



Data Center Migration

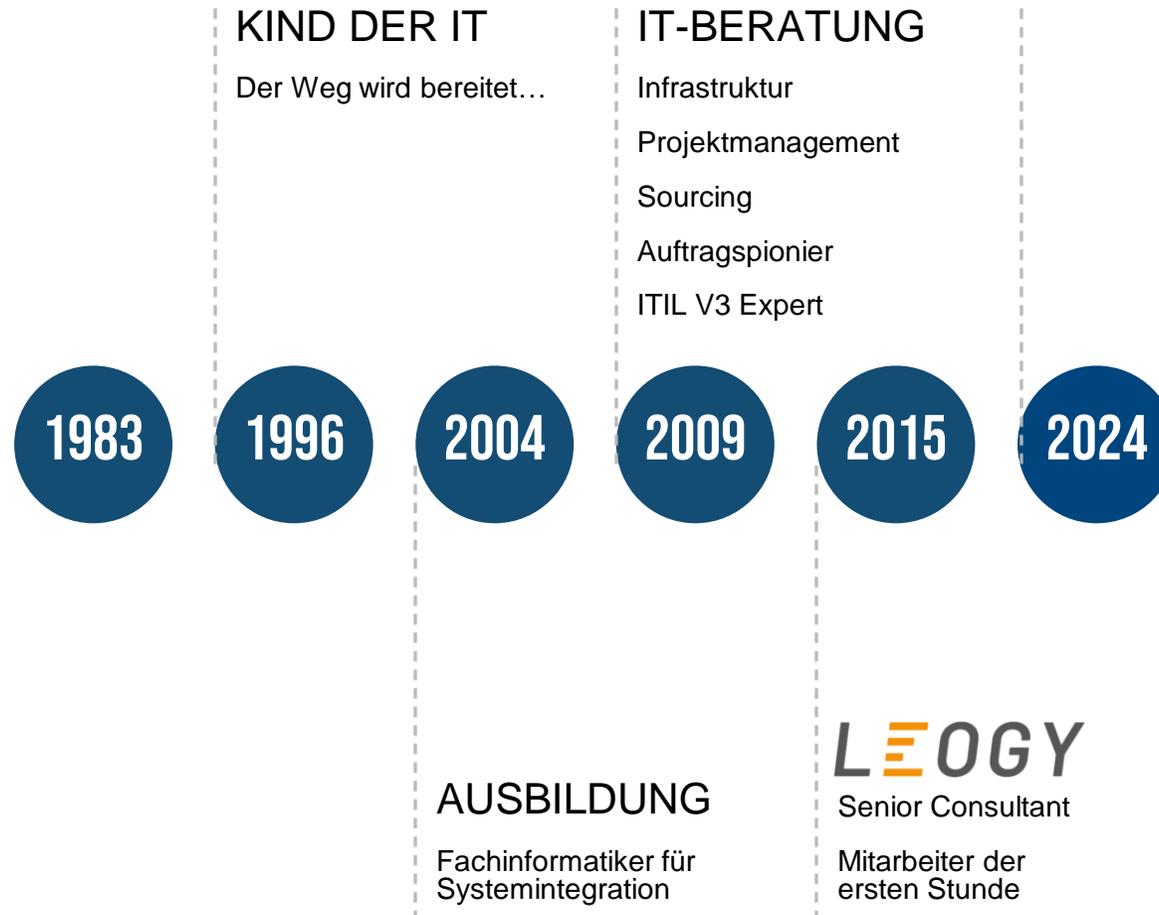
Einkaufsmanagement als kritischer Erfolgsfaktor



