

Es war einmal ein IT-Einkäufer,  
der hatte einen Traum:  
Einmal die richtigen IT-Leistungen  
in der richtigen Menge,  
zum richtigen Preis,  
in der richtigen Qualität,  
zur richtigen Zeit von einem  
qualifizierten Dienstleister  
einkaufen...  
Muss das wirklich ein Traum  
bleiben?

## Einkauf von IT: Aggressives IT-Sourcing

# Der Traum vom hundertprozentigen Gewinn

Zu selten schreiben Unternehmen ihre IT-Dienstleistungen aus. Zu oft sind die Ausschreibungen mangelhaft und das IT-Sourcing wiederholt ineffizient und fehlerhaft. Darunter leiden Unternehmenswert und IT-Performance – versteckt und zuweilen erheblich. Warum sich aggressives IT-Sourcing lohnt und wie es richtig funktioniert.

**D**er folgende Beitrag zeigt das sichere und zielgerichtete IT-Sourcing anhand der Beschaffung von IT-Dienstleistungen. Zu diesen gehören der Betrieb eines Rechenzentrums, Datenbankbetrieb, Webhosting, Applikationsbetrieb, Bürokommunikation, Projektdienstleistungen und vieles mehr.

**Woher rühren die Albträume der IT-Einkäufer?** Dienstleistungen und Produkte richtig auszuschreiben scheint die einfachste Möglichkeit, Geld schon vor dem Einkauf einzusparen. Drei Punkte führen jedoch häufig zu Albträumen für IT-Einkäufer und Mangelerscheinungen für Unternehmen.

**Erstens:** Ausschreibungen finden zu selten statt. Unseren Projekterfahrungen zufolge führen gerade 43 Prozent aller Unternehmen weniger als einmal alle drei Jahre strukturierte Ausschreibungen durch.

**Zweitens:** Ausschreibungen sind oftmals mangelhaft konzipiert. Das heißt, die Anforderungen der Fachabteilungen, beziehungsweise der internen Kunden, werden nicht ausreichend hinterfragt oder nur unzureichend aufgenommen. Das nimmt der anschließenden Ausschreibung viel von ihrer Prägnanz und Effektivität. Wer falsche Anforderungen stellt, erhält falsche Ergebnisse, das so genannte »garbage out«-Syndrom.

**Drittens:** Ausschreibungen werden weder systematisch, noch strukturiert durchgeführt. Plötzliche Veränderungen des Beschaffungsziels sind zumeist auf eine unklare Diskussion desselben

im Vorfeld zurückzuführen. Widerstrebende Interessen führen zu verquerten Prioritäten. Was steht also im Vordergrund: Qualität statt Preis oder umgekehrt?

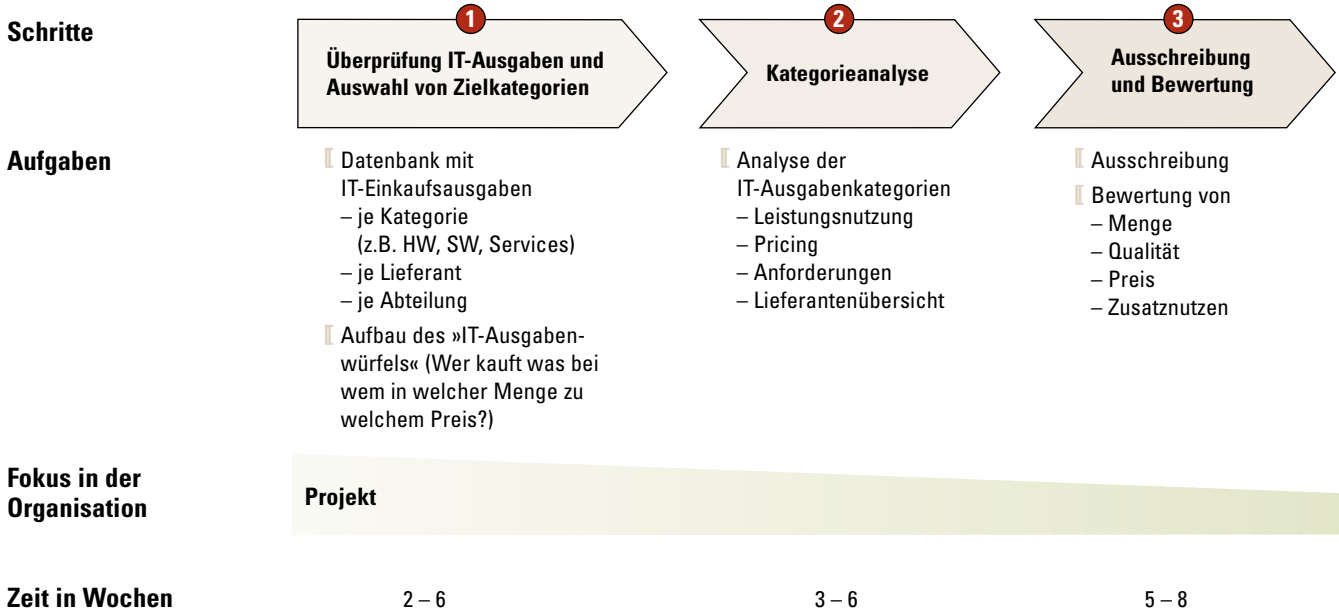
**Folge:** Durch fehlerhaftes und ineffektives IT-Sourcing leiden sowohl der Wertbeitrag der IT als auch die Zufriedenheit der Anwender. Letztere klagen über mangelhafte IT-Performance, wie Verfügbarkeit, Antwortzeitverhalten, Auslastung, Ausfallzeiten oder Leistungstransparenz. Und welcher IT-Verantwortliche kennt nicht die alljährlichen IT-Budgetüberschreitungen und ausufernde produktgetriebene Neuleistungen?

