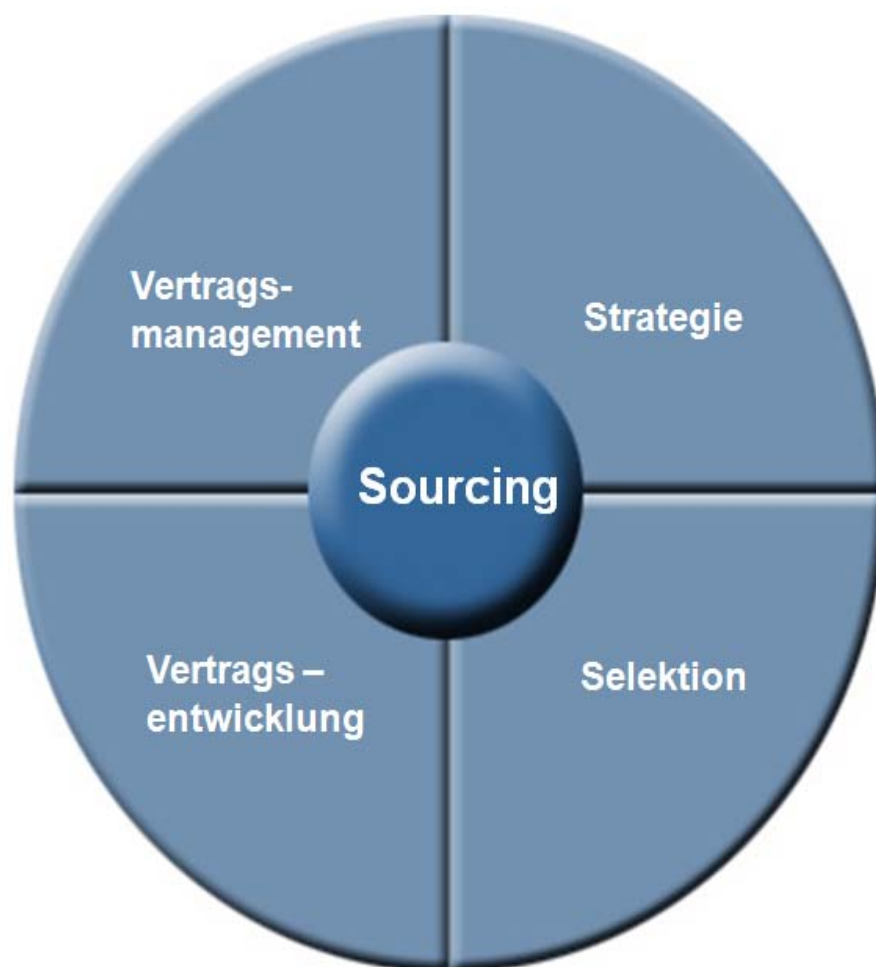


# Professionelle Beschaffung in der Informatik

## Ein Leitfaden



von  
Dr. Helmut Steigele

Dr. Helmut Steigele  
Professionelle IT-Ressourcenbeschaffung, e-Book

ISBN: 978-3-9523299-4-8

Alle Rechte vorbehalten

© 2009 by Dr. Helmut Steigele

Jede Art von Vervielfältigung ohne Genehmigung ist unzulässig.

Gestaltung, Satz und Illustration:

CascadeIT-Dr. Helmut Steigele, 8192 Glattfelden – Schweiz

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>WARUM DIESES BUCH?</b>	<b>8</b>
<b>GLIEDERUNG UND INHALTE DIESES BUCHES</b>	<b>10</b>
<b>ABSCHNITT 1</b>	<b>11</b>
<b>GRUNDLAGEN, BESCHAFFUNGSSTRATEGIE UND BESCHAFFUNGSREGELN</b>	<b>11</b>
<b>GESAMTKONTEXT UND SCHLAGWORTE DES “BESCHAFFUNGSWESENS”</b>	<b>12</b>
<b>DER LIFECYCLE IM RESSOURCEN-MANAGEMENT – EINE ERSTE ÜBERSICHT</b>	<b>13</b>
Schritt1: Strategie – Der Wegbeschrieb zur Beschaffung	15
Schritt 2: Selektion – Vom Kriterium zum Auswahlprozess	16
Schritt 3: Vertragsentwicklung	17
Schritt 4: Lieferanten- und Vertragsmanagement	17
<b>RESSOURCEN, GÜTERKLASSIFIKATIONEN, SOURCING-MODELLE, BESCHAFFUNGSHANDBUCH - BEGRIFFSERKLÄRUNGEN</b>	<b>19</b>
Was ist eine IT-Ressource?	19
Category-Management – Wie kann ich IT-Ressourcen klassifizieren?	21
Beschaffungsregeln – Was habe ich bei einer Beschaffung zu berücksichtigen?	23
<b>Sourcing-Modelle oder Beschaffungswege</b>	<b>24</b>
Beschaffungsmodelle nach der Anzahl der Bezugsquellen	24
Beschaffungsmodelle nach der Komplexität des Produktes	25
Beschaffungswege nach geographischen Kriterien	26
<b>DIE FESTLEGUNG EINER BESCHAFFUNGSSTRATEGIE – SCHRITTE UND INHALTE</b>	<b>28</b>

<b>DIE DEFINITION EINES BESCHAFFUNGS-HANDBUCHES – SCHRITTE UND INHALTE</b>	<b>30</b>
<b>Die Bestandteile des Beschaffungs-Handbuches</b>	<b>31</b>
Erläuterungen zum Kapitel „Ausgangslage“	32
Erläuterungen zum Kapitel „Routinebeschaffungen“	33
Erläuterungen zum Kapitel „strategische Beschaffungen“	34
Erläuterungen zum Kapitel „Outsourcing - Serviceproviding“	35
Erläuterungen zum Kapitel	36
„Management von Beschaffungsrisiken“	36
Risikomanagement und IT-Ressourcenbeschaffung - Details	36
Erläuterungen zum Kapitel „Einbindung von Mitarbeitern“	40
Erläuterungen zum Kapitel „Performancemanagement im Beschaffungsprozess“	41
Erläuterungen zum Kapitel „Finanzielle Aspekte“	42
<b>DIE DEFINITION EINER BESCHAFFUNGS-STRATEGIE – INSTRUMENTE UND METHODEN</b>	<b>43</b>
<b>Zusammenfassung des Abschnitts:</b>	<b>45</b>

<b>ABSCHNITT 2</b>	<b>46</b>
<b>RESSOURCEN-SELEKTION -</b>	<b>46</b>
<b>DER AUSWAHLPROZESS</b>	<b>46</b>
<b>SELEKTION – DIE GRUNDLAGEN DES AUSWAHLENTSCHEIDES</b>	<b>47</b>
<b>GRUNDLEGENDE SCHRITTE EINES STRATEGISCHEN BESCHAFFUNGSPROJEKTES</b>	<b>48</b>
<b>Schritt 1:</b>	<b>49</b>
<b>Buying-Center und Evaluationsdossier als Projektgrundlagen</b>	<b>49</b>
Vorbereitungsschritte – Bildung des „Buying-Center“	49
Die Evaluationsdokumente	50
<b>Schritt 2: Pflichtenheft erstellen</b>	<b>51</b>
Methoden der Marktanalyse – Das Finden geeigneter Kandidaten	58
Fallbeispiel – Vorauswahl auf Basis Portfoliotechnik	59
<b>Schritt 4: Einholen und Bereinigen der Offerten</b>	<b>60</b>
<b>Schritt 5: Grob- und Detailevaluation der Offerten</b>	<b>61</b>
Die Evaluationsdokumente	61
Die Grob-Evaluation	62
Die Detailevaluation	62
<b>Schritt 6: Shortlisting – Anbieterentscheid treffen</b>	<b>63</b>
<b>Schritt 7: Erstellung des Evaluationsberichtes</b>	<b>64</b>
<b>Abschliessende Anmerkungen</b>	<b>65</b>

<b>ABSCHNITT 3</b>	<b>66</b>
<b>VERTRAGSENTWICKLUNG – VERTRAGSVERHANDLUNGEN</b>	<b>66</b>
<b>GRUNDLAGEN ZUR VERTRAGSENTWICKLUNG</b>	<b>67</b>
<b>Vertragskategorien</b>	<b>67</b>
<b>Kaufverträge – Eigenschaften</b>	68
<b>Dienstleistungsverträge</b>	68
<b>Lizenzverträge</b>	69
<b>IT-Systemverträge</b>	70
<b>Wartungsverträge</b>	70
Hardwaregebundene Wartung	70
<b>Sonderfall – SLA</b>	72
<b>Vertragselemente</b>	<b>73</b>
<b>Verantwortlichkeiten</b>	73
<b>Lieferleistungen</b>	74
<b>Gewährleistungen</b>	75
<b>Leistungsabgeltung, Terms &amp; Conditions</b>	77
<b>DER VERHANDLUNGSPROZESS</b>	<b>78</b>
<b>Verhandlungsvorbereitung</b>	<b>79</b>
<b>Verhandlungseröffnung – Kontaktphase</b>	<b>80</b>
<b>Die Kernphase</b>	<b>80</b>
<b>Die Vereinbarungsphase</b>	<b>81</b>
<b>Die Vertragsumsetzung – Der Start der Beziehungspflege</b>	<b>81</b>

<b>ABSCHNITT 4</b>	<b>82</b>
<b>LIEFERANTEN- UND VERTRAGSMANAGEMENT – WAS IST DAS?</b>	<b>83</b>
Lieferanten- und Vertragsmanagement – Vorgaben und Nutzenpotentiale	84
Lieferanten- und Vertragsmanagement – Die erforderlichen Arbeitsabläufe	86
Lieferanten kategorisieren	87
Lieferanten aufnehmen	87
Lieferanten-DB pflegen	88
Lieferleistung bewerten	88
Möglichkeiten der Leistungsmessung bei Verträgen und Lieferanten	89
Einfache Methoden	89
Punktwertmethoden	90
Portfoliomethoden zum Lieferantenrating	91
Änderungen an laufenden Verträgen – Kleine Ursache – Grosse Wirkung	92
Changekategorien und Bewilligungen im Vertragsmanagement	93
Statuskontrollen in der Vertrags-Datenbank nach Changes	93
Leistungsverbesserung – Ausbau von Partnerschaften	94
Vertragsverlängerung oder Ausstieg – Hamlet lässt grüssen	95
<b>WIE MAN SICH BETTET... - ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN</b>	<b>96</b>
Literatur	97
IT Management Basics	97
Empfohlene Internet-Ressourcen	99

## Warum dieses Buch?

Schlagworte sind in. Supplier-Relationship-Management, Make or Buy Sourcing - in welcher Form auch immer. Wer sich durch die Höhen und Tiefen des Business- und IT-Consulting kämpfen musste, weiß wie gern und wie oft mit Schlagworten wie den zuvor erwähnten Geld gemacht wurde.

Auch der Verfasser dieser Zeilen hat mit dieser Begriffswelt gelebt und gelitten. Gelitten, weil oft erkannt wurde, dass ohne betriebswirtschaftlich abgesichertes Wissen scheinbar neue Vorgehensmodelle erfunden wurden, dann die gläubige Schar der ersten „Early adaptors“ fürs Anwenden dieser Modelle zahlen durften und nachträglich unter den damit verursachten „Kinderkrankheiten“ litten.

Genau auf dieses Problem stieß der Autor auch beim Schlagwort „IT-Beschaffung und IT-Supply-Chain-Management“. Es wurden und werden diese Begriff für alles gebraucht, was gerade verkaufsförderlich klingt. Nach einem in sich geschlossenen gedanklichen Konzept hat der Verfasser in dieser Domäne lange gesucht, dieses aber nicht gefunden.

Nicht weil es diese Konzepte nicht gäbe. Es liegt wohl eher daran, dass sich IT und Business als Disziplinen einfach nicht vertragen können. Entweder schraubt man an der IT herum und das Business trägt die Folgen. Oder umgekehrt, das Business tüftelt an Sourcing- und Beschaffungskonzepten herum, und verschlimmbessert ohne Einbezug der IT die Situation des gesamten Unternehmens.

Ersichtlich wird dies, wenn man einen Blick in die „Einkaufs-Einheiten“ von Unternehmen wirft. Dort feiern nicht ohne Gründe die Auguren, Propheten und Evangelisten des Supply-Chainmanagement fröhliche Urstände, übertreffen sich in „Standardisierungs-, Outsourcing- und Rabattschlachten“ mit allen möglichen Lieferanten. Wen wundert's dass da die IT-Vertreter sich abgrenzen, ihr eigenes Süppchen kochen und bisweilen sogar außen vor gelassen werden, weil diese Instanz keiner verstehen kann oder will. Dass mit diesem Ansatz im gesamten Unternehmen auch „Geld verbrannt wird“ ist ebenso offensichtlich.

Der Grund für diesen Miss-Stand liegt sowohl in der Spezialisierung der jeweiligen Wissensträger als auch in gleicher Art gelagertem Silo-Denken der Experten, die es eigentlich wissen müssten. Zudem wurde und wird kaum das gesucht, gelesen, überdacht und angewandt, was es zum Thema „Beschaffung von Informatik-Ressourcen“ in der Fachliteratur gibt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zitat eines Supply-Chain-Experten bei einem Kaffee an einem Kongress: Wenn ich für mich ein neues Beratungsfeld erschließen möchte, lese ich mal ein Whitepaper oder ein Buch, und den Rest erlerne ich mit meinen ersten Kundenmandaten. Warum sollte ich auch, der Kunde weiß sowieso weniger als ich...



Modelle und Gedanken, welche auf der betriebswirtschaftlichen Gedankenwelt ruhen und den Dienstleistungscharakter der Informatik herausarbeiten, geschweige denn auch auf das Ressourcenmanagement umlegen sind in dieser Form kaum publiziert.

Der Autor will den Versuch wagen und hier für alle jene, welche sich in diesem Raum bewegen und entscheiden müssen einen Anhalt erarbeiten, welcher auch verwendbar ist.

Sei es, um als Businessverantwortlicher die gewonnen Erkenntnisse auf die Umsetzung von gesamthaften Einkaufsrichtlinien anzuwenden oder aber im Normalfall als IT-Verantwortlicher zumindest so arbeiten zu können, wie es Profis tun, wenn ihnen mangels Vorgaben keine Grenzen gesetzt wurden, sie aber für jede vermeintliche „Grenzüberschreitung“ abgestraft werden.

## Gliederung und Inhalte dieses Buches

Die Struktur des Dokumentes ist auf vier Regelkreise oder Abschnitte aufgebaut.

Im ersten Abschnitt befinden sich die grundlegenden Informationen zur Erarbeitung einer Beschaffungs-Strategie und eines Beschaffungshandbuches für die IT-Beschaffung. Auch werden hier die Grundsätze des „Supplier-Relationship-Managements“ erläutert. ITILv3 sei Dank, nun sind zumindest schon Stichworte vorhanden, die man verwenden kann.

Neben den Grundlagen steht als Ziel dieses Buches eine detaillierte Ablaufferklärung, wie und warum es zu einer Beschaffungsstrategie oder einem Beschaffungshandbuch kommt. Als abschließendes Ergebnis dieses Parts steht ein „Table of Contents“ (Gliederung) eines Beschaffungs-Handbuches auf Unternehmensebene.

Abschnitt II geht vor allem auf die Auswahl- und Beschaffungsvorgänge im Detail ein. Beschrieben wird hier die Beschaffung einer als „strategisch“ geltenden Ressource. Dies, weil hier der Leser in einen Erkenntnisfundus eintauchen kann, der ihm auch bei den einfacheren Fällen helfen kann.

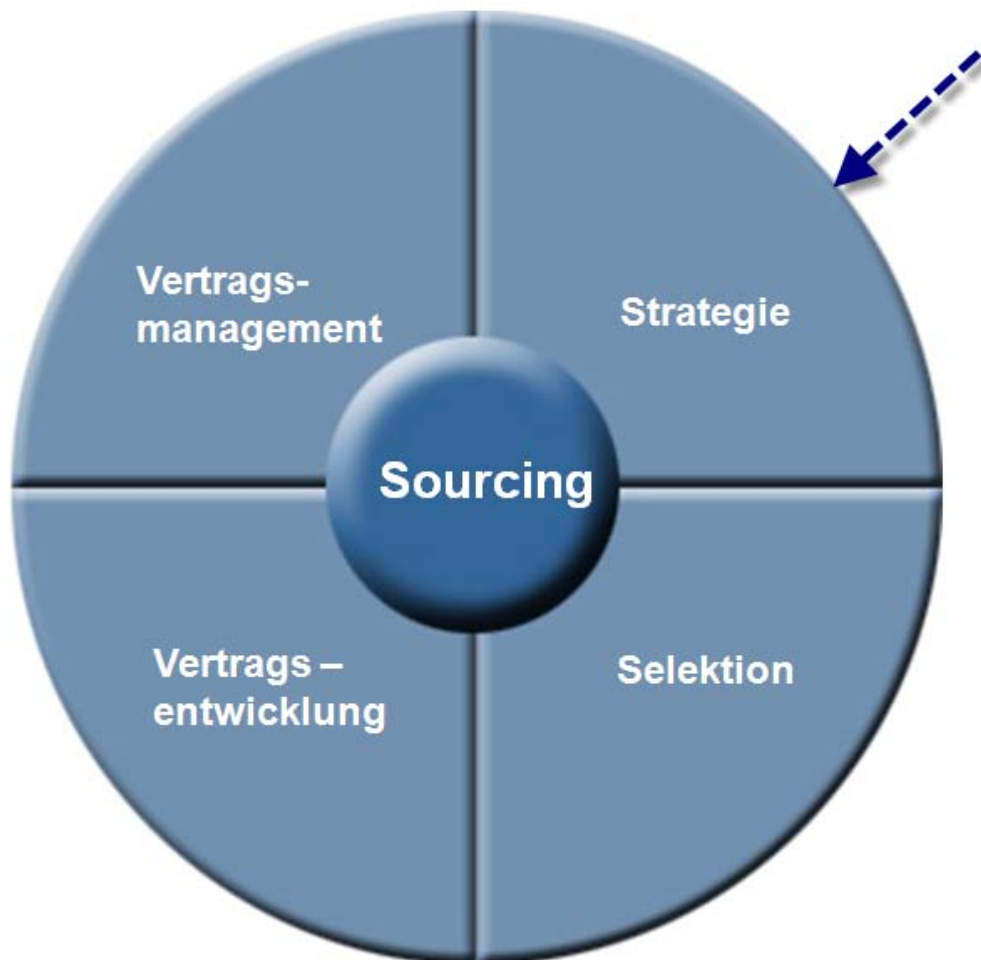
Abschnitt III stellt auf die neu hinzugekommenen Erkenntnisse aus dem „Supplier- und Contractmanagement“ ab. Im konkreten Fall werden hier die Schritte beschrieben, welche die Themen Vertragsvorbereitung, Vertragsverhandlung und Operationalisierung für das Gesamtunternehmen und letztendlich auch die Vertragskontrolle beinhalten.

Der vierte Abschnitt beschreibt alle Inhalte, welche sich um die Leistungskontrolle von Lieferantenbeziehungen und Vertragsleistungen drehen. Hier werden alle jene Teile zum Thema „Supplier-Relationship“ und „Contractmanagement“ beschrieben, welche sich leider noch nicht in der ITILv3 finden.

Mit dieser Gliederung und den darin befindlichen Inhalten sollen Einkaufsverantwortliche auf Business- und IT-Ebene befähigt werden, wieder selbständiger respektive expertenfrier handeln zu können.

Für allfällige Rückfragen, weitere Anregungen und Hinweise steht der Autor (siehe Kapitel: Über den Autor) gerne zur Verfügung.

# Abschnitt 1



## Grundlagen, Beschaffungsstrategie und Beschaffungsregeln

## **Gesamtkontext und Schlagworte des “Beschaffungswesens”**

Die erste und wichtigste Herausforderung zur Konsolidierung des Beschaffungswesens in der IT ist die, dass der „unternehmerische Einkauf“ und die „Informatik“ zumindest in den Berührungspunkten dieselben Worte verwenden. Zumeist sind dies Begrifflichkeiten, welche durch Fachliteratur oder Beratungsunternehmen mehr oder minder willkürlich eingesetzt werden.

Diese Schlagworte machen aber erst dann Sinn, wenn zuerst der Gesamtkontext eines Unternehmens für alle Beteiligten ersichtlich wird.

Es wird hier vorausgesetzt, dass ein Unternehmen seinen vollen Erfolg erst dann auf dem Markt entwickeln kann, wenn es Güter oder Dienstleistungen an den Markt liefert, die wirklich einzigartig sind und benötigt werden.

Wenn nun gesamthafte Unternehmen entscheiden, welche Güter und Dienstleistungen im Rahmen einer Gesamtstrategie ausgeliefert werden, stellen sie sich damit auch zwangsläufig die Frage: Wie erstelle ich dieselben, welche Ressourcen und Fähigkeiten muss ich als Unternehmen entwickeln oder beschaffen, um erfolgreich zu sein oder zu bleiben?

Es ist also die Kombination von bezogenen und vorhandenen Ressourcen, welche eine Erfolgsgrundlage für den unternehmerischen Erfolg geltend macht. Der Bezug dieser Ressourcen wird zumeist banal ausgedrückt „kostenoptimiert“, will heissen: Je billiger ich dieselben beschaffe, desto erfolgreicher bin ich.

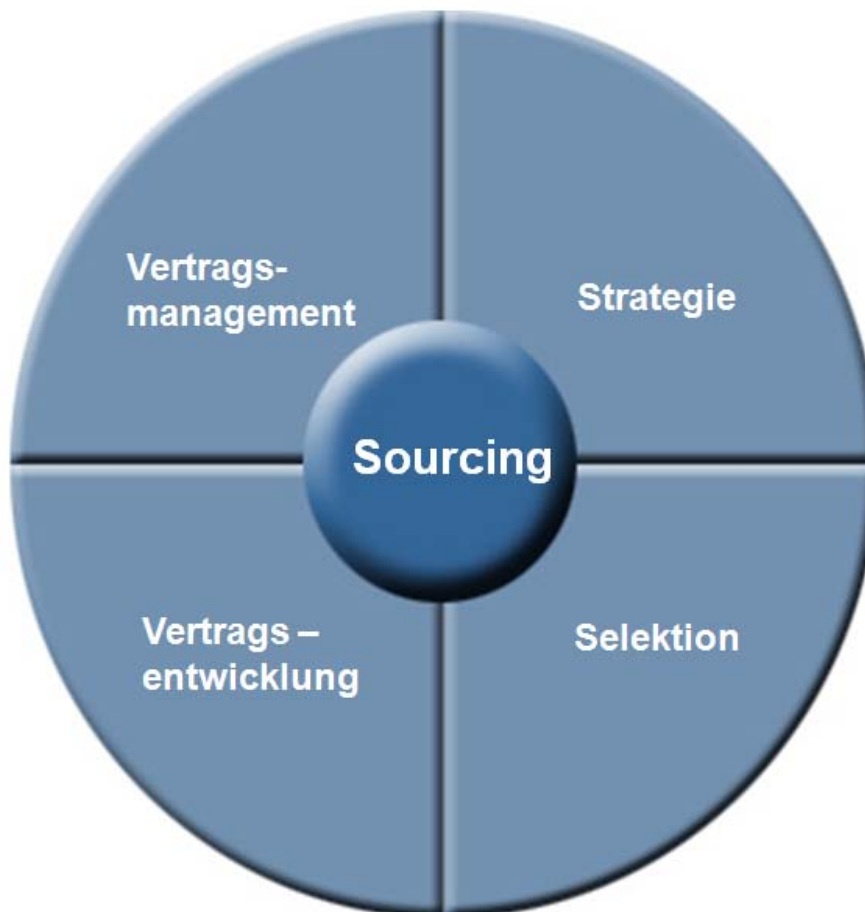
Hier kommen wir zur ersten Gewissensfrage: Was ist „billig“? Gilt dies für alle Ressourcen gleichermassen oder hängt es nicht von der unternehmerischen Zielsetzung und den davon abgeleiteten Ressourcen ab, der Nutzungsdauer derselben etc., was als nachhaltig, kosteneffizient und zielführend gilt?

Insofern gilt es hier einmal abzuklären, was eine IT-Ressource ist.

## Der Lifecycle im Ressourcen-Management – Eine erste Übersicht

Ein Gesetz der Praxis besagt: „Wer das Schema beherrscht, bedarf dessen nicht mehr“.<sup>2</sup> Routinierte Resource-Manager und Einkäufer können diese Aussage bestätigen, sind sie es doch, die sich tagtäglich damit beschäftigen müssen, die mehr oder minder lebenswichtigen Ressourcen für Ihr Unternehmen zu besorgen.

Egal um welches Beschaffungsprojekt es sich auch immer handelte, routinierte Einkäufer fragten immer zuerst nach der Zielsetzung des Beschaffungsvorhabens, bauten eine „Strategie“ auf, legten Selektionskriterien fest, handelten Verträge aus und bauten nach Abschluss des Vertrages eine „messbare“ Kunden-Lieferantenbeziehung auf.



Genau diese 4 Grundschritte sind in den folgenden Abschnitten detaillierter beschrieben und auf die Bedürfnisse der Informations- und Kommunikationstechnologie angepasst.

<sup>2</sup> Dieser Spruch wurde dem Strategen Erwin Rommel nachgesagt.

Egal für welche Art von IT-Ressource, der in der folgenden Abbildung dargestellte Algorithmus lässt sich für alle Anlassfälle durchlaufen.

