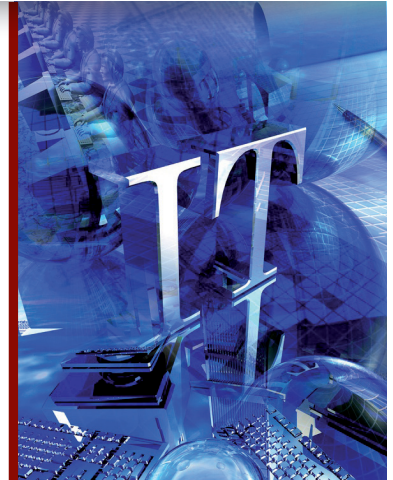


Verschenkte Potenziale im IT-Einkauf

Mangelhafte Werkzeuge und Erfahrungen bei der Beschaffung von IT-Leistungen kosten deutsche Industrie Milliarden

Bei der Zusammenarbeit mit externen IT-Lieferanten wird oftmals nicht der tatsächliche Bedarf eines Unternehmens abgebildet und Synergiepotenziale nicht realisiert. Der notwendigen Steuerung und aktiven Weiterentwicklung des Lieferantenportfolios stehen häufig mangelhafte Werkzeuge und Erfahrungen bei IT-Einkauf und IT-Abteilungen entgegen – und kosten die Unternehmen in Deutschland in Summe Milliarden-Beträge.



Die Unterstützung durch externe IT-Lieferanten ist für die meisten Unternehmen nicht mehr wegzudenken und gewinnt stetig an Bedeutung. Der Anteil der externen IT-Ausgaben an den gesamten IT-Kosten liegt in vielen Industrien bereits bei über 50 Prozent.

Viele Unternehmen haben schon Schwierigkeiten, die interne IT-Abteilung zur Entwicklung und Unterstützung der Geschäftsbereiche effizient einzusetzen, mit einem externen IT-Lieferanten gestaltet sich diese Aufgabe nicht unbedingt leichter. Die Auswahl, Einbindung und Steuerung externer IT-Lieferanten sollte von Unternehmen daher als notwendige Kernkompetenz betrachtet werden.

A.T. Kearney befragte in diesem Zusammenhang Unternehmen zu ihren Herausforderungen bei der Beschaffung von IT-Leistungen. Die daraus resultierende Studie basiert auf einer Stichprobe von 40 IT-

Abteilungen in Deutschen Dax- und M-Dax-Unternehmen und zeigt im Ergebnis vier wesentliche Herausforderungen:

- Ausgabentransparenz über einzelne externe IT-Leistungen
- Richtige Positionierung des IT-Einkaufs
- Interne Qualifikation und Informationsbereitstellung
- Differenzierung im Umgang mit den IT-Lieferanten

Fehlende Ausgabentransparenz über einzelne externe IT-Leistungen

Den meisten Unternehmen ist nicht bewusst, wie hoch ihre Ausgaben für individuelle IT-Leistungen in Summe sind.

Die Ursache: Es fehlt eine klare Abgrenzung von IT-Leistungen über markt-gängige Kategorien und die strukturierte und konsistente Erfassung der Ausgaben je Lieferant und Kategorie.

Deutsche Unternehmen können bis zu 20 Prozent ihrer externen IT-Kosten sparen, wenn es ihnen gelingt, IT-Leistungen wirklich bedarfsgerecht einzukaufen.

