



## CIO und Einkauf: Zusammenarbeit 2.0

### > CIO und Einkauf: Zusammenarbeit 2.0

Autor: Peter Schneider, Vorstand top itservices AG

(August 2014)

## CIO und Einkauf: Zusammenarbeit 2.0



### Abstract

**Die Fähigkeit, die strategisch richtigen Güter und Dienstleistungen zur optimalen Unterstützung der Geschäftsziele zu definieren, zu beschaffen und in Lieferantenprozessen abzubilden, ist für viele Firmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Das gilt auch für die Beschaffung von Personal und der damit verbundenen Sicherung interner Kompetenzen.**

**Wie CIOs gemeinsam mit dem Einkauf in die Lage versetzt werden, im Zuge ihres Sourcing- und Suppliermanagements die strategischen Bedarfe zu definieren, welche Möglichkeiten es gibt, diese abzudecken und auf welchen Ebenen die top itservices AG als Dienstleister für IT- und Engineering-Spezialisten unterstützen kann, ist Thema dieses Whitepapers.**

### Neue Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und IT

Angesichts der rasanten Umwälzungen auf so gut wie allen Märkten ist der permanente Wandel in vielen Unternehmen inzwischen die einzige Konstante. Es gilt, schnell und zielgerichtet im Sinne der Unternehmensziele Veränderungen zu ermöglichen und wertschöpfend zu unterstützen. Diese Fähigkeit ist eine Schlüsselkompetenz, die heute von allen Abteilungen im Unternehmen eingefordert wird. Für die IT gilt das ohnehin. Business Alignment mit seinen Fachbereichen und Festlegung gemeinsamer Strategien in der Ausgestaltung der Unternehmensprozesse steht auf der Agenda jedes CIOs. Mittlerweile etabliert sich dieser strategische Ansatz auch in der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und IT.

Die verbesserten Fähigkeiten, das Richtige zur richtigen Zeit zu beschaffen, macht aus dem Einkauf, der sich in der Vergangenheit häufig als reaktiv und operativ definierte, eine zunehmend strategische Einheit, die unmittelbar den Geschäftszielen zuarbeitet. Nur billig ist heute zu wenig.

Dieser Wandel eröffnet auch in der Zusammenarbeit der Abteilungen neue Perspektiven: Vielerorts beobachtete man in der Vergangenheit, dass beispielsweise IT-Verantwortliche den Einkauf beim Besetzen ihrer Projekte nicht als Unterstützung, sondern eher als Hindernis empfanden. Beide Seiten, und damit das Unternehmen als Ganzes, gewinnen, wenn der CIO mit dem Einkauf gezielt im Rahmen eines strategischen Sourcing- und Suppliermanagements zusammenarbeitet. Stärken können so besser genutzt, Bedarfe erfüllt und Leistungen in einer wirtschaftlichen Art und Weise erbracht werden.

### **Die Schlagkraft und Effektivität der Fachabteilungen verbessern**

Es geht um die Beschaffung der zur Umsetzung der Unternehmensziele notwendigen externen Experten und Dienstleistungen sowie der Steuerung von Dienstleistern zur dauerhaften Sicherstellung der vereinbarten Leistungsumfänge. Aber es geht auch darum, den Wertschöpfungsprozess der Firmen zu optimieren, die Schlagkraft und Effektivität der Fachabteilung zu verbessern und sie in die Lage zu versetzen, dauerhaft Dienstleistung in der gewünschten Qualität sicherzustellen.

Notwendig sind der Service-Katalog und die Klassifizierung des Leistungsportfolios.

Wer als CIO die Beschaffung seiner personellen und fachlichen Bedarfe sowie die Auswahl der Anbieter gezielt steuern will, muss ein paar notwendige Vorarbeiten erledigen.