**Achtung:** Er ist in seiner Maximalversion dargestellt, es werden in diesem Buch auch alle Schritte darin abgehandelt.

Was Sie selbst davon anwenden, bestimmt wahrscheinlich ihre persönliche Zeit- und Ressourcensituation. Die grundlegenden Schritte, die sie aber immer setzen müssen sind:

1. Beschaffungs-Strategie festlegen
2. Selektion von Ressourcenkategorie, Beschaffungsweg und erwünschtem Lieferantenprofil
3. Aufbau des Vertrages zum Lieferanten
4. Management der vertraglich vereinbarten Partnerschaft – Leistungsmessung – Verlängerung und Kündigung (Supplier- und Contractmanagement)

**Anmerkung:** Wer sich wirklich tief in die Materie einarbeiten will, kann viele dieser Gedanken auch in der „Supply-Chain-Operations Reference – SCOR“ nachlesen. Diese existiert als literarische Grundlage für „Good Practices“ im konventionellen „Supply-Chain-Management“ in der Zwischenzeit in der Version 9.0.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Siehe <http://www.supply-chain.org>

## Schritt1: Strategie – Der Wegbeschrieb zur Beschaffung

Ausgehend von der Annahme, dass Sie als Ressourcenverantwortlicher innerhalb der IT einen Beschaffungsentscheid vorbereiten müssen, werden zu Beginn folgende Fragen stehen:

1. Was soll mit der Beschaffung der Ressource erreicht werden, welchen Beitrag soll die Ressource zur gesamten Unternehmensstrategie leisten?
2. Um welche Art von Ressource geht es?
3. Welche Veränderungen ergeben sich durch die neue Ressource im Bereich Organisation und Prozess?
4. Welche Risiken liegen in der Beschaffung oder Nichtbeschaffung der Ressource?



Im Detail kümmern Sie sich hier darum, dass von Beginn an der richtige Weg – sprich die passende Strategie – genommen wird. Erst wenn unter diesem Blickwinkel alle obenstehenden Punkte behandelt wurden sind Sie in der Lage, eine Machbarkeitsaussage zum Beschaffungsvorhaben zu legen. Zumeist werden bei strategischen Vorhaben die Risiken erst an späterer Stelle abgehandelt, eine erste Evaluation für ein „Go – No go“ hat aber noch nie geschadet.

## Schritt 2: Selektion – Vom Kriterium zum Auswahlprozess

Die Selektionsphase ist vor allem durch folgende Schritte gekennzeichnet:

1. Prozess der Lieferanten- und Lösungsauswahl
2. Welche Inhalte müssen durch ein allfälliges Pflichtenheft definiert sein?
3. Sind Kosten / Nutzen und Wert der Ressource ausreichend abgeklärt?
4. Anhand welcher Auswahlverfahren wird der Zuschlag vorbereitet?



Ziel dieses Prozesses ist die Auswahl des ökonomisch bestgereichten Vertragspartners.

Entscheidend für diesen Prozess sind die Überlegungen zu Kosten und Nutzen einer allfälligen Beschaffung. Eng damit verbunden ist auch der „Wert“ der Ressource schlechthin. Während Kosten und Nutzen im kurzfristigen Rahmen eine Rolle spielen, hat der Wert eine eher langfristige Wirkung.

Letztendlich ist in der IT aber der Wert der Bereich, der in Zeiten wie diesen am meisten hinterfragt wird. Es scheint daher angebracht, sich über den künftigen „Wertbeitrag“ einer Ressource Gedanken zu machen.



### Schritt 3: Vertragsentwicklung

Je nachdem um welche Art von Ressource es sich handelt, gestaltet sich der Vertragsgestaltungsprozess - vom Festlegen der beiderseitigen Verantwortlichkeiten, der Bezahlungsmodalitäten bis hin zu einer bedürfnisgerechten Dienstleistungsvereinbarung (SLA).

Je nach Komplexität (am höchsten beim sogenannten Outsourcing) kann dieser Prozess ganze Abteilungen innerhalb eines Unternehmens beschäftigen.



Zielsetzung dieses Prozesses ist es, die Grundlage für eine „reibungsfreie“ Beziehung zwischen dem Abnehmer und Lieferanten zu legen.

### Schritt 4: Lieferanten- und Vertragsmanagement

Mit dem Management der Lieferantenbeziehung und der damit abgeschlossenen Verträge schließt der Beschaffungszyklus.

Auf Basis der unterzeichneten Vereinbarungen, sorgen Sie mit Leistungsmessung, Veränderung der Vertragsgrundlagen, Benchmarking und Reporting von SLAs dafür, dass Ihnen das Wissen über den Vertragsverlauf, das Beziehungsmanagement und für künftige Nachfolgeinvestitionen erhalten bleibt.



Mit diesem Wissen können Sie dann in weitere Beschaffungs-Entscheidungen einsteigen und ihre Gesamtperformance in der Beschaffung steigern.

Mit dem Wissen zu den einzelnen möglichen Beschaffungs-Schritten haben Sie aber auch die Grundlage, je nach Anwendungsfall jene Schritte durchzulaufen, welche von der Ressource selbst vorgegeben sind.

# Ressourcen, Güterklassifikationen, Sourcing-Modelle, Beschaffungshandbuch - Begriffserklärungen

## Was ist eine IT-Ressource?

Eine Ressource ist nichts anderes als ein „Input“ der getätigt wird, um einen marktgerechten „Output“ zu erstellen, welcher wiederum als Ressource für die Marktabnehmer einsetzbar ist.

Je nach Bündelungsgrad kann man daher die in der IT eingesetzten Ressourcen so klassifizieren:



Im Sinne der Nachhaltigkeit werden verantwortungsvolle Entscheider also zuerst fragen: Was brauche ich von diesen Ressourcen, wie lange muss ich über diese Ressource verfügen und ist diese Ressource durch andere Ressourcen ersetzbar? Er achtet daher auf die „Versorgungssicherheit“ in Abstimmung mit der Nutzungsdauer der Ressource.

Dementsprechend wird auch in professionellen Einkaufsabteilungen auf der Business-Ebene eine sogenannte „Materialgüterklassifizierung“ durchgeführt, auf deren Basis dann die entsprechenden Beschaffungswege und Beschaffungsrichtlinien angewendet werden.

Hier kommt es in der betrieblichen Realität zum ersten Konflikt: Setzt die IT einen Beschaffungsantrag, weiss der Einkauf nicht, in welche Kategorie der Beschaffungswunsch eingeordnet werden soll. Im Zweifelsfall wird also auf „Gebrauchsgut“ geschaltet und eine Verhandlungs- und Rabattschlacht bricht los, welche dem Gesamtunternehmen schadet.

Kann die IT selbst beschaffen und verfügt über keine Regeln, sprich denkt auch nicht in Kategorien wie Versorgungsrisiko, Komplexität des Gutes oder Kostenvolumen über die gesamte Nutzungsdauer hinweg, kommt es auch nicht besser.

**Zusammengefasst:** Sobald erkannt wird, was als Ressource gilt und wie über eine gemeinsame „Klassifikation“ mit dem Einkauf festgelegt wird, nach welchen Beschaffungsregeln diese ins Unternehmen geholt werden, ist zumindest sichergestellt, dass es weniger unerwartete Folgekosten gibt.

**Anmerkung:** Es gibt in der Zwischenzeit nur für die IT dazu den Begriff „Category-Management“. Dieser Ansatz beschreibt hier als neu, was in der Industrie schon seit längerem praktiziert wird.

## Category-Management – Wie kann ich IT-Ressourcen klassifizieren?

**Es gibt Ressourcen, die braucht man nur einmal, es gibt andere, die braucht man fortlaufend. Je nachdem, was die Ressource kostet, gehe ich sorgfältiger vor oder eben nur „pragmatisch“**

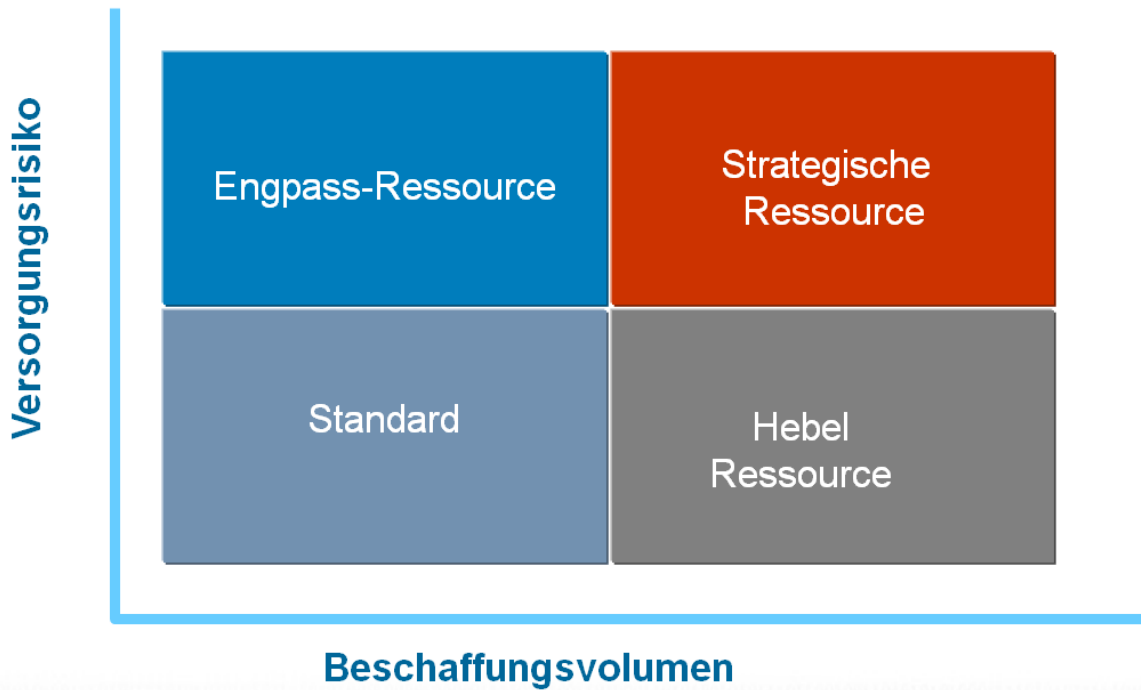
Obiges Zitat könnte auch aus Ihrem Alltag stammen. Und dieses Zitat hat seine Berechtigung. Aus der nun etwas „erhöhten“ Perspektive des Category-Managements werden Ressourcen oder Güter oft nach diesen Kriterien klassifiziert, um so die Beschaffungswege zu bestimmen, die die geringsten Gestehungskosten für die Ressource verursachen.

Als Kernkriterium für die Ressourcen- oder Güterklassifizierung gelten die Merkmale Beschaffungswert, die Beschaffungsmenge auf der einen Seite und die Verfügbarkeit der Ressource, die Anzahl der Anbieter und die Ersatzmöglichkeiten der Ressource auf der anderen Seite.

Je riskanter es also ist ein Gut zu besorgen und je strategischer dieses Gut oder diese Dienstleistung für die eigene Zielerreichung ist, desto eher wird man auf eine langfristige vertragliche Bindung, oft sogar auf eine Allianz drängen.

Komplexität und Seltenheit der benötigten Ressource und Beschaffungsvolumen geben auch eine erste Richtung des Beschaffungsweges vor.

Ziel jeglicher Beschaffungsaktion ist es, die eigenen Beschaffungs- und Nutzungskosten (Transaktionskosten) niedrig zu halten und die Zielerreichung des eigenen Unternehmens nicht durch unnötiges Risiko zu gefährden. Damit werden die Grundlagen für die künftigen Kunden-Lieferantenbeziehungen gelegt:



Wie eine solche Quellenklassifizierung mit den dazugehörigen Handlungsempfehlungen aussieht, erkennt man aus der folgenden Graphik. Wichtig ist im Bereich der Quellenbeschaffung noch folgendes:

## Beschaffungsregeln – Was habe ich bei einer Beschaffung zu berücksichtigen?

Diese Regeln lassen sich nicht nur auf Material und Dienstleistungen anwenden, auch das Wissen und die dazugehörigen Wissensträger sind als Ressource zu betrachten.

Ressourcenklasse	Merkmal	Versorgungsrichtlinie
<b>Strategische Ressource</b>	Hoher Zielbezug, hohes Beschaffungsrisiko	Langfristige Lieferantenbindung, präzise Bedarfsermittlung
<b>Engpass-Ressource</b>	geringer Zielbezug, hohes Beschaffungsrisiko	Lieferantenkontrolle, Mengensicherung
<b>Hebelressource</b>	hoher Zielbezug, geringes Beschaffungsrisiko	Einkaufsmacht ausnutzen, Mengen optimieren
<b>Unkritische Ressource</b>	geringer Zielbezug, geringes Beschaffungsrisiko	Auf effiziente Versorgung setzen, Mengen optimieren

Quelle: TU Dresden, Lehrstuhl BWL - Prof. Dr. Rainer Lasch

## Sourcing-Modelle oder Beschaffungswege

Rund um diese Fragestellungen hat die gängige Lehre eine Unmenge von Begriffen gefunden, welche hier kurz beschrieben werden sollen:

Wieviele Bezugsquellen	Aus welcher geographischen Region	Komplexität der Source	Ankauf oder Dienstleistung
Single Sourcing	Local Sourcing	Unit Sourcing	Insourcing
Dual Sourcing	Global Sourcing	Modular Sourcing	Outsourcing
Multi Sourcing		System Sourcing	

## Beschaffungsmodelle nach der Anzahl der Bezugsquellen

Je nach dem, von wie vielen Quellen eine Ressource beschafft oder eingesetzt wird, spricht man von Single, Dual oder Multisourcing. Sinn des Ganzen ist es, die Beschaffungs- und Koordinationskosten niedrig zu halten. Beim Single Sourcing bezieht man die benötigten Dienstleistungen oder Produkte von einem einzigen Hersteller, behält sich aber vor, nach Bedarf zu wechseln.

Das Dual Sourcing funktioniert nach dem Prinzip „Teile und Herrsche“. Hier wird ein und dieselbe Ressource von zwei verschiedenen Quellen besorgt. Das ergibt den Vorteil, dass der Käufer sowohl Preisdruck ausüben kann als auch die Komplexität beim Lieferantenmanagement noch im Griff hat.

Beim Multiple Sourcing werden die Ressourcen ad hoc von verschiedensten Lieferanten besorgt. Der Grund dafür liegt erstens im zumeist niedrigen Wert der Leistung selbst und dem dadurch bei den Lieferanten ausgelösten Wettbewerb im Qualitätsbereich.



## **Beschaffungsmodelle nach der Komplexität des Produktes**

Beim Unit Sourcing werden nur einzelne Bauteile oder punktuelle Dienstleistungen beschafft. Ein Anwendungsfall wäre hier der Ankauf eines einzelnen PCs oder Servers, der kurzfristig gebraucht wird.

Modular Sourcing umschreibt die Beschaffung von komplexeren Dienstleistungen und Produkten, welche für sich selbst in einer unternehmens-eigenen Leistung oder einem Produkt weiter Verwendung finden.

Als Beispiel sei hier die Einführung einer Datenbank angeführt. Dies hängt zumeist nicht nur mit der Software sondern auch mit der Hardware und der Integration des Gesamtpaketes in die Informatik der Käuferorganisation zusammen.

Das System Sourcing betrifft die Beschaffung von komplexen Dienstleistungen oder Gütern, welche massgerecht für den jeweiligen Kunden erstellt werden müssen. Diese Form findet sich vor allem bei Grossprojekten, die anschliessend auch in die Betriebsverantwortung des Anbieters übergehen.

Angewandt auf die Informatik kann man sämtliche Beschaffungsmodelle variieren. Als Beschaffungsobjekt gelten hier vor allem die Infrastruktur, Netzwerk, Software, dezentrale IT (Desktop, Laptop, Printer, Thin-Clients, etc.) und die damit verbundenen Dienstleistungen.

Je nachdem um welches Gut es sich handelt, wird dann die entsprechende Beschaffungs-Strategie ermittelt, welche dann mit der IT-Strategie als auch mit der gesamten unternehmerischen Strategie abgestimmt wird.

## **Beschaffungswege nach geographischen Kriterien**

### **Global Sourcing und Local Sourcing**

Beim Global Sourcing werden die notwendigen Ressourcen weltweit besorgt. Ziel ist es hier, vor allem durch die unterschiedlichen Produktionskosten von ein und demselben Gut, Preisvorteile herauszuwirtschaften.

Das Gegenteil davon ist das Local Sourcing. Aufgrund von Zeitdruck und weil es im Kaufprozess selbst oft einfacher und günstiger ist, die lokalen Märkte zu nutzen, werden bestimmte Güter örtlich zugekauft.

Diese grundsätzliche Festlegung von Beschaffungswegen und Beschaffungsregeln leitet sich entweder aus der Unternehmens-Strategie oder der dazu erarbeiteten Beschaffungsstrategie (Sourcing-Strategie) ab.

Die operativen Umsetzungsrichtlinien selbst befinden sich oft in einem „Beschaffungshandbuch“.

Wenn nun ein IT-Verantwortlicher weder über das eine noch das andere verfügt, bleibt ihm nur eine Wahl: Abteilungsintern sich selbst Regeln setzen, welche auch der „Businesslogik“ entsprechen und nicht nur der der IT selbst.-

### **Insourcing**

Beim Insourcing werden im komplexesten Falle ganze Unternehmens- oder Organisationseinheiten in das eigene Unternehmen eingegliedert, um künftigen Herausforderungen zu begegnen. Organisatorisch kann das in Form von Beteiligungen am betroffenen Unternehmen bzw. Kauf des entsprechenden Unternehmens gehen.

Insourcing hat immer mit dem Zukauf von Kompetenzen zu tun. Hier werden entweder die eigenen Kernkompetenzen gestärkt, Kompetenzpotenziale zu Kernkompetenzen gemacht oder Kompetenzlücken geschlossen.

## Outsourcing

Beim Outsourcing (Outside Ressource Using) werden langfristig benötigte Leistungen und Unternehmensprozesse durch mehrjährige Dienstleistungsverträge beschafft. In der Informatik werden diese Dienstleistungsvereinbarungen „Service-Level Agreement (SLA)“ genannt.

Outsourcing ist nicht mit Ausgliederung zu verwechseln. Bei der Ausgliederung werden vormals interne Unternehmenseinheiten mit einem eigenständigen Rechtsstatus ausgestattet, um neben dem Hauptkunden Mutterunternehmen auch noch am freien Markt tätig sein zu können.

### Zusammenfassung:

Die Bausteine für ein effizientes Beschaffungsmanagement in der IT sind also die grundlegenden Unternehmenszielsetzungen, die daraus abgeleiteten Ressourcenkategorien und die damit verbundenen Beschaffungsregeln und Wege.

Exakt diese Elemente sollten in einer Sourcing- oder Beschaffungsstrategie definiert und die Umsetzung daraus in einer Beschaffungsrichtlinie oder einem Beschaffungshandbuch beschrieben werden.

Wenn nun ein IT-Verantwortlicher weder über das eine noch das andere verfügt, bleibt ihm nur eine Wahl: Abteilungsintern sich selbst Regeln setzen, welche vorausschauend auch zum Business passen.

## Die Festlegung einer Beschaffungsstrategie – Schritte und Inhalte

Strategisch handeln bedeutet: Zukunftsbilder verständlich erarbeiten und vermitteln, erreichbare Ziele definieren und einen Masterplan an Maßnahmen entwickeln, um das gesetzte Ziel zu erreichen.

In diesem Sinne ist eine „Beschaffungs- oder Sourcingstrategie“ nichts anderes als ein genau so abgearbeitetes bzw. formuliertes Leitdokument, auf dem für einen bestimmten Zeitraum der erarbeitete Masterplan ruht.

Aus einer zuvor erarbeiteten gesamthaften Geschäftsstrategie, die übrigens derselben Logik (Vision – Ziel – Maßnahmen) folgt, wird in größeren Unternehmen diese Beschaffungsstrategie abgeleitet und formuliert.

Der Autor hat für dieses Buch den Weg gewählt, über eine vereinfachte Darstellung eines Inhaltsverzeichnisses zuerst ein „Endergebnis“ aufzuzeigen. Allein zum Thema „Strategie“ könnten ganze Bücher geschrieben werden, welche letztendlich doch nur wieder der Langeweile oder „Beratern“ zur Ehre gereichen würden.

### Beispiel-Gliederung

- Ausgangslage – Mission Statement für die „Unternehmensbeschaffung“
- Zielsetzungen
  - Zielsetzungen und Vorgaben aus der Business-Strategie
  - Zielsetzungen und Vorgaben aus dem Finanzbereich
  - Zielsetzungen und Vorgaben zu Prozessen und zu Technologien
  - Zielsetzungen und Vorgaben zur Sicherung wettbewerbskritischen Knowhows
- Ergebnisse aus der Analyse von Mitbewerb und branchenähnlichen Unternehmen
- Ergebnisse aus der internen „Soll-Ist-Analyse“
- Erarbeitete Handlungsoptionen und deren Bewertungen
- Massnahmenportfolio – Maßnahmen Roadmap
  - Zeitlicher Rahmen
  - Verantwortlichkeit
  - Budget
- Bewilligungs- und Anpassungsprozesse innerhalb und für die Umsetzung der „Beschaffungsmaßnahmen“
- Anhänge

Damit wird verständlich, dass erst ab Festlegung einer „Strategie und der damit verbundenen Ziele“ klar wird, für welches Gut welcher Beschaffungsweg bzw. welche Beschaffungsregeln gelten sollen.

Versorgungskritisch ist daher alles, was die Erreichung der vorgegebenen strategischen Unternehmensziele gefährdet.

Genau hier hakt es in der Praxis. Falls es überhaupt so etwas gibt wie Güterklassifizierungen und Beschaffungsregeln, so sind diese maximal auf Basis von „Erfahrungswissen, Bauchentscheiden oder Halbwissen“ entstanden.

Wenn aber schon die grundlegenden Unternehmensziele nicht in Zusammenhang mit Beschaffungsentscheiden entstehen, so ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass im „Milliardengrab Einkauf“ so viel Geld verloren geht respektive nicht einmal bemerkt wird, dass dieses verloren gegangen ist.

Was alles verlorengegangen ist merkt man erst, wenn man sich selbst Beschaffungsregeln gesetzt hat und die Situation „vor Regelsetzung“ mit denen „nach Regelsetzung“ vergleichen konnte.

## **Die Definition eines Beschaffungs-Handbuches – Schritte und Inhalte**

Nach welchen Richtlinien wird in einem mittleren und größeren Unternehmen eingekauft? Auf diese Frage wird oft mit organisatorischen Regeln und Zielvorgaben geantwortet. Damit gibt man sich auch zufrieden, dies scheint schlichtweg normal.

Praktisch normal ist es, dass es im Unternehmen keine formal dokumentierte „Beschaffungs-Strategie“ gibt. Als IT-Verantwortlicher sollten Sie dies entweder bei politischer Machbarkeit monieren oder, wenn dies nicht der Fall ist, sich dieselbe im Rahmen Ihrer eigenen IT-Service-Strategie zulegen.

Da gerade in der Beschaffung und im darauffolgenden Entscheid sehr oft neben der Ökonomie auch das Gefühl und die konstruierten Realitäten der Beschaffer eine Rolle spielen, kann mit der Definition einer Beschaffungsstrategie viel an Unschärfen im Beschaffungsprozess eingegrenzt werden.

Ist doch der Grundsatz jeglicher Einkaufsstrategie, dass man für das gesamte Unternehmen das Maximum an „Value for Money“ herausholen will.

Eines sollte aber hier angemerkt werden: Wo Menschen am beschaffen sind, wird es immer ein für und wider gegen gefällte Entscheide geben. Die definierte Beschaffungs-Strategie ist hier nur ein Instrument für die Steuerung der Beschaffungsprozesse, ersparen aber nicht Entscheide im einzelnen Fall.

Der Begriff der Beschaffungs-Strategie ist hier im „dokumentarischen“ Sinne zu verstehen. Ist dieses Dokument doch eine „Wegbeschreibung“, wie und mit welchen Mitteln die notwendigen Unternehmensressourcen besorgt werden sollen.

## Die Bestandteile des Beschaffungs-Handbuches

Das Beschaffungs-Handbuch ist ein Rahmendokument, in dem die Grundlagen für das Beschaffungswesen gelegt werden. Im Detail richtet sich dieses Dokument im Falle von IT-Ressourcen auch auf die Art des Beschaffungsvorhabens.

Das hier vorliegende Beispiel ist in seinen Inhaltspunkten schon stark detailliert. Dies, weil schon vom Inhaltsverzeichnis her auch die Regeln in den einzelnen Anlassfällen beschrieben sind.

Nach der Lehr- bzw. Praxismeinung könnte man dieses Dokument in „Strategie- und Beschaffungshandbuch“ trennen. Wir bleiben hier pragmatisch. Wichtig ist, dass alles vorhanden ist.

