

ICT-Beschaffungsmanagement

Den Grundstein zum Erfolg legen Sie in der Planung

Dieser Artikel zeigt Ihnen auf der Basis von Praxiserfahrungen auf, wie Sie einen soliden Grundstein für ein erfolgreiches ICT-Beschaffungsprojekt nach öffentlichen Beschaffungsverordnungen legen können. Ohne solide Planung ist der Erfolg dem Zufall überlassen!

Hansjörg Bühler

Typische Situation eines ICT-Beschaffungsprojektes

Öffentliche Beschaffungsprojekte in der ICT-Welt (Information Communication Technology) zeichnen sich oftmals durch folgende Herausforderungen aus:

- Kurzfristige und oft sehr späte Involvement des Beschaffungsmanagements.
- Meistens zeitkritische Projekte, wodurch die Durchlaufzeit der Beschaffung stark limitiert ist.
- Hohe Komplexität und Volumen.
- Oft unzureichende und zu wenig griffige Anforderungsbeschreibungen.
- Die Bewertung von Angeboten erfordert wegen der Komplexität in der Regel interdisziplinäre Teams und leistungsstarke Tools, die einen Teambewertungsansatz unterstützen.
- Kostenanalysen umfassen Investitionen und Betriebskosten bereits in einem sehr frühen Stadium des Projektes. Da in der Regel die Betriebskosten eines ICT-Systems im Verlauf von 5 bis 10 Jahren höher sind als die Investitionen, ist eine klare Beschreibung der Betriebs-services unumgänglich. Hier schlummern erhebliche Risiken für Fehlentscheidungen.

Ziele eines ICT-Beschaffungsprojektes

Aus Sicht der Beschaffung sind folgende Ziele zu erreichen:

- Effizienter, effektiver Prozess ohne Einsparungen und Rekurse = Verfahrenssicherheit

- Dokumentierte, belegbare Evaluationsergebnisse = Transparenz
- Abgestimmte und überprüfbare Evaluationskriterien für die Anbieterselektion und Angebotsvergleiche
- Schneller und wirtschaftlicher Prozess
- Beschaffung des Gegenstandes nach Markt-Preisen, -Services und -Servicelevels = industry standard performance
- Möglichst geringe Abhängigkeit vom Anbieter

mit Partnern ausserhalb der eigenen Organisation.

Anhand der Sourcingstrategien werden für die Leistungsobjekte die jeweils besten Sourcingmodelle ausgewählt. Folgende Sourcingmodelle – oder Kombinationen davon – sind heute weit verbreitet:

- Punktueller Support, professional services
- Applikationswartung
- Beschaffung eines ICT-Werkes («turn key»-Lösung)
- Betrieb eines ICT-Werkes (selektives Outsourcing)
- Komplettes Outsourcing
- Business Process Outsourcing
- Offshore, Nearshore Outsourcing

Im Sinne eines nachhaltigen und replizierbaren Prozesses ist es von Vorteil, die relevanten Aspekte des Sourcingmodells und der Sourcing Road Map in einem Leitfaden zu verankern.

Die Sourcing Road Map gliedert sich in die Phasen Planung, Evaluation, Umsetzung und Nutzung. Die Planungsphase spielt dabei die zentrale Rolle, denn der Erfolg des Beschaffungsprojektes kann nur so gut sein wie die Planung, in der Regel jedoch nicht besser.

Sourcingkonzept

Um diese Ziele zu erreichen, ist ein methodisch strukturierter und toolunterstützter Prozess erforderlich. Die eigentliche Beschaffung ist dabei ein Teil eines umfassenden Frameworks, wie aus Abb. 1 hervorgeht.

Basierend auf der IT-Strategie der Organisation (z.B. Bund), werden die IT-Strategien und Sourcingstrategien der Geschäftsbereiche (z.B. Departemente) erarbeitet. Dabei steht der Begriff Sourcing für Insourcinggeschäfte (make) innerhalb einer Organisation sowie Outsourcinggeschäfte (buy) für Geschäfte

