

C. Oecking, R. Jahnke, H. Kiehle, M. Weber (Hrsg.)

## **Industrialisierung im Outsourcing**

**Welchen Nutzen Outsourcing-Anwender und -Anbieter  
aus der Industrialisierung ziehen können**

Dieses Buch ist ein Ergebnis des BITKOM-Arbeitskreises Outsourcing. Alle Angaben in diesem Buch wurden von den Autoren mit größter Sorgfalt erarbeitet bzw. zusammengestellt. Fehler werden nicht ausgeschlossen. Die Herausgeber und die Autoren weisen darauf hin, dass sie weder eine Garantie noch die juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für Folgen, die auf fehlerhafte Angaben zurückgehen, übernehmen können.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des BITKOM unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Coverdesign: Silke Jakobi, CMP-WEKA Verlag,  
Layout: Anna Müller-Rosenberger, BITKOM

**ISBN 978-3-7723-1471-1**

Zahlreiche Beiträge zu diesem Buch wurden auch als Vorträge auf dem Kongress „7. Entscheiderforum Outsourcing 2009“ gehalten.

## **7. Entscheiderforum Outsourcing 2009**

### **Schirmherren**

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM)

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (IHK)

**Veranstalter:** Bitkom Servicegesellschaft mbH

**Organisation, Marketing, Durchführung:** CMP-WEKA Verlag GmbH & Co. KG

## **Ideeller Sponsor**

MÜNCHNER KREIS Übernationale Vereinigung für Kommunikationsforschung e.V

## **Partner**

Accenture

All for One Midmarket AG

Computacenter AG & Co. oHG

Freudenberg IT KG

Hessen IT - Aktionslinie des Hessischen

Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und

Landesentwicklung

Hewlett-Packard GmbH

IBM Deutschland GmbH

Intelligence AG

Maturity Consulting GmbH

NIIT Technologies GmbH

noris network AG

ORGA GmbH

Schickler Unternehmensberatung GmbH

Siemens AG – Siemens IT Solutions and

Services

Steria Mummert Consulting AG

TDS Informationstechnologie AG

T-Systems Enterprise Services GmbH

## **Medienpartner**

brainGuide AG

DOKmagazin

ephorie.de - Das Management-Portal

HRM.de

InformationWeek

Projektwerk Unternehmensberatung GmbH

## **Weiterer Partner**

Data Marketing Service GmbH

Christian Oecking  
CEO Global Operation  
Siemens AG  
Siemens IT-Solutions and Services  
Otto-Hahn-Ring 6  
81739 München  
E-Mail: christian.oecking@siemens.com

Dr. Ralph Jahnke  
Partner, Leiter des Bereichs Outsourcing  
Accenture  
Campus Kronberg 1  
61476 Kronberg  
E-Mail: ralph.jahnke@accenture.com

Harald Kiehle  
Director Strategic Business Development  
IBM Deutschland GmbH  
Wilhelm-Fay-Str. 30-34  
65936 Frankfurt am Main  
E-Mail: harald.kiehle@de.ibm.com

Dr. Mathias Weber  
Bereichsleiter IT Services  
BITKOM - Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.  
Albrechtstr. 10a  
10117 Berlin  
E-Mail: m.weber@bitkom.org

# Inhalt

## **Einleitung**

Christian Oecking, Siemens AG, Dr. Ralph Jahnke, Accenture,  
Harald Kiehle, IBM ..... 1

## **GRUNDLAGEN**

### **Business Reengineering des Managements von ICT- Dienstleistungen**

Dr. Uwe Heckert, Alfred Leicht, T-Systems Enterprise Services GmbH,  
Uwe Pilgram, IT Management, Weisenheim am Berg ..... 9