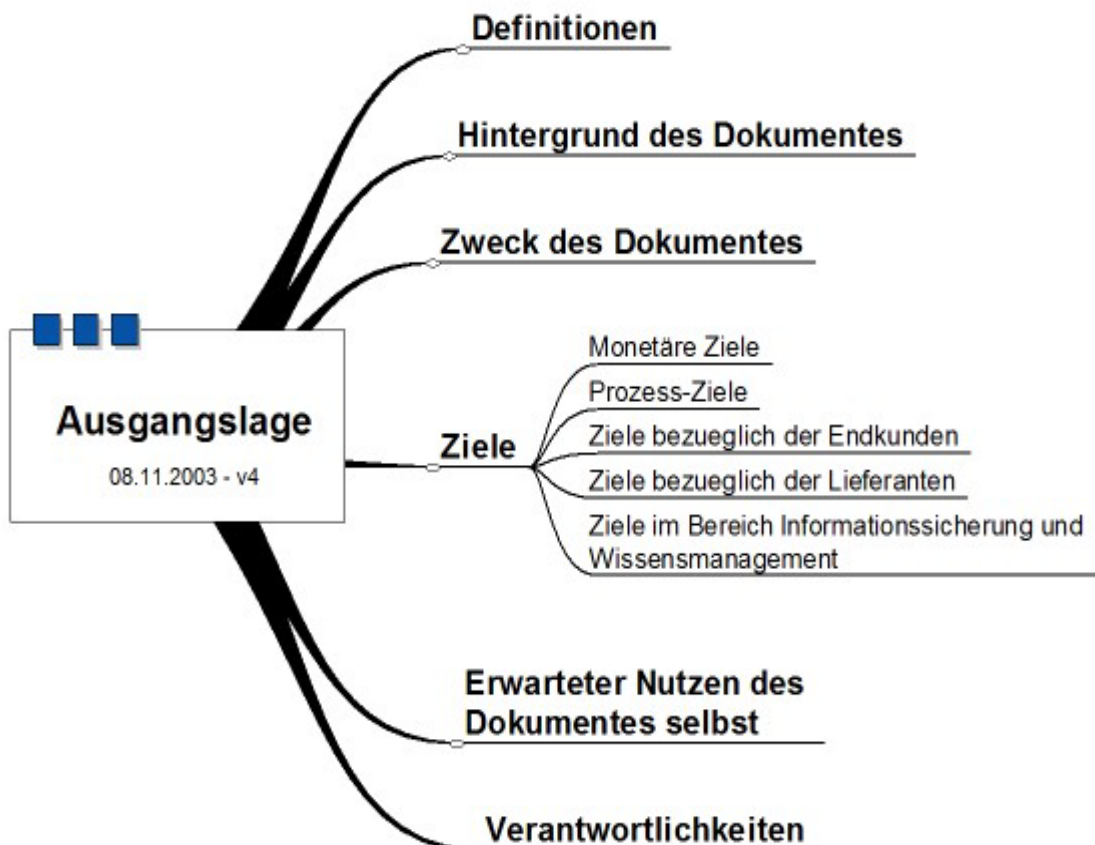
Bevor wir in die Details des Beschaffungs-Handbuches gehen, soll in der folgenden Darstellung noch das grobe Raster dieses Dokumentes dargestellt werden:

- Formulierung der Ausgangslage und der Zielsetzungen (Aus der Strategie übernommen)
- Vorgehen bei Routinebeschaffungen (Standard- und Hebel-Ressourcen)
- Vorgehen bei strategischen Beschaffungen (Engpass- und strategischen Ressourcen)
- Vorgehen beim Outsourcing (Kategorie Engpass-Ressource)
- Management von Beschaffungsrisiken
- Einbindung von Mitarbeitern – Bildung von Buying-Centers
- Performancemanagement in der Beschaffung (Zielkontrolle, Supplier- und Contractmanagement-Prozesse)
- Finanzielle Aspekte – Investitionsanträge
- Prozess- und Dokumenten-Reviews

## Erläuterungen zum Kapitel „Ausgangslage“

In der Ausgangslage werden die Grundlagen zur Beschaffungsstrategie des Unternehmens gelegt. Neben einem einheitlichen „Wording“ der wichtigsten Begriffe und einer kurzen Beschreibung, warum dieses Dokument erstellt wurde, stehen vor allem die Ziele (Definition der Messgrößen) und der Nutzen (betroffene Prozesse) im Vordergrund.

**Ein kurzes Beispiel:** Als Ziel wird die Reduktion der Kosten für Druckerequipment um 2% auf den Zeithorizont von einem Jahr gesetzt. Der Nutzen liegt hier in der Straffung des Beschaffungsprozesses.





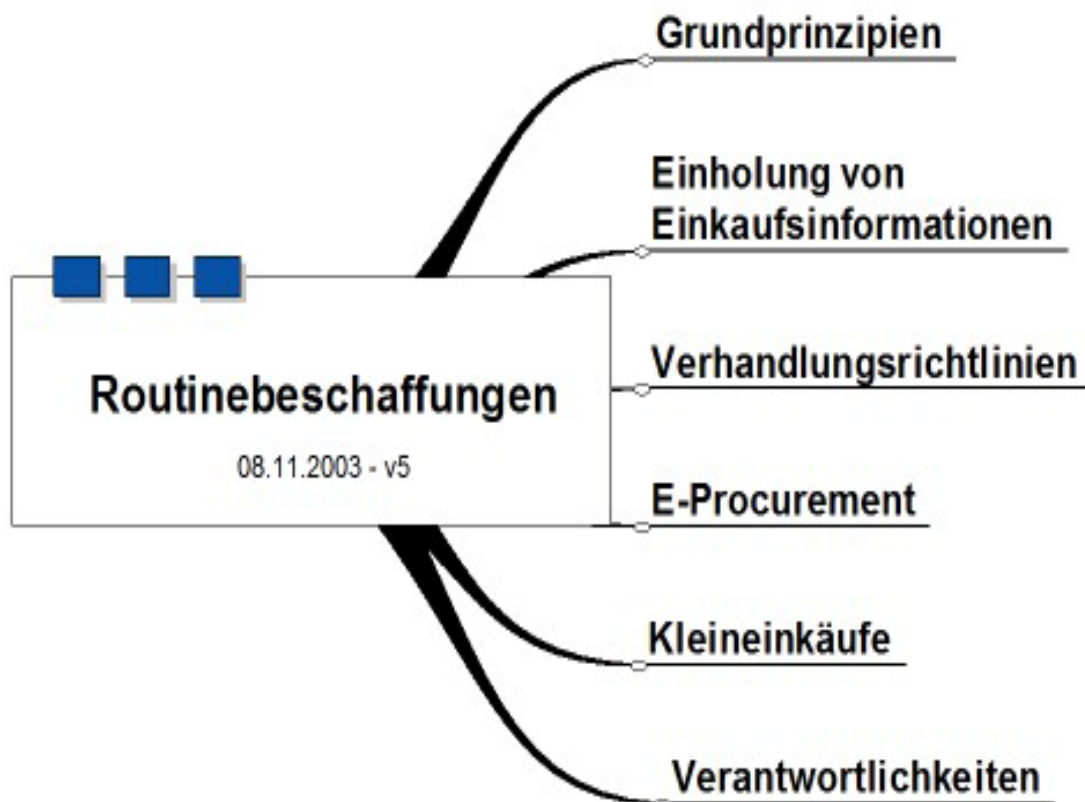
## Erläuterungen zum Kapitel „Routinebeschaffungen“

Routinebeschaffungen und die Beschaffung von Hebel-Ressourcen stellen jene Beschaffungen dar, die sich zwar im „low cost“-Bereich per Beschaffungseinheit bewegen, bei denen es aber auch Regeln braucht.

Hier wird vor allem festgelegt, wie der Beschaffungsprozess bei den Ressourcen laufen soll, welche wohl notwendig, aber im Wert für das Unternehmen als Hilfs- und Betriebsstoffe Eingang gefunden haben.

Im Bereich der IT wären solche Routinebeschaffungen z.B. Netzwerkkarten, Kabel, Switches, Druckerpatronen, CD-Rohlinge etc.

Da aber bekannter weise das „Kleinvieh den Mist macht“ ist es auch angebracht, sich um denselben Gedanken zu machen.

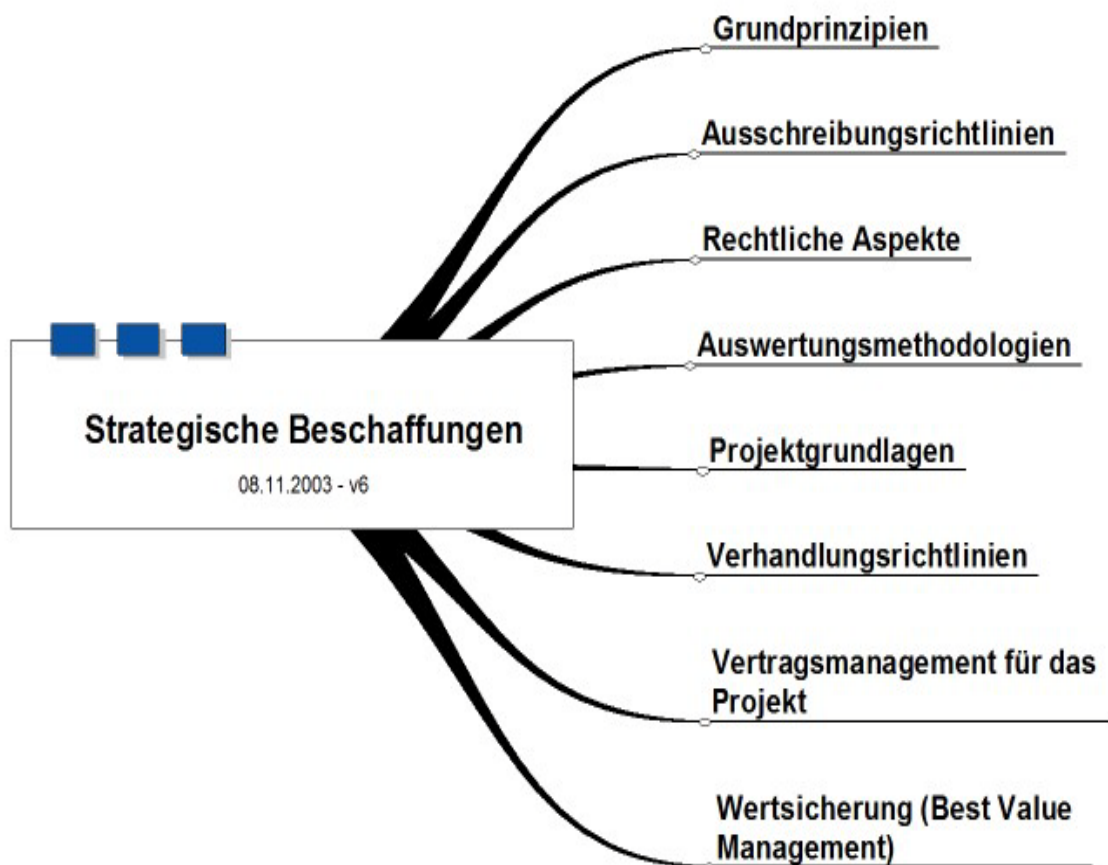


## Erläuterungen zum Kapitel „strategische Beschaffungen“

Strategische Beschaffungen und Engpassressourcen haben den Charakter hoher Anschaffungskosten und/oder einer sehr komplexen Produkt- und Servicespezifikation.

Eine Falschentscheidung würde daher für das Unternehmen schwere Folgen nach sich ziehen.

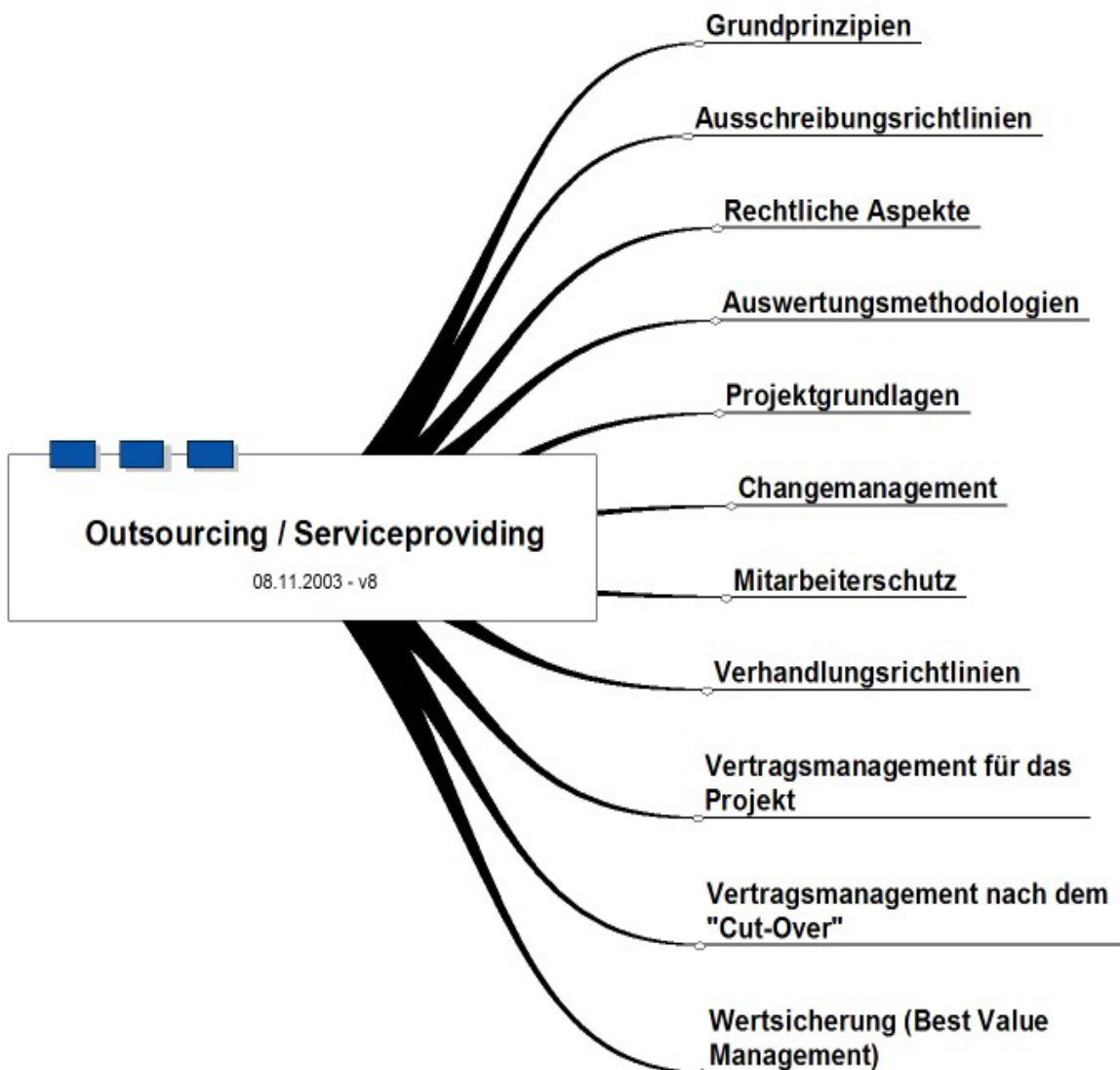
Damit dies eben nicht der Fall ist, werden unter diesem Passus folgende Inputs abgearbeitet:



## Erläuterungen zum Kapitel „Outsourcing - Serviceproviding“

Das Outsourcing bzw. Serviceproviding könnte auch unter dem Kapitel „strategische Beschaffungen“ abgehandelt werden. Der Autor empfiehlt dies aber nicht. Zu komplex und zu riskant sind hier die Faktoren, wenn durch den Ausfall eines gesamten Servicepaketes auch das eigene Unternehmen zum Stehen kommt.

Da es beim Outsourcen von IT-Dienstleistungen zu einer mittel- bis langfristigen Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen kommt und hier auch noch spezifische Vertragsmechanismen vorherrschen ist es vorteilhafter, nach untenstehendem „Table of Contents“ diese Materie abzuarbeiten.



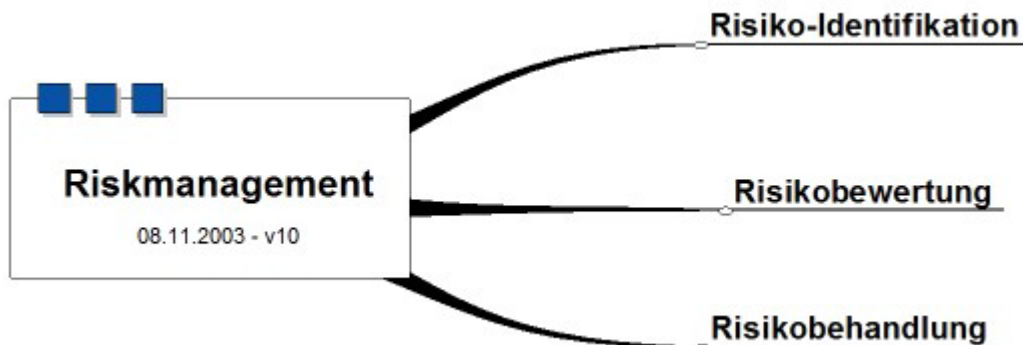
## Erläuterungen zum Kapitel

### „Management von Beschaffungsrisiken“

Eine Grundlage des Ressourcenmanagements ist nicht nur die Beschaffung von Betriebsmitteln, es geht auch um die Sicherstellung der Versorgung.

In diesem Sinne ist es daher nur gut und billig, die Grundlagen des Beschaffungswesens mit geeigneten Risikomanagementprozessen zu verbinden.

**Beispiel:** Was hilft es, den kostengünstigsten Server ausgewählt zu haben wenn nicht erkannt wurde, dass die Serviceverträge nach 6 Monaten nicht mehr eingehalten werden können (Konkurs des Servicepartners, Änderungen in der Technologie, etc.).



### Risikomanagement und IT-Ressourcenbeschaffung - Details

Zu Beginn mag wohl jeder fragen, was denn Risikomanagement mit IT-Beschaffung zu tun hat. Die Antwort ist simpel: Im Normalfall besorgt man sich Ressourcen, um künftigen Problemen und Mängeln zuvor zu kommen.

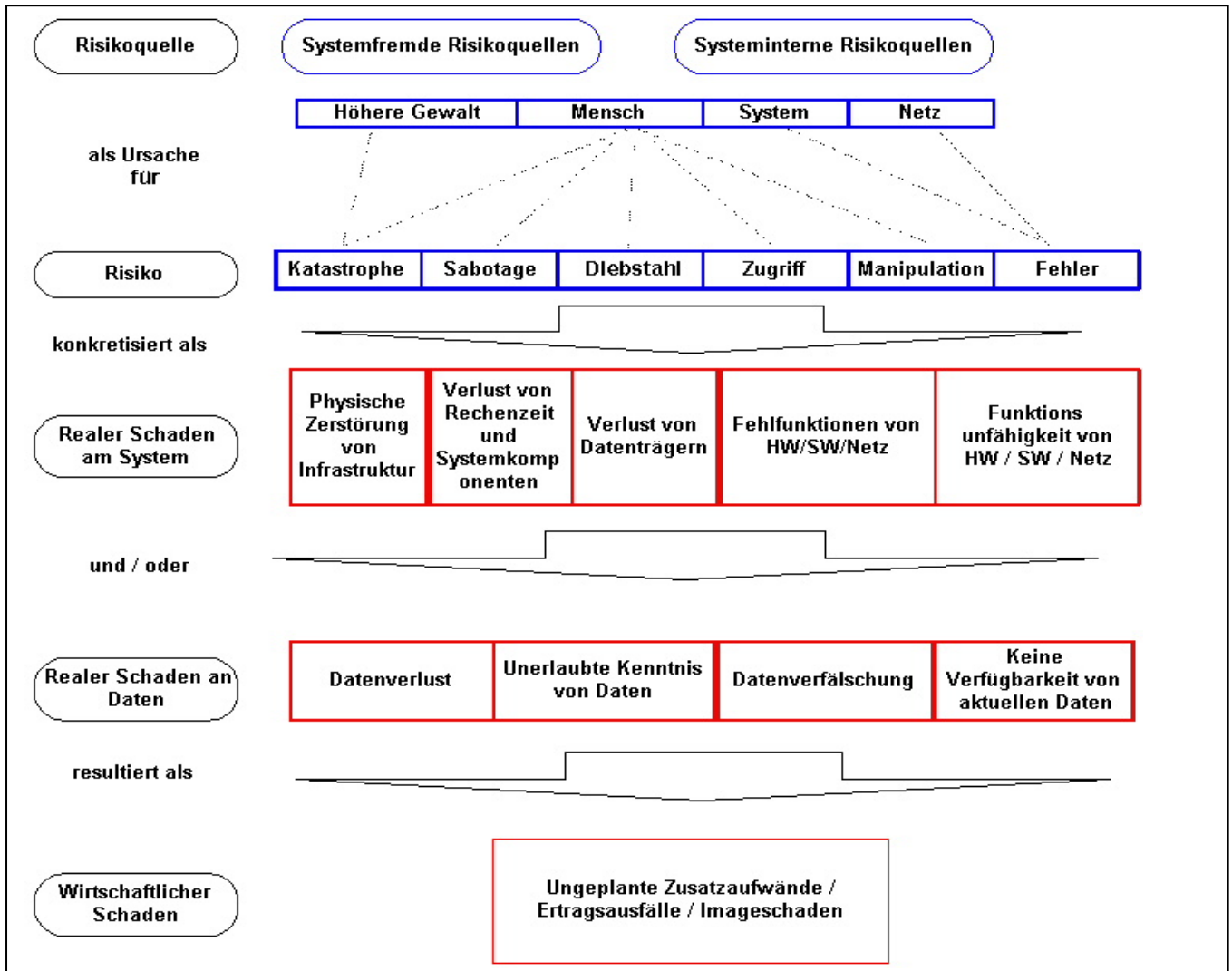
PCs und Desktops besorgt man sich, um effizient arbeiten zu können, um nicht dem notwendigen Arbeitsstandard hinterherzuhinken, damit auch künftig die Software läuft etc.

Genaugenommen handelt es sich hier schon um proaktives Risikomanagement. Bevor wir aber in diesen Begriff einsteigen, sollte dieser selbst einmal erklärt werden:

„Unter Risiko wird die Wahrscheinlichkeit verstanden, mit der unerwartete Ereignisse eintreten, welche Schäden verursachen können“.

Im Sinne der IT-Beschaffung sind davon all jene Ereignisse betroffen welche eintreten können, weil entweder eine Ressource beschafft oder nicht beschafft wurde. Dies gilt schon grundlegend für die Klassifizierung. Oft handelt man sich mit oberflächlicher Prüfung der Ressource selbst auch schon jede Menge „Ausfallsrisiken“ auf den Rest der unternehmenseigenen IT ein. Es gilt also, auch mit diesem Risiko umzugehen.

Dies bedeutet daher zwangsläufig, sich mit all den möglichen Gefahren auseinanderzusetzen, die mit einmal gesetzten Zielen oder schon vorhandenen Fakten zu tun haben. Ab diesem Zeitpunkt beginnt das Spiel von Ursache und Wirkung. In der nachfolgenden Graphik soll das kurz dargestellt werden.



Ausgehend von einer möglichen Risikoquelle (wir nehmen hier das Beispiel einer ungeprüft angekauften und installierten Unternehmenssoftware oder einer Software, bei der das Benutzertraining einfach vergessen wurde – „Risikoquelle Mensch“), sei hier das Beispiel durchgespielt.

Als Risiko wird all das definiert was passieren kann, wenn zum Einkaufszeitpunkt keine Benutzerschulung oder Dokumentationen eingefordert wurde. Der reale Schaden wäre dann in der Ecke „Funktionsunfähigkeit bzw. Unbenutzbarkeit“ anzusiedeln.

Anschließend wird in einer Ursache-Wirkungsanalyse kurz ermittelt, welche Art von Schaden mit welcher Wahrscheinlichkeit eintreten kann.

**Achtung:** Ab diesem Zeitpunkt wird es komplex. Denn ein Risiko kann ganze Ketten von Schäden anrichten. Wichtig ist es hier, zuerst alle möglichen Risikoereignisse zu erfassen, dann eine Wahrscheinlichkeit zuzuordnen und diese mit dem möglichen wirtschaftlichen Schaden zu verknüpfen.

Die Gleichung dazu ist einfach:

**„Schaden X = Risikowahrscheinlichkeit des Ereignisses (in %) X erwartete Schadenssumme**

Damit ersieht man zu allererst, was an Schaden angerichtet werden kann. Potenzielle Schadensfälle für den Kasus Belli „Unbenutzbarkeit“ wären z. B.:

- Arbeitsunfähigkeit der Mitarbeiter – Angefallene Mehrkosten
- Unbenutzbarkeit der Software – Abschreibung der Anschaffungskosten etc.

Um die wirklich potenziellen Risikoherde isolieren zu können, hilft die sogenannte Risikoprofilierung.

Aus der Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung auf das Unternehmen, lassen sich dann jene Bereiche isolieren, in denen aktiv vorgesorgt werden sollte.

<b>RISK ASSESSMENT MATRIX</b>						
		<b>Wahrscheinlichkeit des Schadenseintrittes</b>				
		<b>Oft</b>	<b>Wahrscheinlich</b>	<b>Gelegentlich</b>	<b>Selten</b>	<b>Kaum</b>
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Event</b>	<b>Hochkritisch</b>	<b>I</b>	<b>Extrem Hoch</b>		<b>Mittel</b>	
	<b>Kritisch</b>	<b>II</b>	<b>Hoch</b>		<b>Mittel</b>	
	<b>Moderat</b>	<b>III</b>	<b>Hoch</b>	<b>Mittel</b>		
	<b>Unkritisch</b>	<b>IV</b>	<b>Mittel</b>	<b>Niedrig</b>		

Man kann nicht alles verhindern, aber man kann Vorkehrungen treffen. Durch gezieltes Verhindern von schadensträchtigen Ereignissen, versichern und der proaktiven Vorsorge im finanziellen Bereich kann vieles von dem abgefangen werden, was zu Beginn noch sehr gefährlich erschienen ist.

Hat man also seine Risikokandidaten erkannt, sollte man durch Vorsorgepläne und einer permanenten Kontrolle vieles in den Griff bekommen.

