

Sourcing von Telekommunikations-Dienstleistungen

Stefan Leicht

24. Juni 2010

1 Einkauf

Für den Einkauf stellen Telekommunikationsdienstleistungen heute noch immer eine Herausforderung dar. Auf der einen Seite handelt es sich um einen massiven Kostenblock (i.d.R. ca. 15-20% der IT-Kosten), auf der anderen Seite sind es organisatorische und ebenso technologische Hürden, die eine klare strategische Ausrichtung verhindern. Organisatorisch etwa war die Telekommunikation lange Zeit dem Nicht-IT-Einkauf angegliedert, obwohl der Trend zu einer Vereinheitlichung von IT und TK seit sicherlich einem Jahrzehnt absehbar war und mehr und mehr spürbar wird. Ebenso hindert die Dynamik der technologischen Entwicklung, insbesondere die Vielfalt immer wieder neu am Markt propagierter Technologien, den Einkauf an einer Kommunikation mit den technischen Fachabteilungen auf gleicher Augenhöhe. Wer wird schon auf anderen Preisen bestehen wollen, wenn er nicht einmal weiß, ob Voice over IP auch im eigenen Unternehmen einen sinnvollen Lösungsansatz darstellt.

*Verständnis der
Marktentwicklung ist
besonders wichtig für
Einkäufer im Bereich TK*

Tatsächlich kann Telekommunikation nur verstanden werden, wenn zumindest die Grundzüge der Marktentwicklung, sowohl technisch als auch kommerziell, aufgezeigt werden können (Kapitel 2). Ebenso werden in einem weiteren Abschnitt die zentralen Herausforderungen des Einkaufs genannt, die aufgrund von Markt- und Technologieentwicklungen unumgänglich sind (Kapitel 3). Zuletzt werden wir einige Fallen in der Umsetzung der Strategie nennen und hier auf Ansatzpunkte fokussieren (Kapitel 4).

2 Marktentwicklung – Dynamisches Wachstum & stetiger Wandel seit mehr als einem Jahrzehnt

In den vergangenen Jahren wurde der Markt durch eine Reihe von technologischen und daraus folgend auch kom-

merziellen Veränderungen getrieben. Dabei gibt es mehrere Merkmale:

1. **Technologie-Konnektivität:** Auffällig ist einerseits, dass die meisten großen Anbieter inzwischen die noch vor wenigen Jahren bestehende Trennung zwischen Mobilfunk und Festnetz aufheben und Technologie-übergreifende Verträge anbieten. Aufgrund der in diesem Fall höheren Volumina und der damit verbundenen erhöhten Attraktivität ist es daher eine sicherlich lohnende Überlegung Gesamtangebote für das Unternehmen zu berücksichtigen. Allerdings sei hier auch sofort auf die Grenzen der Konnektivität hingewiesen: Spezial-Software für Telekommunikation wird zumeist noch getrennt behandelt und es ist meist im Interesse des Unternehmens, Übertragungsdienste und Hardware getrennt zu halten, um sich die Möglichkeiten eines Anbieterwechsels zu sichern.
2. **Technologie-Wechsel:** Während auf der einen Seite Technologien miteinander verbunden werden, finden gleichzeitig fortwährende Verbesserungen oder Neuerfindungen statt. Research in Motion (RIM) war noch vor 5 Jahren ein Luxus-Thema, heute ist es in vielen Unternehmen Standard. Die beständige Erhöhung der Bandbreite (das UMTS-Netz wird mittlerweile überall in Deutschland im städtischen Bereich genutzt) führt zu neuen Anwendungen, z.B. Sprach-Kommunikation über Datenleitungen (VoIP), die auch für das Geschäft neue Möglichkeiten bieten. Zahlreiche Versicherungen etwa übertragen Daten direkt vom PC oder aus den Außendienststellen (z.B. über Standleitungen) in die Zentrale. Eine enge Verknüpfung mit der IT (Stichwort iPad) ermöglicht die Nutzung zuvor nur am PC verfügbarer Funktionen und einen beständigen Datenaustausch zwischen beiden PC/Desktop und Handy.
3. **Private Customer Orientierung:** Der Technologie-Wechsel einerseits führt zu immer wieder neuen Anbietern mit neuen Ideen auf dem Markt. Insbesondere wird der Markt aber von einer starken