Es lohnt sich, bei der Beschaffung von IT-Dienstleistungen ein strukturiertes und aggressives IT-Sourcing zu verfolgen! Im Rahmen der Beratungspraxis von Lexta Consultants Group (LEXTA) haben wir über nahezu alle IT-Dienstleistungskategorien hinweg Einsparpotenziale beobachtet. Diese bewegten sich zwischen 10 und 29 Prozent, in Ausnahmefällen wie unserem Projektbeispiel sogar bis zu 64 Prozent.

Im Folgenden wird das konkrete Vorgehen beim aggressiven IT-Sourcing aufgezeigt. Beispiele real auftretender Probleme werden ebenso berücksichtigt wie mögliche Lösungsansätze. Ziel des hier zugrunde liegenden realen Telekommunikations-Projektbeispiels war die Beschaffung von Webhosting-Dienstleistungen mit einem hohen Anteil an Content-Management-Systemfunktionalitäten in einer Hochverfügbarkeitslösung.

## Die sechs Schritte

Quelle: Lexta Consultants Group



Agressives IT-Sourcing in sechs Schritten.

**Wie funktioniert aggressives IT-Sourcing richtig?** Der aggressive IT-Sourcing-Prozess lässt sich am besten durchführen in sechs systematischen und strukturierten Schritten.

1 Im ersten Schritt werden die aktuellen IT-Ausgaben transparent dargestellt und Zielkategorien (etwa Webhosting der Internetpräsenz) ausgewählt. Dies geschieht durch die Aufstellung der Ausgaben je Kategorie (Hardware, Software, IT-Dienstleistungen), der Lieferanten, und der beziehenden Fachabteilung (hier: Marketing). Aus den Daten wird ein so genannter »IT-Ausgabenwürfel« abgeleitet. Der gibt darüber Auskunft, wer was von wem in welcher Menge zu welchem Preis gekauft hat. Ergebnis sind die Zielkategorien (Webhosting-Dienstleistungen),

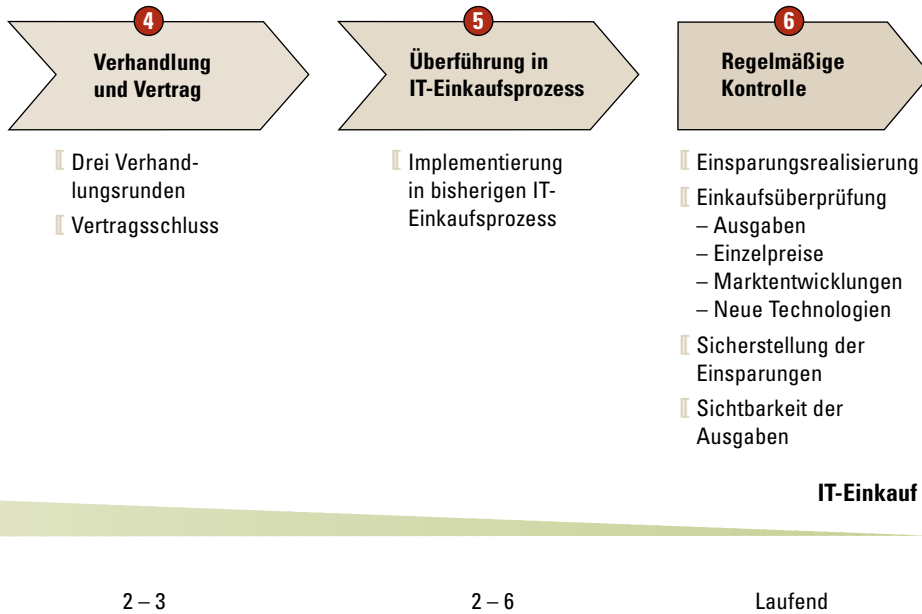
die zuerst dem aggressiven IT-Sourcing unterzogen werden sollen.