Bei der IT-Beschaffung bedeutet dies auf der strategischen Ebene folgendes:

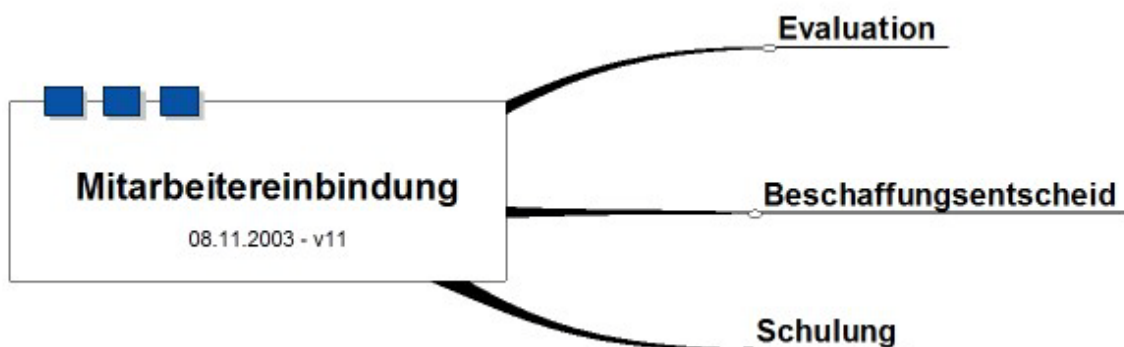
1. Analysieren Sie ihre potentiellen Risiken und die daraus folgenden Risikokosten, falls Ihnen Ressourcen fehlen.
2. Checken Sie dieselben Auswirkungen im Falle von Neuinvestitionen. Gerade hier haben Sie es oft mit neuen Risiken zu tun, welche nicht sofort berücksichtigt wurden.
3. Legen Sie bei den „Einkaufsrichtlinien“ in Ihrer Beschaffungsstrategie bzw. einem allfälligen Handbuch fest, was bei welchen Gütern mindestens an Funktionalitäten und Dienstleistungen im Angebot gewährleistet werden muss.

**Denken Sie daran, dass Sie sich viele Risiken dadurch einhandeln, weil Sie im „Beschaffung-Prozess“ selbst allfällige Anforderungen, Gewährleistungsbedingungen etc. nicht stark genug berücksichtigt haben, oder aus Kostengründen ausgeschlossen haben.**

## Erläuterungen zum Kapitel „Einbindung von Mitarbeitern“

Mitarbeiter sind im Beschaffungsprozess in mehrererlei Hinsicht unumgänglich. Erstens haben sie zumeist die höchste Erfahrung mit dem, was passiert, wenn falsch beschafft wurde. In bestimmten Beschaffungsvorhaben ist es daher nützlich, genau diese Erfahrungen zu verwenden.

Es geht in vielen Bereichen aber auch darum, nach gefällteter Beschaffungsentscheid die Wissensbasis für die Benutzung im Mitarbeiterstamm aufzubauen, damit es zu einer wirksamen Nutzung der angekauften neuen Ressource kommt





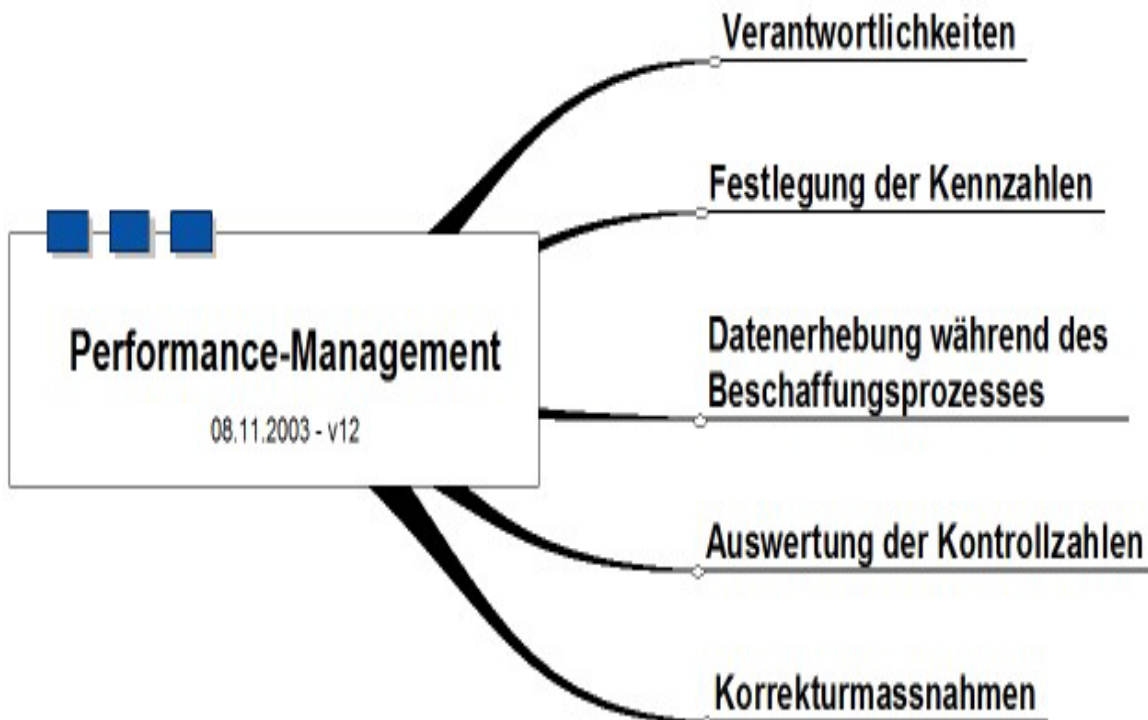
## Erläuterungen zum Kapitel „Performancemanagement im Beschaffungsprozess“

Wie oft wurde im Einkauf kontrolliert, ob auch wirklich „ökonomisch wirkungsvoll“ eingekauft wurde? Der Autor wagt zu behaupten, dass dies in der Informatik selten bis nie geschah.

Erst einmal, weil mit dem Einkauf einer IT-Ressource die Causa abgeschlossen ist. Warum also hintennach fragen, welche Folgekosten entstanden sind? Des Weiteren kommen psychologische Aspekte dazu.

Gerade in größeren Projekten ist es oft der Fall, dass der Entscheid für ein Produkt gefallen ist, man aufgrund unklarer Beschaffungsdaten und Zielsetzungen aber für die Folgen nicht verantwortlich sein will. Der Schuldige ist hier schnell gefunden: der beauftragte Projektleiter, keinesfalls der Entscheider.

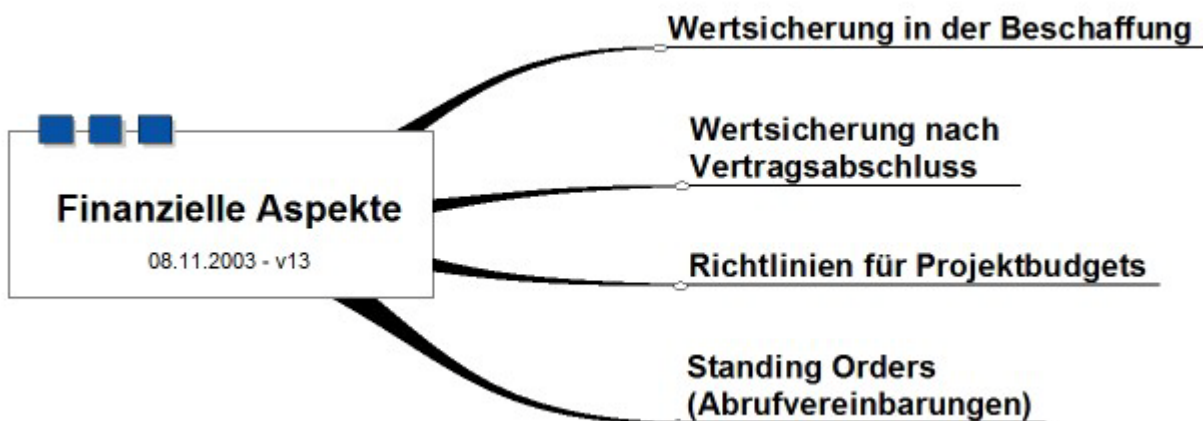
Mit dem Einbau einer entsprechenden „Wert- und Qualitätssicherung“ auf der Ebene der Strategie kann aber dieser Problematik begegnet werden.



## Erläuterungen zum Kapitel „Finanzielle Aspekte“

Jegliche Beschaffung ist im Kerne eine Investition. Auch wenn es nur laufende Kosten sind, die für Beschaffungen auf Abruf in der Buchhaltung stehen, es sind Mittel, welche sparsam verwendet werden wollen.

Mit dem Einbau von klaren Richtlinien für die „Wertsicherung“ seiner Ausgaben kann hier Abhilfe geschaffen werden. Im englischen Sprachraum hat sich hier der „Value for Money-Approach“ etabliert. Kurz, man will auch einen Wert für das Geld sehen, das man ausgibt.



Das zuvor dargestellte Beispiel zeigt auf, welche Inhaltspunkte und Grundregeln bei einer strukturierten Beschaffung von IT-Ressourcen beachtet werden sollten. Der Payback dazu ist immens. So haben Studien ergeben, dass alleine durch strukturiertes Einkaufen ca. ein Viertel der gesamten „Lifecycle-Cost“ der beschafften Ressource eingespart werden kann.

Vorausgesetzt bei diesen Studien war allerdings die Annahme, dass nach professionellen Richtlinien eingekauft wurde und dass man sich auch der im Folgekapitel gelisteten Methoden bediente.

## Die Definition einer Beschaffungs-Strategie – Instrumente und Methoden

Eine fundamentale Abhandlung aller möglichen Instrumente für die Erarbeitung und Umsetzung einer Beschaffungs-Strategie ist aufgrund der Zielsetzung dieses Textes nicht angebracht (IT-Wissen verwendbar machen bedeutet hier: Übersicht liefern, Ansatzpunkte aufzeigen bzw. jemanden zu ersten Schritten in dieser Materie befähigen).

In diesem Sinne sollen nur all jene bekannten Instrumente und Vorgehensmodelle aufgezeigt werden, welche in der IT-Beschaffung zur Anwendung kommen können.

## Instrumente und Modelle aus dem Bereich „Corporate Governance und Business-IT-Alignment“

### Modelle:

- Ressourcenklassifikation
  - Ist die Ressource in ihrer Natur einfach oder komplex, ist sie einmalig oder wiederholend zu beschaffen?
- Beschaffungsmodelle
  - Soll von einem Lieferanten, aus einer bestimmten Region oder verteilt auf viele Anbieter beschafft werden?
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen – TCO-Analysen etc.
  - Was rechtfertigt die Beschaffung der IT-Ressource vom Zeitpunkt der Kaufidee bis hin zum Ende des Einsatzes derselben Ressource innerhalb des Unternehmens?
- Risikovorkehrungen
  - Wurden ausreichend Richtlinien vorgegeben, die Integrationsrisiken, Ausfallsrisiken oder Lieferantenbezogene Risiken vor dem Einkauf abfangen?

## Instrumente zur Strategieformulierung:

- Allgemeine Situationsanalyse (Fokus und Zielabgrenzung)
- SWOT-Analyse (Zielbewertung)
- Szenariotechnik (Alternativenbewertung)
- GAP-Analyse (Zielabgrenzung)
- Balanced Scorecard (Zielfindung)
- Materialgüterklassifizierung (Category-Management)
- ABC-Analyse (für unkritische Ressourcen)

## Methoden aus dem Bereich „Struktur- und Prozessanalyse“

- Prozessmodellierung
  - Wie werden die entsprechenden Einkaufsprozesse gemeinsam mit den Bedarfsträgern abgehandelt?
  - Wie werden Buying-Centers gebildet?
  - Welche Prozesse kommen für das Management von Lieferanten- und Vertragsbeziehungen zur Anwendung?
  - Welche Kernmetriken werden zur Bewertung von Lieferanten- und Vertragsleistung angewandt etc.?

## Methoden aus dem Bereich „Logistik und Beschaffungsmanagement“

- ABC-Analyse
  - Welches Gut ist im Beschaffungsprozess in welcher Priorität zu betrachten?
- Argumentebilanz
  - Welche Alternativen im Beschaffungsprozess haben welche Vor- und Nachteile
- Kosten-Nutzenanalyse
  - Welche Kostenbestandteile einer Ressource stehen, welchem Nutzen gegenüber?
- Scoringmethoden
  - Welche Ressource entspricht am ehesten unseren Anforderungen?

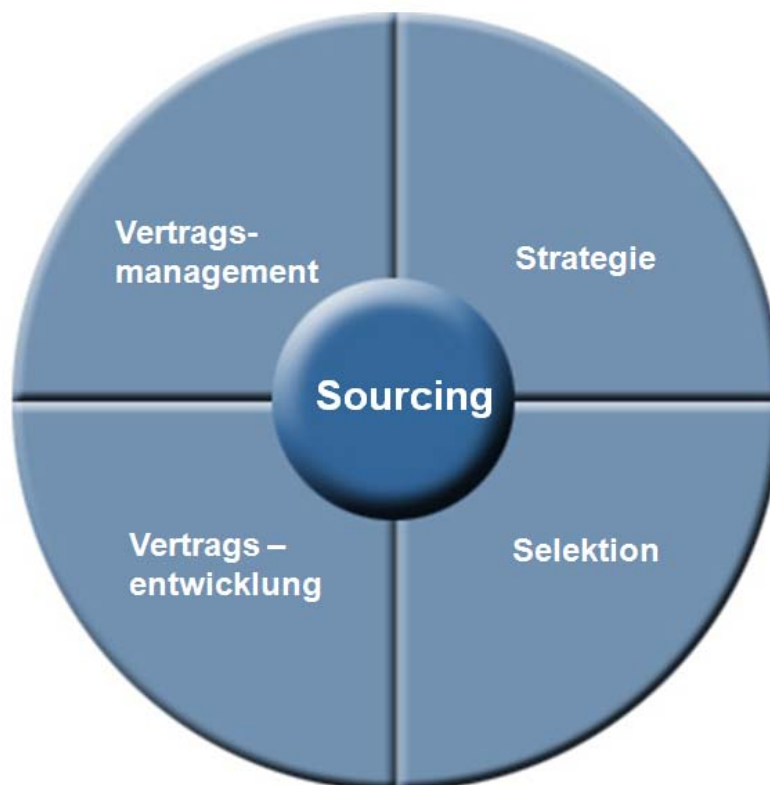
## Zusammenfassung des Abschnitts:

IT-Ressourcen in all Ihrer Gesamtheit stellen eine breite und zu komplexe Materie dar, um sie "ad-hoc" einzukaufen. Nichtsdestotrotz ist ein allfälliges Nichtvorhandensein für ein Unternehmen zumindest lästig, wenn nicht sogar geschäftskritisch.

Es ist daher unumgänglich, sich für diese Form vom Produktionsfaktor eine allgemeine Auslegeordnung zurechtzulegen (i. e. Beschaffungs-Strategie).

Doch es hilft die beste Strategie nichts, wenn der darauf folgende Prozess, nämlich die Selektion bzw. Evaluation, nicht sauber abläuft.

Der Autor will hier auf die Gesamtgraphik im Beschaffungszyklus zurückgreifen:



Die Beschaffungs-Strategie legt die Grundlagen für alle Folge-Entscheide im Beschaffungswesen. Dies gilt für Auswahlentscheide (Selektion), Vertragsentwicklung und Verhandlungen und für das Management der Lieferanten-Kunden-Beziehung (Vertragsmanagement).

Genau dies gilt es zu behalten, wenn wir nun in die Folgekapitel einsteigen.

# Abschnitt 2



## Ressourcen-Selektion -

## Der Auswahlprozess

## Selektion – Die Grundlagen des Auswahlentscheides

Waren es im Abschnitt 1 vor allem die Grundlagendefinitionen über die Beschaffung von Informatikressourcen, so geht es in diesem Abschnitt primär um die Vorbereitung und Umsetzung einer konkreten Beschaffung.

Sie als Beschaffender wissen ab diesem Zeitpunkt, was Sie als Ressource brauchen (Kategorie) und auf welche Regeln sie grundsätzlich setzen sollten. Auch haben Sie im Groben darüber Klarheit, welche Auswirkungen eine derartige Beschaffung auf Organisation und Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen haben kann.

Es geht nun an die Detailarbeit.

- Wie setzen Sie ein Projekt für die Beschaffung von Informatikmitteln auf?
- Wer muss in ein allfälliges „Buying-Center“ einbezogen werden?
- Wie ist das Pflichtenheft für die Ressource zu definieren, damit der potentielle Lieferant auch weiß, was Sie wirklich wollen? Endergebnis ist hier der Evaluationskatalog.
- Wie legen Sie die Grundlagen für eine „Vor- und Detailevaluation“? - Auswahlprozess
- Welche Prozess-Schritte setzen Sie im Rahmen des Offerten-Einholungs- bzw. Ausschreibungsprozesses?
- Wie wenden Sie die Auswahlregeln bei der Bewertung der eingehenden Offerten an, wie kommen Sie also zu einer „Short-List“? Diese sollte auf den Argumenten „Kosten – Nutzen – Gesamtwert der Geschäftsbeziehung für das Unternehmen“ gefällt werden.

So weit wäre der Logik des Regelkreises „Selektion“ gefolgt. Nun die einzelnen Projektschritte im Detail.

**Achtung:** Die grundlegende Annahme bei dieser Fallstudie ist, dass es sich bei der zu beschaffenden Ressource um eine „strategische“ Ressource (hohes Volumen, hohes Versorgungs- oder Ressourcenrisiko) handelt.

## Grundlegende Schritte eines strategischen Beschaffungsprojektes

Sobald im Rahmen der Beschaffung von Informatikmitteln eine komplexere Materie behandelt werden muss ist es wirtschaftlicher, dies mit einem methodischen Rahmen durchzuziehen.

Dem Autor ist es bewusst, dass ein Großteil der IT-Beschaffung noch immer ohne detaillierten Beschaffungsprozess erfolgt. Ein klares Indiz dafür ist der Einsatz eines externen Beraters, von dem man sich erhofft, dass zumindest er weiß, wie eingekauft wird.

Damit hat man sich schon mal das erste Risiko ins Haus geholt. Wenn dieser Berater ohne vorgegebene Regeln arbeitet oder dies nicht glaubhaft machen kann, ist zwar sichergestellt, dass eine passende Ressource beschafft wird, ob diese dann die Kostengünstigste ist, sei dahingestellt.

Sollten Sie allerdings über einen kompetenten Verantwortungsträger für den Einkauf verfügen, so wird dieser wahrscheinlich mit folgenden Arbeitsschritten aufwarten:

ID	Task Name	May 2003				Jun 2003				Jul 2003				Aug 2003			
		5.4	5.11	5.18	5.25	6.1	6.8	6.15	6.22	6.29	7.6	7.13	7.20	7.27	8.3	8.10	8.17
1	Vorbereitung	[Bar chart showing activity from 5.4 to 5.11]															
2	Evaluationsdossier u. Pflichtenheft erstellen	[Bar chart showing activity from 5.11 to 5.18]															
3	Selektions pot. Anbieter	[Bar chart showing activity from 5.18 to 5.25]															
4	Einholung der Offerten	[Bar chart showing activity from 5.25 to 6.1]															
5	Bereinigung der Offerten	[Bar chart showing activity from 6.1 to 6.8]															
6	Grobevaluation	[Bar chart showing activity from 6.8 to 6.15]															
7	Detailevaluation	[Bar chart showing activity from 6.15 to 6.22]															
8	Evaluationsbericht	[Bar chart showing activity from 6.22 to 6.29]															
9	Anbieterentscheid treffen	[Bar chart showing activity from 6.29 to 7.6]															
10	Vertragsverhandlungen vorbereiten	[Bar chart showing activity from 7.6 to 7.13]															



## **Schritt 1: Buying-Center und Evaluationsdossier als Projektgrundlagen**

**„Eingekauft wird das, was die jeweiligen Fachabteilungen zuvor festgelegt, bewertet und getestet haben. Erst dann treten wir vom Einkauf auf den Plan, bereiten die Verhandlungen und Transaktionen vor und lösen per „Purchase-Order-Nummer“ den Einkauf aus. Wichtig für uns ist der Preis, sonst nichts!**

Dieses Zitat stammt aus der Praxis eines mittelgroßen bis großen Unternehmens, welches über einen eigenen Einkauf verfügt. Was hier auffällig ist: Der Einkauf sitzt hier offensichtlich bei strategischen Beschaffungen nicht mit am Tisch, sondern wird nur als „nachgelagerte Instanz“ betrachtet.

Damit wird schon das erste Mal Geld verbrannt. Ausgerechnet der Einkauf, der eigentlich am meisten Kompetenz im Bereich „Beschaffungsmarktanalyse, Verhandlungsvorbereitung, Vertragskontrolle und Lieferantenkenntnis“ verfügt, sitzt nicht mit am Tisch und hat daher auch keine Chance, seine Kenntnisse im Rahmen einer Beschaffung einfließen zu lassen.

Wenn also etwas für das Unternehmen beschafft werden soll, das auch für das gesamte Unternehmen und deren Prozesse von Bedeutung ist, so sollten doch alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Kurzum: Vor Beginn der Erstellung des Beschaffungsdossiers und der damit verbundenen Festlegung der Auswahlkriterien sollte darüber nachgedacht werden, wer am meisten an Fachwissen beitragen kann, damit keine Fehlinvestitionen entstehen.

## **Vorbereitungsschritte – Bildung des „Buying-Center“**

In der Beratersprache spricht man hier von dem sogenannten „Buying-Center“.

Als Buying-Center bezeichnet man die Gesamtheit der an einem Kaufentscheidungsprozess für Investitionsgüter beteiligten Personen. Dabei können folgende Rollen vorgefunden werden:

- Künftige Anwender der zu beschaffenden Lösung
- Fachliche Entscheider
- Entscheider aus Einkauf und Finanz
- Externe Informationslieferanten, sporadisch eingebundene Meinungsführer, etc.

Sinn dieses Buying-Centers ist es, die besten Köpfe an einen Tisch zu bekommen und damit eine breit abgestützte und akzeptierte Beschaffung zu tätigen.

Wie auch immer: Ab diesem Zeitpunkt beginnt natürlich auch die „Politik“ zu spielen, weil neben dem Gemeinwohl des Unternehmens auch immer die Einzelinteressen der Teilnehmer eine Rolle spielen werden.

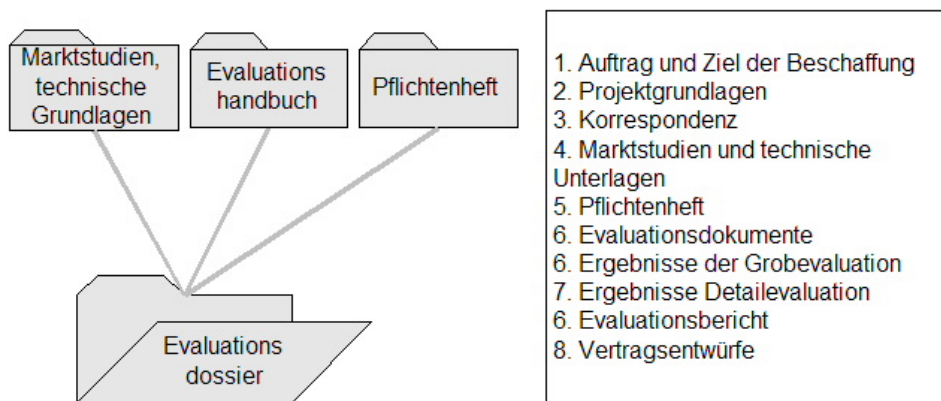
Für den Leiter des Buying-Centers bedeutet dies, nebst der Festlegung der Person, die das Beschaffungsdossier und damit auch die Evaluationsdokumente erstellt und pflegt, auch eine hohe Anforderung an Kommunikation und Moderation.

Dieses Buying-Center definiert gemeinsam, bisweilen auch mit externer Beraterhilfe, welche Kriterien für ein künftiges Investitionsgut in den Evaluationsdokumenten zu stehen haben, welche Gewichtung welches Kriterium hat und warum.

## Die Evaluationsdokumente

Das Evaluationsdossier ist formell betrachtet die Dokumentation des gesamten Beschaffungsprozesses. Der Zweck dazu ist folgender:

1. Es wird das gesamte Wissen zur Beschaffung der Ressource darin aufbewahrt.
2. Die Kriterien für die Bieter und deren Angebote werden darin festgelegt.
3. Der Beschaffungsprozess wird in seinem gesamten Lebenszyklus dokumentiert.
4. Das Wissen für spätere Beschaffungsvorhaben geht mit dem Dossier nicht verloren.



Der Kernbestandteil des Evaluationsdossiers sind das Pflichtenheft und die Dokumente zu den dazugehörigen Evaluationskriterien. Diese beiden stellen gleichermaßen ein Spiegelbild dar. Während das Pflichtenheft die Informationen für die potentiellen Lieferanten beinhalten, sind die Evaluationsdokumente die Auswertungsgrundlage für den späteren Entscheid.

Dieses Dossier wird vor Beginn des Beschaffungsprojektes erstellt. Darin befinden sich auch die zuvor erstellten Investitionsanträge und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

Ergänzend ist bei der Erstellung dieses Dossiers zu beachten, welche Spielregeln aus der Beschaffungsstrategie bzw. des Beschaffungshandbuches gelten.

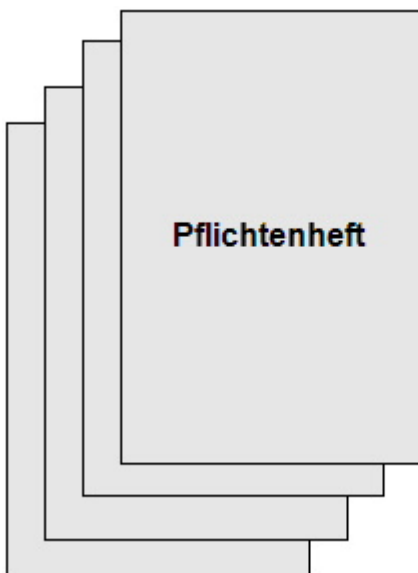
## Schritt 2: Pflichtenheft erstellen

Die kaufmännische Erfahrung besagt, dass die Qualität der Offerten immer mit dem Detailgrad der übersandten Anfragen und Pflichtenhefte zusammenhängt.

Das Pflichtenheft als Kernstück für eine künftige Offerte ist die strukturierte Auflistung und Erläuterung für die potentiellen Lieferanten. Erst wenn diese die Möglichkeit haben auf strukturierte und ökonomische Art zu antworten, wird sich die Qualität der eingeholten Offerten steigern.

Es ist also ein wirtschaftliches Muss, sich mit einem klaren Pflichtenheft vieles an Nachfragen, Abklärungen und vielleicht Mehrarbeit in der Auswertung zu ersparen.

