

„Der Markt dreht sich vom Anbieter- zum Käufermarkt“

Immer mehr Unternehmen vertrauen den Einkauf und die Steuerung von externen IT-Dienstleistern spezialisierten Anbietern von Third Party Management (TPM) an. Dabei profitieren sie von Kostenvorteilen und effizienteren Prozessen. Dies zeigt eine aktuelle Studie von Lünendonk in Zusammenarbeit mit emagine, die am 27. November 2007 im Rahmen eines Executive Round Tables vorgestellt wurde. Alle Unternehmen werden mit großen Veränderungen des Beschaffungsprozesses für IT-Freiberufler konfrontiert und sehen das Geschäftsmodell des Third Party Managers als einen gewinnbringenden Lösungsweg. Im Gespräch mit dem Resoom Magazine erläutert Thomas Hoppe, Geschäftsführer der emagine gmbh, die wesentlichen Studienergebnisse und zeigt auf, welche Chancen sich aus diesem Trend für Freiberufler ergeben.

Herr Hoppe, Third Party Management ist im Kommen. Worin bestehen die größten Herausforderungen für die Unternehmen?

Sourcing ist zu einer Kernfrage der IT-Strategie geworden, so lautet eine der Hauptaussagen der Trendstudie. Gleichzeitig bindet es erhebliche Ressourcen im Einkauf und in den Fachabteilungen. Gerade große Unternehmen arbeiten häufig mit mehr als hundert verschiedenen IT-Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen zusammen, die sich zudem teilweise im Ausland befinden. Dabei sind Umfang der Zusammenarbeit und die Qualität der erbrachten Leistungen oft nicht transparent. Die Folge: Die Auftraggeber schöpfen die Potenziale nicht aus, die ihnen mögliche Rahmenverträge und eine effiziente Abwicklung und Steuerung der externen Dienstleister bieten.

Fast zwei Drittel der befragten Einkäufer und CIOs geben an, bereits mit einer Liste bevorzugter Partner zusammen zu arbeiten – Tendenz steigend. Worin liegt der Mehrwert?

Eine Unterscheidung zwischen strategischen und nicht-strategischen Partnern ist der erste Schritt zur Standardisierung von Einkaufs- und Abrechnungsprozessen. In der Regel ist mit der Aufnahme in eine solche Liste ein Rahmenvertrag verbunden, der den Vergabeprozess deutlich erleichtert und beschleunigt. Große Unternehmen neigen zunehmend dazu, sich mit den knappen Ressourcen in ihrem Einkauf auf strategische Lieferanten zu konzentrieren und das Management der nicht-strategischen IT-Partner an Third Party Manager wie emagine auszulagern. In diesen Fällen übernehmen wir die bestehende Beziehung zu den Lieferanten, stellen diese auf eine

leistungsorientierte Beschaffung zu marktüblichen Konditionen um und verhandeln neue Verträge. Alleine das führt schon zu einer erheblichen Verbesserung der Transparenz, und es ergibt sich ein nennenswertes Einsparpotenzial. Bei der hohen Anzahl an bestehenden Verträgen weiß oft niemand so recht, auf welcher Basis und zu welchem Preis diese einst abgeschlossen wurden.

Eines darf man bei alledem jedoch nicht vergessen: Listen bevorzugter Partner sind nutzlos, wenn man sie nicht kontinuierlich, mindestens einmal im Jahr, prüft und neu bewertet. Es muss möglich sein, auch die bevorzugten Partner auf den Prüfstand zu stellen, sie bei Qualitätsmängeln auszuschließen und im Gegenzug besonders qualifizierten neuen Dienstleistern den Zugang zu ermöglichen.

Sie sprechen von leistungsorientierter Beschaffung. Was ist darunter zu verstehen?

Wir stellen immer wieder fest – und die Studie bestätigt uns –, dass bei der herkömmlichen Suche nach geeigneten Partnern durch die IT-Fachabteilung persönliche Erfahrungen mit einem bestimmten Dienstleister und persönliche Netzwerke eine große Rolle spielen. Ob auf diese Weise die höchste Qualität zum besten Preis erzielt wird, ist fraglich. Künftig werden sich die Entscheidungsprozesse jedoch von der Fachabteilung verstärkt Richtung Einkauf verlagern, der sich als interner Service-Partner für die IT-Fachabteilung positioniert. Präzise Leistungsbeschreibungen definieren dann, welche konkrete Qualifikation für eine bestimmte Aufgabe benötigt wird. Gesucht wird nach dem, was gefragt ist, und nicht nach dem, was der Einzelne tatsächlich kann. Der Markt dreht

sich vom Anbieter- zum Käufermarkt. Für Freiberufler, die sich darauf einstellen, sehe ich hier eine große Chance.

... und wie sieht diese Chance für Freiberufler konkret aus?

Es entsteht ein fairer und transparenter Wettbewerb. Lieferanten werden objektiv nach standardisierten Messkriterien bewertet und bepreist. Mit Preis-/Skill-Matrizen, die fest definierte Leistungsklassen und Dienstleistungskategorien unterscheiden, lassen sich etwa 90 Prozent aller Kundenanforderungen abdecken. Demnach verdient ein Junior weniger als ein Senior oder gar ein Experte. Fachberatung ist besser bezahlt als IT-Beratung, System- und Softwareentwicklung erzielt höhere Honorare als IT-Service. Je nach Einsatz und Anforderung kann ein Freiberufler beim gleichen Kunden heute einen Tagessatz von 500 Euro und morgen von 1.000 Euro erzielen, ohne deshalb permanenten Diskussionen und Preisverhandlungen ausgesetzt zu sein. Dies erledigt der TPM für ihn. Als Vertragspartner nicht nur des beauftragenden Unternehmens, sondern auch des Lieferanten kümmert er sich auch um eine bestmögliche Vermarktung des Freelancers, um zeitnahe Folgeaufträge, die zu einer hohen Auslastung führen. Und schließlich steht er dafür ein, dass der Freiberufler pünktlich sein Geld bekommt.