Nils Haase

LEOGY GmbH

Frankfurt 14. Mai 2024



UNSER SERVICEPORTFOLIO IM ÜBERBLICK



DIGITALE TRANSFORMATION



IT-STRATEGIEBERATUNG

BERATUNG



MIGRATION



IT-SECURITY

PROJEKTE



PROJEKT MANAGEMENT SERVICES



ANFORDERUNGSMANAGEMENT

TECHNOLOGIE



IT-ARCHITEKTUR



CLOUD CONSULTING

ENTWICKLUNG



MAINFRAME2CLOUD



APP-ENTWICKLUNG MAINFRAME

FRAMEWORKS &
STANDARDS

— ISO 27001
— ITIL

— ISO 20000
— IREB

— SCRUM
— SPICE

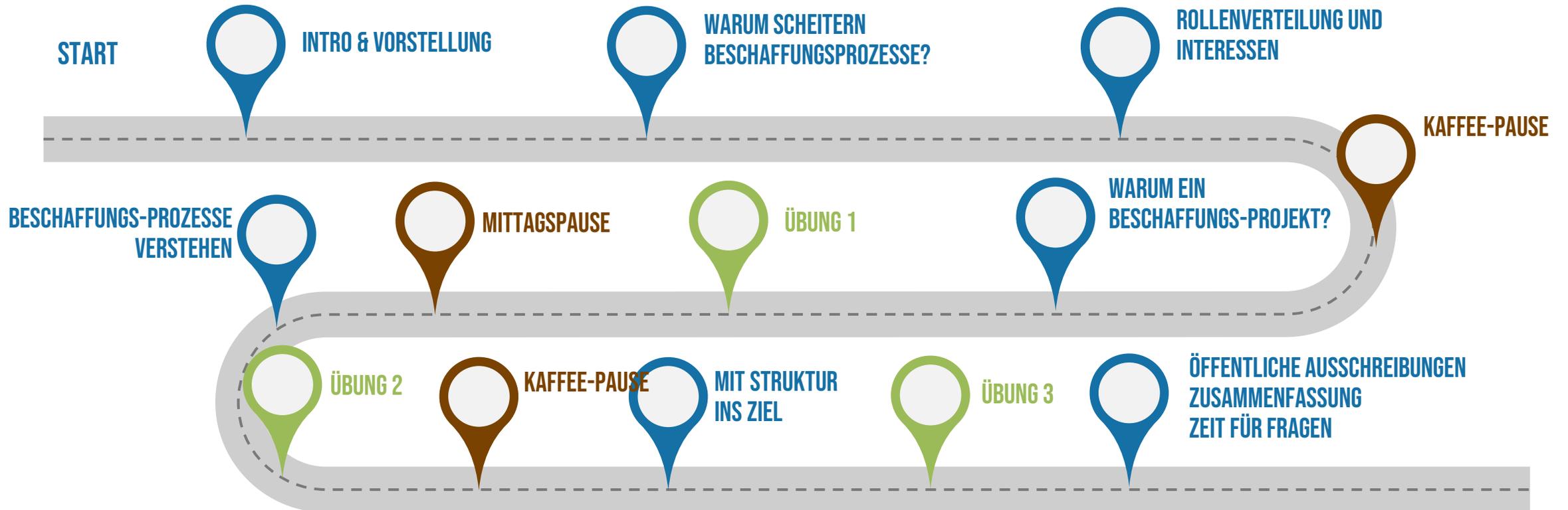
— CMMI
— IPMA/GPM

— TOGAF
— PMI

— PRINCE 2
— COBIT



Unser Fahrplan für heute:



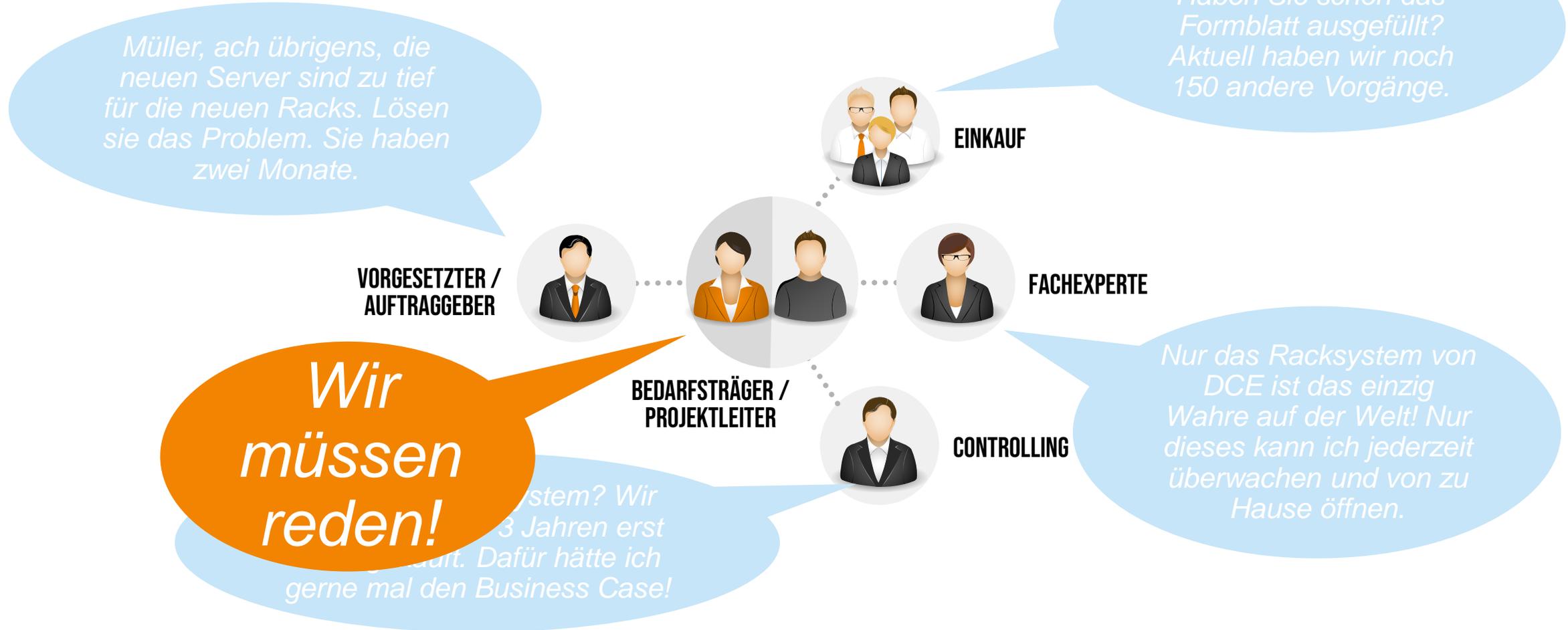
Warum scheitern Beschaffungsprozesse?