Pflichtenhefte ändern sich im Detail immer mit der zu beschaffenden Ressource. Allerdings kann man folgende Grobgliederung eingrenzen:



### Bestandteile des Pflichtenheftes:

1. Beschreibung der Ausgangslage
  2. Darstellung des Ist-Zustandes
  3. Beschreibung der Beschaffungsziele
  4. Fachliche und technische Anforderungen
  5. Mengengerüst
  6. Anforderungen des Anbieters selbst
- Weiters: ....

Aufbau der geforderten Offerte  
Beschreibung des Vergabeprozesses  
Fragenkataloge f. Detailfragen

## 1. Ausgangslage

- Ausgangslage
- Angaben zur Unternehmung
  - Unternehmensart und Branche
  - Standorte im In- und Ausland
  - Produkte und Dienstleistungsspektrum
  - Unternehmensziele
  - Besondere Ausprägungen
  - Größe und Umsatzstärke des Unternehmens
  - Organisationsstruktur
- Ziele
  - Globalziele (Kosten, Nutzen, Zeithorizont, Usability, Nutzerakzeptanz, internationale Rechnungslegungsstandards, eidgenössische Spezifika, Wartungssicherheit, etc.)
  - Subziele (Mindestfunktionalität global umschrieben)
  - Systemziele (Mengengerüst, Datendurchsatz, Webfähigkeit, etc.)
- Meilensteine für den Ressourceneinsatz
- Organisation der Informatik
  - Kompetenzaufteilung zwischen Informatik und Fachbereichen des Unternehmens
  - Wer ist für den Betrieb zuständig?
  - Ort des Betriebes
  - Single Point of Contact in der IT des Auftraggebers
  - Auf welchen Plattformen soll die Software laufen?
  - Welche Schnittstellen sind notwendig?
  - Projektorganisation bei der Ressourceneinführung

Die Ausgangslage soll Zielsetzung und Beschaffungsabsicht des gesamten Unternehmens darstellen. Damit soll dem potentiellen Bieter die Möglichkeit gegeben werden, sich in die Besonderheiten Ihrer Branche, Unternehmensgröße und Organisationsstruktur einzuarbeiten.

## 2. Darstellung des Ist-Zustandes

- Istzustand des Auftraggebers – Rahmenbedingungen für den Offertensteller
- Aufbauorganisation des Unternehmens
- Ablauforganisation und derzeitige Applikationslandschaft im RW
- Anstoß zur Beschaffung
- Zu unterstützende Geschäftsprozesse
- Vorhandenes Applikationsportfolio
- Erwartetes Applikationsportfolio
- Vorhandene Systemplattformen
- Übrige technische Infrastruktur

Mit der Formulierung der Ist-Situation wird dem künftigen Lieferanten die Möglichkeit gegeben, Lösungen zu finden. Letztendlich geht es bei jeder Ressourcenentscheidung auch darum, dass es zu einem friktionsfreien Einsatz der Ressource und zu einem harmonischen Miteinander zwischen der neuen Ressource und der vorhandenen Infrastruktur kommt.

Die Details dieser Infrastruktur kommen auch im Anforderungskatalog für die IT-Ressource zum Tragen.

### 3. Anforderungen an das System (für Hard- und Software ausgelegt)

- Globale Anforderungen
- Funktionale Leistung (Was) – Funktionskatalog
- Subkategorien
  - Effizienz und Leistung der Funktion
  - Zuverlässigkeit der Funktion
  - Benutzbarkeit
  - Datenschutz und physische Sicherheit der Daten
  - Wartbarkeit und Administration
  - Systemabhängigkeiten
  - Interoperabilität
  - Portabilität auf andere Plattformen
  - Skalierbarkeit der Software
  - Abhängigkeiten zu Herstellern
  - Trennung des Systems in Datenverwaltung, Applikationslogik, Benutzeroberfläche
  - Standardschnittstellen und Datenbankstandards (XML, SQL, etc.)
  - Schulungsaufwand
  - Upgrades
- Standards
  - Gewährleistung örtlicher Standards
  - Gewährleistung internationaler Standards
  - Verwendung marktüblicher Benutzeroberflächen
- Applikatorische Integration in die Gesamtlandschaft des Unternehmens
- Einheitlichkeit und Konsistenz auf der jeweiligen Einsatzebene des MIS
- Anforderungen für die Systemplattformen
  - Systemkonzept, Bereitstellung der Infrastruktur
  - Geplante Hintergrundsysteme
  - Hosts
  - Server
  - Arbeitsplatzsysteme
  - PCs
  - Terminals
  - Ausgabegeräte
  - Kommunikationsinfrastruktur
  - LAN, WAN
  - Internet, Intranet, Securitykonzept

**Achtung:** „Muss- und Kann“-Kriterien definieren.

Die zuvor angewandte Inhaltsauflistung bezieht sich auf eine Maximalversion. Sollten Sie nur Hardware oder nur Software beschaffen wollen, werden viele dieser Punkte naturgemäß wegfallen. Die Erfahrung hat aber immer wieder eine Tatsache aufgezeigt: Wer sich mit

Hardwarebeschaffung beschäftigt wird sich die Frage stellen, was auf dieser Hardware an Software laufen muss bzw. umgekehrt, welche Software welche Systemplattform benötigt.

Wichtig ist in beiden Fällen nur eines: Es ist nicht die Plattform und Technologie, die Ihr Geschäft bestimmen, sondern umgekehrt. Erst der Zweck und die zu unterstützenden Geschäftsprozesse und Effizienzziele bestimmen den Einsatz der Technologie. Wenn Sie diesen Grundsatz berücksichtigen, entgehen Sie den lästigen „Glaubenskriegen“ mit Anbietern und Ihrer internen IT.

Diese Geschäftsprozesse sind unter Punkt 2 dieses vorgeschlagenen Table of Contents erwähnt. Anbei noch ein paar Zusatzangaben, welche es Ihnen und Ihren künftigen Partnern leichter machen, dieses Thema zu bearbeiten.

#### **4. Integrationsanforderungen**

- Aufbauorganisation Ihres Unternehmens
- Ablauforganisation und derzeitige Applikationslandschaft im betroffenen Fachbereich
- Zu unterstützende Geschäftsprozesse
- Vorhandenes Applikationsportfolio
- Erwartetes Applikationsportfolio
- Vorhandene Systemplattformen
- Übrige technische Infrastruktur

Damit Sie aber nicht Gefahr laufen einen Rolls Royce zu kaufen, obwohl Sie mit einem Lieferwagen arbeiten wollen, braucht der potentielle Anbieter die Angaben zum Mengengerüst. Je mehr Transaktionen, Abfragen und Benutzer Sie mit einer künftigen Maschine oder Software bearbeiten müssen desto unterschiedlicher sind die Ergebnisse im erhofften Angebot.

#### **5. Technische Anforderungen**

- Datenbewegungen
- Input
- Output
- Abfragen
- Datenbestände
- Anzahl der Benutzer

## 6. Anbieterbezogene Anforderungen:

Mit Punkt 6 verlassen Sie die technologische Ebene des Pflichtenheftes. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten ist auch „Vertrauenssache“. Wenn Sie beim Einholen der Offerte auch auf bestimmte Grundkriterien beim Anbieter selbst achten, vermeiden Sie frühzeitig ein Risiko: Das der Inkompatibilität mit dem künftigen Lieferanten und dass für Folgetransaktionen Ihre Versorgungssicherheit gewährleistet ist.

„Drum prüfe, wer sich bindet“ ist ein geflügeltes Wort, das in diesem Zusammenhang bemüht werden kann. Was in Ihrem Pflichtenheft sozusagen als Vorselektion für künftige Lieferanten stehen soll, sehen Sie in der folgenden Aufstellung.

- Generelle Firmenmerkmale des Anbieters
- Positionierung des Unternehmens
- Referenzen
- Kernleistungen
- Zusatzleistungen
- Dienstleistungsportfolio
- Implementierung
- Schulung
- Support – Betrieb
- Wartung der angebotenen Lösung
- Projektorganisation des Lieferanten
- Eingesetzte Projektstandards und Verfahren
- Vertragliche Gewährleistungen, Termine
- Ansprechpartner für vertriebstechnische Belange
- Ansprechpartner für technische und Service-Belange

Mit diesen Grundlagen können Sie alle fachlichen und technischen Belange strukturiert in einen Bewertungsprozess einfließen lassen. Damit Sie arbeitstechnisch erleichtert vorgehen können ist es sinnvoll, bei einer Offerteneinholung die Vorgaben zur Gliederung der Offerte zu definieren.



## Inhaltsverzeichnis Offerte zum Ankauf von strategischer Hard- und Software – Beispiel:

- Beschreibung des Offertenstellers
- Management-Summary
- Zielerfüllung
- Lösungsansatz
- Angaben zur Umsetzung
- Preise, Folgekosten
- Applikationsbezogene Angaben
- Angaben zur Systemplattform
- Anbieterbezogene Angaben
- Preise und Konditionen im Detail
- Anhänge

Viele technische und fachliche Anforderungen müssen bei der Offerteneinholung nicht direkt im Text eingebaut sein. In diesem Fall ist es oft geschickter, einen eigenen Fragenkatalog zu entwerfen. In diesem Fragenkatalog können Sie dann auch gleich Kann- und Musskriterien einbauen, Auswahlkriterien für die spätere Auswertung definieren und sich für die spätere Sichtung der Offerten Zeit ersparen.

An dieser Stelle kann direkt zur „Spiegelseite“ gewechselt werden.

Mit dem Pflichtenheft wird die Informationssammlung gewährleistet. Mit der Berücksichtigung der Auswertungsmöglichkeiten kann die Grob- und Detailevaluation durchgeführt werden.

## Schritt 3: Die Selektion potentieller Anbieter – Methoden zur Marktanalyse

Sollte der „Einkauf“ Einsitz im Buying-Center genommen haben, fällt es wohl diesem zu, dass er für das gewünschte bzw. zu beschaffende Gut geeigneten Input liefert und seine Marktkenntnis nutzt, um eine passende Kandidatenliste zusammenzustellen.

### Methoden der Marktanalyse – Das Finden geeigneter Kandidaten

Der pragmatischste Ansatz wird wohl heutzutage die Sichtung folgender Informationsquellen sein:

- Empfehlungen aus dem Buying-Center
- Lieferantenverzeichnisse
- Demo-Installationen, Material aus dem Internet
- Material aus Fachtagungen und Messen
- Direktrecherche mit Hilfe von Suchmaschinen, Lösungs- und Branchenportalen, etc.
- Direktrecherchen im persönlichen Netzwerk
- Die Inanspruchnahme von Knowledge-Services und externen Marktanalysten

Das nötige Fachwissen für strategische Güter ist innerhalb des Buying-Centers verteilt. Es ist daher unumgänglich, zumindest eine Person im Buying-Center zu haben die in der Lage ist, dieses Wissen zu konsolidieren und auszuwerten.

In politisch heiklen Situationen macht es hierzu auch durchaus Sinn, sich die Dienste sogenannter Knowledge-Services zunutze zu machen.

Konkret werden bei diesen Spezialisten (für Märkte und Investitionsgüter, für Spezialwissen auf qualitätsgesicherter Basis) Daten, Hintergrundinformationen, Bewertungsmodelle und Facherfahrung von Analysten gebündelt und die daraus gewonnene „Knowledge“ per Internet, Gutachten oder Vor-Ort-Terminen transferiert und damit als Entscheidungsgrundlage bereits aufbereitet angeliefert.<sup>4</sup>

Das aus der Marktanalyse zusammengestellte Fachwissen sollte dann verwendet werden, um eine aussagekräftige Auswertung zu erstellen. Exakt hier kommt es in der Praxis auch zu den meisten Reibungsverlusten.

Ein weiterer Ansatz zur Behebung derselben sind die Portfolio-Methoden, welcher sich auch „Forrester-Research“ oder die „Gartner Group“ bedienen, um potentiellen Einkaufswilligen eine Orientierungshilfe zu bieten. Anzumerken ist, dass bei diesen Modellen kaum bzw. gar nicht auf die Bedürfnisse lokaler Akteure oder Märkte Rücksicht genommen wird. Diese Modelle sind auf Top-Börsenunternehmen und Manager ausgerichtet, welche mehr auf die Sicherheit ihrer eigenen Argumentation als auf die wirklichen Fakten achten.

---

<sup>4</sup> Am besten hier einfach den Kontakt zum Autor suchen ☺

Nichtsdestotrotz entbehrt die Logik dieser Modelle nicht eines gewissen Reizes, werden doch die Faktoren Grundfunktionalität und Investitionsschutz als klare Parameter für die Festlegung eines potentiellen Lösungsanbieters als Grundlage gesehen.

Kurzum: Zum Zug kommt nur der Lieferant und die Lösung, welche nicht nur die fachlichen Anforderungen erfüllt, sondern bei der auch sichergestellt ist, dass noch in 2 Jahren oder mehr ein kostengünstiger Ausbau, eine entsprechende Liefersicherheit oder andere Synergien realisiert werden können.

Damit kommt man vom schlichten Abzählen von Funktionalitäten durchaus auch einem Businessbedürfnis entgegen: Kontinuität und Nachhaltigkeit in der Auswahl der Lösungen und Verhinderung der ansonsten kostenintensiven Ersatzbeschaffung von IT-Lösungen.

## Fallbeispiel – Vorauswahl auf Basis Portfoliotechnik

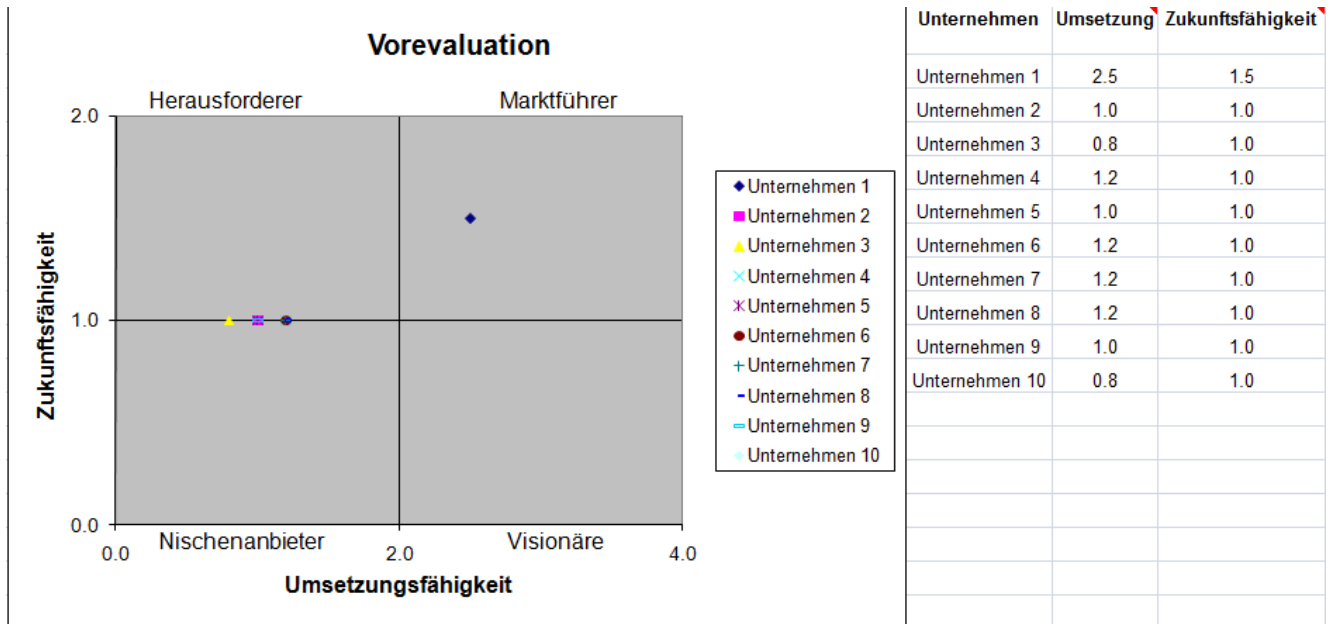
Im folgenden Beispiel soll kurz aufgezeigt werden, wie so etwas funktionieren kann.

Konkret soll ein „Leitstand für die Abwicklung sämtlicher Serviceanfragen“ bei einem Telekom-Anbieter beschafft werden.

Bevor es also zu einer Marktsichtung kommt, werden die wesentlichen „Kriterien“ aus dem zuvor erstellten Evaluationskatalog in die treibenden Kräfte „Umsetzungsfähigkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ zusammengefasst. Findet sich also ein potentieller Lieferant, so hat er nach dieser Logik nur dann eine Chance eingeladen zu werden, wenn er neben den Grundfunktionalitäten auch eine entsprechende Zukunftsfähigkeit aufweisen kann.

Anforderungskatalog	Kriterien für die Umsetzungsfähigkeit				Kriterien für die Zukunftsfähigkeit					Rating	
	Anfragen abarbeiten	Kundengerät erkennen	CTI	tbd	Lieferant hat lokalen Support vor Ort	Release-Protection gewährleistet	Lieferant arbeitet auf Basis Webservices	tbd	tbd	Rating	Rating
	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Beschreibung	Umsetzungsfähigkeit	Zukunftsfähigkeit
Unternehmen 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	1.0
Unternehmen 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0	1.0
Unternehmen 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	1.0
Unternehmen 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	1.0
Unternehmen 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0	1.0
Unternehmen 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	1.0
Unternehmen 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	1.0
Unternehmen 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	1.0
Unternehmen 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.0	1.0
Unternehmen 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	1.0

Auf Basis dieser Logik, in der der eine Richtungsvektor auf der „Umsetzungsfähigkeit“ und der andere auf der „Zukunftsfähigkeit“ liegt, können sehr schnell, in einem Portfolio eingetragen, die entsprechenden Kandidaten für eine spätere Offerteneinholung identifiziert werden.



Damit kann relativ schnell die Schar der künftigen Lösungsanbieter auf ein verträgliches Mass eingegrenzt werden. Auch können durch das bewusste Setzen auf „Nachhaltigkeitskriterien“ das politische Hick-Hack und die daraus erwachsenden Grabenkämpfe schnell abgestellt werden.

Ab Abschluss dieser Phase können also die erarbeiteten Inhalte aus dem Pflichtenheft gemeinsam mit den erarbeiteten Kriterien in einen „Request for Proposal (Aufforderung zur Offertenstellung bzw. Ausschreibung) konsolidiert und an die ausgewählten Kandidaten versandt werden.

### Schritt 4: Einholen und Bereinigen der Offerten

Diese Aufgabe wird entweder vom Einkauf direkt oder von einem festgelegten Verantwortungsträger im Buying-Center übernommen. Der Inhalt dieses „RfP“ ist im Prinzip nichts anderes als das erarbeitete Pflichtenheft, ergänzt um die Regeln, wie das Bieterverfahren abzulaufen hat.

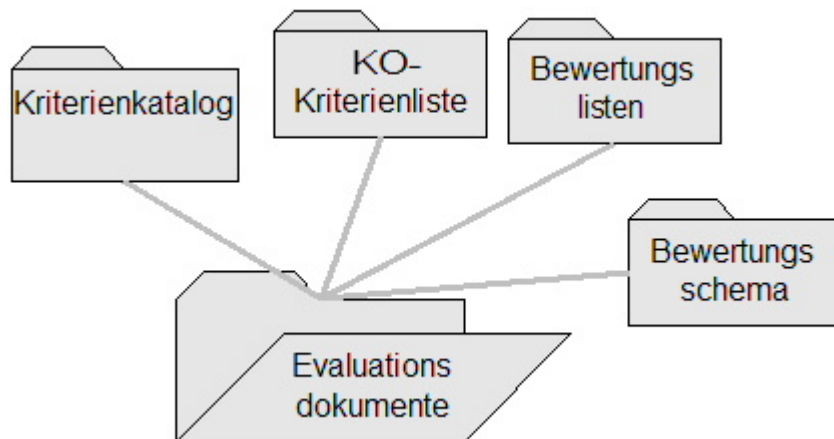
Alle eingehenden Offerten werden sodann auf Vollständigkeit des Inhaltes geprüft. Wesentliche Bestandteile, welche noch nachgeliefert werden müssen, werden herausgefiltert. Damit ist sichergestellt, dass alle die gleichen Chancen haben, sollten schon im Rahmen der Offerteneinholung Fehler begangen worden sein.

Wichtig ist hier ebenfalls, dass jegliche Kommunikation zwischen potentiellm Lieferanten und dem Einkaufsverantwortlichen im Beschaffungsdossier mit abgelegt wird, damit keine Informationen für die Grob- und Detailevaluation verloren gehen.

## Schritt 5: Grob- und Detailevaluation der Offerten

### Die Evaluationsdokumente

Basierend auf den Anforderungen des Pflichtenheftes stellen Sie nun die Evaluationsdokumente für die Grob- und Detailevaluation zusammen.



Aus dem gesamten Kriterienkatalog werden zuerst die Muss-Kriterien bzw. die K.O.-Kriterien herausgefiltert. Die Bewertungslisten zeigen auf, welche Bewertung für welchen Bieter zustande gekommen ist. Das Bewertungs-Schema wird definiert um festzulegen, nach welchen Regeln und Gewichtungen eine Bewertung stattgefunden hat.

Erst nach dem diese Schritte getätigt wurden schreitet man zur „Grob- und Detail-Evaluation“.

Sowohl die Grob- als auch die Detailevaluation erfolgen nicht im „stillen Kämmerchen“. Alle Beteiligten bzw. Anspruchsträger, welche auch schon an der Formulierung des Pflichtenheftes mitgearbeitet haben, wirken auch hier wieder mit.

## Die Grob-Evaluation

In der Grobevaluation werden zuerst all jene Lösungsanbieter ausgesiebt, welche bestimmte Muss-Kriterien nicht erfüllen können.

Nach der ersten Selektion werden all jene Bieter benachrichtigt, welche definitiv nicht die Bieteranforderungen erfüllt haben. Es sollte hier klar kommuniziert werden warum diese Bieter nicht mehr dabei sind.

In der Detailevaluation befinden sich also nur mehr jene Bewerber, welche definitiv alle Muss-Kriterien erfüllen, bei denen aber noch eine klare Sichtung der Details notwendig ist.

## Die Detailevaluation

Bei der Detailevaluation kommen dann die Kriterien zur Anwendung, welche nach der Grobevaluation noch zu klären sind.

Dazu werden oft sogenannte „Punktwert-Methoden“ eingesetzt. Zuerst werden alle noch verbliebenen Kann-Kriterien aufgelistet. Pro Kann-Kriterium werden zuerst „Gewichtungsfaktoren“ festgelegt. Wenn dies geschehen ist, werden die jeweiligen Bewertungspunkte für das jeweilige Kriterium von den Teilnehmern des Buying-Center abgegeben.

### Hier ein Beispiel:

Nr.	Beschreibung	Gewichtung	1	2	3	4	5	Wertung	Warum
1	Ermöglicht das Tool das Erstellen, Modifizieren und Schließen von Problem Tickets?	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	
2	Ermöglicht das Tool automatisch einen Zeit- und Datumstempel bei der Ticket Erstellung zu vergeben?	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10	Es werden Zeit/Datum sowie aktueller Benutzer bei jeder relevanten Aktion bzgl. eines Problem Records revisionsicher protokolliert.
3	Ermöglicht das Tool eine Differenzierung von Problem und Known Error durch unterschiedliche Module?	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	
4	Ermöglicht das Tool eine automatisierte Zuweisung von Problem Tickets zu vordefinierten Support Teams?	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	Die Weiterleitung kann für die Rollen Verantwortlicher und Koordinator (jeweils Mitarbeiter und/oder Gruppe) separat durchgeführt werden.

Die Konsolidierung aller Wertungsergebnisse ergibt zum Schluss für alle Kandidaten eine Gesamtpunkte-Anzahl.

Hier endet die Auswertung noch nicht. Es ist anzunehmen, dass pro Mitbewerber die Durchschnittspreise, die geschätzten Implementierungskosten (interne und externe Kosten) und die Wartungs- und Betriebskosten bekannt sind.

Aus dem Verhältnis der zu erwartenden Kosten zu den erreichten Punkten entsteht dann pro Anbieter der „Cost-Function-Ratio“. Das bedeutet: Entschieden wird für den Bieter, der das beste „Preis-Leistungsverhältnis“ liefern wird.

## Schritt 6: Shortlisting – Anbieterentscheid treffen

Um sich hier bestimmte Verhandlungsvorteile zu sichern, holt man nun aus dieser Detailevaluation in der Regel die besten drei Mitbewerber ins Boot. Man kommuniziert dem einzelnen Bewerber, dass er nun auf der Shortlist steht.

In bestimmten Fällen werden hier die sogenannten „Testinstallationen“ bzw. „Teststellungen“ festgelegt und im Detail abgeklärt, ob die potentiellen Lieferanten auch in der Lage sind, ihre Versprechungen aus den Offerten einzuhalten.

In der Informatik nennt man diese Phase auch gerne „Proof of Concept“. Im Klartext: Man prüft im Rahmen einer Testphase, ob das eigene Pflichtenheft mit dem Lösungsansatz des potentiellen Lieferanten in Übereinstimmung steht.

Diese Phase wird den künftigen Lieferanten auch oft monetär abgegolten. Bei dem Lösungsanbieter, welcher schliesslich den Bieterwettstreit gewinnt, werden die angefallenen Kosten dann allerdings als bereits erbrachte Lieferleistung wieder abgezogen.

In der Phase des Shortlisting kommt es zumeist zu „Nachbesserungen“, Offerten werden preislich oder in ihren Konditionen angepasst. Sie als Abnehmer und die technischen wie kaufmännischen Ansprechpartner der potentiellen Lieferanten treten in eine intensive Diskussion.

Bisweilen kommt es auch hier zu „politischen“ Manövern, die nie ganz zu verhindern sind.

Wesentlich ist es hier, als Abnehmer die Grundlagen zu legen, dass nach wie vor die Lösung zum Einsatz kommt, welche das beste Preis-Leistungs-Verhältnis liefert.

