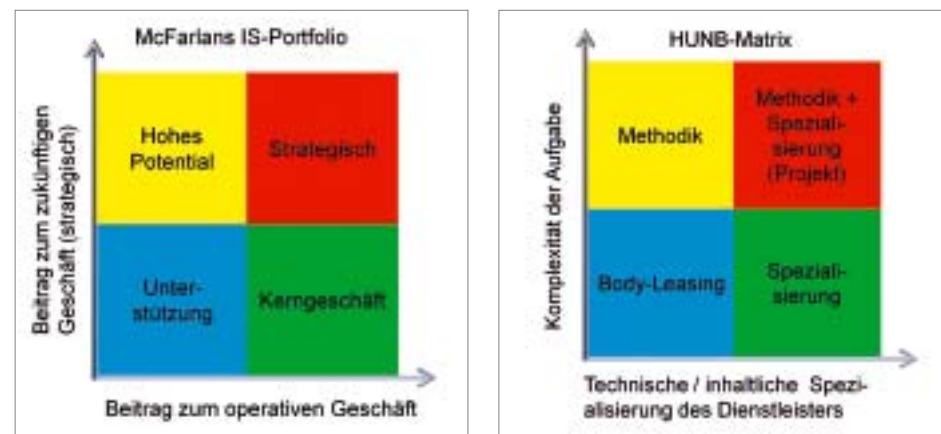


Wertorientierte Beschaffung von IT-Leistungen

Mehr als nur C-Teile

IT-Dienstleistungen sind C-Teile. Doch dabei wird deren großer Einfluss auf Prozesse und Leistungserbringung gerne übersehen. Ein differenzierter Beschaffungsansatz für IT-Leistungen setzt strategische Unternehmensziele, Qualitätsansprüche und Preis in ein sinnvolles Verhältnis.



Bei der Beschaffung von IT-Leistungen, steht der Preis der Leistung nicht im Fokus – im Gegensatz zur Bündelungsstrategie, die bei C-Teilen angewandt wird. Durch die Optimierung der Prozesse für die Beschaffung und Steuerung der Dienstleister können Potenziale gehoben und Leistungsverbesserungen erreicht werden, wie das durch reine Preisverhandlungen nicht erreichbar ist. Dieser Ansatz ermöglicht es, wertorientierte Entscheidungen zu treffen und Ziele von IT und Einkauf im Sinne des Unternehmens zu harmonisieren.

DIE STRATEGIEN UND METHODEN des Einkaufs sind traditionell von produzierenden Unternehmen geprägt. Eine der wichtigsten Methoden, um Material für die Produktion wirtschaftlich zu disponieren, ist die ABC-Analyse. Jedes Unternehmen legt die Anteile für A-, B- und C-Teile individuell fest. C-Teile verursachen hohen Beschaffungsaufwand. Um diesen zu reduzieren, ist die Standardisierung und unternehmensweite Bündelung von Bedarfen auf möglichst wenige Lieferanten die Standard-Einkaufsstrategie

für C-Teile. IT-Leistungen (Hardware, Lizenzen, Software und IT-Dienstleistungen) werden häufig zum C-Material gerechnet und damit gebündelt beschafft. Bei dieser Einordnung der IT-Leistungen zu C-Teilen wird übersehen, dass IT-Leistungen Prozesse und Leistungserbringung eines Unternehmens wesentlich bestimmen. Eine komplexe Landschaft aus Hardware, Software, Infrastruktur und Prozessen muss reibungslos zusammenwirken und sich Änderungen anpassen können. Diese Komponenten beeinflussen sich nicht nur technisch, sondern auch auf der Kostenseite. In vielen Unternehmen wird der größte Anteil des IT-Budgets für IT-Dienstleistungen aufgewendet, entweder direkt oder als Teil eines beschafften Gutes, z.B. Hardwarelieferung und -einrichtung. Der Begriff der Dienstleistung wird von den meisten Autoren aus Marketingsicht und als Negativabgrenzung zum Sachgut definiert. Häufig werden die Merkmale Immaterialität, Nicht-Lagerbarkeit, Uno-actu-Prinzip (Gleichzeitigkeit von Leistungserstellung und Leistungsanspruchnahme) oder

schwere Standardisierbarkeit verwendet. Hans R. G. Rück weist in „Dienstleistungen in der ökonomischen Theorie“ (2000) darauf hin, dass diese Merkmale weder trennscharf noch operationalisierbar sind. Zur Balance zwischen Transaktionskosten und optimaler Unterstützung der Unternehmensziele ist es wichtig, Beschaffungsprozesse und Zusammenarbeit mit Lieferanten dort zu standardisieren, wo es sinnvoll und ohne Gefährdung der Zielerreichung möglich ist und die Beschaffung, wo erforderlich, differenziert zu betrachten.