### **IBM als Outsourcing-Kunde: Outsourcing-Industrialisierung durch Optimierung der Wertschöpfungstiefe**

Dr. Peter Downar, IBM Deutschland GmbH ..... 35

## **KUNDENANFORDERUNGEN UND MARKTENTWICKLUNG**

### **Durch industrialisiertes Outsourcing zu mehr Synergien und zur Transformation**

Christoph Otto Philipp Freiherr von Gamm, Capgemini Schweiz AG ..... 57

### **Industrialisierung im Application Service: Outsourcing vor dem Hintergrund einer globalisierten Wirtschaft**

Dr. Uwe Groß, Peter-Wolfgang-Schmidt, IBM Deutschland GmbH ..... 67

### **Die Industrialisierung von Testverfahren**

Dr. Berthold Kaib, Tata Consultancy Services, Deutschland ..... 81

**Individuelle Wettbewerbsvorteile durch Standardisierung – ein Widerspruch?**

Christoph Scheuermann, ORGA GmbH, Oliver Staudenmayer, Lenrox GmbH, Manfred Klunk, Kassenärztliche Vereinigung Bayern ..... 91

**INDUSTRIALISIERUNG IM PRODUZIERENDEN GEWERBE UND BEI IT-SERVICES – GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE**

**Auf dem Weg zur IT-Factory**

Christian Messerschmidt, EMC Deutschland GmbH ..... 103

**INDUSTRIALISIERUNG IM OUTSOURCING - STRATEGIEN AUF KUNDEN- UND PROVIDERSEITE**

**Public Business Outsourcing**

Dr. oec. Mario Walther, CSC Deutschland Solutions ..... 115

**„I couldn't care less!“**

Sven Markus Walter, Deloitte Consulting GmbH..... 127

**Europaweites Procurement Outsourcing im Rahmen eines Einkaufspartnerschaftsmodells**

Tossan Souchon, HOCHTIEF,  
Michael Sturm, Florian C. Kleemann, Accenture GmbH..... 141

**Mittelstand goes Managed Services**

Michael Wessel-Ellermann, Bechtle AG, Folke Mohr, Sovello AG ..... 151

**Lieferantenkonsolidierung: Schnelle Kostenoptimierung mit industrialisierten IT-Services**

Dr. Ralph Jahnke, Accenture ..... 165

**Motive und Strategien im industriellen R&D Outsourcing – wer profitiert wie?**

Frank Eser, Tieto, München;

Gerhard Staudenherz, Nokia Siemens Networks, München ..... 177

**Industrialisierung in Versicherungsunternehmen durch Optimierung der Fertigungstiefe unter dem Einsatz von BPO**

Dr. Stefan Schlöhmer, Steria Mummert Consulting AG ..... 191

**Industrialisierung und Standardisierung als Grundvoraussetzung für Outsourcing-Produkte für den Mittelstand**

Thomas Fichtner, Teraport GmbH ..... 203

**Länderübergreifende Shared-Services für die Verwaltung**

Gerd Schramm, Dataport, Gisela Schwellach, IT-Direktorin, Senatorin für Finanzen, Freie Hansestadt Bremen, Jörn Riedel, CIO, Freie und Hansestadt Hamburg, Dr. Wolfgang Schrumpf, Referatsleiter Automation, Finanzministerium Mecklenburg-Vorpommern, Ulf Owesen,

Referatsleiter Strategisches IT-Management, Schleswig-Holstein ..... 215

**Industrialisierung als Voraussetzung für Offshoring**

Dr. Ralf Funder, BP, Hans-Jürgen Sauter, Atos Origin Deutschland und Zentraleuropa..... 227

**Die strategische Beschaffung von industrialisierten IT-Dienstleistungen aus Einkaufssicht**

Timm Scheibach, HDP Management Consulting GmbH ..... 237

**Industrialisierung – Ende der Kreativität und Flexibilität  
in der IT?**

Ekkehard Spieth, Freudenberg IT .....247

**Industrialisierung der IT-Outsourcing-Fabrik – Wie kann der  
Provider Effizienz sichern?**

Carsten Rossbach, Dirk Möbus, Klaus Fuest,  
Roland Berger Strategy Consultants.....261

**Industrialisierung im Outsourcing der Softwareentwicklung**

Martin Sielaff, Wolfgang Clauss, agentes AG .....271

**Intelligentes Management von ausgelagerten IT-Prozessen**

Thiemo Doleski, Robin Steuerwald, TDS AG, Christian Bartsch,  
Dr. Marco Mevius, FZI Forschungszentrum Informatik.....281