Der erste Schritt zur Implementierung eines strategischen Sourcing- und Suppliermanagements ist das Aufstellen eines transparenten Service-Katalogs. Er stellt das Leistungsverzeichnis der IT-Organisation dar und beschreibt in einer Datenbank oder einem strukturierten Dokument alle IT-Services, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern oder Kunden anbietet.

Die zweite Grundlage ist eine Ist-Analyse: Die Klassifizierung des Leistungsportfolios. Hierzu ist es sinnvoll, alle IT-Services, die im Service-Katalog aufgeführt sind, anhand einer Matrix einzuteilen. Die Klassifizierung entlang der Faktoren Core und Non-Core sowie Commodity und Differentiating hilft zu erkennen, welche Aufgaben Schlüsselaktivitäten des Unternehmens und Differenzierungsfaktoren für das Geschäft darstellen.

Die entscheidenden Fragen, die dabei beantwortet werden, lauten:

- Welche IT-Services unterstützen Kernaufgaben des Unternehmens und welche nicht?
- Welche IT-Services lassen sich als Differenzierungsfaktoren für das Geschäft identifizieren?
- Welche IT-Services schaffen direkt Mehrwert oder sind im Kundenkontakt unverzichtbar und welche nicht?
- Welches sind Leistungen, die generisch für alle Unternehmen erbracht werden und keine typische Ausprägung für unsere Arbeit oder unser Geschäftsmodell erfordern?
- Was sind Leistungen, die wir auch von der Stange oder als modifizierten Service einkaufen könnten?

Diese Bewertung hat etwas damit zu tun, das eigene Selbstverständnis zu entwickeln. Letztlich arbeitet ein CIO hier nicht nur heraus, welche IT-Services genau dazu beitragen, das Unternehmen unverwechselbar zu machen. Er definiert und dokumentiert, wie der Wertbeitrag aussieht, den er und die IT beisteuern. Hier geht es darum, die Grundlage für eine Bewertung zu schaffen, ob Ressourcen und Kompetenzen richtig zugeordnet sind, wo sie eingespart werden können und wo sie neu aufgebaut oder verstärkt werden müssen.

Exemplarisch möchte ich als Beispiel aus meiner eigenen Praxis die Selbsteinschätzung einer Landeseinheit eines Global Players darstellen, der ich als CIO vorstand.

Als Kernfunktionen für die Arbeit unseres Unternehmens identifizieren wir beispielsweise einige Backoffice-Systeme, wie etwa einige Finanz-, Bestell- und Personalsysteme, wie sie in der Matrix in das Segment „Commodity“/„core“ (C/c) eingeordnet wurden – Lösungen, die es möglicherweise auch anderswo in ähnlicher Form gibt, die aber in ihrer Funktion für unser Geschäft überlebenswichtig sind. Es sind Kernaufgaben, weil sie hoheitlich sind und weil diese Systeme mit denen der Zentrale zusammenarbeiten, auch wenn die Systeme für sich genommen als „Commodity“ zu bezeichnen sind.

Ebenso bedeutsam waren die Lösungen, die wir unter dem Segment „Differentiating“/„core“ (D/c) in der Matrix einordneten: Es sind Frontoffice-Systeme wie unser CRM, die direkten Einfluss auf die Interaktion mit dem Kunden haben. Sie prägen das Kundenerlebnis, wirken sich direkt auf die Wertschöpfung aus und machen die Leistungen aus, die uns aus Sicht des Kunden vom Wettbewerb unterscheiden.