Der Lieferant, der also das beste Preis-Leistungsverhältnis liefert, erhält den Zuschlag. Die „Verlierer“ erhalten die Entschädigung aus dem „Proof of Concept“ und ein detailliertes De-Briefing, weshalb sie nicht zum Zuge gekommen sind.

Der Verantwortliche aus dem Buying-Center hat zu diesem Zeitpunkt schon den „Evaluationsbericht“ erstellt, welcher als Abschlussbericht ins Evaluationsdossier Eingang findet.

## Schritt 7: Erstellung des Evaluationsberichtes

Der Evaluationsbericht ist die Kurzfassung des gesamten Bieterverfahrens. Bisweilen wird in diesem auch auf Einzeldokumente im angelegten Beschaffungsdossier verwiesen, damit der Leser auch noch nach Monaten erkennen kann, warum und weshalb bestimmte Entscheide gefallen sind.

Die Gliederung des Evaluationsberichtes kann hierzu folgendermassen aussehen:

- Ausgangslage und Zielsetzung der Beschaffung
- Kandidatenliste aus der Marktanalyse
- Gewichtungen und Bewertungskriterien
- Ergebnisse der Vor- und Detailevaluation
- Shortlisting und Proof of Concept
- Endzuschlag und Zuschlagsbegründung
- Vorbereitende Massnahmen für die Vertragsentwicklung
- Anhänge, welche zur Vertragsentwicklung zu beachten sind

Damit wird klar: Der Evaluationsbericht ist das Basisdokument, mit dem dann in der Endphase begonnen wird, wenn man die Endverhandlungen mit dem künftigen Lieferanten startet, um dort die künftigen Konditionen und Preise für die künftige Zusammenarbeit festzulegen.



## Abschliessende Anmerkungen

Strategische Beschaffungsmassnahmen bedeuten nicht nur einen beachtlichen internen Aufwand, sie sind gleichzeitig oft der Anlassfall in dem klar wird, dass es innerhalb des Unternehmens auch „fachliche“ Lücken zu schliessen gilt.

Gerade im Bereich der „Marktanalyse“ oder der Lieferantenbewertung ist der Einsatz von „Knowledge-Services“ und „Sourcing-Beratern“ oft angezeigt.

Neben dieser Tatsache ist aber nicht zu vergessen, dass es hier immer wieder zu einem „Kräftemessen“ von Abteilungs- und Individualinteressen kommt. Da hier Menschen am Werke sind, kann auch nicht vermieden werden, dass es menschelt und bisweilen sogar irrationale Aspekte zutage treten.

Wesentlich für den festgelegten Einkaufsverantwortlichen ist es hier, nicht das fachliche Ziel aus den Augen zu verlieren und sich keinesfalls durch politische Interessen oder gegebenenfalls Eigeninteressen korrumpieren zu lassen.

Der Autor will daher aus jahrelanger Erfahrung als „Einkaufscoach“ folgendes empfehlen:

1. Achten Sie beim letztendlichen Entscheid darauf, dass dieser mit der gesamten Unternehmens- und Beschaffungsstrategie kompatibel ist.
2. Klare Kommunikation und Beibehaltung der Bewertungs- und Verfahrensregeln sind die halbe Miete!
3. Je mehr es um Informationsvorsprung und IT geht, desto stärker sollte auf Aspekte wie Flexibilität, Wettbewerbsvorteile, Synergien und Benutzerakzeptanz geachtet werden.

Mit dem Entscheid alleine ist es aber nicht getan. Wenn einmal entschieden ist, sollten Sie über die Stufen „Vertragsentwicklung und Kontrolle“ die Grundlagen schaffen, um den Erfolg ihres Investments auch im Nachhinein überprüfen zu können.

Lassen Sie also einmal gewonnene Erkenntnisse nicht in die Untiefen eines Datenspeichers versinken. Sie stellen damit nur sicher, dass sie beim nächsten Mal wieder bei Null beginnen, obwohl sie schon bei Zwei starten könnten. Ihr Finanzchef wird's Ihnen danken

## Abschnitt 3



## Vertragsentwicklung – Vertragsverhandlungen

## Grundlagen zur Vertragsentwicklung

Bevor Sie in dieses Kapitel einsteigen, zwei Statements im Voraus:

Statement 1: Wir steigen nicht in die Abgründe der Rechtsprechung hinab.

Statement 2: Wir umschiffen hier auch sämtliche guten und weniger guten Vorschläge aus dem Bereich der Verhandlungstaktik und der Verhandlungspsychologie.

Zu beiden Themen gibt es bereits genug Spezialisten, welche im besonderen Fall zu Rate gezogen werden können. Der Autor selbst ist von seinem beruflichen Werdegang weder Advocatus noch Diabolus. Er konzentriert sich hier nur auf die operationelle Umsetzung eines Beschaffungsvorganges.

**Einziges Ziel dieses Kapitels ist es, aufzuzeigen wie es zu einem konstruktiven „Vertragsabschluss kommt“ bzw. wie man sicherstellt, dass ein einmal eingegangener Vertrag im Sinne des „Supplier- und Contractmanagement“ auch gesteuert und verwaltet werden kann.**

Nichtsdestotrotz ist es im IT-Ressourcen-Einkauf unumgänglich zumindest bestimmte Schlagworte zu kennen, weil diese genauso wie die „Güterklassifizierung“ aus dem Abschnitt 1 maßgeblich die Gestaltung von IT-Verträgen beeinflussen.

## Vertragskategorien

Wahrscheinlich werden sämtliche Juristen bei der folgenden Definition Sturm laufen, als Grundlage für dieses Buch langt es allemal zu postulieren:

Ein Vertrag ist eine zwischen zwei Parteien auf Basis des freien Willens geschlossene Vereinbarung, welche einem besonderen Ziel oder Zweck dient. Die Willenserklärung erfolgt in der Regel schriftlich.

Im Falle der Beschaffung von Informatik-Ressourcen kommen normalerweise folgende Vertragstypen zum Einsatz:

- Kaufvertrag
- Dienstleistungsverträge für Beratung, Schulung und Unterstützungleistungen
- Lizenzverträge
- IT-System-Verträge
- Wartungsverträge (betrifft Hardware und Software)
- Servicelevel-Agreements als Ausprägung von gesamthaft erbrachten bzw. Hard- und Softwaregestützten Dienstleistungen (Stichwort Outsourcing)

Diese Kategorisierung ist vom Autor durchaus „willkürlich“ gesetzt worden. Warum: Weil im Rahmen des späteren Supplier-Relationship- und Contractmanagements (Abschnitt 4) auch Sie selbst gezwungen sein werden, sich selbst eine solche zuzulegen. Hoffen Sie hier nicht auf eine allgemeingültige Definition. Jedes Rechtssystem hat hier seine eigenen Kategorien.

Der Autor will es aber nicht unterlassen, auf die „Einkaufsbedingungen der öffentlichen Hand in Deutschland und den damit verbundenen „Ergänzenden Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen – kurz EVB-IT“ verweisen. Diese können als erste Grundlage ebenfalls herangezogen werden.

In den folgenden Subkapiteln wird kurz umschrieben, was unter den jeweiligen Vertragstypen in diesem Buch verstanden wird<sup>5</sup>.

## **Kaufverträge – Eigenschaften**

- Der Auftragnehmer liefert die Produkte zu den Vereinbarungen im Vertrag.
- Die Aufstellung\* der Hardware\* obliegt dem Auftraggeber, soweit nicht im Vertrag etwas anderes vereinbart ist.
- Die Hardware ist mit der Dokumentation in ausgedruckter oder ausdrückbarer Form zu liefern.
- Der Auftragnehmer ist verpflichtet, die im Vertrag aufgeführte Hardware\* gemäß der Vereinbarung im Vertrag zu entsorgen oder zu verwerten.
- Der Auftragnehmer übernimmt die Entsorgung der Verpackung gemäß der Vereinbarung im Vertrag.

## **Dienstleistungsverträge**

- Der Auftragnehmer erbringt die Dienstleistung zu den Vereinbarungen im Vertrag.
- Der Auftraggeber trägt die Projekt- und Erfolgsverantwortung.
- Die ordnungsgemäße Datensicherung\* obliegt dem Auftraggeber. Der Auftragnehmer erbringt die Dienstleistung nach dem bei Vertragsschluss aktuellen Stand der Technik und durch Personal, das für die Erbringung der vereinbarten Leistungen qualifiziert ist.
- Die Dienstleistungen erstrecken sich auf folgende Gebiete:
  - Beratung
  - Projektleitungsunterstützung
  - Schulung
  - Einführungsunterstützung
  - sonstige Dienstleistungen:

---

<sup>5</sup> Warum alles selbst verzapfen, wenn es sogar „rechtssichere Kategoriebeschreibungen“ gibt. Die Zitate stammen alle aus Dokumenten von [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de) – Menüpunkt IT-Beschaffung, Datum 24.07.09

## Lizenzverträge

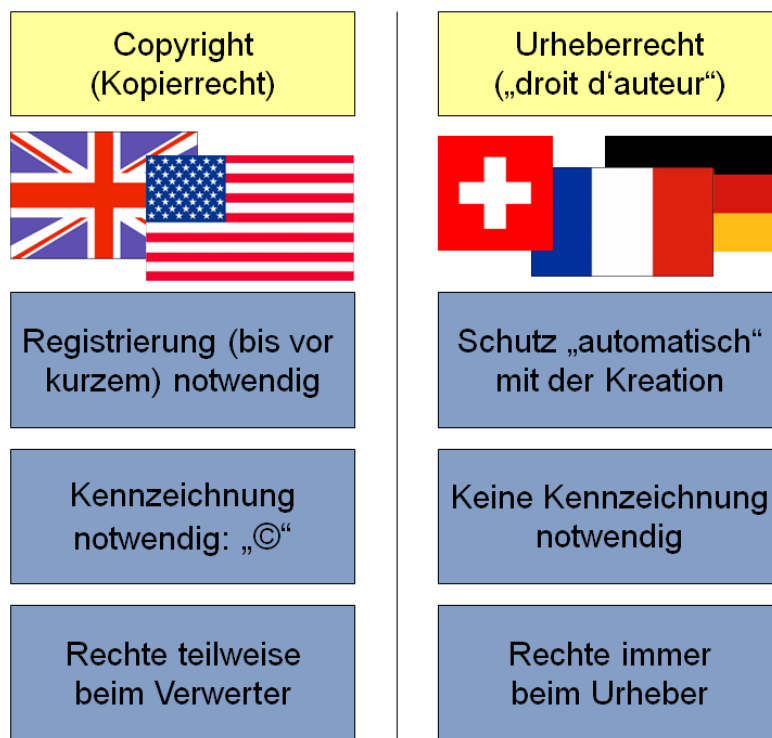
- Dem Auftragnehmer wird Standardsoftware entweder gegen Einmalvergütung auf unbefristete Zeit, oder befristet zur temporären Nutzung überlassen.

**Anmerkung:** Was hier so unauffällig beschrieben steht, kann zu einem Bumerang für jeden IT- und Einkaufsverantwortlichen werden. Wenn Sie über kein Lizenz-Management im Unternehmen verfügen, wird es hier doppelt gefährlich.

Warum: In Krisenzeiten gibt es durchaus Anbieter, die aufgrund kundenseitiger Lizenzierungsnachlässigkeiten Ihre Umsätze durch Nachlizenzierungszwang auffetten. Bisweilen wird hier die „Rechtskeule“ geschwungen. Ganze Produktionsanlagen können hier zum Stillstand kommen und die IT-Kosten schnellen auf unliebsame Art und Weise in die Höhe.

Nicht ohne Grund haben sich die Jünger der ISO einen eigenen Standard geschaffen, der Endkunden vor diesem Szenario bewahren soll. Die zugehörige Norm ist ISO 19770. Ein Einlesen ist dringend empfohlen.

In diesem Sinne sei auf eine Eigenart zwischen dem Rechtsverständnis zwischen dem angloamerikanischen Raum und dem deutsch- und französischsprachigen Raum hingewiesen. Der angloamerikanische Raum geht beim Urheberrecht klar von wirtschaftlichen Interessen aus.



Dementsprechend umfangreich sind daher auch die Klauseln. Die deutsche und französischsprachige Rechtsauslegung setzt aber eher auf „Moral“. Konflikte sind daher vorprogrammiert.

## IT-Systemverträge

- Gegenstand des Vertrages ist die Erstellung folgenden Gesamtsystems durch den Auftragnehmer.
- Die Leistungen zur Erstellung des Gesamtsystems bilden eine sachliche, wirtschaftliche und rechtliche Einheit. Für den Auftraggeber ist von vertragswesentlicher Bedeutung, dass der Auftragnehmer die in diesem Vertrag vereinbarte Funktionalität des Gesamtsystems herstellt und alle dafür erforderlichen Schritte vornimmt.
- Der Auftragnehmer ist verantwortlicher Generalunternehmer für die Erstellung des Gesamtsystems und haftet für die Leistungen seiner Subunternehmer und seiner Zulieferer wie für seine eigenen Leistungen.

Bei der Entwicklung von Systemverträgen ist vor allem darauf zu achten, dass die „Durchführungsbestimmungen“ klar und präzise formuliert werden. Es bedarf hier im Voraus einer entsprechenden Kenntnis, nach welchen Regeln und Methoden IT-Systeme implementiert werden.

Hat man hier keine Kenntnisse aufzuweisen, kann sich diese „Nachlässigkeit“ oft im Nachhinein als wahres Kostengrab herausstellen.

## Wartungsverträge

### Hardwaregebundene Wartung

- Die Vertragsparteien verpflichten sich, die im Instandhaltungsvertrag aufgeführten Leistungen zu erbringen.
- Die Instandhaltung betrifft folgende Hardware-Komponenten:
  - Hardwaregebundene Software (Firmware)
  - Netzwerkinfrastruktur
  - Gebäude-Infrastruktur
  - Drucker, Desktops

## Softwaregebundene Wartung

- **Basispflegeleistung**
  - Bereitstellung verfügbarer Umgehungen\*, Patches\* und Updates\*
  - Auf Anforderung des Auftraggebers innerhalb der Reaktionszeit\*
  - Unverzüglich, sobald verfügbar
  - Art der Lieferung:
    - Postalischer Versand; Datenträger
    - Elektronische Zustellung; Adresse
    - Bereitstellung im Internet zum Download
  
- **Zusätzliche Unterstützungsleistung für die Basispflegeleistung**
  - Unterstützung des Auftraggebers bei der Umsetzung einer Umgehung\* bzw. der Installation von Patches\*
  - und Updates
  - Art der Leistungserbringung der zusätzlichen Unterstützungsleistung:
    - Die Leistung wird per Internet erbracht
    - Die Leistung wird als Vor-Ort-Service\* erbracht
    - Sonstige Art der Leistungserbringung gemäß Anlage-Nr.
    - Additive Pflegeleistungen<sup>1</sup> (Mängelbehebung) gegen Vergütung nach Aufwand
  
- **Lieferung von Upgrades\*, Releases\*/Versionen\***
  - Upgrade-Service
  - Bereitstellung verfügbarer Upgrades\* ohne Verpflichtung bezüglich Häufigkeit und Umfang.
  - Auf Anforderung des Auftraggebers innerhalb der Reaktionszeit\*
  - Unverzüglich, sobald verfügbar
  - Art der Lieferung:
    - Postalischer Versand; Datenträger
    - Elektronische Zustellung
    - Bereitstellung im Internet zum Download
  
- **Release-/Versions-Service**
  - Bereitstellung verfügbarer Releases\*/Versionen\* ohne Verpflichtung bezüglich Häufigkeit und Umfang
  - Auf Anforderung des Auftraggebers innerhalb der Reaktionszeit\*
  - Unverzüglich, sobald verfügbar
  - Art der Lieferung:
    - Postalischer Versand; Datenträger
    - Elektronische Zustellung; Adresse
    - Bereitstellung im Internet zum Download

**Anmerkung:** Der eine oder anderen IT- und Einkaufs-Verantwortliche wird bisweilen über das Wort „Underpinning Contract oder UC“ stolpern. Gemeint sind damit gemeinhin die Wartungsvereinbarungen für Hard- oder Software.

Dieser Begriff findet sich auch in dem einen oder anderen Servicelevel-Agreement, kurz SLA genannt. Auf diesen Sonderfall gehen wir im Folgekapitel ein.

## Sonderfall – SLA

Ein Servicelevel-Agreement ist ein Vertrag für die Erbringung wiederkehrender Dienstleistungen. Wesentliches Element dieses Vertrages sind die Definitionen der verschiedenen Leistungsqualitäten und Metriken (Servicelevels) für die jeweiligen Dienstleistungen.

Gilt also bei einem konventionellen Dienstleistungsvertrag nur eine „Erbringungsqualität“, so hat bei einem SLA der Abnehmer die Auswahl zwischen verschiedenen Leistungsqualitäten.

Kennzeichnend dafür sind zum Beispiel Schlagworte wie Reaktionszeiten, Verfügbarkeit der Dienstleistung, Lösungszeiten, etc.

Diese Form von Vertrag hat sich in der Informatik im Rahmen des Outsourcing- und Serviceproviding etabliert.

In der IT-Infrastructure-Library in der Version 3 finden sich zur Entwicklung, Steuerung und Kontrolle derartiger Verträge tiefergehende Beschreibungen und Erläuterungen.<sup>6</sup>

Was für Sie als Einkaufsverantwortlicher viel wesentlicher ist, ist im Falle einer Verhandlungsvorbereitung zu wissen, was für alle diese Verträge grundsätzlich festzulegen ist, um den einmal eingegangenen Vertrag bzw. die eingegangene Partnerschaft auch steuerbar zu machen, ohne sich in einer Vielzahl von Klauseln und Referenzen zu verlaufen.

Wir schreiten daher jetzt zur Thematik „Vertragselemente“ und was dabei im Rahmen der Vertragsentwicklung zu beachten ist.

---

<sup>6</sup> Noch einfacher ist es, sich auf <http://extranet.4whatitis.com> von CascadeIT zu registrieren, dort sind Prozesse, Tools und Templates zur SLA-Entwicklung hinterlegt.



## Vertragselemente

### **Was soll an dem Vertrag so schwierig sein! Ich kaufe die Betriebsleistung von 800 PCs zum monatlichen Preis von Y!<sup>7</sup>**

Der Trend zur Vereinfachung von Managementsachverhalten mag durchaus seine Gründe haben, bei Vertragsverhandlungen ist er aber bisweilen deplaziert. Bei Vertragsverhandlungen geht es nicht nur um den Preis, es geht um das klare Formulieren aller Vertragsbestandteile, welche eine künftige „Lieferanten-Kunden-Beziehung“ betreffen.

Sind diese Punkte nicht klar definiert, ist die 100%ige Garantie gegeben, dass es teurer wird als erwartet. Das so gerne gesehene Demonstrieren von Verhandlungsstärke ist also in den meisten Fällen eine wunderschöne Sache für Alphatierchen, wirklich nutzbringend ist dieses Verhalten langfristig aber kaum.

Das bestätigen auch Juristen, welche im Nachhinein zumeist den Scherbenhaufen aufräumen müssen, wenn Lieferbeziehungen scheitern.

Wir wollen hier auf jene Teile eingehen, welche aus der Sicht des IT-Ressourcenmanagements immer wieder im nachfolgenden „Supplier- und Contractmanagement“ von Relevanz sind.

- Wer sind die verantwortlichen Rollen oder Personen in der Lieferbeziehung?
- Welche Lieferleistung wird erwartet?
- Wie kann die vereinbarte Qualität der Lieferleistung gewährleistet werden?
- Nach welchen Regeln wird geliefert, bezahlt, etc.?

Erinnern wir uns kurz zurück an die Thematik „Ressourcenklassifizierung“:

**Je höher die unternehmerischen Risiken bei Leistungsfall der beschafften Ressource sind und je höher die Beschaffungssumme, desto eher ist es angezeigt, hier sorgfältig vorzugehen.**

## Verantwortlichkeiten

Verantwortlichkeit bedeutet hier nicht nur wer berechtigt ist, diesen Vertrag zu unterschreiben. In diesem Punkt wird festgelegt, welche Rollen und Personen im Rahmen der Lieferbeziehungen die Ansprechpersonen auf beiden Seiten sind wenn es zu Klärungsbedürfnissen, Abruf von Lieferleistungen, Verrechnungsfragen, etc. kommt.

Nichts ist schlimmer als im Nachhinein festzustellen, dass Personen, die „nicht zuständig“ waren, eine Lieferbeziehung belastet haben.

---

<sup>7</sup> Zitat eines mittelständischen CFO vor Unterzeichnung eines Outsourcing-Vertrages. Was er 6 Monate später nach den ersten Rechnungen sagte, sei aus hygienischen Gründen hier nicht weiter ausformuliert.

## Lieferleistungen

Hier haben nicht nur die Juristen viel zu tun, sondern auch diejenigen, welche die Lieferleistungen beziehen. Die Formulierung eines „was wird wann von wem geliefert“, erscheint doch so einfach und ist doch so komplex.

Hier ein kurzes Beispiel:

### Formulierung 1:

Geliefert wird ein Desktopservice für 800 PCs.

### Formulierung 2 (entnommen aus einem Servicelevel-Agreement)

#### 2. Dienstleistungsbeschreibung

Inhalt und Umfang des Services sind:

	IT	Kunde
<b>ServiceDesk -</b>		
Management von Serviceanfragen (Requestmanagement)	✓	
Management von Aenderungsanforderungen (Change-Management)	✓	
Management von Störfällen (Incidentmanagement)	✓	
Problemprevention und Problemlösung (Problem-Management)	✓	
Serviceberichterstattung und Serviceanpassungen (Servicelevel-Management)	✓	
Notfallmanagement (Continuity-Management)	✓	
<b>Beschaffung und Bereitstellung</b>		
Bestellung von Ersatzgeräten	(✓)	✓
Führen von Reservelager	(✓)	✓
Eingangstest der Hardware (Check)	(✓)	✓
Reparatursatz der Hardware, Disposition	✓	✓
Rückgabe der Hardware durch Endbenutzer, Disposition	(✓)	✓
Führen einer Konfigurationsdatenbank	✓	
Lizenzverwaltung	✓	
Verwalten der Software Lizenzverträge	✓	(✓)
Install – Move – Add – Change von Druckern vor Ort	✓	

Legende:

(✓) – Mitarbeit und Verantwortung zur Leistungsabnahme

✓ - Durchführungsverantwortung

Wenn Sie im Falle von Vertragsverhandlungen die Möglichkeit haben, den Inhalt der Lieferleistung mit zu formulieren, so tun Sie das.

Wenn Sie einen Vorschlag akzeptieren müssen, so achten Sie zumindest darauf, dass Sie ihn wirklich verständlich erklärt bekommen bevor sie akzeptieren.

Dasselbe gilt bei der Formulierung der Gewährleistungspflichten.

## **Gewährleistungen**

**Was soll an Gewährleistungspflichten schon so dramatisch sein. Darum kümmern wir uns im Anlassfall.**

Hier ein kleines Beispiel dazu, was passieren kann, wenn dieses Kapitel nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Ein Mittelständler aus der Industrie hatte sich ein System zur Steuerung und Planung der Unternehmensproduktion beschafft. Das System wurde eingeführt, an die unternehmenseigenen Bedürfnisse angepasst und erweitert.

Im Rahmen der Verhandlungen wurde seitens „Einkauf und Finanz“ darauf insistiert, dass man auf die „Release-Protection“ aus Kostengründen weniger Rücksicht nehmen muss. Außerdem wurde darauf verzichtet, auf die Empfehlungen im Bereich Datenbank-Upgrade einzugehen (ebenfalls Kostengründe).

Auch ein ernsthaftes Insistieren seitens der Lieferanten und der Techniker-Crew konnte nicht verhindern, dass eine „niedrigere Wartungsoption“ gelöst wurde.

Nach drei Jahren passierte folgendes:

1. Für die verwendete Datenbankgeneration wurden aufgrund eines „Besitzerwechsels“ die laufenden Wartungsverträge seitens des neuen Lieferanten eingestellt.
2. Ein Release-Wechsel des erwähnten ERP-Systems war unumgänglich.
3. Man musste kurz- bis mittelfristig handeln, sonst wären die „Produktionsanlagen“ des gesamten Unternehmens stillgestanden.

Im Nachhinein musste selbst die Finanzabteilung einsehen, dass ihre Einflussnahme mehr Schaden als Nutzen anrichtete.

Dem hätte man durch Einsatz der folgenden Methode einen Riegel schieben können.

Fehlerherd	Ausfallsmodus	Wirkung	Häufigkeit	Risk-Score	Massnahme
ERP-System	Anpassungen verursachen Verlust von Garantieleistungen	4	5	20	Anpassungen durch Lieferanten durchführen lassen
Datenbank	Datenbank – Wartungsvertrag läuft aus, Umgebungssysteme müssen mit angepasst werden	4	3	12	Auf neue DB-Generation wechseln
Betriebssystem	Systemausfall	4	1	4	Betriebssystem auf Basis Lieferantempfehlung wählen oder ändern

Durch eine vorherige „Failure-Mode-Effects-Analyse“ (kurz FMEA) hätten entweder die entsprechenden Verantwortlichen in der IT oder im Einkauf schon vor den Verhandlungen bzw. beim Anbieterentscheid die argumentativen Grundlagen gegen den „kostentechnischen“ Entscheid der Finanz entkräften können.

Im Rahmen der festgelegten Maßnahmen aus dieser FMEA-Analyse, welche übrigens auch in der IT-Infrastructure Library als Arbeitstechnik im Kapazitäts- und Verfügbarkeitsmanagement empfohlen wird, werden immer wieder „vertragliche Vorkehrungen“ vorgeschlagen. Es wäre also ein leichtes, exakt dieselben für anstehende Vertragsverhandlungen anzuwenden.

Soweit zur Sensibilisierung bei der Abklärung von Gewährleistungspflichten. Abschließend wollen wir noch die Thematik „Leistungsabgeltung, Terms & Conditions“ beachten.