**Der Wandel eines Dienstleisters von einer Manufaktur zu  
einer kundenorientierten, flexiblen und nach industrialisierten  
Standards arbeitenden Organisation**

Andreas Degenhardt, Siemens AG .....295

**INDUSTRIALISIERUNG IM OUTSOURCING UND PERSONALMANAGEMENT**

**Industrialisierung von IT-Services - Anforderungen an die  
Kundenorganisation**

Dr. Hansjörg Neeb, PricewaterhouseCoopers AG WPG.....307

**Veränderte Anforderungen an Mitarbeiterprofile im Kontext einer etablierten Offshore-Beziehung**

Prof. Dr. Andreas Schmietendorf, Hochschule für Wirtschaft und Recht  
Berlin, Dr. Evgeni Dimitrov, T-Systems Enterprise Services GmbH.....323

**Intelligent Sourcing und Delivery im Nearshoring**

Dr. Arne Frick, Alexander Schmidt, Reksoft GmbH ..... 339

**INDUSTRIALISIERUNG IM OUTSOURCING -  
DIE TECHNOLOGIEDIMENSION**

**Ein Prototyp eines ICT-Geschäftssystems nach industriellen Maßstäben**

Dr. Uwe Heckert, Alfred Leicht, Klaus Schröder,  
T-Systems Enterprise Services GmbH,  
Uwe Pilgram, IT Management, Weisenheim am Berg..... 353

**Vom klassischen Outsourcing zum Cloud Computing**

Dr. Michael Pauly, T-Systems .....371

**Neue Chancen für Anbieter und Kunden durch Software as a Service**

Andreas Liebing, StoneOne AG .....383

## **RECHTSFRAGEN**

### **Die rechtliche Seite der Industrialisierung im Outsourcing**

Dr. Thomas Söbbing, LL.M.

Deutsche Leasing Information Technology .....391

**Autoren** .....403

# Die strategische Beschaffung von industrialisierten IT-Dienstleistungen aus Einkaufssicht

- Der Wandel der IT-Einkaufsfunktion -

Timm Scheibach, HDP Management Consulting GmbH<sup>1</sup>

***Abstract.** Die Industrialisierung in der IT und die Zunahme externer Dienstleistungen an der IT-Wertschöpfung im Unternehmen haben dazu geführt, dass sich die Bedeutung der IT-Einkaufsfunktion und die Beschaffungsprozesse signifikant verändert haben. Vom Abwickler operativer Bedarfe hat sich der Einkauf zu einem strategischen Partner des IT-Managements entwickelt, der wesentlich zum Erfolg der IT-Strategie beitragen kann.*

## 1. Hintergrund

Den Inhalt dieses Artikels hat der Autor mit Bezug zu einem internationalen Gesundheitskonzern entwickelt, in dem der Autor mehr als zehn Jahre im strategischen IT-Einkauf in leitender Stellung gearbeitet hat. Der Konzern ist in diesen Jahren durch eine hohe Dynamik in der Neuausrichtung sowohl der Unternehmens-Strategie als auch der IT-Strategie geprägt gewesen. Wesentliche Elemente der Unternehmens-Strategie waren Globalisierung der Geschäftsprozesse sowie Entwicklung und Umsetzung von Innovationen im Produkt- und Geschäftsmodellbereich. Daraus leitete sich eine IT-Strategie ab mit den Schwerpunkten:

- Erhöhung der Agilität bei der Umsetzung von Kundenanforderungen
- Standardisierung von IT-Systemen, –Prozessen und –Dienstleistungen über Geschäftsbereiche und Regionen hinweg
- Substanzielle Produktivitätssteigerung durch Nutzung von Shared-Service-Organisationen und Niedrig-Lohn-Ressourcen

---

<sup>1</sup> Voltastraße 1; 60486 Frankfurt; E-Mail: [tim.scheibach@hdp-management.com](mailto:tim.scheibach@hdp-management.com)

Im Folgenden werden Beispiele aus diesem Konzern verwendet.