2 Die sich daran anschließende Analyse der IT-Ausgabenkategorien bildet den Kern des zweiten Schrittes. Hierbei werden die einzelnen Anforderungen und SLAs (Funktionalitäten hinsichtlich Redakteurszugang, Anzahl Page Impressions, Verfügbarkeit) der Fachabteilungen den bezogenen Leistungen und deren Preis gegenübergestellt. Oftmals zeigen sie hierbei konkurrierende SLA-Kenngrößen von sequenziell angeordneten IT-Dienstleistungen. Beispielfür hierfür ist, wenn die geforderte Verfügbarkeit für den Website-Nutzer größer sein soll als an der WAN-Schnittstelle. Es wird somit eine erste potenzielle Lieferantenliste zusammengestellt. In Absprache mit Fachabteilungen war

dies in unserem Falle eine Liste aktueller und denkbarer Webhoster.

3 Im zeitlich umfangreichsten dritten Schritt werden die IT-Dienstleistungen mit Hilfe einer strukturierten Angebotsausschreibung bei den vorausgewählten Lieferanten abgefragt. Unabhängige Voraussetzung hierfür ist die in der Praxis leider oft vernachlässigte fachabteilungsübergreifende Einigung auf die genauen Spezifikationen der zu beziehenden IT-Dienstleistungen. Mit Hilfe eines Analysemodells werden danach die eingegangenen Angebote hinsichtlich Qualität, Menge, Preis und Zusatznutzen (beispielsweise Generallieferant) des Webhosters bewertet. In der Praxis hat sich ein Nutzwertmodell bewährt, das das Angebot sowohl qualitativ als auch quantitativ bewertet. Er-

» **Durch fehlerhaftes und ineffektives IT-Sourcing** leiden sowohl der Wertbeitrag der IT als auch die Zufriedenheit der Anwender. Mit aggressivem IT-Sourcing locken Einsparpotenziale bis zu 30 Prozent. «



werden; abweichende Bestellungen sanktioniert werden; Bestelllimits eingeführt werden, etc.

6 Der sechste Schritt wird allzu gern vernachlässigt, ist aber nicht zu unterschätzen: die regelmäßige Kontrolle der Veränderung des Einkaufsverhaltens. Dies kann mit Hilfe von Berichten zu IT-Ausgaben, IT-Performance, Einzelpreisen, Marktentwicklungen oder neuen Technologien geschehen. In diesem Schritt wird auch die Realisierung der Einsparungen sichergestellt. Transparenz hinsichtlich Kosten und Leistungen über Fachabteilungen hinweg hat sich unserer Erfahrung nach hervorragend als treibende Kraft bewährt.

Der gesamte Prozess kann je nach Umfang je Kategorie (Webhosting) in der Regel mit drei bis sechs Monaten Projektlaufzeit durchgeführt werden. Dabei gilt es darauf zu achten, keine reinen Beraterteams ins Rennen zu schicken, sondern von Tag eins an die internen Einkäufer und – noch wichtiger – Vertreter der Fachabteilungen einzubeziehen. Nur so ist der Know-how-Transfer sichergestellt!

**Was sind die Erfolgsfaktoren des aggressiven IT-Sourcings?** *Conditio sine qua non* ist in erster Linie die Unterstützung des Top-Managements. Denn oftmals gilt es, auch unbequeme Entscheidungen des Verhandlungsteams mit zu tragen. Zum Beispiel, wenn keine Zusammenarbeit mit dem bisherigem Lieferanten mehr erfolgt, oder die Gewichtung von Kriterien sich ändert.

Das »Fett«, das heißt die Einsparungen, liegt im strukturierten Abarbeiten des »IT-Ausgabenwürfels« ohne vor-schnell Kompromisse zu schließen. Ein anonymisiertes, qualitatives und quantitatives Ranking wird von den Anbietern während der Verhandlungen sehr wohl

gebnis ist eine Rangfolge der Angebote und Anbieter.