EINE BÜNDELUNGSSTRATEGIE setzt voraus, dass für das zu beschaffende Produkt oder die Leistung Skaleneffekte bestehen. Das bedeutet, dass durch den Einkauf größerer Mengen die Fixkosten der Produktionsfaktoren, z.B. Maschinenkosten, auf eine größere Anzahl produzierter Güter verteilt werden können. Das trifft auf die Lieferung einiger IT-Leistungen zu, z.B. auf Hardware oder Lizenzen. Anders verhält es sich jedoch bei Leistungen, die von Personen erbracht werden. Ein Mensch hat nur eine limitierte Kapazität mit einem li-

mitierten Output. Skaleneffekte durch eine längere Nutzung des Produktionsfaktors Mensch sind kaum dauerhaft möglich. Kostenreduzierung ist beim Einkauf von Dienstleistungen durch Spezialisierung des Dienstleisters möglich, z.B. Best Practice Prozesse in der Rechenzentrumsverwaltung. Die Kosten von Programmierleistungen, die sehr unternehmensspezifische Prozesse mit hohem bestehendem oder zukünftigem Wertbeitrag unterstützen, können beim Einkauf nur durch Akzeptanz erheblicher Risiken reduziert werden. Es ist teuer, unternehmensspezifische Prozesse zu lernen. Wettbewerbsvorteile könnten verloren gehen. Nicht umsonst entwickeln große Online-Händler wie Amazon oder Ebay ihre Software selbst. Für eine qualifizierte Beschaffungsentscheidung ist es außerdem wichtig, zu welchem Bereich der Wertschöpfungskette (Planung, Entwicklung, Betrieb) eine Leistung gehört. Diese Bereiche erfordern unterschiedliche Fähigkeiten und unterschiedliche Prozesse zwischen Auftraggeber und Lieferant.

Aktuelle Forschung für die Projektbeschaffung im öffentlichen Bereich untersucht die These, dass die Zusammenfassung mehrerer Projekte und deren Vergabe an einen Dienstleister zwar Kostendegression durch Spezialisierung und gemeinsame Nutzung von Verwaltungsressourcen schafft; da durch die Zusammenfassung jedoch Interdependenzen der Projekte nicht mehr erkennbar

sind, liegt das Gesamtrisiko deutlich über der Summe der Risiken der Einzelprojekte. Für den IT-Bereich trifft das besonders zu, da es hier nicht üblich ist, Lieferantenprozesse oder die Lieferketten zu prüfen und zu überwachen. McFarlans IS-Portfolio ist weit verbreitet und unterstützt IT-Verantwortliche bei der Beantwortung der Frage, welchen Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens die IT liefert.

ZU MCFARLANS IS-PORTFOLIO: Um sinnvolle Entscheidungen zur Beschaffungsstrategie zu treffen, ist es unabdingbar zu wissen, in welchem Quadranten eine bestehende oder geplante Anwendung liegt und welche Systeme und Infrastruktur dafür erforderlich sind. Damit ist es möglich, zumindest in gewissem Umfang Transparenz im Sinne der Total Cost of Ownership zu schaffen. Auch die Ziele des Einkaufs sollten sich an diesem Portfolio orientieren und entsprechende Anforderungen an Dienstleister abgeleitet werden, nicht nur technischer Art, sondern auch bezüglich der Supply Chain, der Prozesse und bestimmter Merkmale der Dienstleister. Im Quadrant „Strategisch“ hat die externe Vergabe die größten Risiken.

Die Transmission auf den Dienstleistermarkt wird schließlich durch die HUNB-Matrix erreicht. Je nach Quadrant kommen unterschiedliche Prozesse und Kriterien für die Auswahl von Dienstleistern zum Einsatz. Im Quadrant „Body-Leasing“ ist weitgehende Prozessstandardisierung möglich. Im Qua-

drant „Methodik + Spezialisierung“ ist ein projektmaßiges Vorgehen mit spezifischer Dienstleisterauswahl erforderlich. Im Quadrant „Spezialisierung“ werden individuelle Verträge mit Preis pro Tätigkeit z.B. pro Call, pro Installation vereinbart. Im Quadrant „Methodik“ geht es häufig um planerische oder steuernde Aufgaben. Hier kommt ein anderer Typ von spezialisiertem Dienstleister zum Einsatz, der mit dem Dienstleister, der die Aufgabe ausführt nicht verbunden sein sollte. Neben dem bereits erwähnten McFarlan-Portfolio können weitere Sichten, vor allem auf die Technologie und die Prozessdynamik ergänzt werden, um zu einem differenzierten Bild der zu beschaffenden Leistung zu kommen.

Die Autoren



Johanna Hurter,
Geschäftsführerin von
HUNB – Hurter & Nägelsbach GbR



Johanna Nägelsbach,
Geschäftsführerin von
HUNB – Hurter & Nägelsbach GbR