

IT-Einkauf: Über Transparenz zum Champion

Erschließung signifikanter Einsparpotenziale durch IT-Benchmarking

Benchmarking ist grundsätzlich nichts Neues. Für den IT-Bereich waren allerdings bisher verlässliche Benchmarks aufgrund der hohen Heterogenität unter den IT-Produkten und der Marktdynamik nur sehr eingeschränkt aussagekräftig. A. T. Kearney hat eine Benchmarking-Methodik entwickelt, die IT-Produkte vergleichbar und damit Optimierungsansätzen besser zugänglich macht. Zahlreiche erfolgreiche Praxisbeispiele belegen, dass sich so unter zusätzlicher Einbeziehung von Best-Practices bei der Vertragsgestaltung signifikante Verbesserungen von bis zu 20 Prozent erzielen lassen.

Die Professionalisierung der Einkaufsfunktion hat unter anderem dazu geführt, dass bei erfolgreichen Unternehmen Funktionsbereiche wie Marketing oder IT zunehmend Serviceleistungen des Einkaufs für sich in Anspruch nehmen. Dabei werden bewährte und/oder neue Einkaufsinstrumente von den Fachbereichen kategoriespezifisch angewendet.

Konkrete Hilfestellung kann der Einkauf dabei insbesondere über ein Benchmarking der bestehenden Einkaufspreise geben. Die bestehenden Preise werden dabei mit Vergleichspreisen – basierend auf gleichen Anforderungen – verglichen. Aus der Differenz ergibt sich das mögliche Verbesserungspotenzial.

Herausforderung Benchmarking

Der pragmatische Vergleich von Preisen ist insbesondere bei standardisierbaren Beschaffungsgütern wie

Rohstoffen, Büromaterial oder Werkzeugen einfach anwendbar. Der aktuelle Einkaufspreis kann ohne Schwierigkeiten einem alternativen Marktpreis gegenübergestellt werden. Im IT-Bereich sieht das jedoch ganz anders aus. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Der rasante technische Fortschritt verkürzt die Produktzyklen immer weiter und die Preise der angebotenen Modelle verfallen immer schneller – egal ob bei Hardware, Software oder auch bei Telekommunikationsgeräten. Das Benchmarking im klassischen Sinne versagt in diesen Bereichen. Das Problem der „technischen und zeitlichen Verzerrungen“ ist jedoch nicht unlösbar. A.T. Kearney hat dazu ein zuverlässiges Verfahren entwickelt: die A.T. Kearney Benchmarking-Methodik.

Berücksichtigung der Produktvielfalt

Da kein PC – aufgrund unzähliger



A. T. Kearney verfügt über eine umfassende Benchmarking-Methodik, die Vertragskonditionen Best-in-Class gegenüberstellt und so Wege zur Optimierung aufzeigt.

verschiedener technischer Komponenten – einem anderen gleicht, ist die Grundvoraussetzung für ein sinnvolles IT-Benchmarking eine einheitliche Vergleichsbasis: Doch anstatt Preise und heterogene technische Konfigurationen zu vergleichen, werden den Produktmerkmalen Leistungswerte, s.g. „Performance-Punkte“ zugeordnet, so dass Preise und Performance gegenübergestellt werden können. Dabei wird eine Grundaussprägung festgelegt und mit dem Wert „100“ normiert. Alle anderen Ausprägungen orientieren sich dann im Verhältnis dazu. Dieses Vorgehen wird so für alle relevanten Produktmerkmale angewendet. Eine abschließende Aggregation führt dann zu einem Gesamtperformance-Wert. Zentral ist dabei die Festlegung der Gewichtungsfaktoren. Diese werden über spezielle Regressionsanalysen ermittelt. Daraus ergeben sich die entsprechenden Gewichte, die gleichzeitig eine Aussage darüber treffen, wie stark sich einzelne Merkmale auf Preisunterschiede auswirken. Durch Gegenüberstellung von Preis und Gesamtperformance-Wert lassen sich Preisunterschiede nun auf der Ebene der Performance-Wert-Unterschiede miteinander vergleichen.

Berücksichtigung des technischen Fortschritts

Die zweite besondere Herausforderung für das IT-Preisbenchmarking ist der rasante Preisverfall von Geräten und Komponenten. Um auch das Preis-/Leistungsverhältnis eines Gerätes oder unterschiedlicher Geräte aus unter-

schiedlichen Zeitpunkten miteinander vergleichen zu können, muss stets der Preisverfall entsprechend berücksichtigt werden.