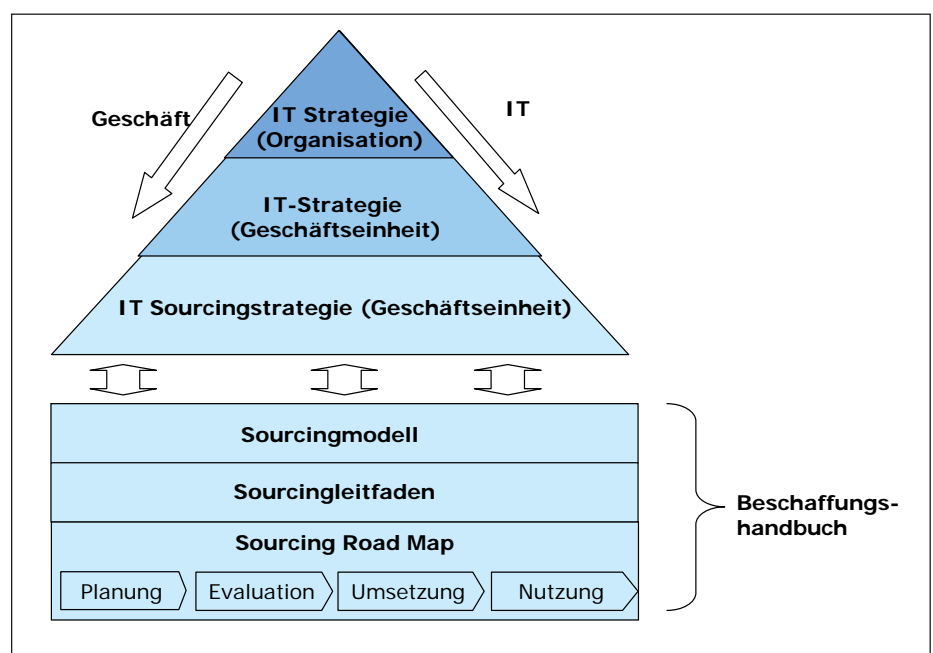


Abb. 1: Sourcingkonzept

In der Planungsphase werden folgende Lieferobjekte erarbeitet:

- Eignungskriterien (EK) und Zuschlagskriterien (ZK) inkl. der Bewertungsmassstäbe
- Liste der potenziellen Anbieter
- Wahl und Auslegung des Verfahrens
- Ziele und Strategien zur Submission
- Ausschreibungsgegenstand inkl. vertraglicher und kommerzieller Aspekte
- Instrumente für den Beschaffungsprozess wie
 - a. Bewertungssystem
 - b. Publikation
 - c. Ausschreibungsunterlagen
 - d. Projekthandbuch

Die Herausforderung dabei ist, dass die Lieferobjekte voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen. Werden z.B. die Eignungskriterien mit den potenziellen Anbietern nicht genügend validiert, so können zwei Extremsituationen eintreten:

- keine Anbieter, da keiner die EK erfüllt
- zu viele Anbieter, da die EK zu tief angesetzt sind, was einen hohen Bearbeitungsaufwand, ein erhöhtes Rekurrisiko sowie eine Ressourcenverschwendung bei Anbieter und Ausschreiber zur Folge hat.

Eine einfache Toolunterstützung mit Simulation/Sensitivitätsanalyse spart Zeit und bringt eine grosse Prozesssicherheit.

Die Rahmenbedingungen für diese Lieferobjekte können anhand der nachfolgenden Elemente abgeleitet werden:

- Erkenntnisse aus früheren Submissionen

- Rechtsprechung
- Beschaffungsverordnung
- Vorgaben aus dem Beschaffungshandbuch
- Funktionale Anforderungen
- Anforderungen aus dem ICT-Systemumfeld, Organisation und Prozesse
- ICT-Markt

In der Planungsphase hat sich ein zweistufiges Vorgehen bewährt. In einem ersten Schritt werden alle relevanten Instrumente und Lieferobjekte grob, aber umfassend skizziert, um die verschiedenen Interdependenzen zu modellieren und so eine hohe Prozesssicherheit zu erzielen. In einem zweiten Schritt werden dann die Lieferobjekte detailliert ausgearbeitet. Durch die hohe Vernetzung der Objekte sind mehrere Iterationen* erforderlich, die auch ein entsprechendes Projekt-/Dokumentenmanagement erfordern.

Die beschriebenen Lieferobjekte sind Voraussetzung für den Beginn der Phase 2. Hier erfolgt die Publikation in den festgelegten Medien mit den entsprechenden Vorlaufzeiten und Rahmenbedingungen. Die Publikation ist der eigentliche «point of no return» für den nun auch der Öffentlichkeit zugänglichen Evaluationsprozess.

Besonderheiten von ICT-Services

Aufgrund der Analyse von über hundert ICT-Projekten konnte der eigentliche Kern einer ICT-Servicebeschreibung herausdif-

Hansjörg Bühler



ist Geschäftsführer und Gesellschafter der Firma Soberano-Sourcing GmbH und hat über zwanzig Jahre Erfahrung im internationalen ICT-Markt in verschiedenen Führungsfunktionen. Er doziert an Fachhochschulen sowie privaten Institutionen und hat verschiedene Publikationen zu den Themen Service Level Management/Sourcing Management verfasst.

i Soberano-Sourcing GmbH
 Wankdorffeldstrasse 102
 3000 Bern 22
 Tel. 031 335 63 00
 www.soberano.ch

fundiert und in einem Metamodell dargestellt werden (Abb. 2).