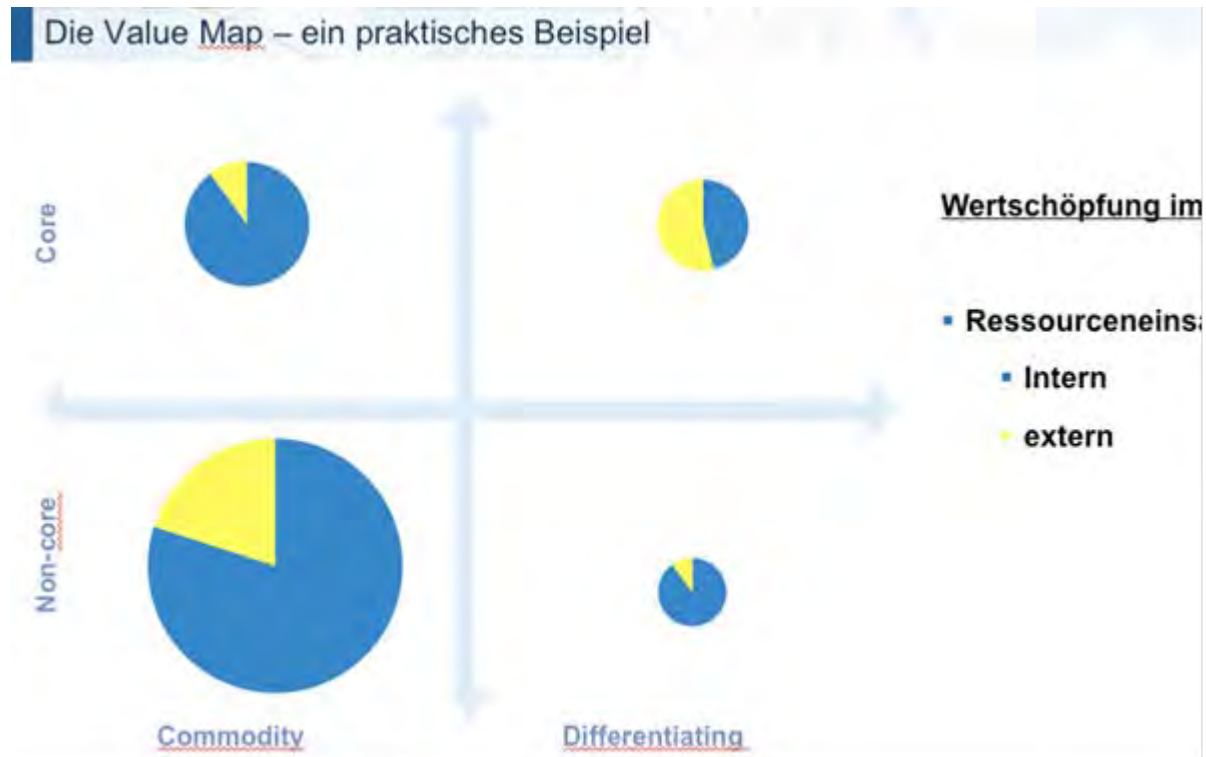
Zu den im Segment „Commodity“/„non-core“ (C/nc) einsortierten Leistungen gehörten standardisierte Serviceumfänge, die nicht zu den Kernaufgaben gehörten, etwa das Bereitstellen und Betreiben von Mail-Servern. Diese Aufgabe ist in jedem produzierenden Unternehmen gleich – egal ob man Autos oder Marmelade herstellt. In diese Kategorie fallen auch Aufgaben wie der User-Help-desk oder der Betrieb der PCs oder des Rechenzentrums. Aufgaben wie diese werden in jedem Unternehmen in ähnlicher Weise ausgeführt und haben ein sehr standardisiertes Skillset zur Voraussetzung.

Bleiben die Services, die wir in das Segment „Differentiating“/„non-core“ (D/nc) einordneten: Dies waren Exoten, wie man sie in vielen historisch gewachsenen IT-Strukturen findet: Es sind Lösungen, die im kundennahen Sinne keine Kernaufgaben sind, die uns aber insbesondere auch im Innenverhältnis differenzieren: In der Regel handelt es sich um ältere, selbst entwickelte Systeme, die in Betrieb gehalten werden müssen, weil sie so spezialisiert sind, dass es am Markt keinen Ersatz für sie gibt.