Die dazu von A.T. Kearney entwickelte „Preisperformance-Kurve“ basiert auf einem Vergleich der Preise pro Performance-Punkt über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Die Darstellung dieser „Kostendeflation“ ermöglicht, verschiedene Preise aus unterschiedlichen Zeitpunkten miteinander zu vergleichen. Sinkt beispielsweise ein Preis um 10 Prozent pro Halbjahr, zeugt ein entsprechend um 10 Prozent niedrigerer Benchmarkpreis nicht von mangelndem Verhandlungsgeschick bei den aktuellen Preisen, sondern spiegelt lediglich die normale technische Entwicklung wider.

Erfahrungsgemäß ist es jedoch wenig sinnvoll, Preise unbegrenzt fortzuschreiben. Aufgrund immer wieder auftretender signifikanter Techniksprünge und neuen Technikgenerationen lassen sich historische Preise nur bis zu einem bestimmten Ausmaß miteinander vergleichen.

Natürlich muss bei dieser Betrachtung von sinnvollen statistischen Mengen ausgegangen werden. Im Regelfall reichen eine Handvoll Vergleichswerte nicht aus, um den Preisverfall realistisch nachvollziehen zu können. Zudem ist es weniger interessant, wie stark die Preislisten, also die Preispolitik der Anbieter, sich verändern, sondern vielmehr wie sich die tatsächlich nach erfolgreichen Verhandlungen erzielten Preise verändert haben. Hierzu kann A.T. Kearney auf Basis seiner

umfassenden Sourcing-Expertise fundierte Anhaltspunkte geben.

Ermittlung von Verbesserungspotenzial

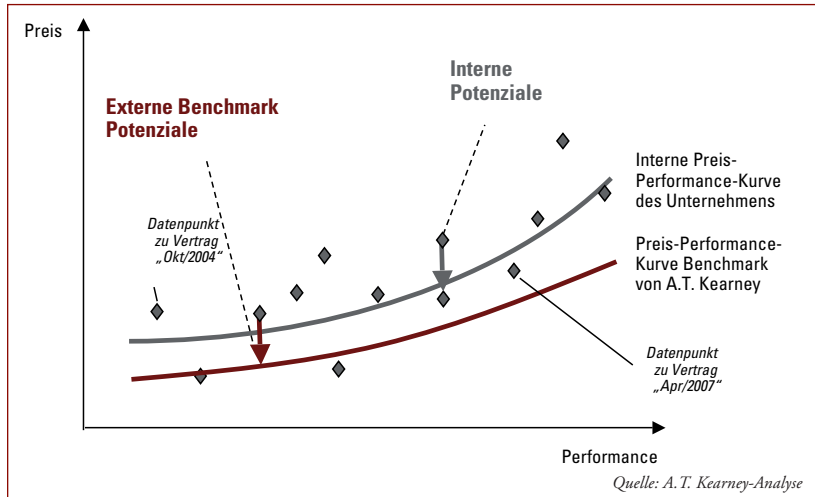
Wird die Technikvielfalt auf Leistungswerte zurückgeführt und gleichzeitig die „Preisdeflation“ berücksichtigt, lässt sich das eigene Preisniveau als Preis-Performance-Zusammenhang darstellen (vgl. *Abbildung 1*). Auf dieser Basis lassen sich sinnvolle Preisvergleiche durchführen, indem die aus A.T. Kearney-Erfahrungswerten zusammengesetzte Benchmarkkurve mit den Werten des Unternehmens verglichen wird.

Internes Benchmarking

Voraussetzung für die Durchführung des Benchmarkings ist die unternehmensweite Sichtung aller in das Verfahren einzubeziehender Verträge. Gerade aufgrund unterschiedlichster Konfigurationen und Preise existieren innerhalb eines Unternehmens meist sehr unterschiedliche Preisniveaus. Dies gilt sowohl über Lieferanten als auch Geschäftseinheiten hinweg. So werden für gleiche technische Leistung vielfach höchst unterschiedliche Preise bezahlt – mitunter sogar beim gleichen Lieferanten. Ein solches internes Benchmarking führt damit in einer ersten Analyse mit verhältnismäßig geringem Aufwand zu schnellen Erfolgen – „Quick Wins“.