## 2. Die geänderten Kundenanforderungen für globale und industrialisierte IT-Dienstleistungen

*Treiber für die steigende Nachfrage nach globalen und industrialisierten Dienstleistungen*



**Abb. 1:** Treiber für die geänderten Anforderungen

1. Zur Produktivitätssteigerung können global agierende Unternehmen jene Geschäftsprozesse harmonisieren, die nicht spezifisch auf einzelne Märkte/Länder zugeschnitten sind. Dazu gehören z. B. die Supply Chain-, Finanz- oder HR-Prozesse. Die Standardisierung dieser Geschäftsprozesse erfordert eine IT-Funktion, die weltweit identische Leistungen zur Verfügung stellen kann. Für diesen Zweck eignen sich industrialisierte IT-Dienstleistungen, die sich an Branchen-Standards orientieren und weltweit einheitlich erbracht werden.
2. Der von der Geschäftsleitung allgegenwärtige Kostendruck zwingt das IT-Management kontinuierlich Produktivitätssteigerungen innerhalb der IT-Organisation zu realisieren und intern darzustellen. Innerhalb eines Unternehmens sind die Skaleneffekte auf Technologie-, Prozess- und Organisationsebene durch die Unternehmensgröße begrenzt. Durch eine Auslagerung von standardisierten Dienstleistungen lassen

---

sich Skaleneffekte in einem weit größeren Umfang realisieren. Diese Skaleneffekte werden maßgeblich durch die Größe des Dienstleisters und den Grad an Übereinstimmung/Synergien zwischen den Anforderungen der einzelnen Kunden dieses Dienstleisters bestimmt.

3. Neue Technologien erlauben eine zunehmende Verschiebung von dezentral zu zentral erbrachten IT-Dienstleistungen. Diese sind besser zu kontrollieren und entsprechend leichter zu standardisieren. Als Beispiele sind hier zu nennen:
  - Rechenzentrenkonsolidierung/zentrales Hosting von Applikationen
  - Verringerung des Vor-Ort-Services durch Einsatz von Remote-Control-Technologien und zentraler Softwareverteilung, die eine vollständige Software-Betankung eines PCs ohne den Einsatz eines Technikers vor Ort möglich macht
  - Zentralisiertes Management nicht nur des Wide Area Networks („WAN“), sondern auch des Local Area Networks („LAN“) durch Monitoring-Tools, die einen Wartungsbedarf vor einem möglichen Schaden aufzeigen und so die Ausfallzeiten minimieren
4. Zur verbesserten Kostenkontrolle werden die Budgets für IT-Aufwände zunehmend zentralisiert. Um eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten zu ermöglichen, wird ein standardisiertes internes IT-Leistungsverrechnungsmodell geschaffen, das auf einem weltweit einheitlichen Service-Katalog basiert. Damit werden die Leistungs-/Kostenempfänger angeleitet, Standardleistungen abzufragen an Stelle von individuellen Leistungen, die zu höheren Kosten verrechnet werden. Ein Nebennutzen eines solchen Modells ist eine vereinfachte Verrechnung innerhalb des Unternehmens.
5. Durch die zunehmende Integration von Geschäftsprozessen über eine zentralisierte Infrastruktur steigen die Sicherheitsrisiken, da der Ausfall einzelner IT-Komponenten eine erhöhte Folgewirkung hat. Ebenso nehmen die extern und intern definierten Compliance-Anforderungen zu und erlauben in immer geringerem Maße Abweichungen von der Norm. Entsprechende zentrale Richtlinien müssen lokal implementiert und überwacht werden. Standardisierte IT-Dienstleistungen erlauben eine genauere und effizientere Umsetzung von Sicherheits- und Compliance-Anforderungen.

*Treiber aufgezeigt am Beispiel des Service Desks im Referenzunternehmen*

Beispielhaft werden im Folgenden die hier aufgeführten Anforderungsänderungen für den Bereich Service Desk beim Referenzunternehmen im letzten Jahrzehnt dargestellt:

1. Der Service Desk hat in dieser Zeit eine zunehmende Zentralisierung im Konzern durchlaufen. Vor ungefähr zehn Jahren war erstmalig eine Konsolidierung und Auslagerung des Service Desks umgesetzt worden für eine einzelne Region im Konzern. In allen anderen Regionen waren die Geschäftseinheiten selbständig verantwortlich für die Gestaltung des Service Desks. Entsprechend viele Variationen waren mit unterschiedlichsten Konsolidierungs-, Standardisierungs- und Reifegraden anzutreffen. Gleichzeitig wurden die Geschäftsprozesse und -applikationen zunehmend regionalisiert bzw. globalisiert. Damit klafften die Erwartungen der Geschäftseinheiten nach einem standardisierten IT-Support und die Realität des überwiegend lokal ausgeprägten Service Supports zunehmend auseinander. Innerhalb dieser Periode wurde die Zentralisierung des Service Desks in drei Phasen vorangetrieben:
  - Phase 1: Zentralisierung des Managements auf Länderebene und IT-Budgetverschiebung von der lokalen Geschäftseinheit zu einer global aufgestellten Shared-Service-Funktion mit ersten Ansätzen zur Prozessharmonisierung gemäß ITIL
  - Phase 2: Auslagerung des Service Desks auf regionaler Ebene
  - Phase 3: Auslagerung des Service Desks auf globaler EbeneDer Service Desk wurde vom IT-Management einerseits als Kostenfaktor, aber andererseits auch als „Aushängeschild“ der gesamten IT-Funktion gegenüber dem internen Kunden angesehen, da die meisten Anwender mehr Kontakt mit dem Service Desk als mit jeder anderen IT-Abteilung hatten. Auch wurde berücksichtigt, dass der Service Desk für verschiedene Unternehmensbereiche eine geschäftskritische Funktion ausübt, z. B. im zeitnahen Support von Produktionssystemen. Daher wurde die Reduzierung der Kosten nicht als alleiniges Kriterium bei der Auswahl der Service Desk-Strategie gewählt, sondern dieses Ziel im Sinne einer Balanced Score Card zusammen mit anderen Zielen berücksichtigt.
2. Bei der Service Desk-Strategie wurden Skaleneffekte auf verschiedenen Ebenen realisiert:

- 
- Zunächst wurde eine Shared-Service-Funktion aufgebaut (Phase 1). Die Mitarbeiter wurden nicht mehr durch das lokale IT-Management geführt und ihre Aufgaben so nicht mehr nur an lokalen Zielsetzungen ausgerichtet. Damit konnten im Service Desk-Bereich eine standortübergreifende Ressourcen-Planung durchgeführt und entsprechende Synergie-Effekte erreicht werden. Im Ansatz versuchte man eine Standardisierung des Ticketing-Systems, das jedoch aufgrund der verschiedenen Prozesse in den einzelnen Geschäftseinheiten und Ländern nur vereinzelt realisiert wurde.
  - Bei der Auslagerung des regionalen Service Desks an einen global aufgestellten IT-Dienstleister (Phase 2) erstrebte man zusätzliche Skaleneffekte aufgrund von Prozess-Standardisierung, besserer Ressourcen-Auslastung und verringerter Managementaufsicht. Die Umsetzung war jedoch nicht unproblematisch, da die Ausgangssituation und Erwartungshaltung je Geschäftseinheit an die Qualität des Service Desks stark divergierte. Damit wurden Service Desks mit unterschiedlichsten Reifegraden auf ein gemeinsames Niveau gebracht, was sowohl zu qualitativen Verbesserungen als auch Verschlechterungen aus Kundensicht führte. Zusätzlich wurde die Komplexität der zu berücksichtigenden Anforderungen sowohl vom Dienstleister als auch vom Auftraggeber unterschätzt, was zu einer anfänglich zu schlanken Delivery-Organisation und Retained Organisation führte.
  - In der Phase 3 wurde dann auf globale Skaleneffekte fokussiert – auf Prozess-, Organisations-, Dienstleister- und Tool-Ebene. Diese Phase ist noch nicht abgeschlossen.
3. Ab Phase 2 wurden die Dienstleistungen verstärkt konsolidiert. Zunächst wurden verschiedene Länder- bzw. Geschäftseinheit-Service Desks zu einem mehrsprachigen Service Desk in einem Niedrig-Lohn-Land zusammengefasst. Später wurde eine entsprechende weltweite Konsolidierung mit überwiegender Wertschöpfung in diesen Ländern geplant. Ebenso waren die Anwender über eine Vereinheitlichung der PC-Client-Software einfacher im Remote-Support-Modus zu unterstützen. Dadurch konnte u.a. die First-Call-Resolution-Rate erhöht werden und der Anteil der Vor-Ort-Dienstleistungen verringert werden.