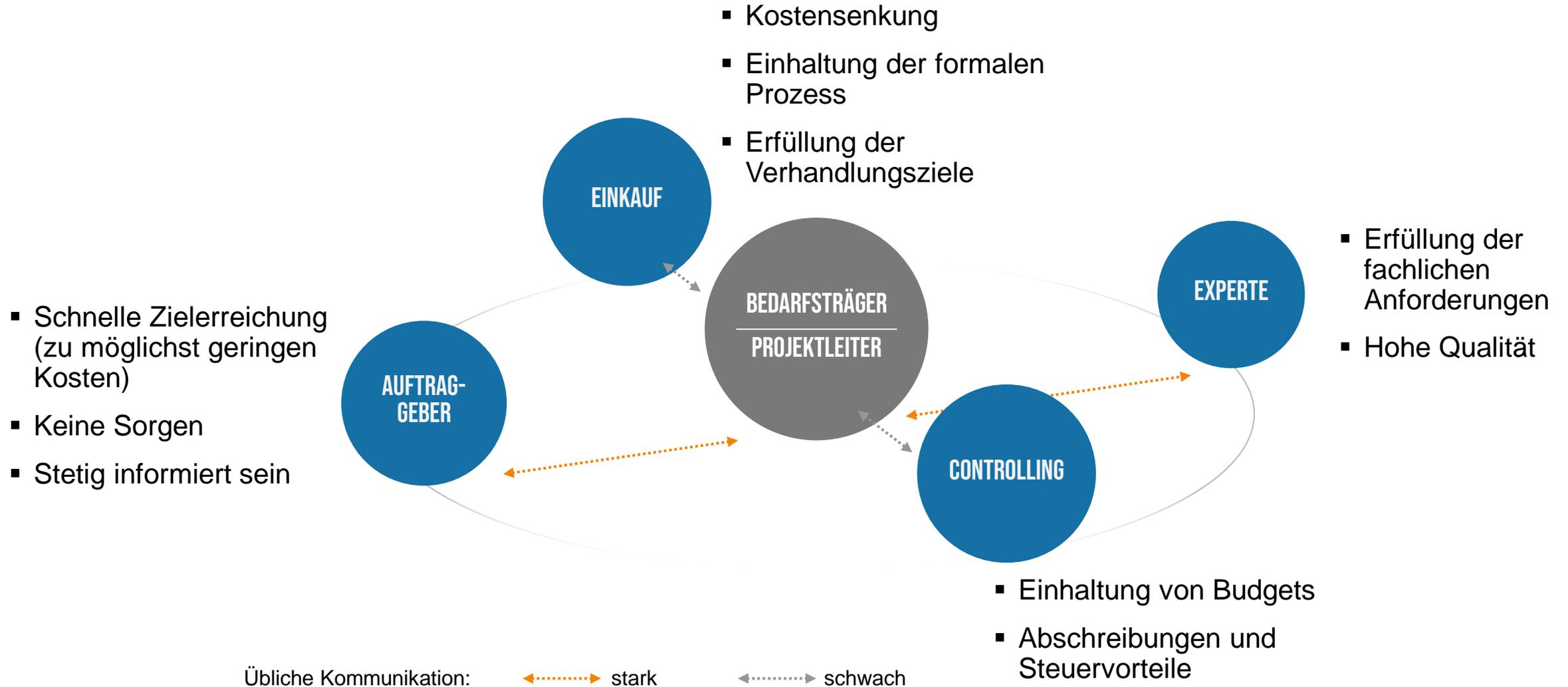


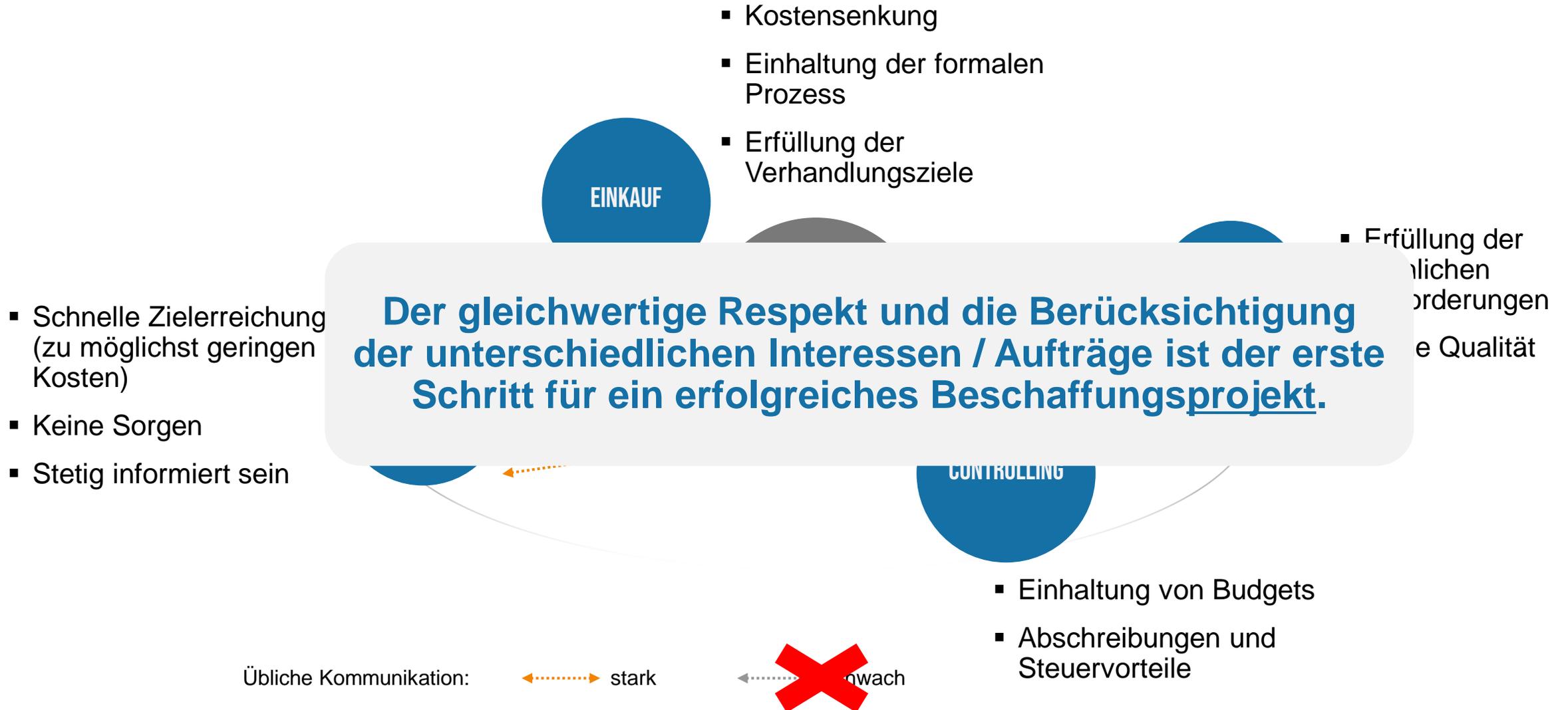
Übersicht der beteiligten Personen (grob)