Auf Basis der geschaffenen Vertragstransparenz kommt es häufig auch zu einer Veränderung des Lieferantenportfolios, da Lieferanten erstmals miteinander verglichen werden können. So ist mit einer gezielten Reduzierung von

Abbildung 1: Gap-Analyse anhand von Preis-Performance Kurven



Lieferanten die Möglichkeit verbunden, Abwicklungsprozesse einfacher zu gestalten und über Volumenbündelung zusätzlich Einkaufsvorteile zu realisieren.

Externes Benchmarking

Der Blick über den eigenen Teller rand hinweg eröffnet Unternehmen die Aussicht auf weitere Verbesserungen. Beim externen Benchmarking wird die Preis-Performancekurve des betrachteten Unternehmens mit der Preis-Performance-Benchmarkkurve verglichen, die sich aus einer Vielzahl von A.T. Kearney Vergleichspreisen zusammensetzt. Da interne und externe Preis-/Leistungsverhältnisse nun miteinander verglichen werden können, sieht man deutlich, ob in Verhandlungen bessere Preise erzielbar sind oder ob bei bestehendem Preisniveau weitere oder bessere Komponenten ausgehandelt werden können.

Gestiegene Effizienz des Lieferanten oder eine geänderte Preispolitik lässt sich so über die Benchmarks ablesen und für die eigenen Preisverhandlungen nutzen.

Durchkämmen der Verträge

Vielfach gilt bei Vertragsverhandlungen „mehr ist besser“. Der Erfolg der Verhandlung wird am Ausmaß des „Zurückweichens“ des Lieferanten in jeder Facette des Vertrags gewertet – weit über Aspekte wie Liefer- oder Zahlungsbedingungen hinaus. Dabei wird oftmals übersehen, dass auch weitere Vertrags-elemente aus Sicht des Lieferanten eine wesentliche Preisrelevanz besitzen.

So ist beispielsweise die Haftung des Lieferanten ein oftmals sehr emotionsbehaftetes Thema. Ziel von Verhandlungen ist vielfach, eine möglichst umfassende Haftung des Lieferanten zu vereinbaren. Dass die Haftungsklauseln in einem Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren nicht ein einziges Mal zur Anwendung gekommen, der Sache nach nicht notwendig sind und die verhandelte Haftungshöhe keinen Praxisbezug hat, wird oftmals ausgeblendet. Die A.T. Kearney Analysen zeigen jedoch, dass die Haftungsklausel und ihre Ausgestaltung für den Lieferanten

durchaus preisrelevant ist. Sehr hohe vertragliche Verpflichtungen führen zu Sicherheitspuffern in der Kalkulation oder gar zu zusätzlichen Kosten beim Lieferanten durch die Inanspruchnahme eines Versicherungsschutzes.

Auch die oftmals mit großem Aufwand bis ins letzte Detail ausdifferenzierten Rechtsfolgen von Leistungsstörung oder Lieferverzug verunsichern den Lieferanten häufig stärker als sie für das Unternehmen wirtschaftliche Relevanz besitzen. So oder so muss der Lieferant diese Unsicherheit bei der Preisbildung berücksichtigen.

Eine Systematik von Muss- und Kann-Klauseln ist daher unerlässlich. Dies ist die Basis für eine systematische Analyse und eine gezielte Standardisierung aller existierenden Verträge. A.T. Kearney verfügt nicht nur über eine solche Differenzierungssystematik (vgl. *Abbildung 2*), sondern auch über das Know-How zur optimalen Ausgestaltung der entsprechenden Regelungen. Allein das differenzierte Wissen um die Preiswirkung einzelner Klauseln ermöglicht dabei die perfekte Balance zwischen Preisoptimierung und vertraglicher Absicherung.

Betrachtung des Nachfrageverhaltens

Der Benchmarking-Prozess sollte nicht beim technischen Vergleich von Preisen oder Vertragsinhalten enden. Im Zuge der Bewertung von Potenzialen wird auch das Bewusstsein für das eigene Nachfrageverhalten geschaffen.