Privatkundenorientierung getrieben. Jeder Mitarbeiter kennt Handys und Mobilfunk- wie Festnetztarife aus dem Alltag, besonders aber werden bis heute die Preis-Instrumente aus dem Privatkundenmarkt in den Geschäftssektor übernommen. Flatrates etwa sind bei vielen Unternehmen für die Telefonie durchaus üblich – während in fast allen anderen Bereichen ein solches Preissystem nicht (mehr) akzeptiert wird.

4. Internationalisierung & Konkurrenz: Mittlerweile haben eine Reihe von Anbietern, meist aus lokalen Monopolen stammend, Anteile von Anbietern in anderen Ländern erworben. Dies erhöht die Konkurrenz in den einzelnen Märkten, in denen die Unternehmen sich zwar profilieren konnten, aber nicht wirklich durchsetzen. Mit O2 bzw. Telefonica Europe etwa ist insbesondere in den vergangenen drei Jahren ein Anbieter in Deutschland stark geworden, der aufgrund seiner Finanzkraft und Ambitionen eine veritable Alternative zu den bestehenden Big Players bietet – und zwar für alle Arten von Datendiensten. Gleichzeitig sind diese allerdings auch in ihrer internationalen Verknüpfung stärker geworden: noch vor sechs Jahren war es auch für einen Großkunden nahezu unmöglich, einen einheitlichen Vertrag für Europa auszuhandeln. Auch heute ist dies noch ein Kraftakt, aber die Eigenständigkeit lokaler Organisationen innerhalb der Anbieter wurde doch deutlich reduziert, so dass das Verhandlungsteam des Anbieters mittlerweile mehr tut als Preise auf internationaler Ebene einzusammeln.
5. Wachstum: Nicht zuletzt, der Markt ist trotz nachweislichem Preisverfall (ca. 15-20% in einzelnen Segmenten) in den vergangenen Jahren immer stetig gewachsen. Dabei kommt das Wachstum nicht mehr aus den mittlerweile „klassischen“ Bereichen der Telekommunikationsübertragung, sondern neuen Diensten und Technologien. Es wird nicht mehr telefoniert, sondern es werden anspruchsvollere Dienstleistungen genutzt. Ebenso steigt die Internationalisierung und mit ihr das Preisrisiko für die Kunden. Es gibt also viele Gründe, der Telekommunikation verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen.

3 Zentrale Herausforderungen für den Einkauf – und Lösungsansätze

In den vergangenen Jahren hat der Einkauf erfolgreich Schritt für Schritt die Aufgabe übernommen, Kosten der Bedarfsentwicklung anzupassen und entsprechend den Kostenstrukturen der Anbieter Kostengünstigkeit zu erzielen.

Dies gilt natürlich insbesondere für die Desktop-nahen IT-Geräte, aber auch für zahlreiche andere Dienstleistungen wie etwa Reisedienstleistungen oder IT Services. Bei der Telekommunikation hingegen scheint der Einkauf noch immer den technologischen Anforderungen hinterher zu laufen. Unserer Ansicht nach sind es vier Themen, welche der Einkauf lösen muss:

1. **Transparenz:** Weder für den Ist-Zustand noch (erst recht) die Zukunft verfügt der Einkauf für gewöhnlich über die entsprechenden Daten in der notwendigen Granularität.
2. **Berücksichtigung unterschiedlicher Nutzergruppen:** Die Spannweite bei Telekommunikationsdienstleistungen ist groß, aber insbesondere bei den „vertriebsnahen“ Technologien muss sich der Einkauf auf, teilweise auch berechnete, Sonderwünsche einstellen
3. **Preissystem-Definition:** In wenigen anderen Bereichen sind die Kosten nach wie vor derart intransparent für den Kunden wie im TK-Bereich. Hier ein eigenes System zu definieren, welches auch marktfähig ist, ist eine der großen Herausforderungen des Einkaufs.
4. **Technologie-Anforderungen:** Die zahlreichen Anforderungen aus der Technologie haben den Einkauf weitgehend in die Defensive gedrängt. Eine plausible Ausschreibungsform zu finden, welche den Anforderungen der internen Kunden gerecht wird, den Einkauf aber nicht außen vor lässt, ist meist die größte Herausforderung.