Aufbauend auf den Sourcingzielen und den Geschäftsprozessen, die durch ICT-Services unterstützt werden sollen, können die erforderlichen Key-Performance-Indikatoren (KPI) abgeleitet werden. Diese KPI werden zur Beschreibung der Services als Instrument verwendet. Eine hinreichende Beschreibung der ICT-Services liegt dann vor, wenn für jeden Service (oder jedes Servicebündel) folgende Aspekte beschrieben sind:

- *Servicebeschreibung*
Was sind die Leistungen?
- *Service Level*
Was ist die jeweilige Servicequalität pro Service?
- *Menge*
Welches ist die zu liefernde Menge?
- *ICT-Infrastruktur*
Welche ICT-Infrastruktur wird zur Service-Erbringung bereitgestellt, also von der Entwicklungs-, Test-, Integrations- bis hin zur Produktionsumgebung? Dabei ist klar zu spezifizieren, ob diese für den Kunden individuell (dedicated) oder dem Kunden anteilmässig (shared) zur Verfügung gestellt wird.

Falls einer dieser Aspekte unzureichend beschrieben ist, so kann dies die Ursache für Schwierigkeiten beim Angebotsvergleich oder Anlass für einen Rekurs sein.

Der Schlüssel zu schlanken Servicebeschreibungen führt über die Analyse der

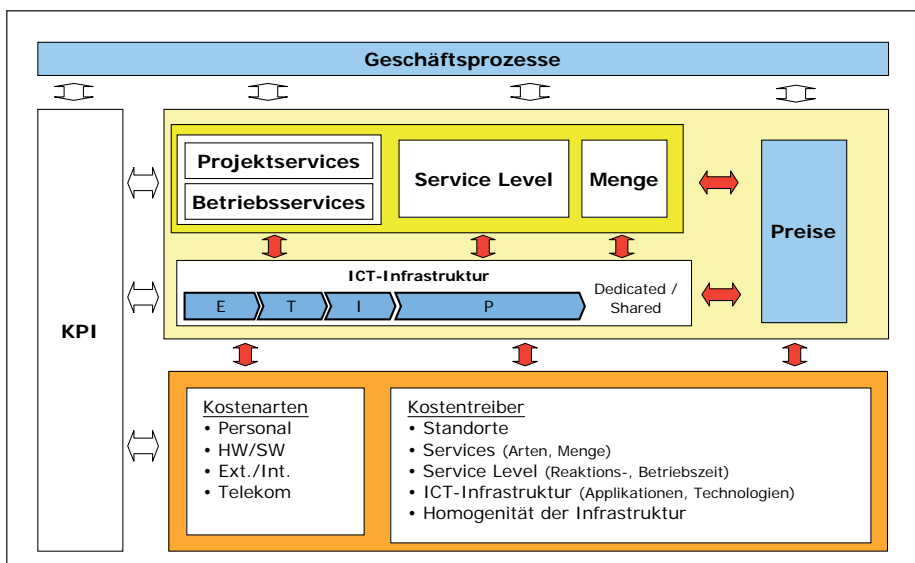


Abb. 2: Besonderheiten von ICT Services (KPI: Key Performance Indicators)

* Schrittweises Rechenverfahren

Kostentreiber der Services. Vielfach sind die Servicebeschreibungen (Anforderungen) sehr umfangreich und detailliert, aber die eigentlichen Kostentreiber nicht adäquat erfasst. Eine Fokussierung auf die wesentlichen Kostentreiber hilft hier, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Konsequenzen für den ICT-Beschaffungsprozess

Erfolgreiche Beschaffungsprojekte zeichnen sich durch eine solide Planung, methodisches Vorgehen, ein professionelles Projektmanagement und natürlich durch ein gutes Teamwork aus. Das Sourcingmodell, der Sourcingleitfaden und die Sourcing Road Map bilden das Beschaffungshandbuch – das eigentliche Kompetenzinstrument der Beschaffungsorganisation. Mit diesem Instrument werden die Abteilungen unterstützt und klare Vorgaben und Tools zur Verfügung gestellt.

Das Teamwork und die Methodik können durch ein Softwaretool unterstützt werden. Dabei gibt es heute bereits sehr einfache und benutzerfreundliche Tools – wie z.B. EVAL+, – die insbesondere bei Simulationen und Teamauswertungen sowie der transparenten, nachvollziehbaren, automatisierten Dokumentation wertvolle Hilfe leisten.