## Leistungsabgeltung, Terms & Conditions

Vorab es geht hier nicht um „Der Preis ist heiss...“.

Wer sich in Preisverhandlungen begibt, wird immer auf die anfallenden Gesamtkosten über die Dauer der gesamten Lieferbeziehung achten.

Ausserdem machen Preisvereinbarungen keinen Sinn, wenn nicht gleichzeitig sichergestellt wird, dass die Preis-Einhaltung oder die aus dem Preis resultierende Kostenentwicklung einer IT-Ressource mitverfolgt wird.

Falls dies nicht schon in der Grob- und Detailevaluation geschehen ist, sollten hier noch einmal die „Preismodelle“ des künftigen Lieferanten genau durchleuchtet werden.

Da die Preisgestaltung ein klares Wettbewerbs-Instrument ist erscheint es klug, sich immer zu fragen: Was ist der angegebene Preis, und was sind die wahrscheinlich anfallenden Folgen, die daraus resultierenden Kosten und Ärgernisse, wenn ich diesem Preis zustimme?

Dasselbe gilt für die Festlegung der Terms & Conditions (Bedingungen für Lieferung und Leistung). Egal ob es nun Zahlungsfristen, Strafzahlungen bei Nichteinhaltung bestimmter Verpflichtungen, Mitwirkungspflichten im Projekt oder ähnliches sind: Jeder einzelne Punkt ist immer mit Kostenfolgen verbunden und sollte zuvor durchdacht bzw. auf Alternativ-Vorschläge hin überprüft werden.

### **Conclusio:**

**Wenn ein Einkaufsverantwortlicher bei komplexen Vorhaben unvorbereitet in eine Verhandlung einsteigt bzw. sich nicht tiefgründig vorbereitet, sind Mehrkosten vorprogrammiert.**

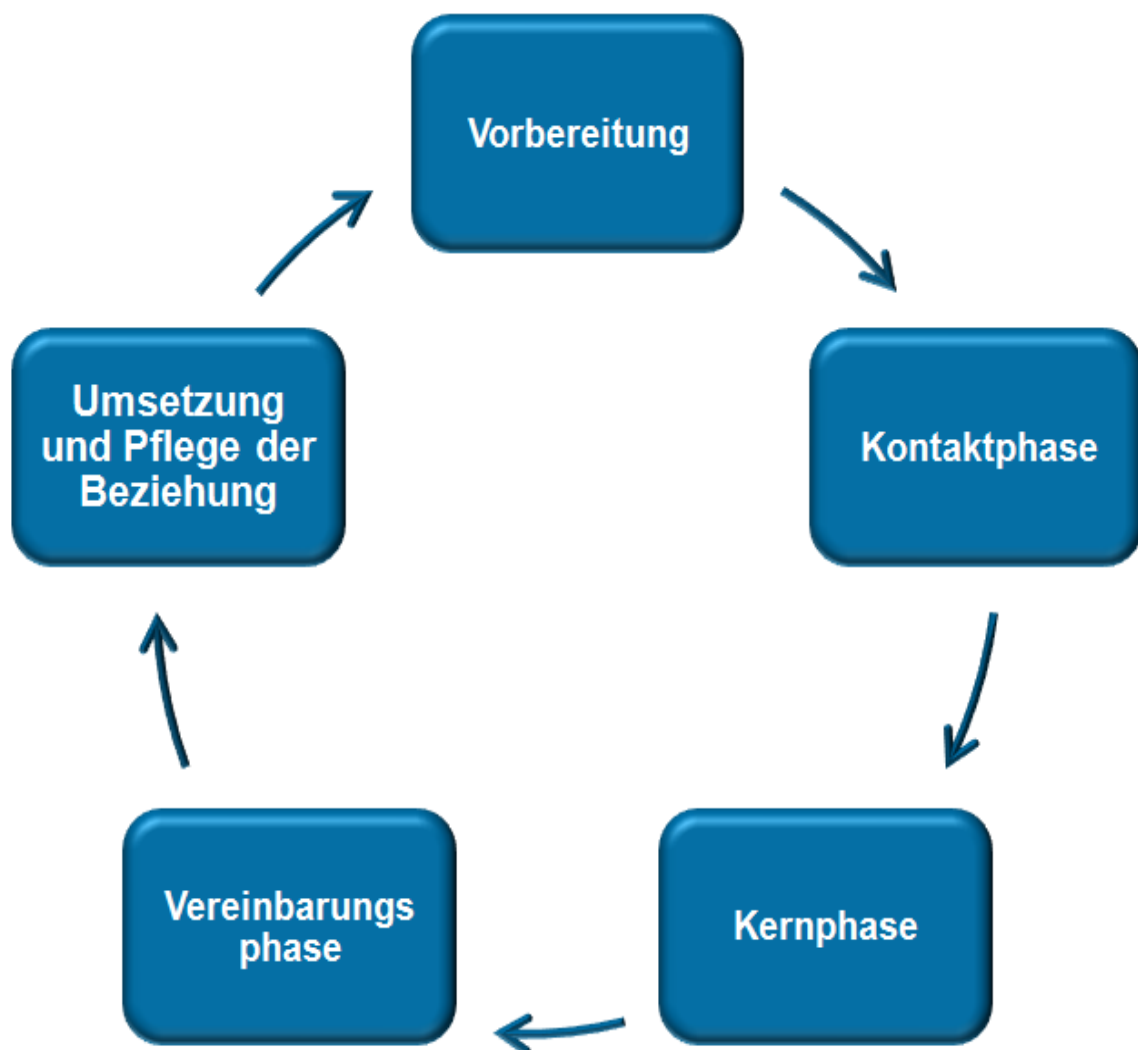
Die empfohlenen Vorbereitungsschritte werden im Folgekapitel kurz erläutert.

## Der Verhandlungsprozess

Wie schon im Vorkapitel erwähnt. Vertragliche Beziehungen benötigen einer „Vorbereitung“. Ein sprichwörtliches „Vorhandeln (übrigens das ehemalige Grundwort für Verhandeln)“ ist notwendig.

**Erfolgreich ist eine Verhandlung dann verlaufen, wenn beide Parteien übereinstimmende Klarheit darüber haben, welches Ziel mit welchen Mitteln, in welcher Zeitspanne, zu welchen Bedingungen und zu welchem Preis gemeinsam erreicht werden soll.**

Bevor es also zu einer gedeihlichen Kunden-Lieferantenbeziehung und damit zum Ressourcenbezug kommt durchlebt man folgende Phasen:



## Verhandlungsvorbereitung

Um den gesamten Verhandlungsprozess erfolgreich zu durchlaufen, ist vor allem eines notwendig: Vorbereitung.

Hierzu eine kleine Empfehlung:

- Die eigene Verhandlungsposition analysieren:
  - Klären Sie ab, welche konkreten Ziele Sie erreichen wollen. Fixieren Sie dazu was, warum und wie sich ihr Lieferant verhalten soll.
  - Stellen Sie schon vor Beginn der Verhandlungen für sich klar, wie Ihr Verhandlungspartner Sie wahrnehmen soll.
  - Legen Sie sich schon vor Beginn der Verhandlungen einen „Plan B“ zu, falls die Verhandlungen scheitern sollten.
  
- Die Gegenseite analysieren:
  - Besorgen Sie sich vor Beginn der Verhandlungen zuverlässige Informationen über die künftige Verhandlungsstärke Ihres Gegenübers.
  - Recherchieren Sie die Interessenslage Ihres Verhandlungspartners.
  - Klären Sie ab, welchen Personen Sie bei den Verhandlungen gegenüber sitzen werden.
  
- Das Verhandlungsteam zusammenstellen:
  - Holen Sie sich kompetente Fachleute ins Team, welche nicht nur die preislichen sondern auch die operationellen Folgen von Verhandlungsvorschlägen abschätzen können.
  - Suchen Sie sich diese Fachleute aus dem schon gebildeten „Buying-Center“.
  - Denken Sie daran, daß auch menschliche Faktoren und Rollenbilder in den Verhandlungen eine Rolle spielen. Klären Sie daher ab, wer aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur eher die Rolle eines Promotors, eines Moderators oder eines ständigen „Zweiflers“ einnehmen wird.
  
- Die Verhandlungsagenda aufsetzen bzw. Verhandlungsplan erstellen:
  - Legen Sie Minimal- und Maximalziele für die Verhandlungen fest.
  - Definieren Sie die Verhandlungsreihenfolge bei den jeweiligen Themen.
  - Definieren Sie Teilziele, welche erreicht werden sollen (Beispiel):
    - Leistungen
    - Verantwortlichkeiten
    - Gewährleistungspflichten
    - Terms & Conditions
    - Preise
    - Exit-Kriterien
    - Leistungsmessung der Lieferleistungen

- Verhandlungsort wählen:
  - Legen Sie den Verhandlungsort so fest, daß er zumindest neutral, wenn nicht sogar zu Ihren Gunsten ausfällt.
  - Sorgen Sie am Verhandlungsort für ein verhandlungsfreundliches Klima.
- Argumentationslisten und Argumentationsmaterial vorbereiten:
  - Stellen Sie sich Argumentarien zusammen, welche Sie im Rahmen der Verhandlung verwenden können, um bestimmte Fragestellungen und Zielsetzungen zu klären.
  - Simulieren Sie vor Beginn der Verhandlungen „Argumentation und Gegenargumentation“, um keine Überraschungen zu erleben.

## Verhandlungseröffnung – Kontaktphase

Es ist wie im realen Leben bzw. Balzverhalten. Der erste und der letzte Eindruck eines Kennenlernens bestimmen das Klima, in dem eine darauf folgende Beziehung zu leben beginnt.

Die Verhandlungseröffnung oder die Kontaktphase sollte daher vom klaren gegenseitigen Interesse, dem Wunsch nach Informationsgewinn und der Erarbeitung einer Vertrauensbasis dienen.

Sorgen Sie hier dafür, dass alle Beteiligten sich auch ausreichend über die jeweiligen Rollen und Kompetenzen klar werden können.

Damit legen Sie die Grundlage zur späteren Abklärung der wesentlichen Vertragsinhalte, die in der Kernphase ausgehandelt und im Detail formuliert werden.

## Die Kernphase

In der Kernphase werden die Details der vertraglichen Inhalte erarbeitet und im Detail formuliert. Oft ist es so, dass einzelne „Fachteams“ diese Aufgabe übernehmen und diese dann in einer Endverhandlung in der „Vereinbarungsphase“ übergeben.

In dieser Kernphase werden die jeweiligen Standpunkte erläutert, mit Argumenten unterlegt, es kommt zum „klassischen“ Verhandeln. So lange, bis ein entsprechender Konsens erreicht ist.



## Die Vereinbarungsphase

In der Vereinbarungsphase werden die Ergebnisse aus der Kernphase präzise und klar strukturiert, für alle Parteien verständlich konsolidiert und in einen Vertragstext überführt.

Hier kommen bei komplexen Fragestellungen auch Juristen zum Einsatz. Ausserdem wird hier vereinbart, wie und in welcher Form nach aussen (zur Öffentlichkeit) man über den geschlossenen Vertrag kommuniziert.

Abschliessend wird in dieser Phase die vertragliche Vereinbarung von allen berechtigten Parteien unterzeichnet.

Die „Ehe auf Zeit“ wäre damit formell geschlossen. Um dem gemeinsamen Vorhaben aber auch den nötigen Erfolg zu garantieren, sollten sie noch die folgenden Zeilen beherzigen:

## Die Vertragsumsetzung – Der Start der Beziehungspflege

- Sorgen Sie vor Vertragsstart dafür, dass Sie für die Erfüllung Ihrer eigenen Vertragspflichten ausreichend Personalressourcen und Kompetenzträger zur Verfügung haben.
- Beheben Sie eigene Miss-Stände bei Vertragserfüllung so schnell wie möglich, am besten so, dass sie erst gar nicht von der Gegenseite reklamiert werden müssen.
- Dokumentieren Sie Vertragsabweichungen und suchen Sie frühzeitig eine entsprechende Lösung mit Ihrem Lieferanten.
- Sorgen Sie dafür, dass die Vertragsumsetzung auch nachkontrolliert werden kann bzw. nachkontrolliert wird.
- Stellen Sie sicher, dass der eingegangene Vertrag ordnungsgemäss an die Umsetzungsverantwortlichen im Bereich des Lieferanten- und Vertragsmanagements geht.

Letztendlich vergessen Sie eines nicht: Vertragliche Beziehungen folgen nicht den Regeln des Kalten Krieges sondern den Gesetzen gepflegten und gesitteten Umganges untereinander.

Sorgen Sie daher dafür, dass auch ausreichend „informeller“ Gesprächs- und Handlungsspielraum für alle beteiligten Personen innerhalb der Vertragserfüllung besteht.

## Abschnitt 4



# **Partnerschaft – Grundlagen des Supplier- und Contractmanagement**

## Lieferanten- und Vertragsmanagement – Was ist das?

Das Lieferanten- und Vertragsmanagement (Supplier- und Contractmanagement) ist innerhalb eines Unternehmens dafür verantwortlich, dass alle neu auftretenden und bestehenden Lieferbeziehungen auf deren Effektivität und Effizienz hin kontrolliert und optimiert werden.

Wirkungsvolle Prozesse für diesen Aufgabenbereich verhindern unkontrollierte Folgekosten, eine Verbesserung der Lieferantenleistung und eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation, weil damit sichergestellt ist, dass Ressourcenbezug, Ressourceneinsatz und die Reibungsverluste aus einer unzureichenden Zusammenarbeit mit wettbewerbskritischen Lieferanten vermindert werden.

Um auf die Erkenntnisse aus den vorigen Abschnitten dieses Buches zurückzugreifen:

**Es hilft nichts, wenn man effizient eingekauft hat, dann aber im Laufe einer Lieferantenbeziehung nicht darauf achtet, dass die vereinbarten Ziele auch eingehalten werden.**

Eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Lieferanten- und Vertragsmanagement ist dazu, dass einmal eingegangenen Verträge, die dazugehörigen Rechnungen und Leistungsberichte auch wieder auffindbar und verwertbar sind.

Diese Banalität stellt sich in der Praxis oft als schwieriger heraus, als man es sich vorstellen kann. Nicht ohne Grund erfreuen sich „Dokumentenmanagementsysteme“, Configuration Management- und Supplier-Relationship-Systeme einer entsprechenden Beliebtheit.

Eine zweite Voraussetzung ist folgende Erkenntnis: Der Fokus des Lieferanten- und Vertragsmanagements liegt auf der Gesamtleistung eines Lieferanten. Im einfachsten Fall liefert ein Lieferant eine Vertragsleistung. Ab hier reicht es wohl, sich „nur“ auf den einen eingegangenen Vertrag zu konzentrieren.

Was aber, wenn von einem Lieferanten aufgrund einer „Single Sourcing-Strategie“ mehrere verschiedene Lieferleistungen bezogen werden? Was, wenn davon eine bezogene Dienstleistung oder Ressource nicht die Performance zeigt, die man sich erwünscht hat? Ist damit der gesamte Lieferant zur Kündigung fällig? Oder gibt es hier nicht andere Wege zur Verbesserung der Gesamtleistung des Lieferanten?

Das Lieferanten- und Vertragsmanagement achtet also in seiner Tätigkeit immer auf den Gesamtrahmen von „bezogener Ressource“ (im Vertrag beschrieben) und der Einhaltung und Verbesserung der versprochenen Lieferleistung.

Damit dieses Ziel erreicht werden kann, bedient es sich zweier Arbeitsabläufe, welche in den nächsten Kapiteln genauer beschrieben werden.

## Lieferanten- und Vertragsmanagement – Vorgaben und Nutzenpotentiale

Mit der Vertragsunterzeichnung nach einer Ressourcenbeschaffung ist es nie getan. Zumeist konzentriert man sich danach auf die erfolgreiche Umsetzung der beschafften IT-Ressource.

Wie diese gesteuert und kontrolliert werden kann, steht auch in der IT-Infrastructure-Library – Version 3 im Band „Service-Transition“.

Doch was ist mit der Steuerung und Kontrolle der gesamten Lieferanten- bzw. Vertragsbeziehung? In der Regel wandert ein unterschriebener Vertrag in den Orkus respektive in die Unternehmensarchive. Die zugehörigen Rechnungen wandern ins Buchhaltungssystem. Die Beschaffungsdossiers frönen einem beschaulichen „Rest in Pace“, kurz RIP, auf Projektlaufwerken. Zuguterletzt verstreuen sich alle zugehörigen Mails, Veränderungswünsche, Reklamationen etc. auf Mailservern.

Wir erkennen hier die Realitäten. Es handelt sich um ein veritables Tohuwabohu, das es einem schwer macht aufzuräumen, wenn nicht schon vorher entsprechende Regeln gesetzt bzw. gelebt wurden.

Ich greife hier wieder auf die IT-Infrastructure Library zurück. Dieses so gerne zitierte „Good-Practice-Framework“ hat erst in seiner Version 3 erkannt, dass es nutzbringend ist, seinen Unternehmensressourcen ein bisschen mehr Beachtung zu schenken.

Die Verfasser der Norm ISO 20000 bzw. der „Control Objectives for Information and related Technologies, kurz CobIT, waren da wohl schneller. Die Werbetrommeln für diese beiden Normen wurden allerdings nicht so laut geschlagen, dass sie berufene Ohren auch wirklich erreicht hätten.

Hier nun die Anforderungen, welche ISO 20000 an ein effizientes Supplier-Relationship-Management stellt:

### **Zitat – ISO 20000 - Supplier-Management Tabelle 17. Abschnitt 7.3**

- Es ist ein Supplier-Management-Prozess zu dokumentieren. Für jeden Supplier ist zudem ein Contract-Manager zu ernennen.
- Der vom Supplier zu liefernde Leistungsumfang (Anforderung, Umfang, Servicegrad, Kommunikationsprozesse) sind in Lieferantenleistungen zu beschreiben und formell zu vereinbaren.
- Die Lieferantenvereinbarungen sind mit den vereinbarten Servicelevel-Agreements abzustimmen.
- Die Schnittstellen zwischen den Prozessen und den involvierten Parteien muss dokumentiert und vereinbart werden.
- Alle Rollen und Beziehungen zwischen Haupt- und Zulieferanten sind zu dokumentieren und zu kommunizieren.
- Der Hauptlieferant muss die Gewährleistung nachweisen können, dass die Zulieferanten ihre vertraglichen Anforderungen erfüllen.
- Es ist ein Prozess für eine mindestens jährliche Überprüfung der Einhaltung der Vereinbarungen einzurichten. Damit soll die Erfüllung der Geschäftsanforderungen und die Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen eingehalten werden. Bei Abweichungen sind entsprechende Veränderungen zu initiieren.
- Das Vorgehen bei vertraglichen Konflikten, aber auch bei erwarteter und frühzeitiger Beendigung des Services ist mit den beteiligten Parteien zu regeln. Das Übertragen des Vertrages vom Lieferanten an einen Dritten ist dabei ein wesentlicher Bestandteil dieser Regelung.
- Die Erfüllung der Servicelevel-Ziele ist regelmässig zu überwachen. Identifizierte Verbesserungsmassnahmen sind aufzuzeichnen und fliessen in den Service-Verbesserungsplan ein.

Wiewohl ISO 20000 sich nur auf IT-Dienstleistungen bezieht. Würde man die obigen Anforderungen auf alle bezogenen Engpass- und strategischen Ressourcen ausdehnen, wären damit die grundlegenden Anforderungen an ein funktionierendes Supplier- und Contractmanagement gegeben sein.

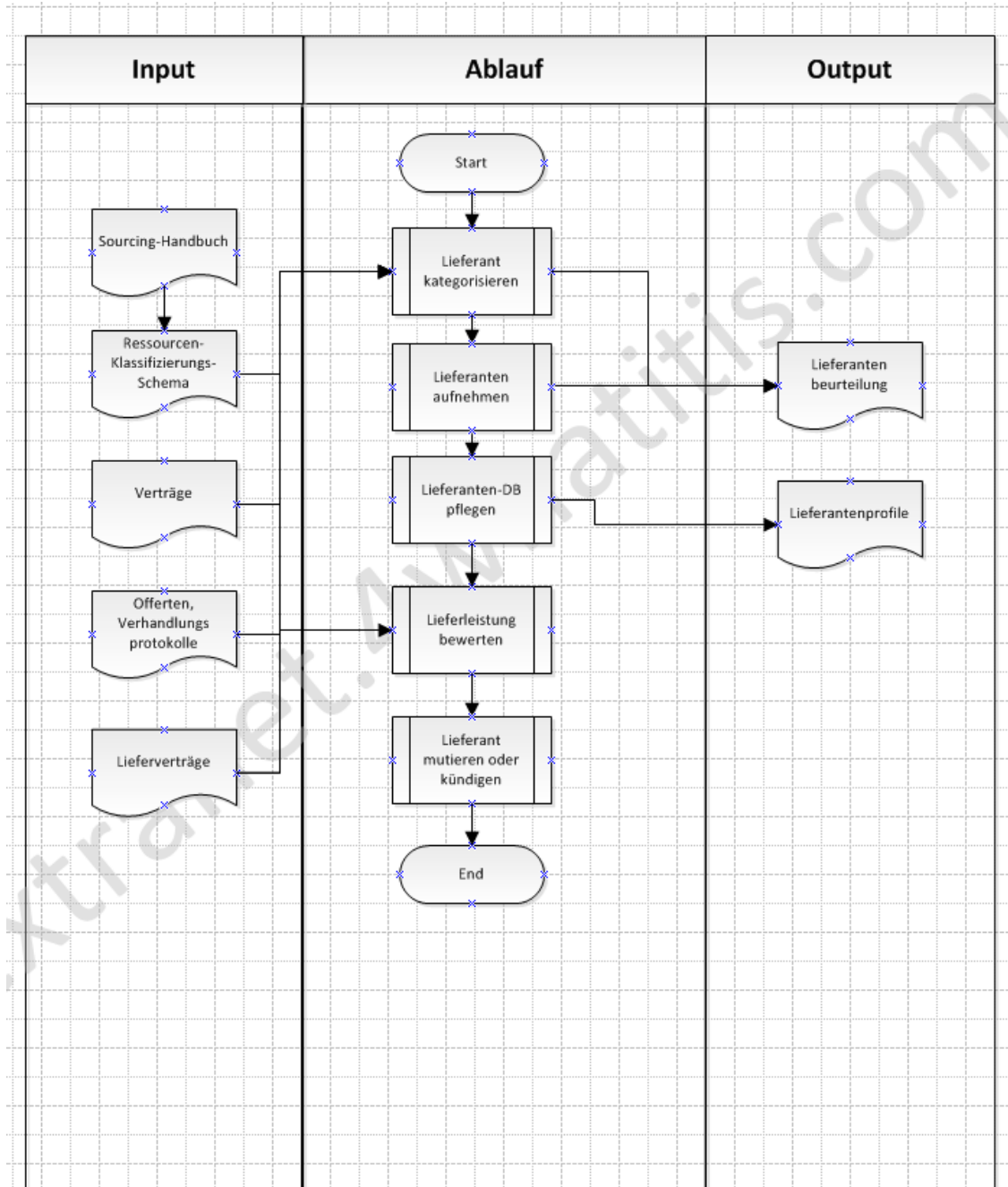
### **Der Effekt:**

- Keine weiteren Mehrkosten aufgrund fehlender Rechnungs- und Vertragskontrolle
- Verbesserte Lieferleistungen bei konstantem Kostenniveau
- Sicherung der eigenen Dienstleistungs- bzw. Lieferfähigkeit
- Umgehung und Vermeidung von Strafzahlungen
- Bessere Informationen für Folgebeschaffungen
- Langfristige Sicherung erfolgreicher „Beschaffungskanäle“, Ausscheidung von „unkontrollierten Kostenfressern“
- Wirkungsvollerer Ressourcen-Einkauf aufgrund besserer Vorkenntnisse aus einer zuvor abgeschlossenen Vertragsbeziehung

## Lieferanten- und Vertragsmanagement – Die erforderlichen Arbeitsabläufe

In einfachsten Worten ausgedrückt: Ein Arbeitsablauf (Prozess) der dafür sorgt, dass zu einmal eingegangenen Lieferbeziehungen keine Informationen verloren gehen respektive auch auf sparsame Weise wieder gefunden werden, ist unumgänglich.

Hier ersehen Sie einen solchen „Prozess-Entwurf“, der als Grundlage dazu dienen soll:



In der Folge soll kurz beschrieben werden, welchen Sinn die jeweiligen Arbeitsschritte verfolgen.

## Lieferanten kategorisieren

Hier wird die Beantwortung einer Kernfragestellung aus dem Ressourcenmanagement vorbereitet: Wie wichtig ist der Lieferant bzw. die zugehörigen Verträge für meinen Unternehmenserfolg? Letztendlich hat man es im Alltag mit vielen Lieferanten zu tun, eine Unterscheidung in „wichtig und unwichtig“ geht spätestens ab dem Moment verloren, wenn Schlüsselkader das Unternehmen verlassen oder in andere Abteilungen wechseln.

Die Kriterien zu dieser Frage sollten schon zuvor in einem „Beschaffungshandbuch“ definiert sein. Weiters sollten die vorhandenen Systeme zur Vertrags- und Lieferantenverwaltung eine entsprechende Kategorisierung ermöglichen.

Der Nutzen: Im Falle einer Vertragsnachkontrolle, für Meetings, für Verbesserungsvorschläge, ja auch für die Aufarbeitung neuer strategischer Entscheide ist es nützlich, eine entsprechende Liste an erfolgskritischen Lieferanten und Ressourcen zu haben.

Ausserdem wird man sich bei der Kontrolle der Lieferantenperformance nie alle Lieferanten gleichzeitig vornehmen sondern aus Sparsamkeitsgründen Kategorie für Kategorie abarbeiten, um sich nicht zu Tode zu administrieren.