Auf diese Punkte sollten wir noch detaillierter eingehen:

3.1 Transparenz

Jeder Einkäufer weiß, dass ohne transparente Datenlage die Optimierung einer Kostenkategorie nahezu unmöglich ist. Bei der Telekommunikation scheitern die Bemühungen aus mehreren Gründen:

- Grundsätzlich handelt es sich um personenbezogene Daten, deren Einholung der Genehmigung durch den Betriebsrat unterliegt. Die meisten Anbieter neigen nur zu gerne dazu, diese Argumentation zu unterstützen. Tatsache ist aber, dass die Telefonnummern der Einzelnutzer einfach zu anonymisieren und im Übrigen auch aus den Anbieter-Systemen komplett zu ziehen sind. Ein Abgleich mit den SAP-Daten ist als notwendiger Quercheck zudem allemal möglich.
- Die Analyse der Datenmengen erfordert mehr als Excel-Künste. Tatsächlich benötigen Analysen auf Einzelge-

sprachsebene eine erhebliche Fähigkeit in der Datenverarbeitung. Access ist eine beliebte Lösung, aber gerade neue Auswertungs-Tools wie z.B. Infozoom können Datenstrukturen auch bei mehreren Gigabytes in Sekundenschnelle erkennen und transparent machen. Diese Möglichkeiten werden nach wie vor viel zu selten genutzt.

- Auch bei internationalen Großunternehmen muss der Bedarf nach der gleichen Standardisierung erhoben werden. Erst mit der gleichen Datenstruktur ergibt sich die Möglichkeit zur übergreifenden Neustrukturierung des Preissystems.
- Transparenz betrifft natürlich nicht nur die Telefoniedaten, sie betrifft auch Anforderungen an die Datenübertragung. Das Besondere daran: in einigen Bereichen existieren derzeit nur Flatrate-Daten, die aber zu meist deutlich überdimensioniert sind. So werden etwa Blackberrys oder UMTS-Datenkarten mit Flatrates verkauft, die den gewöhnlichen Bedarf um das Vielfache übersteigen. Daher muss gezielt nach den wirklich genutzten Daten gefragt werden und nicht den bestehenden Nutzungsmöglichkeiten. Ähnlich verhält es sich bei Standleitungen: Klar definierte Durchleitungskapazitäten sind eine wesentliche Bedingung, um einen offenen Anbieterprozess zu gestalten.

3.2 Berücksichtigung unterschiedlicher Nutzertypen

Keine Frage: in jeder Kategorie muss mit Sonderwünschen von Verbrauchern gerechnet werden. Bei der Telekommunikation allerdings müssen definitive Sonderwünsche bestimmter Nutzergruppen von vorne herein eingeplant – und manchmal auch eingedämmt werden. Das gilt insbesondere für jene Technologien, die besonders vertriebsnah sind: Handys/Blackberrys und Mobilfunk-Netzanbieter. Viele Unternehmen lassen daher die Optimierung der Hardware im Mobilfunk-Bereich außen vor – ein schwerer Fehler, da hier Kostenblöcke sind, die oftmals 20-30% der Mobilfunkkosten ausmachen. Stattdessen sollte gezielt die Grundgebühr abgeschafft werden, die ja der Quersubventionierung der Hardware dient, und ein Set von Handys definiert werden, das akzeptiert wird. Achtung: Lassen Sie dem Anbieter die maximal mögliche Freiheit bei der Auswahl der Geräte, die Ihren Ansprüchen genügt, da ein vorgegebenes Set immer zu Mischkalkulationen führt und Ihre günstigste Alternative damit unter Garantie nicht erreicht wird. Da ständig neue Handys am Markt erscheinen

Die Optimierung der Mobilfunk-Hardware kann Erfolg versprechen

und ein Sonderangebot das nächste jagt, lohnt sich die Bildung verschiedener Gruppen mit Mindestanforderungen, die erfüllt werden müssen, und die Einführung von Preis-Caps für Folge-Handys.