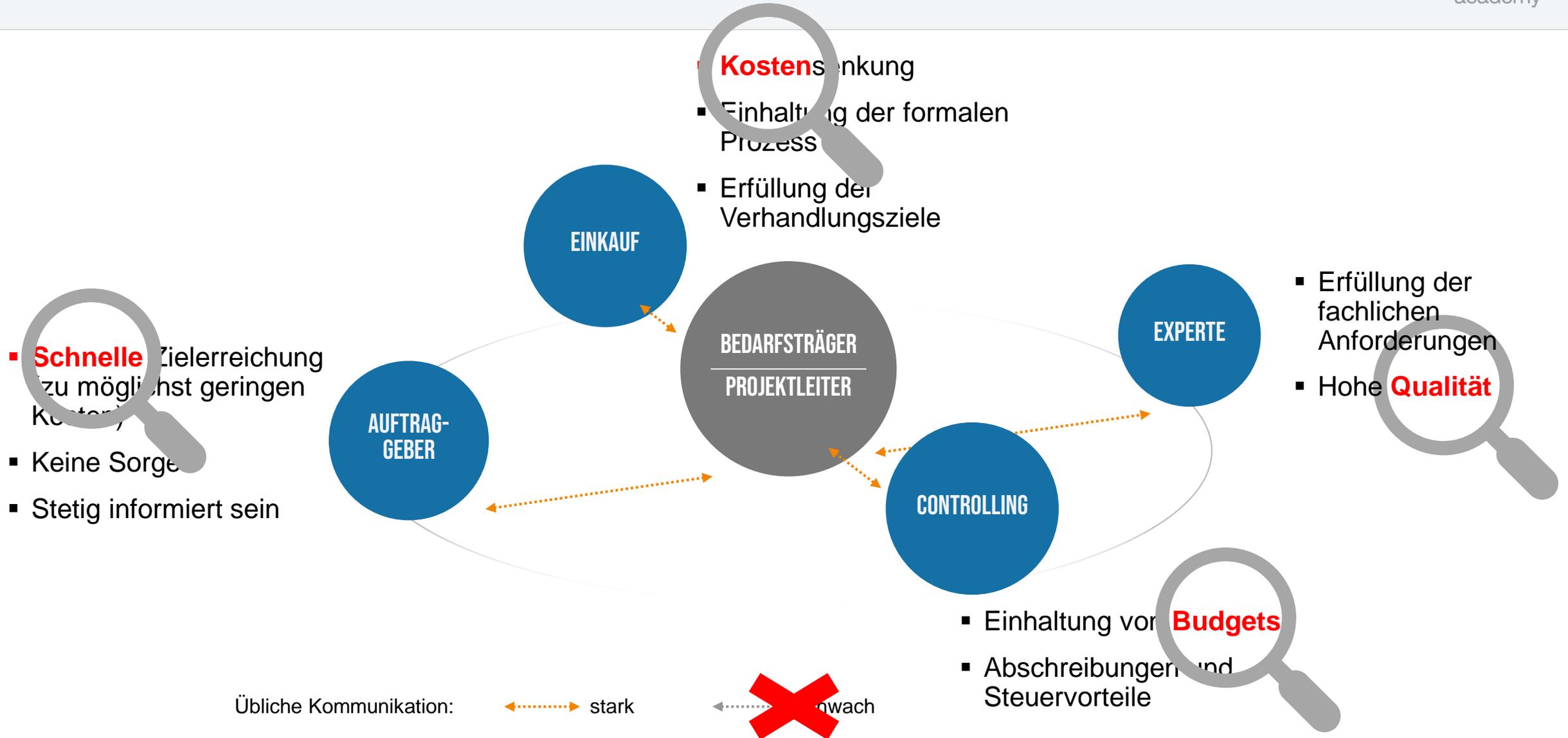


Übersicht der beteiligten Personen (grob)