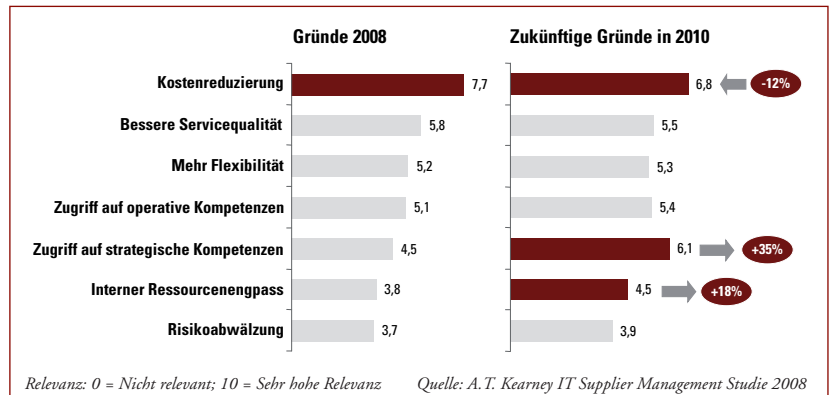
Eine Segmentierung, wie sie bei klassischen Einkaufsgütern seit Jahren Standard ist, gestaltet sich für IT-Leistungen wie z.B. Software-maintenance oft schwierig, da sich die angebotenen IT-Leistungen der verschiedenen Lieferanten in vielen Details voneinander unterscheiden. Nach den Studienergebnissen werden zwischen 40 und 60 Prozent der gesamten eingekauften IT-Leistungen nicht im Detail analysiert und mit Angeboten von Wettbewerbern verglichen. Dies führt dazu, dass Synergiepotenziale nicht erkannt und zu hohe Preise gezahlt werden.

Führende Unternehmen kennen ihre aktuellen und mittelfristigen Ausgaben in jeder eigens definierter IT-Leistungskategorie. Diesen Unternehmen gelingt es, den internen Aufwand bei der Auftragsvergabe zu reduzieren, da definierte IT-Leistungen zu vorher vereinbarten Preisen abgerufen werden. Diese erhöhte Transparenz führt zu weiteren Einsparpotenzialen aufgrund eines bedarfsgerechteren Einkaufs und einer auf validen Volumenschätzungen aufbauenden Verhandlungsstrategie.

Positionierung des IT-Einkaufs – meist nur als Bestellabwickler

Bei 58 Prozent der befragten Unternehmen reduziert sich die Rolle des IT-Einkaufs auf die reine Bestellabwicklung. Der IT-Einkauf nimmt in den meisten dieser Fälle seine Aufgaben nicht wahr, Transparenz über die externen IT-Ausgaben zu schaffen,

Abbildung 1: Top-Gründe, warum Unternehmen auf externe IT-Lieferanten zurückgreifen



Kostentreiber zu analysieren, alternative Kostenszenarien zu entwickeln und Kompetenzen z.B. für die Verhandlungsführung anzubieten.

Die Ursache: Meist existieren keine klare Arbeitsteilung und keine gemeinsame Steuerung zwischen dem IT-Einkauf und der IT-Abteilung. Dies führt häufig dazu, dass einige Arbeitsinhalte wie Preisvergleiche im existierenden Lieferantenportfolio und Marktanalysen zur Identifikation alternativer IT-Lieferanten gänzlich vernachlässigt werden. Der IT-Einkauf und die IT-Abteilung arbeiten in den betrachteten Unternehmen meist sequentiell, statt in gemeinsamen Teams.

Bei führenden Unternehmen ist der IT-Einkauf bewusst so positioniert, dass die Beobachtung der Marktentwicklung, die Durchführung von Preisbenchmarks, das Führen von Verhandlungen und Feedback-Gesprächen zur Lieferanten-Performance sowie die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen im Lieferantenportfolio als Kernaufgaben betrachtet werden. Dagegen übernimmt die IT-Abteilung Aufgaben, wie die Klassifizierung der

benötigten IT-Leistungen in marktgängige Kategorien, die Abschätzung von mittel- und langfristig erforderlichen Bedarfen, die Spezifikation der Lieferantenanforderungen, das operative Management der Lieferanten und die Realisierung der identifizierten Optimierungspotenziale.

Die IT-Abteilung wird damit zum Entscheidungsträger und der IT-Einkauf zum starken Partner an ihrer Seite. Nur durch diese effektive Bündelung von Einkaufs- und IT-Know-how kann das gesamte Potenzial beider Abteilungen ausgeschöpft und das IT-Lieferantenportfolio optimal weiterentwickelt werden.