3.3 Definition des Preissystems

In wenigen Einkaufsbereichen scheint eine ähnliche Verwirrung zu herrschen bezüglich der Preissystematik wie in der Telekommunikation. Verständlich: Zum einen ist der Markt weitgehend privatkundengetrieben – d.h. es kommt eine Vielzahl marketing-orientierter Preis-Modelle zum Einsatz, welche die Vorstellungswelt der Telekommunikations-Verantwortlichen implizit prägen. Des Weiteren ist es natürlich schwierig, Preisansätze gemäß der Kostenbelastung des Lieferanten zu gestalten, da es ja mit wenigen Ausnahmen (z. B. bei Nutzung anderer Anbieternetze) um Verteilung von Fixkosten geht.

Tatsächlich unterliegen auch bei den von uns analysierten Kunden die Telefonie- und Datenübertragungsmengen einem stetigen Wachstum. Dieses ist natürlich je nach Bereich auch unterschiedlich. So haben z. B. in vielen Unternehmen die internationalen Telefonie- sowie die Roaming-Minuten zugenommen, bei Mobilfunktelefonaten kommen aufgrund der Diversifizierung der Anbieterpalette Gespräche in andere Netze hinzu. Die Telefonate und Datenübertragungen über Blackberry sind in den vergangenen Jahren geradezu dramatisch explodiert. Für viele Unternehmen waren daher Flatrates die Lösung ihrer Probleme: eine Absicherung gegen unerwartete Anstiege in den Kosten bei gleichzeitiger direkter Voraussagbarkeit. Um das Ganze noch zu optimieren, wurden etwa bei Mobilfunkkosten Untergruppen gebildet, um Wenig- und Vieltelefonierern gerecht zu werden.

Diese Methode hatte gleich zwei Probleme:

- Einmal weiß jeder mathematisch Gebildete, dass mehrere lokale Optima nur im günstigsten Fall so gut sind wie ein über das gesamte Unternehmen optimierter Preis. Will heißen: Man braucht eine sehr gute Definition der jeweiligen Teiltarife und zusätzlich noch eine optimale Einordnung der einzelnen Nutzer in die jeweiligen Optima. Schwierig, weil oft Einheitstarife für Mitarbeiter gemäß Abteilungszugehörigkeit gewählt wurden oder gar diese selbst individuell nach eigener Einschätzung gewählt haben und zudem die Tarife meist Standard-Tarife für Endkunden unter Marketing-Gesichtspunkten der Preissetzung waren.
- Oftmals, insbesondere wenn die externe Vertriebsmannschaft etwa bei Versicherungsdienstleistern mit in die Verträge aufgenommen wurde, wurden Verträge mit Tarifen der ersten Stunde weitergezogen, obwohl

deren Preise schon längst höher waren als mittlerweile im Markt üblich.

Die von Inter Consulting entwickelte Preissystematik orientiert sich daher an den jeweiligen Services und verlangt wirkliche Einzelpreise. Optimiert wird dabei über das Gesamtunternehmen. Zusätzlich, dies gilt allerdings vorwiegend für mobile Telefonie und portable UMTS-Karten, wird wie eine Art Versicherung ein Cap pro Nutzer definiert – bei Einzelrechnungen von bis zu 100 Tsd. Euro, wie sie uns schon etwa bei einem im Ausland agierenden Mitarbeiter zu Gesicht kam, eine echte Vorsichtsmaßnahme.

