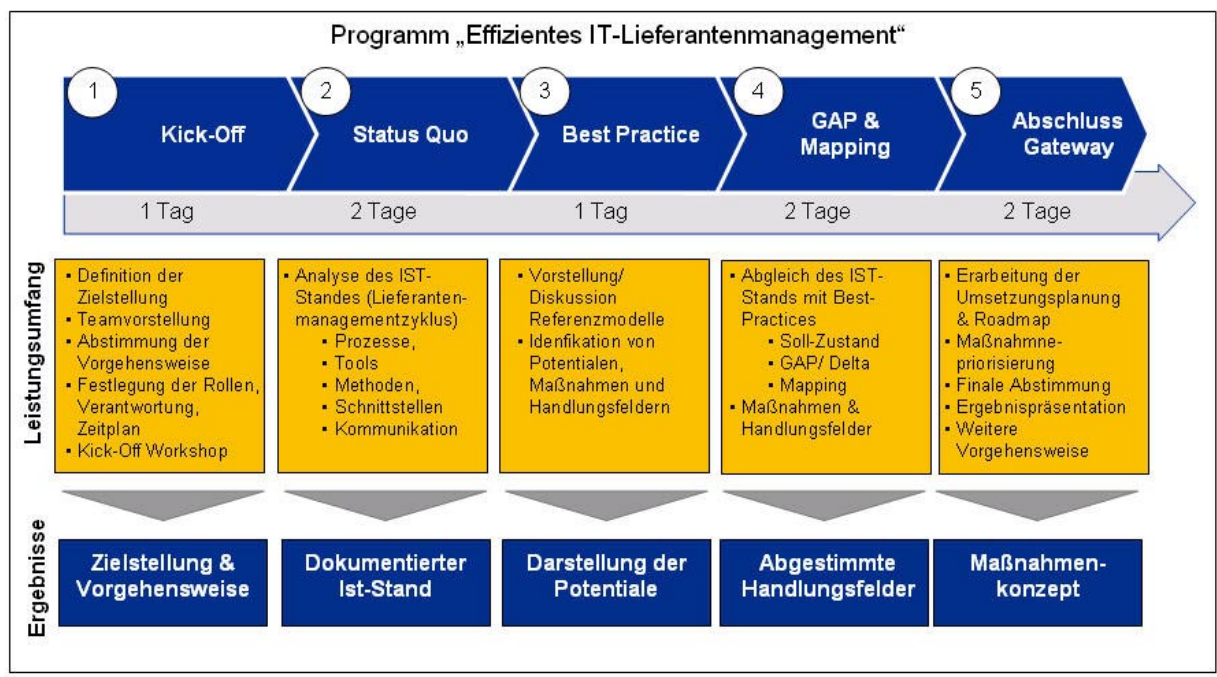
Eine pauschale Empfehlung für oder gegen diese beiden Alternativen gibt es nicht. Vieles hängt ab von einer sorgfältigen Analyse der vorhandenen IT-Landschaft und der Prozesse. Notwendig ist auch die Aufnahme aller Anforderungen, die das zukünftige Lieferantenmanagementsystem erfüllen soll. Neben allgemeinen Anforderungen (beispielsweise an die Benutzerfreundlichkeit) geht es dabei um die Kennzahlenmatrix, den Bewertungs- und Auswertungsprozess, das Rollen- und Rechtesystem und die Integrations- und Implementierungskomplexität in die bestehende IT-Landschaft. In einem nachgelagerten Schritt müssen dann der Abdeckungsgrad für die Anforderungen, die technische Infrastruktur und letztendlich die Gesamtkosten (Infrastruktur-, Betriebs-, Wartungs-, und Entwicklungskosten) verglichen und ausgewertet werden. Erst dadurch ergibt sich ein transparentes Bild, das eine Entscheidung ermöglicht.

Die alleinige Bereitstellung eines entsprechenden Systems, sei es nun ein Standardprodukt oder eine Individualentwicklung, verschafft dem Unternehmen jedoch noch keinen wesentlichen Mehrwert. Entscheidend ist vielmehr die aktive und ständige Nutzung eines solchen Systems. Dazu sollten, neben begleitenden Assessments für die Lieferanten, kontinuierlich und fachübergreifend Be- und Auswertungen zur Steuerung des IT-Lieferantenportfolios eingesetzt werden. Einmal durchgeführte Bewertungen bilden dann die Ausgangsbasis für die weitere Entwicklung des Lieferanten. So werden entsprechende Bewertungskriterien auch in neuen Auswahlprozessen herangezogen, um die gewünschte Transparenz, Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Leistungsfähigkeit einzelner IT-Dienstleister herzustellen.

Wird ein solches ganzheitliches Lieferantenmanagement in Unternehmen implementiert und vor allem auch gelebt, steht die IT dicht vor dem Wandel vom Kosten- zum strategischen Erfolgsfaktor



BU Bild 1 (ppt): Das Vorgehen bei der Beschaffung von IT-Dienstleistungen ist komplexer als bei Gütern; das Beziehungsmanagement zum Lieferanten nimmt dabei eine zentrale Bedeutung ein.



BU Bild 2 (ppt): Von der Zieldefinition zum Maßnahmenkonzept:  
Die Vorgehensweise im Softlab Quick-Check-Programm „Effizientes IT-Lieferantenmanagement“