Mangelnde interne Qualifikation und Informationsbereitstellung

Für viele Fachbereiche ist bereits der Bezug von internen IT-Leistungen eine große Herausforderung, da die Anforderungen im Vorfeld exakt definiert werden müssen. Der Bezug von externen IT-Leistungen ist hier nicht minder kompliziert und erfordert qualifiziertes Personal und einen

umfassenden Informationsstand über die Marktgegebenheiten. Der IT-Einkauf spielt hier eine zentrale Rolle, verantwortet er doch die marktseitige Informationsbeschaffung. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass nur wenige Unternehmen (ca. 28 Prozent) die Performance extern bezogener IT-Leistungen detailliert messen und regelmäßig mit aktuellen Benchmarks vergleichen.

Die Gründe hierfür sind vielfältig, lassen sich jedoch in zwei Kernthemen zusammenfassen: Mangelhaftes Lieferantenmanagement nach Vertragsabschluss und ungenügende Marktkenntnis sowie Verfügbarkeit von aktuellen Vergleichszahlen.

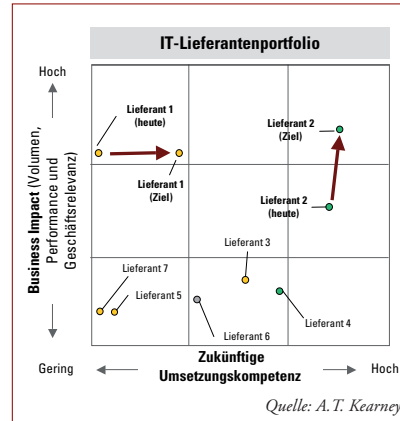
Nachdem IT-Leistungen eingekauft wurden, gilt es, das Lieferantenportfolio effektiv zu managen und stetig zu optimieren. Voraussetzung hierfür ist die Transparenz über klar definierte IT-Leistungskategorien. Darauf aufbauend sollte die Leistungserbringung stetig überwacht, mit dem IT-Lieferanten besprochen und sowohl intern als auch extern regelmäßig mit anderen Anbietern verglichen werden.

Fehlende Differenzierung – One-Size-Fits-All verschenkt Potenziale

Die meist hohe Anzahl an verschiedenen IT-Lieferanten in einem Unternehmen erfordert eine Klassifizierung aller IT-Lieferanten im Lieferantenportfolio, um einzelne Lieferanten fokussiert entwickeln zu können.

Die Studie zeigt jedoch, dass mehr als 78 Prozent der Unternehmen die

Abbildung 2: Weiterentwicklung der IT-Lieferanten



Auswahl und das Management von IT-Lieferanten nicht nach strategischer Relevanz der eingekauften IT-Leistung für das Geschäft differenzieren.

Die Auswahl standardisierter, operativer IT-Services (z.B. Helpdesk-Services) basiert meist auf globalen Ausschreibungen, bei denen der Anbieter mit dem besten Preis den Zuschlag erhält. Hier sind die Preise transparent, die Risiken kalkulierbar und die Abhängigkeiten aufgrund zahlreicher potenzieller Alternativlieferanten gering.

Zunehmend sollten IT-Abteilungen aber aufgrund fehlender interner Kompetenzen strategische Aufgaben, wie die Weiterentwicklung von Spezialanwendungen in der Pharmaindustrie oder die Konzeption von Vertriebslösungen in der Automobilindustrie an externe Lieferanten auslagern. Da es sich hierbei nicht mehr um standardisierte operative, sondern um unternehmensspezifische und strategisch wichtige IT-Leistungen handelt, sollte auch die Lieferantenauswahl und -betreuung der Situation angepasst werden. Der Fokus der Lieferantenbeziehung

liegt hierbei nicht auf Kostenminimierung, sondern auf der langfristigen Sicherstellung einer strategisch wichtigen Serviceleistung.

Damit erhöhen sich auch die Abhängigkeit vom strategischen IT-Lieferanten und das damit verbundene Geschäftsrisiko. Die Auswahl eines strategischen Partners sollte daher unter anderem auch auf Lieferantenkompetenz, finanzieller Stabilität, Flexibilität und kulturellem Fit basieren.