Bei Datenleitungen werden für die Nutzer jeweilige Übertragungsraten definiert und für jedes unterschiedliche lokale Leistungsniveau ein eigener Preis erfragt. Ebenso werden eventuell zukünftige Preise in ein vorab definiertes Raster eingruppiert, um die Kosten stabil zu halten.

Da die Preise in den vergangenen Jahren permanent in Bewegung waren, lohnt sich auch eine mögliche Preisanpassungsklausel. Allerdings sind tatsächlich gute Marktpreisvergleiche bisher noch sehr schwierig zu erhalten – die vielfältigen Preissysteme verschleiern die realen Preisentwicklungen. Die sicherste Methode ist daher eine starke Verhandlung über einen Zeitraum von zwei Jahren und dann eine Neuausschreibung.

Meist ist das Vorbereiten und verhandlungstechnische Durchsetzen der Preissystematik der größte Kraftakt in einem Sourcing-Projekt. Ein Lieblingsargument der Lieferanten gegen die eben beschriebene Preissystematik ist übrigens dass sich dieses Preissystem nicht in den Systemen abbilden lasse. Diese Behauptung hat sich nach unseren Erfahrungen dann in Wohlgefallen aufgelöst, wenn der Kunde genügend Überzeugungskraft hinter sein System gebracht hat. Es lohnt sich also beharrlich zu bleiben.

3.4 Technologie-Anforderungen

Technologie-Anforderungen sind ein Standard-Problem in den technischen Bereichen. Während bei reiferen Produkten und Märkten nicht mehr über die Technologie, sondern die Leistungen gegenüber dem Kunden gesprochen wird (oder streiten Sie sich bei Ihnen die Dienstleister für die Außenanlagen darüber, mit welcher Maschine der Rasen gemäht wird?), wird in der Telekommunikation gerne noch über die Art der Technologie diskutiert. Fragen wie Voice over IP „ja“ oder „nein“ spalten ganze Bereiche. Kein Wunder, dass der Einkauf mit seiner Methodik und eher kaufmännischen Orientierung dabei ins Hintertreffen gelangt.

Bewährt hat sich daher eine andere Methodik: es werden die Leistungsvoraussetzungen definiert, die zu erfüllen sind. Die Durchführung und entsprechende Technologie werden von den Herstellern zur Verfügung

gestellt und die Funktionsfähigkeit des Endproduktes garantiert. Natürlich müssen auch hier saubere Abgleiche der technologischen Anforderungen erfolgen.

So ist es z. B. auf die Dauer ein wichtiger Vorteil, die internen Server und Firewalls in eigener Hand zu halten und nur die Übertragungswege abzugeben, da somit

Auslagern von Servern und Firewalls kostet wertvolle Flexibilität

eine Unabhängigkeit vom jeweiligen Dienstleister langfristig möglich ist. Insgesamt aber verlagert sich damit die Diskussion weg vom Kunden hin zur Lösungsdiskussion innerhalb der Anbieter. Für das Unternehmen bleibt es nur wichtig sicher zu stellen, dass die Produkte keine langfristige Abhängigkeit festlegen – eine Anforderung, die insbesondere an die Technik gestellt werden muss.

4 Vorgehensweise

Letztendlich entscheiden insbesondere bei Sourcing-Projekten die Ergebnisse, und die sollten in möglichst hohen Kosteneinsparungen liegen. Dies gelingt natürlich nur, wenn den Besonderheiten einer Warengruppe Rechnung getragen wird. Inter Consulting hat daher für Sourcing-Projekte im Telekommunikationsbereich einige charakteristische Module entwickelt, welche genau den geforderten Eigenschaften Rechnung tragen:

1. *Echtzeit-Kostenkalkulation durch standardisierte Tools:* Auf Basis der bereits durchgeführten Projekte hat Inter Consulting Tools entwickelt, welche für die einzelnen Unterwarengruppen die schnelle und weitgehend standardisierte Kalkulation der Kosten ermöglicht.
2. *Nutzung des gesamten Anbieterspektrums:* Es ist ein beliebtes Argument, neue Anbieter wg. Unsicherheiten bezüglich der Leistungsqualität nicht ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Inter Consulting hat daher frühzeitig begonnen, für diese Anbieter, welche meist aggressiv bei der Preissetzung in den Markt gehen, Kennzahlen zum Vergleich mit anderen Anbietern zu entwickeln (z. B. Marktabdeckung) und diese miteinander zu vergleichen. Wo ein Anbieter nicht den optimalen Preis erzielen kann, können auch Kombinationen gewählt werden. Insbesondere bei Datennetzen gibt es mittlerweile eine Reihe lokaler Netzanbieter, die dezentral in einen Verbund genommen werden können und immer noch preislich attraktiv sind.
3. *Vereinheitlichen von Verträgen und Laufzeiten:* Tatsächlich gibt es wenige Argumente, welche insbesondere bei kleineren Unternehmen gegen eine einheit-

liche Sourcing-Strategie aller Telekommunikationsleistungen sprechen. Ein Thema ist dabei allerdings, dass die Vertragslaufzeiten unterschiedlich sind. Dabei müssen einerseits innerhalb der Warenuntergruppen die Laufzeiten angeglichen werden (z. B. SIM-Karten bei Mobilfunkgruppen) als auch zwischen den Warengruppen ein Abgleich der Vertragslaufzeiten durchgeführt werden. Erfahrungsgemäß ist dabei eine zweistufige Vorgehensweise in den Verhandlungen optimal: erst werden die Gesamtausschreibungen getätigt und dann schrittweise zusammen geführt. Dies führt zwar nur zu einem schrittweisen Erzielen von Einsparungen, aber gleich zu einer Gesamtoptimierung.

4. *Einrichten zentraler Management-Strukturen:* Oftmals wird das beständige Management der Nutzer komplett unterschätzt. Dabei ist es eine wichtige Maßnahme, eine zentrale Kostenkontrolle einzuführen, welche die gesamten Telekommunikationskosten vergleicht und entsprechend verwaltet. Bei internationalen Unternehmen erfolgt dies durch eine zentrale Reportingstelle, welche die Kosten- und Leistungsentwicklung der einzelnen Länder gegeneinander abgleicht, bei lokalen Unternehmen spielt das Mobilfunkvertragsmanagement eine erhebliche Rolle. Erst ein Management der Einzelverträge macht den Wechsel von einem zum anderen Anbieter möglich – es sei denn, die Einzellaufzeiten wurden bereits aufeinander abgestimmt.
5. *Kommunikation & Governance:* Es ist leider so: wie für die meisten Sourcing-Projekte zählt auch für dieses, dass die Kommunikation mit den Nutzern erfolgsentscheidend ist. Die Einbindung der Technik und das konsequente Aufdecken von Vorurteilen durch transparente Darstellung der wichtigsten Fakten sind die Waffen derjenigen, welche einem Unternehmen verbesserte Strukturen und niedrigere Kosten bieten wollen. Dies ist ein zäher Prozess, doch am Ende lohnt sich der notwendige Aufwand. Insbesondere den Wechselwillen im Unternehmen glaubhaft zu verankern erfordert eine enorme Willensstärke – nur mit dieser Willensstärke aber wird es Ihnen gelingen, im Markt glaubhaft Stärke in der Verhandlungsposition zu demonstrieren und Änderungen durchzusetzen. So wie es damals jenem französischen, jahrelang beauftragten Anbieter erging, der keine Preisreduzierung durchführen konnte, bis ihm klar wurde, dass er tatsächlich den Auftrag verlieren würde. Er reduzierte seinen Preis um 40% und behielt ihn dann doch. Ohne die glaubhafte Kommunikation des Wechselwillens auch intern allerdings wäre dies nie gelungen!

Natürlich würden sich noch weitere Themen finden lassen, welche Sourcing interessant machen. Diese sind allerdings in den Projekten von Intero Consulting als die entscheidenden identifiziert worden. Für weitere Informationen stehen Ihnen die Experten von Intero Consulting gerne zur Verfügung.