4. Die Compliance-Anforderungen für den Service Desk lagen insbesondere im Bereich Authentifizierung/Account-Administration. Durch zentrale Richtlinien und Entwicklung von standardisierten Scripts für das Service Desk-Personal zur Behandlung solcher Service-Anfragen konnte hier eine erhöhte Transparenz und Effektivität bei der Erfüllung der Anforderungen erreicht werden.
5. Im Beispielunternehmen wurde die IT-Budgetierung und die Struktur der internen Leistungsverrechnung (ILV) regelmäßig an veränderte IT-Strategien angepasst, um die Kostentransparenz der IT zu erhöhen und über die ILV die Bedarfe auf die Erreichung der strategischen Ziele zu lenken. Im Bereich des Service Desks wurde von einer dezentralen Beschaffung und Budgetierung ab der Phase 1 zu einem zentralen Modell übergegangen. Dabei wurden die Dienstleistungen zentral beschafft und budgetiert und die primären Kosten zunehmend unter wenigen Geschäftsvorfällen innerhalb des Service-Katalogs zusammengefasst.

### **3. Die neue IT-Einkaufsfunktion beim Kunden (Aufbauorganisation)**

Die neuen Kundenanforderungen führen zu einer Veränderung nicht nur der zu beschaffenden IT-Dienstleistungen, sondern auch der Beschaffungsorganisation und der Prozesse.

Traditionell ist der Einkauf bei IT-Beschaffungen wenig oder gar nicht involviert gewesen. Im Referenzunternehmen gehörten Hardware und Software zu den ersten Warengruppen in den 90iger Jahren, wo der Einkauf partiell bei der Definition der Einkaufsstrategie beteiligt wurde, während der Einkauf für die anderen Warengruppen ausschließlich die Bestell- und Zahlungsabwicklung koordinierte. Dienstleistungen wurden in dieser Periode grundsätzlich durch die Fachabteilung spezifiziert und verhandelt, da es sich um Einzelbedarfe handelte ohne Bezug auf Standards und somit das Verständnis des technischen Umfeldes wichtiger war als die Beherrschung allgemeiner Einkaufskompetenzen. Die Industrialisierung im Dienstleistungsbereich kann zu einer zunehmend strategischen Bedeutung des Einkaufs führen und bietet diesem die Möglichkeit, sich neu gegenüber dem IT-Fachbereich zu positionieren. Im Referenzunternehmen wurde der IT-Einkauf vor vier Jahren neu ausgerichtet bzw. aufgestellt im Zusammenhang des IT-Strategiewechsels hin zu einer stärkeren

---

Industrialisierung der IT-Funktion auf globaler Ebene. Der weltweite IT-Einkaufsleiter wurde dem CIO direkt zugeordnet. Er war somit den IT-Bereichsleitern gleichgeordnet und bei allen strategischen Planungen für den IT-Gesamtbereich involviert.

Innerhalb des IT-Einkaufs wurde eine Matrix-Organisation mit globaler Warengruppenausrichtung und separater interner Kundenausrichtung (sowohl regional als auch über Geschäftseinheiten) geschaffen. Die Warengruppe Dienstleistungen wurde analog zu den anderen IT-Warengruppen Hardware, Software und Telekommunikation als eine globale „Commodity“ strategisch gesteuert.

Auch die Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Sourcing-Funktion nahm hierbei bedingt durch die Industrialisierung der beschafften Waren und Dienstleistungen zu. Die Einkaufsabteilung umfasste z. B. einen internen Supportbereich, der die strategischen Einkaufsmanager mit Datenanalysen, Marktwissen und -forschung unterstützte. Eine höhere Attraktivität der Einkaufsfunktion innerhalb des Referenzunternehmens zeigte sich auch in einem gestiegenen Interesse von Nicht-Einkäufern an offenen Positionen im IT-Einkauf.