Unternehmen, die nicht klar zwischen operativen und strategischen IT-Lieferanten trennen und ihre internen Prozesse und Aufwände dementsprechend ausrichten, verschenken wertvolle Potenziale: für operative Lieferanten wird eventuell zu viel Zeit und Geld investiert, das wiederum für den Aufbau stabiler und wertschaffender Beziehungen zu strategischen Lieferanten fehlt.

Unternehmen verbrennen allein in Deutschland drei Milliarden Euro

Die Chancen für Unternehmen, den IT-Einkauf zu verbessern und ihr Lieferantenportfolio zu optimieren, bergen erhebliche Gewinneffekte. Auf Basis der Studie, sowie umfangreicher Projekterfahrung im Aufbau und in der Optimierung interner IT-Einkaufsabteilungen wurde in Summe ein Einsparpotenzial von etwa drei Milliarden Euro allein für die Dax- und M-Dax-Unternehmen ermittelt. Die größten direkten Hebel zur Optimierung des externen Bezugs von

Abbildung 3: Vorgehensweise und Kerninhalte des A.T. Kearney IT-Purchasing Programs (ITPP)



IT-Leistungen und Realisierung der errechneten Einsparpotenziale betreffen drei Bereiche:

- **Hardware:** Nutzen von Preisbenchmarks und Verhandlungs-Know-how (Potenzial von 5-10%)
- **Software:** Reduktion von Überkapazitäten bei Lizenzen und Verhandlung volumenabhängiger Rabatte (Potenzial von 5-7%)
- **Dienstleistung:** Nutzen von leistungsspezifischen Preisbenchmarks und Nachfrage bedarfsgerecht spezifizierter IT-Leistungen (Potenzial von 15-20%)

Die Unternehmen zahlen heute die Kosten für fehlende Transparenz, nicht vorhandene Abstimmungsprozesse, mangelhaftes internes Know-how sowie unzureichendes Lieferantenmanagement.

Dass beim Einkauf von externer IT-Unterstützung insbesondere beim Bezug durch große IT-Lieferanten noch Potenzial steckt, belegen nicht zuletzt deren hohe Margen von über 20 Prozent bei Software und IT-Dienstleistungen sowie bis zu 10 Prozent bei Hardware.

Das A.T. Kearney IT-Purchasing Program (ITPP)

Auf der Basis zahlreicher erfolgreicher Projekte und umfassender Analysen hat A.T. Kearney einen Ansatz entwickelt, mit dem der Nutzen aus einem bestehenden IT-Lieferantenportfolio maximiert und die Kosten für die bezogenen IT-Leistungen reduziert werden können.

Anhand marktbezogener Leistungskategorien werden auf der Ba-

sis spezieller Industriebenchmarks Optimierungspotenziale identifiziert. Diese betreffen sowohl Verbesserungen auf der Seite der Lieferanten als auch auf der Seite des IT-Einkaufs und der IT-Abteilung. Für die wichtigsten Leistungskategorien werden gemeinsam mit IT-Abteilung und -Einkauf Szenarien zu Volumen- und Preisentwicklung erarbeitet. Die identifizierten Optimierungspotenziale und die Szenarien zu Volumen- und Preisentwicklung werden mit ausgewählten Lieferanten hinsichtlich der Umsetzung bewertet und Quick Wins direkt realisiert.

Wesentlicher Bestandteil des IT-PPs ist der Aufbau eines IT-Supplier Managements zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des IT-Lieferantenportfolios und der Zusammenarbeit zwischen IT-Einkauf, IT-Abteilung sowie identifizierter Top-Lieferanten.

Das ITPP deckt dabei erfahrungsgemäß rund 70 Prozent der gesamten externen IT-Ausgaben ab. In nur sechs Wochen werden die Optimierungspotenziale identifiziert und bewertet. Projektergebnisse weisen Einsparpotenziale von bis zu 20 Prozent der eingekauften IT-Leistungen auf.

Autor:

Michael Römer (München) erreichen Sie unter michael.roemer@atkearney.com.

Joerg Augustin (München) erreichen Sie unter joerg.augustin@atkearney.com.

Andreas Kramer (Stuttgart) erreichen Sie unter andreas.kramer@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaiserstraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de