Nur durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP, in welchem die «Learnings» der abgewickelten Beschaffungsprojekte wieder in die Beschaffungsorganisation und in das Beschaffungshandbuch einfließen, wird eine laufende Professionalisierung mit hoher Wertschöpfung möglich.

Fazit

Erfolg macht Spass und beflügelt. Überlassen Sie Ihren Erfolg nicht dem Zufall. Geben Sie sich die Zeit für eine gute Grundsteinlegung und bauen Sie Ihre ICT-Beschaffungskompetenz systematisch auf. ■

Fortsetzung von Seite 3

7. Erfolgsfaktoren.

Der Erfolg ist in der Qualität der Beratung und des Lösungsvorschlags zu sehen. Die Umsetzung zeigt den finanziellen Erfolg, in welchem Zeitraum und welchem Umfang der Lösungsvorschlag realisiert werden kann.

8. Günstige Preise.

Günstige Preise für Consulting-Leistungen sind heute durch die Vielzahl von Anbietern auch nach Selektion und deren Wettbewerb zu erhalten. Klare Vertragskonditionen sollten Preisänderungen verhindern bzw. regeln. Spezielle Regelungen sind für eine Auswertung, Verlängerung oder spätere Einbindung zu treffen.

9. Billige Preise bedeuten nicht unbedingt niedere Kosten.

Ein weiter Wettbewerb wird sicher mehr Angebote zur Folge haben. Die Auswertung bringt auf jeden Fall mehr administrative Kosten und einen Zeitverlust. Schliesslich ist der angestrebte Effekt nur im Folgebereich erzielbar durch Realisierung der Vorschläge. Bei einer reinen Consulting-Tätigkeit ist die Leistung und die Mitwirkung der Unternehmen zu berücksichtigen. Ein scheinbar

billiges Angebot muss daher nicht wirklich günstig sein, wenn der Gesamteffekt beurteilt wird.

Die in Schweden erstellte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Vergabe von Consulting-Leistungen nach den öffentlichen Vergaberegeln und durch Beamten in vielen Fällen nicht zum angestrebten Erfolg führte, da die Voraussetzungen nicht ausreichend geschaffen wurden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können für die Privatwirtschaft aber von grossem Nutzen sein, wenn nach den vorgeschlagenen Kriterien vorgegangen wird. JV ■

Kinder sind keine Ware.



Gerne erhalte ich weitere Informationen über:

- die Kampagne „Stoppt Kinderhandel“ Patenschaften
 Freiwilligenarbeit in meiner Region

PC-Konto: 10-11504-8

Name / Vorname _____

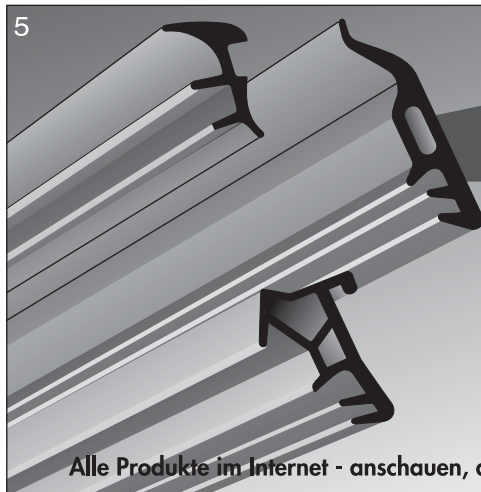
Strasse _____

PLZ/Ort _____

Tel. _____ E-mail _____

Datum _____ Unterschrift _____

Terre des hommes • Büro Deutschschweiz • Postfach • 8026 Zürich
Tel. 01/242 11 12 • Fax 01/242 11 16 • deutschschweiz@tdh.ch • www.tdh.ch



Alle Produkte im Internet - anschauen, auswählen, bestellen : www.poesia-seals.ch

Firmengruppe 
poesia-seals.ch

SYSTEMPROFILE

der Poesia-Gruppe - die optimalen Dichtungsprofile für die Erstausrüstung und den Grossmengen-Bedarf.

Schon ab 2000 m ist eine Produktion Ihrer Profile bei unserer Gruppenfirma PBC Polymerverarbeitungs AG wirtschaftlich, und dies in praktisch jeder gewünschten Qualität und Farbe.

MK-DICHTUNGS AG

Eine Firma der poesia-gruppe

Steinenbergstrasse 17
CH-5726 Unterkulm
Telefon 062 776 02 32
Telefax 062 776 21 55
Email: mk-ag@poesia-seals.ch