Mit dieser neuen Aufgabenverteilung im Unternehmen wurde der Einkauf auch treibende Kraft für eine weitergehende Standardisierung der IT, z. B. über die verstärkte Einflussnahme auf die Bedarfspezifikation. Bei Ausschreibungen wurde vom Einkauf zunehmend darauf geachtet, Bedarfe global auf der Basis von markttypischen Ausprägungen zu definieren, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen Angeboten sowie mit konzerninternen und externen Benchmarks herzustellen.

Im Ausschreibungsprozess muss eine Balance zwischen den Anforderungen aller beteiligten Unternehmensbereiche hergestellt werden. Gerade bei komplexen Ausschreibungen mit zahlreichen Stakeholdern aus verschiedenen Funktions- und Geschäftsbereichen sowie Regionen kann der strategische Einkauf die „Klammer“ sein, die diese Anforderungen konsolidiert und in den Markt bringt. Bei einer übertriebenen Fokussierung des Managements auf finanzielle Ziele besteht die Gefahr, dem Einkauf eine „Carte Blanche“ in den Verhandlungen zu geben. In solch einer Situation kann es zu einem „Lose-Lose“-Ergebnis kommen, sowohl beim Dienstleister aufgrund von nicht profitablen Geschäftsabschlüssen als auch beim Kunden aufgrund von Qualitätsproblemen. Daher wurde beim Referenzunternehmen darauf geachtet, dass alle wichtigen Verhandlungszwischenergebnisse mit einem Steuerungskreis abgestimmt werden mussten, um eine einseitige Verhandlungsführung zu vermeiden. Ebenso

wurden die Verhandlungsteams, deren Größe wesentlich vom Vertragswert abhing, neben dem Einkauf auch mit Vertretern der einzelnen Stakeholder-Gruppen besetzt. Dabei konnte dieses Kernteam bis zu zehn Mitglieder umfassen, wobei der Zugriff auf ein erweitertes Team von über 60 Mitgliedern möglich war.

#### **4. Der neue Beschaffungsprozess entsprechend eines standardisierten Ansatzes**

Die Industrialisierung der IT-Dienstleistungen ermöglicht den Einsatz von Einkaufsprozessen, die bisher insbesondere bei dem Einkauf produktionsnaher Güter verwendet wurden. Diese Prozesse dienen der Effizienzsteigerung im Einkauf sowie einer Professionalisierung der Einkaufsfunktion gegenüber sowohl dem Lieferanten als auch dem internen Kunden:

- Arbeitsrichtlinien und Verhaltensregeln sollten für das gesamte Unternehmen entwickelt sowie für alle Mitarbeiter verbindlich erklärt werden, die in den Beschaffungsprozess involviert sind. Häufig sind diese Richtlinien verbindlich über alle Warengruppen des Unternehmens mit spezifischen Anhängen für den IT-Bereich. Insbesondere für Outsourcing-Projekte mit Personaltransfer oder -abbau müssen spezifische Richtlinien eingehalten werden.
- Auf Konzernebene müssen klare und verbindliche Regelmechanismen für Angebotseinholung und Ausschreibung definiert werden. Diese werden üblicherweise durch den Vertragswert gesteuert und können die Einbeziehung der Einkaufsfunktion vor der Genehmigung durch den CIO/Finanzbereich erfordern.
- Die Einkaufsprozesse sollten standardisiert und formalisiert werden. Es wird eine klare Rollenverteilung zwischen der beschaffenden Organisationseinheit und den Fachbereichen definiert. Der Zugang zu Angebotsinformationen während der Ausschreibung sollte intern auf wenige Mitarbeiter beschränkt werden. Gleichzeitig sollte die Kommunikation im Rahmen von unternehmensspezifischen Richtlinien mit den Ausschreibungsteilnehmern formalisiert werden, um so einen ausgewogenen und neutralen Entscheidungsprozess sicher zu stellen. Dieser „Formalismus“ erfordert eine „kulturelle“ Veränderung für den Fachbereich im Umgang mit den Dienstleistern, der vom Einkauf klar kommuniziert werden sollte.