### **Sind die Ressourcen angemessen verteilt?**

Nach dieser Bestandsaufnahme folgte im nächsten Schritt der Abgleich der Ressourcen, die wir für jedes Klassifizierungsfeld aufwenden mussten und der Bedeutung, die diese für das Unternehmen hatten. Um herauszufinden, ob wir unsere Ressourcen angemessen verteilen, erarbeiteten wir eine sogenannte „Value Map“. Hierbei betrachteten wir, wie viele Mitarbeiter und welche Budgets für die einzelnen Anwendungsbereiche aufgewendet wurden. Zugleich setzen wir in Beziehung, zu welchem Anteil diese Leistungen durch interne und zu welchem durch externe Mitarbeiter erbracht wurden. Ergänzt um so eine Value Map wird diese Matrix zu einem erstklassigen Steuerungsinstrument für jeden CIO.

Die Zuordnung der aufgewendeten Ressourcen zu den in der Matrix eingeordneten Aufgaben und Anwendungen führte zu einigen wichtigen Erkenntnissen. Bei den Services im Segment D/nc gab es keine Überraschungen. Beim Betrieb unserer eigenentwickelten Systeme, die unsere Entwickler selbst am Laufen hielten, spielten Externe nur eine geringe Rolle. Unsere Entwickler waren die einzigen, die diese Systeme in- und auswendig kannten, und die Aufwände insgesamt schienen angemessen. Auch im Bereich C/c stimmten die Balance zwischen Internen und Externen sowie der Aufwand.



In den Segmenten C/nc und D/c zeigte sich aber Handlungsbedarf: Der Betrieb von im Grunde austauschbaren Systemen und das Erbringen von Leistungen, die keinen Differenzierungsfaktor darstellten, band einen großen Teil unserer Ressourcen. Der Betrieb von Mail, Rechenzentrum und Co. war verteilt auf vier Teams, eine Entwicklung, die sich durch die Historie erklärt. Vier unterschiedliche Firmen waren hier zusammengewachsen.

Zugleich wurde deutlich, dass die Arbeit an differenzierenden Systemen im Frontoffice, wie das Servicemanagement, das CRM oder die Webseite, in hohem Maße durch Fremdfirmen und andere Fachbereiche erbracht wurde. Applikation Support, Prozessgestaltung und Anwendungsgestaltung nahmen hauptsächlich externe Berater vor.

Im Bereich der direkt wertschöpfenden Anwendungen galt es also, die Abhängigkeit von Externen zu reduzieren und Mittel zu finden, um den Anteil eigener Fachleute zu erhöhen. In dem Bereich der austauschbaren Leistungen galt es wiederum zu identifizieren, wie der Anteil an Fremdleistungen erhöht werden konnte, einerseits, um Ressourcen für die Betreuung der wertschöpfenden IT-Services freizumachen, andererseits, um insgesamt wirtschaftlicher zu arbeiten.

Zugleich ergab sich aus der Analyse ein weiteres Sourcing-Thema bei den Alt-Anwendungen: Die Betreuer der Altsysteme wurden selbst immer älter. Es war absehbar, dass in diesem Bereich demografische Probleme entstehen würden.

### **CIOs müssen ihre Bedarfe strategisch sinnvoll decken**

Nachdem wir mit der Value Map die Handlungsbedarfe identifiziert hatten, entwickelte ich für alle Segmente strategische Ziele.

- Für das Segment C/nc stand das Thema Kostenoptimierung im Fokus: Wir sollten genug Know-how im Haus behalten, um die Ausschreibungsfähigkeit für Commodities zu erhalten. Der Betrieb aber sollte per Outsourcing an einen europaweit agierenden Servicepartner übergehen.
- Zugleich hieß das Ziel für das Segment D/c Know-how aufzubauen – etwa durch die Ausbildung von Mitarbeitern zu Business Analysten und Projektmanagern.
- Und schließlich kam die Überführung eigenentwickelter Systeme in zentrale Systeme auf die Agenda, die rechtzeitig vor Ruhestand der betreuenden Entwickler abgeschlossen sein sollte.