Die Erfahrung zeigt, dass selbst „Best-in-Class“ Preise oftmals nicht

Abbildung 2: Typische Elemente der Vertragsgestaltung

| | | |
|---|--|---|
| Leistungsbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Abgeleitete Leistungen • Anreicherungen/Zusatzleistungen • Lizenzgebühren • Updates/Neue Releases • Gewährleistungsperiode • Gegengeschäfte | Bedingungen und Fristen <ul style="list-style-type: none"> • Vertragsvereinbarungen • Verlängerungsoptionen • Fristgerechte/ordentliche Kündigung • Beendigung durch Vertragsbruch • Wechseloptionen | Bepreisung <ul style="list-style-type: none"> • Preisrabatte • Mengenrabatte • Variabilisierung (Performance-/Nutzenabhängig) |
| Rechtsgewährung <ul style="list-style-type: none"> • Lizenzen • Gebrauch • Restriktionen • Vereinbarungen • Lokalisierte Versionen • Ownership • Endkunden Transfer • Vereinbarungserlässe | Wartung und Support <ul style="list-style-type: none"> • Service Level Agreements • Abgedeckte Produkte • Abdeckungsgrad • Gebühren und Zahlungsbedingungen-Upgrade, Helpdesk Services | Lieferung und Abnahme <ul style="list-style-type: none"> • Art und Weise der Lieferung • Ort der Auslieferung |
| Lizenzgebühren und Zahlungsmodalitäten <ul style="list-style-type: none"> • Lizenzgebühren inkl. Typ • Steuern und Besteuerungsfähigkeit • Zeitplan der wiederkehrenden Zahlungen • Einmal-Zahlungen | Geschäftsbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • Anhänge und Ergänzungen • Rechtsgrundlage | Gewährleistung und Haftung <ul style="list-style-type: none"> • Anpassung und Kompatibilität • Haftungsbedingungen |

Quelle: A.T. Kearney-Analyse

den optimalen Nutzen für ein Unternehmen realisieren. So kann es passieren, dass ein mit großem Engagement verhandelter Vertragsgegenstand schlichtweg nicht dem tatsächlichen Bedarf entspricht – beispielsweise weil er zum Vertragsabschluss nicht ausreichend transparent oder aber sich aufgrund der rasanten technischen Entwicklung längst verändert hat. So muss beispielsweise einem vor sechs Monaten ausgehandeltem Laptop-Vertrag zwangsläufig ein Modell zu Grunde liegen, das aktuellen Anforderungen nicht mehr entspricht. Statt das relevante Modell nachzuverhandeln, sind in der Praxis die Bedarfsträger dann gezwungen, ihren eigentlichen

Bedarf über teure Updates zu decken.

Das Auseinanderklaffen von verhandeltem „Warenkorb“ und tatsächlichen Bedarf wird umso drastischer, desto länger die Vertragslaufzeiten sind.

Das A.T. Kearney Benchmarking sensibilisiert darüber hinaus auch hinsichtlich Variantenvielfalt und Spezifikationen. Alle zu beschaffenden Produkte exakt auf die Erfordernisse und den Bedarf eines Unternehmens abzustimmen, birgt so meist weiteres Einsparpotenzial.

„Health-Check“ für den IT-Einkauf

Lange Zeit war der IT-Fachbereich im Einkauf von IT-Produkten auf sich al-

leine gestellt. Das aufgezeigte Verfahren zum systematischen Benchmarking ermöglicht eine schnelle Identifizierung von Ansatzpunkten für signifikante Verbesserungen. Erfahrungsgemäß sind mehr als 70 Prozent des IT-Beschaffungsvolumens durch ein entsprechendes Benchmarking adressierbar. Lediglich Produkte mit einem hohen Customizing-Anteil zählen nicht dazu. Durch ein systematisches Benchmarking lässt sich in allen anderen Fällen eine Reihe von Vorteilen erzielen:

- Vertragstransparenz hinsichtlich bestehender Preise und Lieferanten
- Quantifizierbare Verbesserungspotenzialen auf der Preisseite
- Reduzierung von Produktvarianten
- Verbessertes Nachfrageverhalten im Hinblick auf vereinbarte Vertragsinhalte
- Lieferantenkonsolidierung
- Harmonisierung von Spezifikationen zwischen den Bedarfsträgern
- Verbesserungspotenziale zur Vertragsgestaltung

Der IT-Einkauf wird aufgrund der zentralen Bedeutung der IT im Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. Ein gezieltes Benchmarking hilft, die nächste Leistungsstufe im IT-Einkauf zu erreichen.

Autoren:

Dr. Peter K. Wessmann, Vice President, erreichen Sie unter Peter.Wessmann@atkearney.com.

Dr. Helmut Schulte-Croonenberg, Vice President, erreichen Sie unter Helmut.Schulte-Croonenberg@atkearney.com.

Alexander Martin, Principal, erreichen Sie unter Alexander.Martin@atkearney.com.

Dr. Karsten Engler, Manager, erreichen Sie unter Karsten.Engler@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten 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
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

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

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