- Wo möglich und sinnvoll sollten Dokumentvorlagen verbindlich im IT-Einkauf eingesetzt werden. Dies gilt insbesondere bei Ausschreibungsverfahren durch die Vorgabe von Ausschreibungsdokumenten, Bewertungsmatrizen und Rahmenverträgen. Diese sollten auf die spezifischen Ausprägungen der einzelnen IT-Warengruppen abgestimmt werden. So können Ausschreibungen für IT-Dienstleistungen in verschiedenen Unternehmensbereichen weitgehend standardisiert und wiederverwendet werden.

Diese Prozesse wurden im Referenzunternehmen über einen mehrjährigen Zeitraum eingeführt und kontinuierlich verfeinert. Parallel wurden alle Veränderungen intensiv mit dem IT-Fachbereich abgestimmt, um eine hohe interne Akzeptanz zu erzielen.

## **5. Einkaufs-Tools für das globale Dienstleister-Management**

Die Professionalisierung des IT-Einkaufs zeigt sich auch in dem zunehmenden Gebrauch klassischer Einkaufs-Tools, die früher als nicht angemessen von den Fachbereichen abgelehnt wurden, jetzt aber durchaus ihre Berechtigung haben:

- Durch den Einsatz von E-Sourcing-Tools können Ausschreibungen beschleunigt werden. Bei standardisierten IT-Dienstleistungen ist es z. B. möglich, Auktionen durchzuführen. Der Erfolg der Auktion ist u.a. abhängig von der Genauigkeit der Spezifikation. Lässt diese zuviel Raum für Interpretationen, sind die Angebote nicht vergleichbar und somit eine Auktion unsinnig. Einige elementare IT-Dienstleistungen lassen sich über Auktionen in den Markt bringen. Im Referenzunternehmen wurde bei der Auktion von komplexen IT-Diensten offen an die Teilnehmer kommuniziert, dass der niedrigste Preis nicht zu einer automatischen Auftragserteilung führen, sondern als ein Faktor in die Bewertungsmatrix einfließen würde.
- Internes und externes Benchmarking von Dienstleistungsqualität und Konditionen können durch geeignete Einkaufsinformationsdatenbanken unterstützt werden. Im Referenzunternehmen wurden die Konditionen für externe IT-Beratungs- und Serviceleistungen weltweit erfasst und mit Hilfe von standardisierten Funktionsprofilen und Währungsfaktoren vergleichbar gemacht.

- Outsourcing-Verträge zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus. Mit Hilfe von geeigneten Vertragsmanagement-Tools können auch komplizierte Strukturen abgebildet und ein effizientes Vertragsmonitoring über den gesamten Vertrags-Lebenszyklus sichergestellt werden. Im Bezugsunternehmen wurden alle IT-Verträge in einem Tool auf einheitliche Weise erfasst und archiviert. Zusätzlich wurde der Fortschritt von laufenden Verhandlungen über ein zentrales Reporting überwacht.

Die Zunahme standardisierter IT-Dienstleistungen ermöglicht eine immer stärker kennzahlenorientierte Leistungsbeurteilung von Verträgen wie sie im klassischen Einkauf (z. B. von Produktionsmaterial) bereits seit langem etabliert ist. Im Referenzunternehmen wurden diese Kennzahlen entweder automatisiert oder über subjektive Beurteilungen einer größeren Anzahl von Anwendern (z. B. Messung der Kundenzufriedenheit nach Abschließen eines Incident-Tickets) ermittelt. Gerade bei Verträgen mit einer Vielzahl von internen Kunden auf funktionaler und regionaler Ebene werden Kennzahlen zu einem kritischen Steuerungsmittel. Diese Kennzahlen werden als Service Level fester Bestandteil von Bonus-Malus-Verträgen.

## **Fazit**

Die Industrialisierung von IT-Dienstleistungen führt zu einer Aufgabenverschiebung bei der Beschaffung von der Fachabteilung hin zum Einkauf. Dabei kommen klassische Einkaufsprozesse und -tools zum Einsatz, die vor der Industrialisierung für den IT-Fachbereich nicht anwendbar waren. Wie bei anderen Einkaufswarengruppen kann der strategische Einkauf diesen „Machtgewinn“ am besten zum Unternehmensnutzen einsetzen, wenn das IT-Management partnerschaftlich und „auf Augenhöhe“ in den Verhandlungs- und Entscheidungsprozess eingebunden ist.