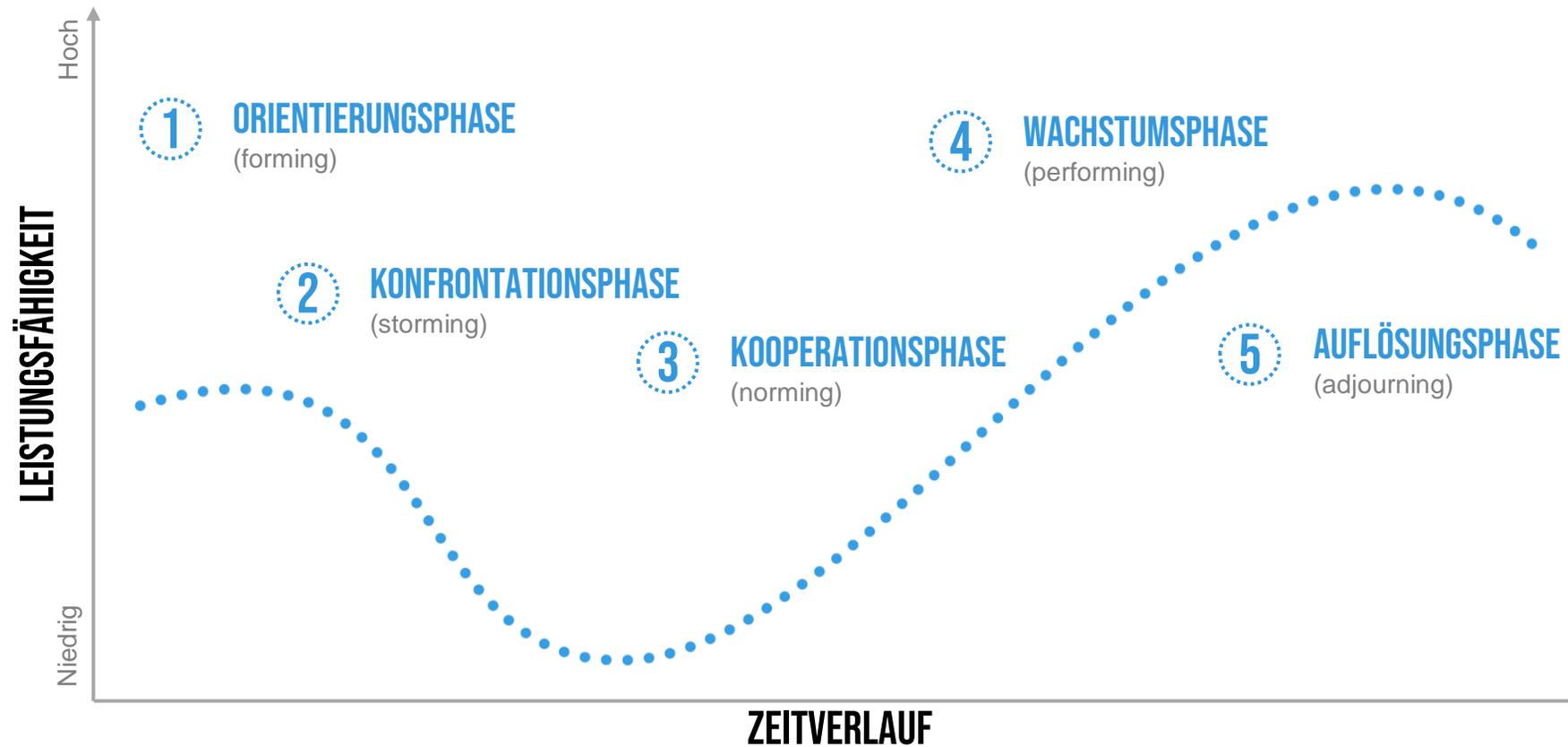


WELCHE ERFAHRUNGEN HABEN SIE BISHER IM PROJEKTMANAGEMENT?

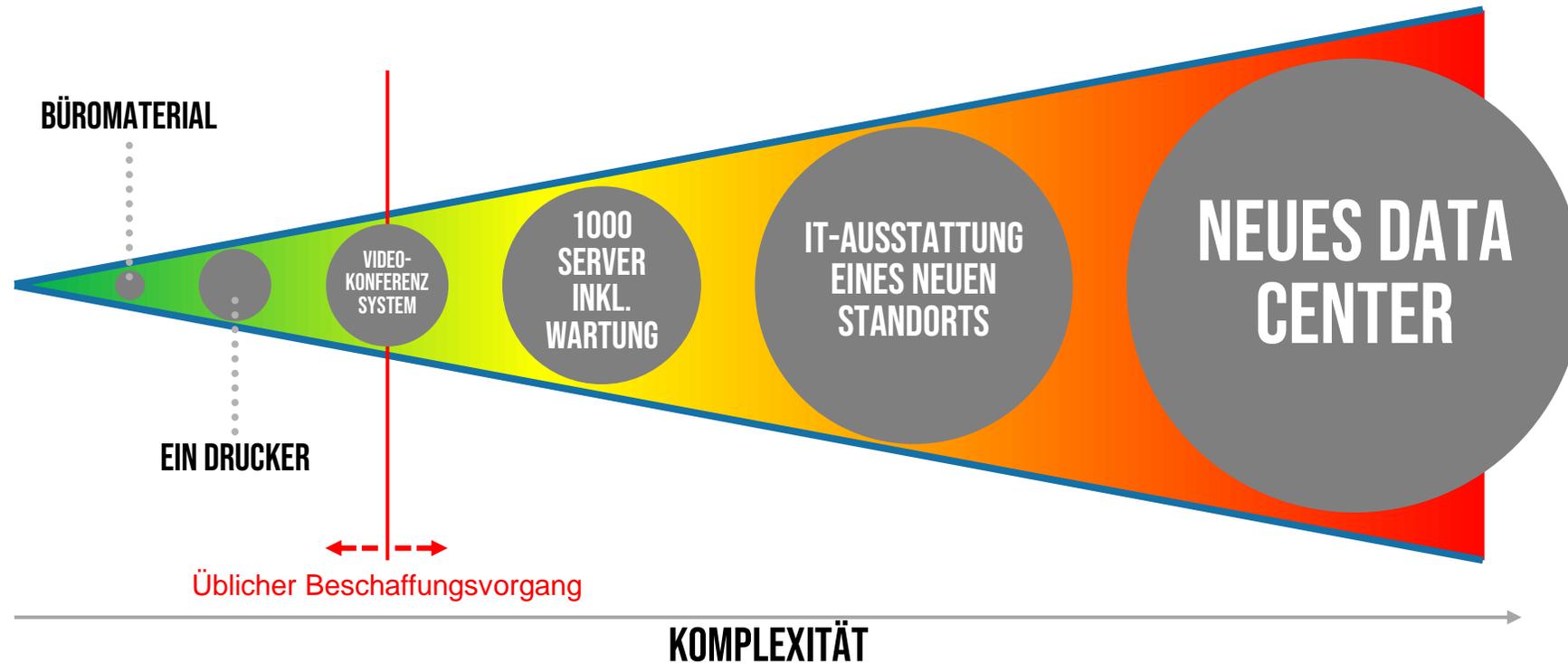
Angestrebte Ziele sollen in allen drei Zieldimensionen realisiert werden.



Teambuilding ist ein Entwicklungsprozess, dessen Ablauf in vier Phasen plus Auflösungsphase gegliedert wird.



Mit zunehmender Komplexität steigt die Gefahr, dass ein Beschaffungsvorgang scheitert.
Je komplexer ein Beschaffungsvorgang ist, desto eher sollte er als Projekt behandelt werden.
Der richtige Zeitpunkt dafür ist je Unternehmen und Vorgang individuell einzuschätzen.