Ist mit solchen Modellen nicht auch ein erhöhter Druck auf Preise und Margen verbunden?

Im Gegenteil: Der Preis- und Margendruck ergibt sich erst aus der verlängerten Lieferkette, in der sich nicht selten ein Personalvermittler an den anderen reiht. Als so



Thomas Hoppe, Geschäftsführer der emagine gmbh: „Gesucht wird nach dem, was gefragt ist, und nicht nach dem, was der Einzelne tatsächlich kann.“

genannter Vendor Neutral Third Party Manager (VNT) agiert emagine als neutraler Anbieter im Interesse des Kunden. Wir starten eine größtmögliche Abfrage des Marktes und identifizieren Kandidaten mit der höchsten Qualifikation für einen bestimmten Job. Mit unserem Preismodell unterscheiden wir uns ganz wesentlich von anderen Vermittlern: Pro vermitteltem Auftrag addieren wir eine vorab definierte pauschale Marge – ganz im Gegensatz zu Mitbewerbern, deren Marge sich am Wert des Auftrags orientiert und weder dem Kunden noch dem vermittelten Freiberufler gegenüber transparent ist. Dieses einmalige Preisgefüge können wir unseren Kunden anbieten, da deren Bedarf automatisch bei emagine als externer Einkaufsorganisation landet. Auf teure Vertriebsstrukturen wie sie etwa Zeit- arbeitsfirmen oder reine Staffing-Agenturen unterhalten, können wir verzichten.

Sie plädieren also für eine Verkürzung der Lieferketten?

Um es auf den Punkt zu bringen: Schließen sich Freelancer von vorneherein emagine an, entfallen die Provisionen der Personalvermittler. Davon profitieren sowohl die Freiberufler als auch die nachfragenden Unternehmen.

Abgesehen von der Personalbeschaffung ergeben sich laut Studie durch TPM weitere Verbesserungspotenziale. Welche?

Unternehmen, die auf TPM setzen, wollen mehr gelöst haben als nur das Recruiting. Sie erhoffen sich einen deutlich geringeren Administrations- und Kommunikationsaufwand: Statt mit vielen kommunizieren sie nur noch mit einem Partner. Ein Unternehmen kann zum Beispiel über alle externen IT-Dienstleistungen, die in einem bestimmten Zeitraum anfallen, nur noch eine Rechnung erhalten. Aufgaben wie die Prüfung von Leistungsnachweisen, Rechnungs- und Reisekostenprüfung, Zahlungsdurchläufe, Reporting und anderes mehr erledigt der externe Dienstleister. Dabei regeln Service Level Agreements zum Beispiel die Reaktionszeit auf eine Bedarfsanfrage, die Dauer zwischen Auftragserteilung und Verfügbarkeit des benötigten Personals, die Geschwindigkeit in der Zahlungsabwicklung oder der Umfang und die Qualität des Reportings. Das Resultat: Durch Third Party Management erlangen Unternehmen volle Transparenz über den Umfang

der Zusammenarbeit mit externen Partnern und deren Qualität. Gleichzeitig können sie das Niveau des Preis-/Leistungsverhältnisses mit den marktüblichen Konditionen abgleichen. Das Unternehmen selbst wird merklich entlastet und kann sich sowohl im Einkauf als auch in der IT-Fachabteilung auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Die Prozesskosten sinken, weil die Prozesse an die externe Einkaufsorganisation ausgelagert und dort standardisiert und optimiert werden.

Können Sie uns ein Beispiel für eine sinnvolle Standardisierung nennen?

Gerne. Im ersten Halbjahr 2008 wird emagine ein webbasiertes Portal für den Kundenservice einführen, das sämtliche Prozesse eines TPM deutlich transparenter und effizienter abbildet. Wir steigen von einer manuellen und teilweise papiergestützten Bearbeitung auf elektronischen Workflow um: von der Ausschreibung über eine Vor-Selektion der Anbieter über das Vertragsmanagement bis hin zum Reporting. Uns als neutralem Anbieter ist es besonders wichtig, dass bei Ausschreibungen ein fairer Wettbewerb herrscht. Das fordern nicht nur Aufsichtsbehörden, sondern gebietet auch die gute Unternehmensführung. Dies ist künftig revisionsicher dokumentiert. Bei alledem legen wir Wert darauf, keine bloßen „Profilschieber“ zu sein, die nichts anderes tun, als Schlüsselqualifikationen elektronisch abzugleichen. Unser Anspruch ist es,

dem Kunden den besten Projektmitarbeiter zu liefern und dem Projektmitarbeiter eine Aufgabe zu vermitteln, die seinen Vorstellungen und Qualifikationen entspricht. emagine ist dazu in besonderer Weise geeignet, da wir als Tochtergesellschaft des IT-Dienstleisters GFT Technologies AG fachliche Expertise bei der Rekrutierung von Arbeitskräften mit IT-Kompetenz verbinden.



Eckdaten zur Lünendonk-Trendstudie

Für die Studie „Sourcing Management: Herausforderungen für Einkauf und Steuerung externer IT-Dienstleister“ befragte Lünendonk 28 deutsche Großunternehmen. Diese repräsentieren insgesamt ein IT-Service-Einkaufsvolumen von 4,1 Milliarden Euro jährlich, wobei sich die Ausgaben im Durchschnitt nahezu hälftig auf IT-Beratung/Systemintegration und IT-Dienstleistung verteilen.

Die Studie kann unter www.emagine.de kostenlos angefordert werden.