## Lieferanten aufnehmen

Einen Lieferanten in seinen Datenbestand aufzunehmen scheint doch nicht so schwer zu sein? Doch, das ist es, wenn nicht zuvor festgelegt wurde, zu welchem Zweck und mit welchen Informationen dies geschehen soll.

Dies beginnt schon bei folgenden Inhalten:

- Systematik der Lieferantennummern
- Zugeordneter Contractmanager
- Zugeordneter Lieferantenmanager
- Kontaktadressen
- Liefer- und Leistungsinhalt
- Vertragsdauer
- Vertragskündigung
- Ressourcenklasse
- Vertragskosten
- Zugeordnete Purchase-Order- bzw. Bestellnummern
- Zuordnung zu welchen Geschäftsprozessen
- Welches Standing hat der Lieferant bis dato gezeigt etc.

Bevor also ein Lieferant überhaupt in ein System aufgenommen werden kann muss abgeklärt werden, welche Informationen zum Lieferanten und den zugehörigen Verträgen überhaupt erfasst werden sollen und warum.

Eine klare Hilfestellung dazu geben die Anforderungen aus ISO 20000. Doch sei gewarnt, eine reine Eingabe von Lieferantendaten ist vielleicht ein Teil, aber nie die ganze Miete. Zuviel kann sich über die gesamte Laufzeit eines Vertrages ändern. Von den zugriffsberechtigten Personen über die Kontaktpersonen bis hin zu Details bei den Lieferinhalten ist alles möglich.

Um hier auf dem aktuellen Stand zu bleiben, gibt es die Aufgabe „Lieferanten-DB pflegen“.

## Lieferanten-DB pflegen

Aktuelle Daten zum Lieferanten bzw. einer bezogenen Ressource sind mindestens genauso wichtig wie die aktuellen Daten in einer Finanzbuchhaltung. Wer also im entscheidenden Moment nicht vollkommen Bescheid über den Status einer Lieferantenbeziehung weiss, läuft Gefahr entweder Geld zu verlieren oder Geld liegen zu lassen.

Anlassfälle zur Aktualisierung von Lieferantendaten sind oft folgende:

- Die Rechtsform des Lieferanten ändert sich
- Die Kontaktdaten zum Lieferanten ändern sich
- Die Risikoklasse des Lieferanten muss angepasst werden
- Die Zahlungsbedingungen müssen aktualisiert werden
- Vertragsbedingungen müssen angepasst werden
- In den zugeordneten Verträgen hat sich etwas geändert etc.

Doch mit der Aktualisierung selbst ist es nicht getan. Verloren gehen kann immer etwas. Es macht also durchaus Sinn, die Lieferantendaten periodisch auf Aktualität zu prüfen. Dies zahlt sich vor allem dann aus, wenn die Leistungen des Lieferanten bewertet werden müssen, braucht es doch dazu eine entsprechende aktuelle Datenbasis.

## Lieferleistung bewerten

**Anmerkung:** Hier werden nur die grundlegenden Schritte der Leistungsbewertung angesprochen. Im Folgekapitel: „Möglichkeiten der Leistungsmessung...“ werden einige dazugehörige Methoden angesprochen.

Bevor aber diese Methoden angewandt werden können, müssen folgende Schritte eingeleitet werden:

- Informationsgrundlagen zum Vertrag einholen
  - Vertragsgrundlagen
  - Beschwerden, Änderungen, Reklamationen
  - Bewertungsraster
- Betroffene Personen einladen
- Auswertung durchführen
- Bei Abweichungen „Verbesserungs-Massnahmen“ diskutieren oder setzen



Die Bewertung von Lieferantenleistungen ist also keine Geheimniskrämerei sondern eine formal abgesicherte und auch zum Lieferanten kommunizierte Vorgehensweise, die dazu dienen soll, die vereinbarten Lieferleistungen in ihrer Qualität hochzuhalten und zu verbessern.

Wenn nun eine Lieferanten- oder Vertragsbeziehung verlängert wird, so hat dies nach den Regeln des Lieferanten- und Vertragsmanagements einen guten Grund. Die vom Lieferanten gelieferten Ressourcen waren bzw. sind noch immer von Relevanz. Es muss also nicht gekündigt werden.

Doch ist in dem ganzen Kontext nicht immer der „Kündigungs- oder Verlängerungsentscheid“ im Vordergrund sondern immer das Gesamtziel, zu dem ein Lieferant beiträgt. Und diese Gesamtziele lauten in der Regel:

- Senkung der Gestehungskosten einer Ressource im gesamten Lebenszyklus
- Steigerung der Produktqualität bei gleichzeitigem Beibehalten des Kostenniveaus
- Abhängen des Mitbewerbs durch Einkauf besserer Ressourcen
- Konsolidierung der Folgekosten einer eingekauften Ressource etc.

Exakt an diesen Zielsetzungen richten sich dann auch die Methoden im Rahmen des Lieferantenratings aus. Es gilt also: Das Ziel bestimmt die Methode!

## Möglichkeiten der Leistungsmessung bei Verträgen und Lieferanten

### Einfache Methoden

Die einfachste Methode, um Informationen über die Qualität einer angelieferten Ressource oder der Lieferleistung zu erhalten, ist immer noch fragen. Es gilt also im Rahmen einer regelmäßigen und dokumentierten Befragung vor allem jene Instanzen zu befragen, welche tagtäglich mit der angekauften Ressource zu tun haben.

Das zweite Kriterium neben dem „wen fragen“ ist das „was erfragen“. Hier ein Beispiel für eine angekaufte Software-Lösung

Beschreibung	A	B	C	D	E	F	Bemerkung
Entspricht die Software nach wie vor den zu Beginn gesetzten Anforderungen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entspricht die Software den heutigen Anforderungen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Software-Support zufriedenstellend?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ergänzend können bei tieferem Interesse auch öffentlich zugängliche und bestätigte Informationen zur laufenden Beurteilungen von Qualitätsmeldungen eingeholt werden, um zu einem klareren Bild zu führen. Lesen Sie dazu einfach Pressemeldungen zur beschafften Lösung, erkundigen Sie sich direkt beim Lieferanten etc.

Wenn dieser pragmatische Ansatz nicht reicht, so können Sie mit strukturierten Punktwertmethoden weitermachen.

## Punktwertmethoden

Die Punktwertmethode haben Sie im Grunde schon beim Kapitel „Grob- und Detailevaluation“ kennengelernt.

Die Logik ist immer wie folgt:

1. Liefer- oder Leistungseigenschaft festlegen
2. Gewichtung für die Leistungseigenschaft festlegen
3. Wertungsskala für die erbrachte Leistung festlegen
4. Gewichtung x Wertung der Leistungseigenschaft ergibt „Gesamtpformance“
5. Angefallene Kosten per Lieferzeitraum zuordnen
6. Cost-Performance-Ratio errechnen (erreichte Punkte-Anzahl/angefallene Kosten)\*10000
7. Bei Unterschreiten des Cost-Performance-Ratio – Massnahmen gemeinsam mit dem Kunden einleiten

Hier ein kleines Beispiel dazu:

<b>Lieferantenrating - Consulting-Services</b>							
Ausgangslage: Multisourcing - Software-Entwicklung							
Gewichtung: Skala 1-5, (1...eher unwichtig, 5...extrem wichtig)							
Nutzen: Skala 1-5, (1...nicht genügend, 5...sehr gut, 0...nicht vorhanden)							
<b>Eingesetztes Budget</b>		200'000.00 €		180'000.00 €		178'000.00 €	
<b>Cost-Performance-Ratio</b>		5.15		5.944444444		7.247191011	
<b>Grundlegende Inhalte</b>	Gewichtung	Kand. A		Kand. B		Kand. C	
		Leistung	G*N	Leistung	G*N	Leistung	G*N
<b>Dienstleistungsqualität</b>			103		107		129
Servicequalität	4	3	12	4	16	3	12
Flexibilität der Berater	3	4	12	4	12	4	12
Kooperationsfähigkeit der Berater	4	3	12	4	16	4	16
Einhaltung der Timeline	5	3	15	3	15	5	25
Transparenz der Arbeitsrapporte	4	4	16	3	12	4	16
Transparenz der Spesenabrechnung	4	3	12	3	12	4	16
Flexibilität des Gesamtunternehmens im Konfliktfall	4	3	12	2	8	4	16
Ausbildungsstand der Berater	4	3	12	4	16	4	16

Das obige Beispiel wird zur Anwendung gebracht, wenn gleichartige Services oder Ressourcenkategorien bei verschiedenen Lieferanten verglichen werden sollen.

Es wird hier relativ schnell klar, bei welchen Lieferanten welche Massnahmen gesetzt werden müssen, um zum Beispiel bei einem Unterschreiten des Wertes 5.5 wieder auf Kurs zu kommen.

Nun aber zu einem dritten Ansatz: Was, wenn verschiedene womöglich strategische Lieferanten danach langfristig überwacht werden sollen, um zu entscheiden, in welche Richtung eine künftige Beziehung fortgeführt werden soll.

Hier kann man mit „Portfoliomethoden“ zu einem Ergebnis kommen.

## Portfoliomethoden zum Lieferantenrating

Bewertet werden in diesem Beispiel die Lieferleistungen von „Sublieferanten“, welche einen eigenen strategischen IT-Service unterstützen.

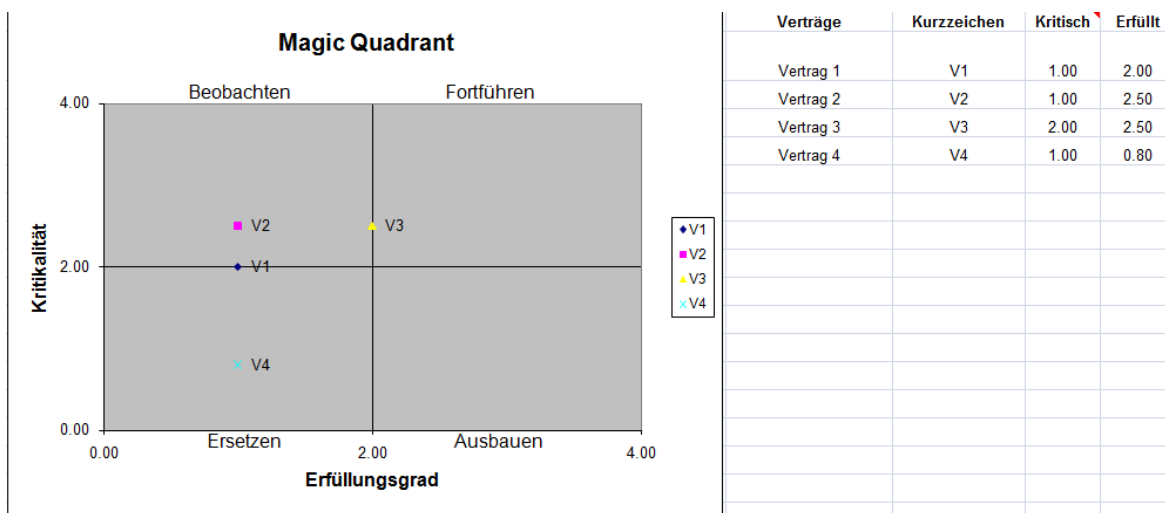
Die Dienstleistungsqualität in solchen Fällen lässt sich am besten erfassen, in dem man in einem „Ticketing-System“ auch die zugeordneten

- Störfälle
- Beschwerden
- Serviceanfragen und deren Erfüllung

laufend sammelt und die betroffenen Personen direkt abfragt, wie kritisch der jeweilige Anlassfall für sie war und wie gut die Leistung des Dienstleisters dazu ausgefallen ist.

Sobald also ein Ticket geschlossen wird und der Benutzer noch weiss, das hat Fall x oder y betroffen, kann er mit 2 Klicks eine Antwort geben.

Die Ergebnisse werden dann konsolidiert und in folgendes Portfolio ausgewertet.



An Hand dieser Auswertung, die übrigens eine Abwandlung jener Methode ist, welche schon jahrelang in anderen Bereichen des „Kundenzufriedenheitsmanagements“ eingesetzt wird, ist schnell ersichtlich, wo angesetzt werden muss.<sup>8</sup>

Ab dem Zeitpunkt, wo ein Lieferant oder Dienstleister mehr bringt als erwartet wird (ohne dafür mehr Kosten zu verursachen) ist eine Fortführung oder ein Ausbau der Beziehung angezeigt.

In den anderen Fällen müssen Massnahmen gesetzt werden.

## **Änderungen an laufenden Verträgen – Kleine Ursache – Grosse Wirkung**

Grundsätzlich müsste man eigentlich sagen: Jeder veränderte Vertragsinhalt entspricht einem neuen Vertrag im Kleinen. Oder noch klarer: Jeder einzelne eingegangene Vertrag ist ein Bauteil in einem Uhrwerk. Wird also an einem Rädchen etwas modifiziert, kann das bisweilen schwerwiegende Folgen haben.

Das Problem ist hier zumeist folgendes:

1. Änderungen werden erst gar nicht schriftlich dokumentiert.
2. Änderungen sind zwar schriftlich dokumentiert, aber sie erreichen nie den Contract-Manager oder Lieferantenmanager.
3. Änderungen werden einfach umgesetzt, negative Folgeerscheinungen aus dieser Veränderung im gesamten Arbeitsumfeld werden aber dieser Änderung gleich gar nicht zugeschrieben, weil diese nicht bewilligt wurde....

Kurzum: Es ist normal, dass sich im Geschäftsalltag immer wieder etwas ändert. Nicht normal sollte es allerdings sein, dass für Veränderungen an Vertragsinhalten keine Aufzeichnungen und Bewilligungsregeln vorliegen.

Bewilligt sollten vor allem Inhalte werden, die eine entsprechende Kostenfolge für das Unternehmen haben.

Ausserdem wäre es auch dem Lieferanten gegenüber unfair, wenn auf der Basis einer „veralteten“ Vertragsdokumentation die jährlichen Leistungsbewertungen stattfinden würden.

---

<sup>8</sup> Siehe Noriaki Kano – Kano Diagramm in ITILv3

## Changekategorien und Bewilligungen im Vertragsmanagement

Nicht jede Vertragsänderung hat schwerwiegende Folgen. Wird aber zuvor festgelegt, dass ein Vertrag ein unternehmensrelevanter „Baustein“ innerhalb der gesamten Supply-Chain ist, so wird man nicht umhin kommen, beim Falle eines „Changes“ festzulegen, welche Auswirkung dies auf die gesamte Fertigungs- und Leistungserbringungskette im Unternehmen hat.

Beispiele:

- Jede Veränderung, die eine keine oder eine geringe Folge für das Unternehmen hat, wird zwar protokolliert, muss aber nicht bewilligt werden. (Beispiel: Veränderungen an den Kontaktdaten eines Vertrages.)
- Jede Veränderung, die eine mittlere bis hohe Folge hat, wird zuerst bewilligt und erst dann freigegeben. (Beispiel: Ausweitung oder Einschränkung des Vertragsvolumens, Anhebung oder Senkung von Verfügbarkeitszeiten in einem SLA etc.)
- Jede Veränderung, die eine schwerwiegende Folge auf die eigene Produktion oder Dienstleistungserbringung hat, muss in einem eigenen Gremium abgesegnet werden. Changes umsetzen.

## Statuskontrollen in der Vertrags-Datenbank nach Changes

Was hier in diesem Buch als Selbstverständlichkeit gilt, ist in der betrieblichen Praxis oft keine. Aber wer sich gewissenhaft um seine Verträge kümmern will, wird sich wohl oder übel um eine Vertragsdatenbank oder ein Dokumentenmanagementsystem umschauchen müssen, sonst administriert er sich manuell zu Tode und erreicht sein Ziel trotzdem nicht.

Das wesentliche aber ist es, dass eine solche Datenbank nicht nur vorhanden ist, sondern, dass sie aktuelle Daten beinhaltet.

So wie eine Finanzbuchhaltung tagesaktuell zu führen ist, so ist auch für die eingegangenen Verträge sicherzustellen, dass zumindest periodisch überprüft wird, ob die abgelegten Vertragsdaten aktuell sind.

Das bedeutet: Nach jedem Change mit einer „mittleren“ Auswirkung auf die Unternehmens-Supply-Chain sind solche Statusüberprüfungen Pflicht.

Unter anderem wird dies nicht nur im Kontext des „Supplier- und Contractmanagements“ gefordert. Auch jeder Buchprüfer, Steuerprüfer und Auditor im Bereich „IKS – interne Kontrollsysteme“ und der Governance wird darauf insistieren.

Außerdem sind aktuelle Daten in der Vertragsdatenbank gleichzeitig die Grundlage für die laufende Leistungsverbesserung bei strategischen Lieferanten.

## **Leistungsverbesserung – Ausbau von Partnerschaften**

Exakt hier zeigt sich der Paradigmen-Wechsel zwischen dem Einkauf zu früheren Zeiten zu dem professionellen Supply-Chain-Management der heutigen Tage.

Wer heute strategisch einkauft, kauft nicht alleine nach Preis. Ein professioneller Einkäufer sorgt dafür, dass sein Unternehmen nachhaltig über die besten Ressourcen und Lieferanten zu nachhaltigsten Kostenbedingungen verfügt. Im Fokus liegen also nicht kurzfristige Rabatt-Momente sondern langfristige Versorgungsziele.

In diesem Sinne spielen die Mechanismen der Leistungsverbesserung und des Beziehungsmanagements eine grundlegende Rolle.

Es geht also nicht um das Reklamieren von Fehlern, sondern um eine gemeinsame Verbesserung der Lieferqualität und der Lieferbeziehung zum Kunden über die Entscheider-Ebene hinweg, wenn notwendig bis hinunter zur Benutzerebene.

Ziel ist hier, dass alle Reibungsverluste einer allfälligen Kunden-Lieferantenbeziehung nachhaltig ausgeräumt werden, dass Dienstleistungsangebote zugunsten des beauftragenden Unternehmens über den Zeitverlauf hinweg angepasst werden. Dies durchaus mit dem Vorteil, dass man sich die Kosten einer Neuausschreibung ersparen will.

Letztendlich sind qualitativ nachhaltige Geschäftsbeziehungen immer kostengünstiger als ein andauerndes Wechseln von Anbietern.

Manchmal ist es aber notwendig zu wechseln. Dies sollte aber mit gutem Grunde geschehen.

## Vertragsverlängerung oder Ausstieg – Hamlet lässt grüssen

„To be or not to be – that is the question.“ Im Grunde genommen, ist eine Vertragskündigung der gleichzeitige Auslöser für die ersatzlose Streichung einer zuvor relevanten Unternehmensressource oder der für die Ersatzbeschaffung.

In diesem Falle ist folgendes zu berücksichtigen:

- Hat die Vertragskündigung irgendwelche schwerwiegende Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen, wenn ja: Sind Vorkehrungsmassnahmen zu treffen?
- Ist mit der Vertragskündigung die Beziehung zu einem Unternehmen zu beenden? Auch hier sind die Folgen abzuschätzen.
- Welche Folgerungen sind aus der Vertragskündigung für eine künftige Ersatzbeschaffung zu ziehen? Hier zeigt sich der Wert dessen, wenn man das zum Lieferanten oder zur beschafften Lösung erstellte „Beschaffungsdossier“ noch zur Verfügung hat. Man beginnt nicht bei Null, sondern hat zumindest eine Wissensbasis, die einem in der Folgebeschaffung Nutzen stiften kann.
- Ist mit der Vertragskündigung auch die Löschung der Lieferantendaten verbunden? Hier ein klares Nein: Schon alleine aus den Regeln einer ordnungsgemässen Buchführung und Archivierung heraus sind diese Verträge zwar im Status „archiviert“ zu führen, aber nicht zu löschen.

Warum wird hier so deutlich darauf insistiert, dass Kündigungen so heikel sind? Dies, weil Kündigungen bisweilen politisch motiviert, vielleicht mit der einen oder anderen Tatsache begründet sind, aber die Folgen einer solchen in der Praxis kaum ausreichend gewürdigt werden.

Eine überhastete Kündigung kostet aber mindestens so viel Nerven und Geld wie eine eheliche Scheidung. Es ist daher Vorsicht geboten. Geschäftsbeziehungen lassen sich bisweilen leicht beenden, die Folgen des Ressourcenverlustes wirken aber länger nach als die Unterschrift unter eine Vertragskündigung.

Auch hier greift der Autor auf einen Grundsatz des „Ressourcenmanagements“ zurück:

**Es geht auch in der IT nie um die Estandskosten einer Ressource, es geht um die gesamten anfallenden Kosten und Wertschöpfungspotentiale, die eine bezogene Ressource verursacht.**

## Wie man sich bettet... - Abschließende Bemerkungen

Wenn mir heute die IT im Unternehmen ausfällt, sind die Folgen um einiges schwerwiegender als vor 10 Jahren. Auch wenn es mir nicht immer Spaß macht: Sie ist in der Zwischenzeit zu einer Grundressource geworden, die meinen Unternehmenserfolg mitbestimmt.

Nun, da erkennbar ist dass ich hier „Versorgungssicherheit“ herstellen muss um Wettbewerbsvorteile zu erhalten, muss ich auch entsprechende Regeln setzen damit ich abgesichert bin.<sup>9</sup>

Ja es ist so. Obwohl man in der Praxis der Informatik in Sachen Einkauf immer noch Solisten-Status einräumt hat man doch erkannt, dass auch dort die „Supply-Chain“ und die Kosten optimiert werden können.

Die entsprechende Fachliteratur dazu aber war und ist zu diesem Thema noch reichlich dünn ausgefallen.

Dieses Buch hat den Versuch gewagt, diesem Manko ein bisschen beizukommen.

Falls Sie also zu diesem Buch Anregungen, Kommentare oder neue Ideen für eine Folge-Auflage haben: Scheuen Sie sich nicht, den Verfasser zu kontaktieren.

Die Koordinaten dazu finden Sie hier:

**Dr. Helmut Steigele**  
**Winkel 6**  
**CH—8192 Glattfelden**

<http://www.cascadeit.ch>  
<http://www.4whatitis.ch>

**Mail: [helmut.steigele@cascadeit.ch](mailto:helmut.steigele@cascadeit.ch)**

---

<sup>9</sup> Zitat eines CEO aus dem Industriesegment der schweizerischen Wirtschaft, im Rahmen der Recherchen zu diesem Buch.



## Literatur

### IT Management Basics

Management Strategies for Information Technology ,Michael J Earl  
Prentice Hall (1989)

Strategic Planning for Information Systems J Ward, P Griffiths & P Whitmore  
McGraw Hill (1996)

Investing in Information Technology (Managing the decision making process) Geoff Hogbin &  
David V. Thomas  
McGraw Hill

Strategic Management & Information Systems W Robson - Pitman Publishing (1997)

Investment & Risk Analysis IT Investment (making a business case) Dan Remenyi  
Butterworth Heinmann – Computer Weekly Professional Series (1999)

Stop IT project failures through risk analysis Dan Remenyi  
Butterworth Heinmann – Computer Weekly Professional Series (1999)

Process Re-engineering Hammer, M., and Champy, J., 'Reengineering the corporation, a  
manifesto for business revolution', Brealey, 1993  
Davenport, T., 'Process Innovation, re-engineering work through information technology',  
Harvard Business School Press, 1993  
Armistead, C and Rowland P, 'Managing Business Processes, BPR and Beyond', Wiley, 1996.

Information Management; the Organisational Dimension Ed Michael J Earl  
Oxford (1996)

Management von Geschäftsprozessen, Andreas Gadatsch, Vieweg, 2001

## Beschaffungsmanagement im engeren Sinne

Arnold, U.; Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart 1997

Boutellier, R.; Beschaffungslogistik, mit praxiserprobten Konzepten zum Erfolg, München 1998

Fochler, Klaus; Electronic Commerce im Internet, <http://www.addison-wesley.de/Service/Fochler/kap02.htm>, Frankfurt am Main 1997

Gade, H.; Wegner, I.; Prozesse, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, verursachen oft die höchsten Kosten, in: Blick durch die Wirtschaft, 16. Juli 1998

Hamm, V.; Informationstechnikbasierte Referenzprozesse, Prozeßorientierte Gestaltung des industriellen Einkaufs, Wiesbaden 1997

Hoffmann, W.; Klien, W.; Unger, M.: Strategieplanung, in: Controlling (Hrsg.: Eschenbach, R.), Stuttgart 1996

Holtmann, J.; Erfolgreiche Einkaufspraxis, Renningen-Malmsheim 1996

Klein, St.; Szyperski, N. Referenzmodell zum Electronic Commerce, [http://www-wi.uni-muenster.de/wi/literatur/refmod/rm-ecinf.html#toc\\_3](http://www-wi.uni-muenster.de/wi/literatur/refmod/rm-ecinf.html#toc_3), 1998

Koppelman, U., Beschaffungsmarketing, Heidelberg 1993

Large, R., Strategisches Beschaffungsmanagement, Wiesbaden 1999

Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R.; Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Wien 1996

Piontek, J. Beschaffungscontrolling, München 1994

Pümpin, C.; Geilinger, U.: Strategische Führung - Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76; Bern 1981

Schmid, Beat; Das Electronic Mall im Zusammenhang elektronischer Märkte, <http://www.obs-us.com/obs/german/books/teubner/elecmail/inhalt.htm>, St. Gallen 1995

Sebastian, K.-H.; Niederdrenk, R.; Von der Konfrontation zur Kooperation, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 81, S. 11, 28. April 1997

Wiegel, B.; Intranet als Mittel der Wertschöpfung, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 37, Seite 3, 21. Juli 1998

## Empfohlene Internet-Ressourcen

[www.4whatitis.com](http://www.4whatitis.com) – Online-Lexikon für Consulting- und IT-Fachbegriffe

[www.supplychain.org](http://www.supplychain.org) – Website für die Supply Chain Operations Reference

[www.computerwoche.de](http://www.computerwoche.de) – Artikel „[Schlachtfeld IT-Einkauf](#)“

[Die drei Faktoren des Einkaufes](#) – e-Book, Schuhmacher, Schiele, Wiley 2008