Sie sind verantwortlicher Leiter für den Data Center Betrieb der Industriehütte AG, einem Unternehmen mit 8000 Mitarbeitern weltweit, das als führender Partner für die Automobil- und Rüstungsindustrie sowohl Einzelkomponenten als auch komplette Fahrzeugsysteme entwickelt und produziert. Der USP ihres Unternehmens ist die Kombination aus Hardware- und Softwareentwicklung in der es weltweit führend ist. Der Erfolg ihres Unternehmens basiert insbesondere auch auf der Simulationsfähigkeit von neuen Entwicklungen und einem überdurchschnittlichen Digitalisierungsgrad in der Produktion.

Aufgrund des Fachkräftemangels möchte die Industriehütte AG einen neuen Entwicklungs- und Produktionsstandort in Portugal eröffnen und benötigt dafür zusätzliche Data Center Kapazitäten. Ihnen wurde die Verantwortung für sämtliche Beschaffungsvorgänge in diesem Zusammenhang übertragen, die Sie an den Gesamtprojektleiter berichten.

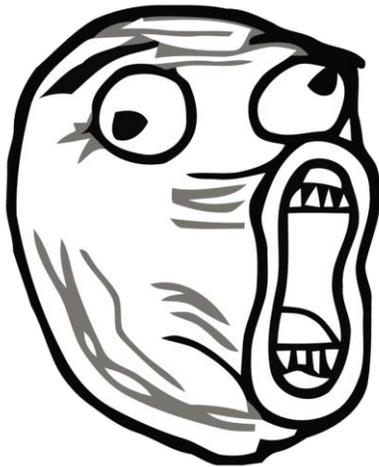
Aufgabe:

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über das was vor Ihnen liegt:
- Welche Themen müssen Sie berücksichtigen?
- Wer sind Ihre wichtigsten Stakeholder und welche Interessen verfolgen diese?
- Wie stellen Sie Ihr Team zusammen?

WAS SAGT DENN EIGENTLICH ITIL DAZU?

Was sagt eigentlich ITIL® dazu?

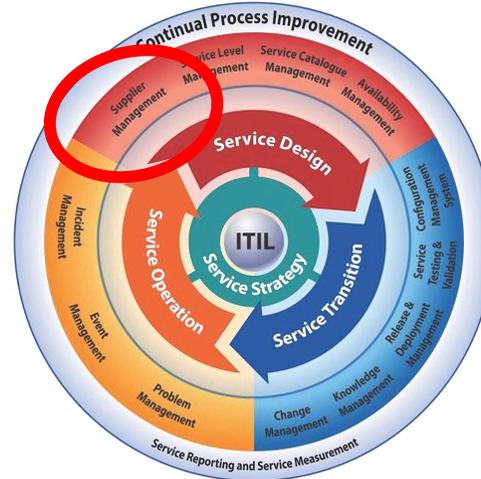
ITIL V2



Rudimentäre Betrachtung im Buch
“ICT Infrastructure Management”.

Keine Prozessbeschreibung

ITIL V3



Service Design Prozess “Supplier Management”

“Ziel des Supplier Management Prozesses ist das Management von Suppliern und von ihnen angebotenen Services, um dem Business IT Services von hoher Qualität bei einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis zur Verfügung stellen zu können.”