Der letzte Schritt in diesem Prozess ist die Überlegung, wie ein CIO die identifizierten Bedarfe nun decken kann. Zum Target Sourcing gehört ein Matching der möglichen Lieferanten und Liefermodelle, die mit den identifizierten Bedarfen abgeglichen werden. Internal Sourcing ist in diesem Fall das Mittel der Wahl, um die Ressourcen im Segment D/c auszubauen. External Sourcing bis hin zum Outsourcing ist für das Segment C/nc ideal. Beim Segment C/c heißt die Lösung Mixed Sourcing.

CIOs, die nicht nur als IT-Dienstleister Anforderungen abarbeiten, sondern als Business Partner wertschöpfende Impulse in der Organisation tragen möchten, bekommen so beim Sourcing- und Suppliermanagement eine systematische Vorgehensweise an die Hand, um Stärken und Fehlentwicklungen in der Organisation zu identifizieren.

Andere Unternehmen werden bei der Analyse zu anderen Einsichten kommen als ich es kam. Jeder CIO wird in seiner Organisation andere Stärken und Schwachstellen ermitteln. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass jeder CIO von diesem schrittweisen Vorgehen profitiert. Wer die Services im Service-Katalog klassifiziert, anhand der Segmente seine Value Map erstellt und danach gezielt die Sourcing-Bedarfe ableitet, kann die Optimierung und den Umbau seiner Organisation aktiv gestalten.

Zugleich wird die Grundlage geschaffen, Hand in Hand mit dem Einkauf, die richtigen Entscheidungen zu treffen – was absolut nicht bedeutet, dass immer das billigste Angebot eines Anbieters das Beste sein muss. Einkauf und IT arbeiten strategisch zusammen und verfolgen die gleichen Ziele. Durch den Abgleich mit Leistungsportfolio und Sourcing-Bedarf hat der CIO die Grundlage dafür geschaffen, das Richtige zu tun.

## **top itservices ist auf unterschiedlichen Ebenen ein geeigneter Partner**

Neben dieser Vorgehensweise möchte ich auch darstellen, in welchen Bereichen sich top itservices als Leistungsanbieter positioniert. Bei einer solchen Ausgangslage kann die top itservices den CIO auf unterschiedlichen Ebenen unterstützen. In einer Segmentstrategie wurden bei diesem Projekt Fremd- und Eigenleistungen festgelegt, in der dann auch die Rolle externer Dienstleister genau beschrieben war. Dabei zahlte sich besonders aus, dass top itservices ein extrem breites Portfolio hat, das sich deutlich von dem der Wettbewerber abhebt und unterschiedliche Vertragslösungen anbietet.

Bei einem Projekt, wie dem hier skizzierten, könnte top itservices nicht nur das direkte Sourcing von Experten für den Bereich Commodity/non-core übernehmen, sondern auch das Sourcing von Experten, das ein Outtasking einiger Aufgaben ermöglicht. Auch das Ersetzen von Personal (Backfill) und die Unterstützung bei Know-how- und Kapazitätslücken könnte übernommen werden. Bei Themen wie dem zeitlich begrenzten Bedarf an Experten, dem Managed Service Providing und beim Outtasking, definiert sich top itservices als direkter Sourcing-Partner, der eigene Fachleute für diese Services bereitstellt.

Beim Outsourcing einzelner Services oder dem Auslagern ganzer Geschäftsprozesse (Business Process Outsourcing), die ebenfalls eine Option zur Optimierung bestimmter Servicebereiche darstellen, fungiert top itservices als indirekter Sourcing-Partner, der im Verbund mit anderen IT-Dienstleistern agiert. Für CIOs, die ihre Organisation gezielt weiterentwickeln und an Effizienz dazu gewinnen wollen, ist top itservices also bei jeder Konstellation und in jedem Umfang der richtige Partner.