4 Bei den Verhandlungen (vierter Schritt) kann mit diesem anonymisierten qualitativen und quantitativen Ranking hervorragend gearbeitet werden, um etwa bei den Webhostern zu einem konkurrenzfähigen Preis zu gelangen. Es ist unnötig, über einzelne Preise zu feilschen, sondern der Prozess ist über die Alternativ-Lieferanten voranzutreiben. Im weiteren Verlauf werden dann ein oder besser mehrere überarbeitete Angebote eingeholt und wie im dritten Schritt bewertet. In der Praxis haben sich in jedem Fall mindestens drei Verhandlungsrunden bewährt. Da eine frühe Festlegung auf eine Bezugsquelle selten zum Ziel führt und immer wieder »neu« verhandelt wird, spricht man

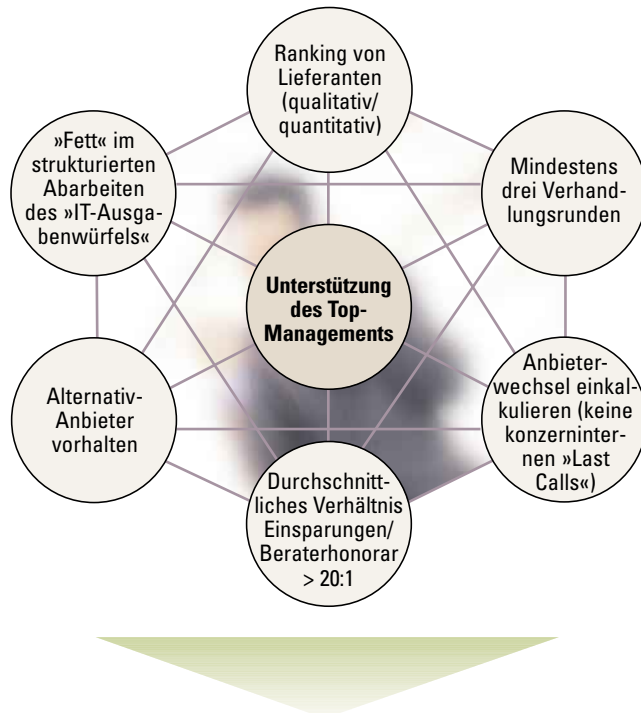
vom »aggressiven IT-Sourcing«. Zudem ist es sinnvoll, Verträge mit zwei bis vier bevorzugten Lieferanten zu schließen, um sich auch in den Folgejahren die Möglichkeit von Preissenkungen zu bewahren. An dieser Stelle sei auf einen kritischen, aber höchst unbeliebten Punkt hingewiesen – der Abstimmung der Protokolle nach jeder Verhandlung!

5 Im fünften Schritt werden sodann die erzielten Ergebnisse des strategischen Sourcing-Prozesses in den operativen Tageseinkauf überführt. Dies geschieht zum Beispiel, indem ein Migrationsprojekt »Webhosting« durchgeführt wird; Konditionen der neuen bevorzugten Lieferanten, die genutzt werden müssen, transparent gemacht werden; die künftigen IT-Ausgaben den einzelnen Lieferanten zugeordnet

» Egal wie der Mond steht, was die diesjährige CeBIT bringt oder wie der Chef geschlafen hat: Mindestens drei Verhandlungsrunden machen den Großteil des Erfolges beim aggressiven IT-Sourcing aus! «

## Darauf kommt es an

Quelle: Lexta Consultants Group



### IT-Einsparungen

- je Klient in Höhe von 12 bis 34 Prozent und
- je Kategorie von 10 bis 29 Prozent sind möglich (durchschnittlich 18)

Ein Euro weniger im IT-Einkauf ist ein Euro mehr beim Gewinn.

akzeptiert, bisweilen sogar geschätzt, weil sie dadurch klarer dem Nachbesserungsbedarf nachkommen können.

Mindestens drei Verhandlungsrunden machen den Großteil des Erfolges beim aggressiven IT-Sourcing aus! Aufgrund der harten Verhandlungsführung gilt es stets Alternativanbieter vorzuhalten. Denn auch ein Anbieterwechsel muss einkalkuliert werden. Wer in dieser Phase wieder auf die »Last Call«-Politik (der konzerninterne IT-Dienstleister bekommt vor Ablauf der Ausschreibung nochmals als einziger die Möglichkeit, das Angebot nachzubessern) zurückfällt, der verliert Glaubwürdigkeit, die Motivation des Sourcing-Teams und vor allem hohe Einsparungen! Ein durchschnittliches Verhältnis des realisierten Einsparvolumens zum Beratungshonorar von größer 20:1 ist üblich.

**Resümee.** Aggressives IT-Sourcing ist ein Weg, den Traum des IT-Einkäufers Wirklichkeit werden zu lassen: höhere Effektivität durch marktgerechte Preise und bessere Zufriedenheit der internen IT-Kunden. Denn ein Euro weniger im IT-Einkauf ist ein Euro mehr Gewinn.

*Matthias Seidl*

Seidl@lexta.com

## LEXTA CONSULTANTS GROUP

Matthias Seidl ist  
Partner und COO der  
LEXTA CONSULTANTS GROUP  
Tel.: 030-88 71 24 22  
0179-66 17 73 0  
Mail: Seidl@LEXTA.com