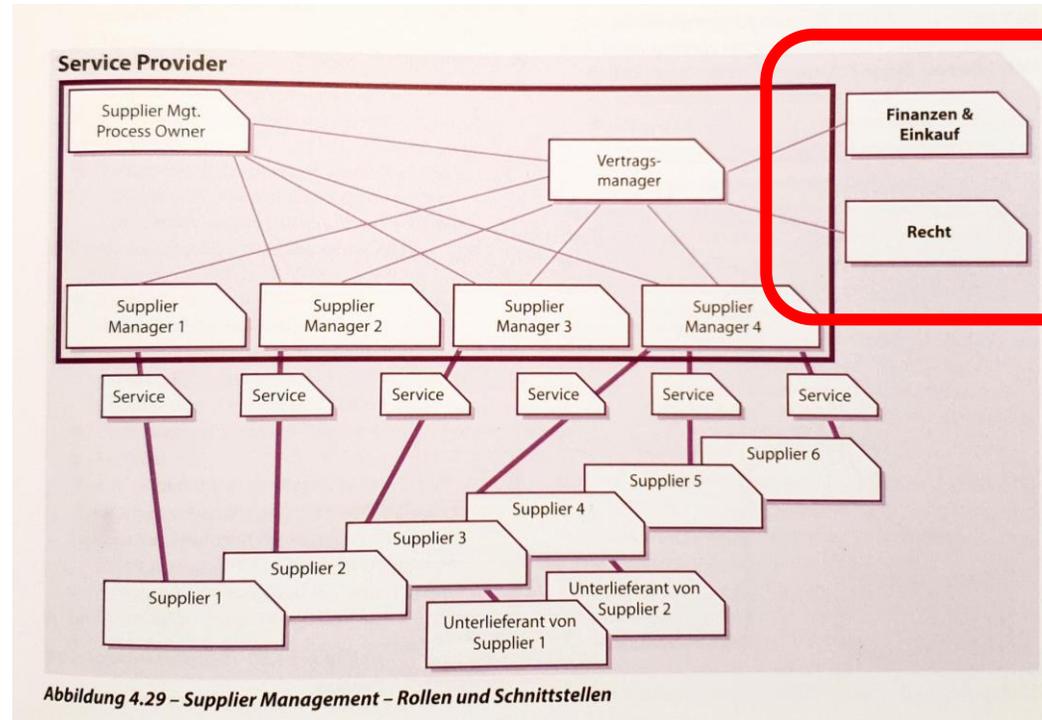
ITIL 4



Allgemeine Management-Praktik
“Supplier Management”

Starke Ähnlichkeit mit ITIL V3,
zusätzlich aber:

- Neue Empfehlungen zu den Themen Multi-Sourcing und Service-Integration
- Verbesserte Begrifflichkeiten



*Dabei sein
und doch
irgendwie
außen vor... ;)*

„Business, IT, Finanzen, Einkauf und Beschaffung müssen **zusammenarbeiten**, damit in allen Phasen des Vertragslebenszyklus ein effektives Management gewährleistet ist. Alle Bereiche müssen **gemeinsam** eine Lösung finden und fortlaufend die Performance des Suppliers verwalten und steuern, wobei jeder Bereich für seine ganz speziellen Interessen **verantwortlich** ist, dabei aber die Auswirkungen auf die **Organisation als Ganzes** nie aus den Augen verliert.“

Quelle: ITIL Service Design, TSO, 2008, Seite 171ff

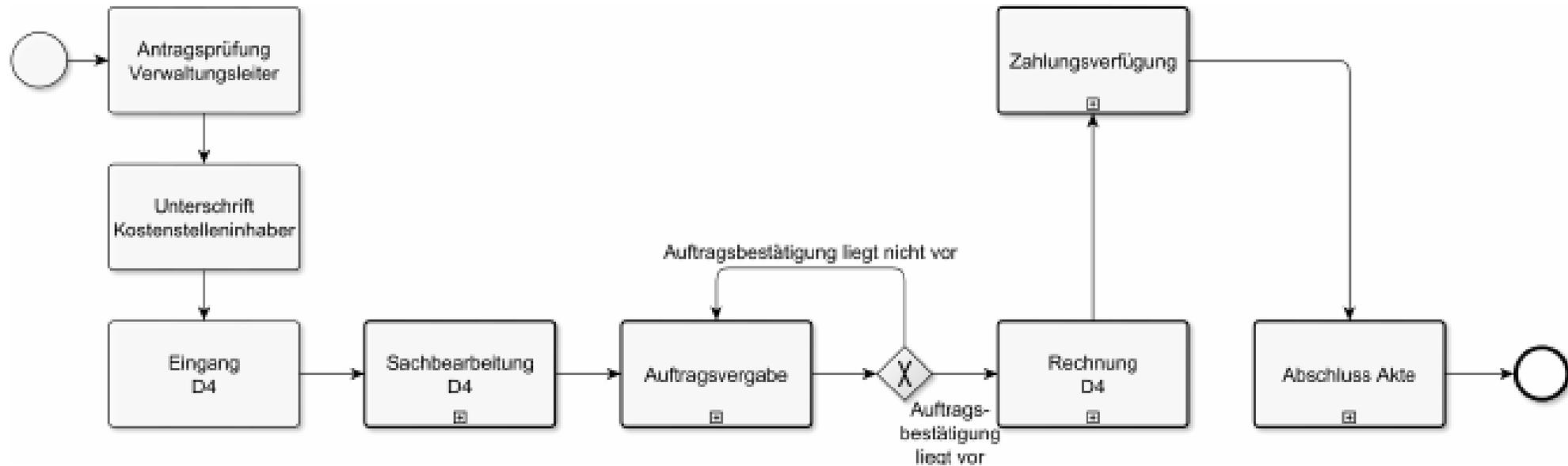
Die Empfehlung von ITIL ist **zu 100% richtig**, allerdings:

- findet die Zusammenarbeit häufig über Abteilungen hinweg oder sogar Organisationsübergreifend statt
- sind die Prozesse dadurch häufig nicht bekannt und noch seltener ineinander integriert
- wird dem Supplier Management Prozess häufig keine hohe Beachtung geschenkt und gegenüber anderen Prozessen niedriger priorisiert
- werden Mitarbeiter wenig in diesem Bereich geschult. Mitarbeiter außerhalb der IT noch weniger.

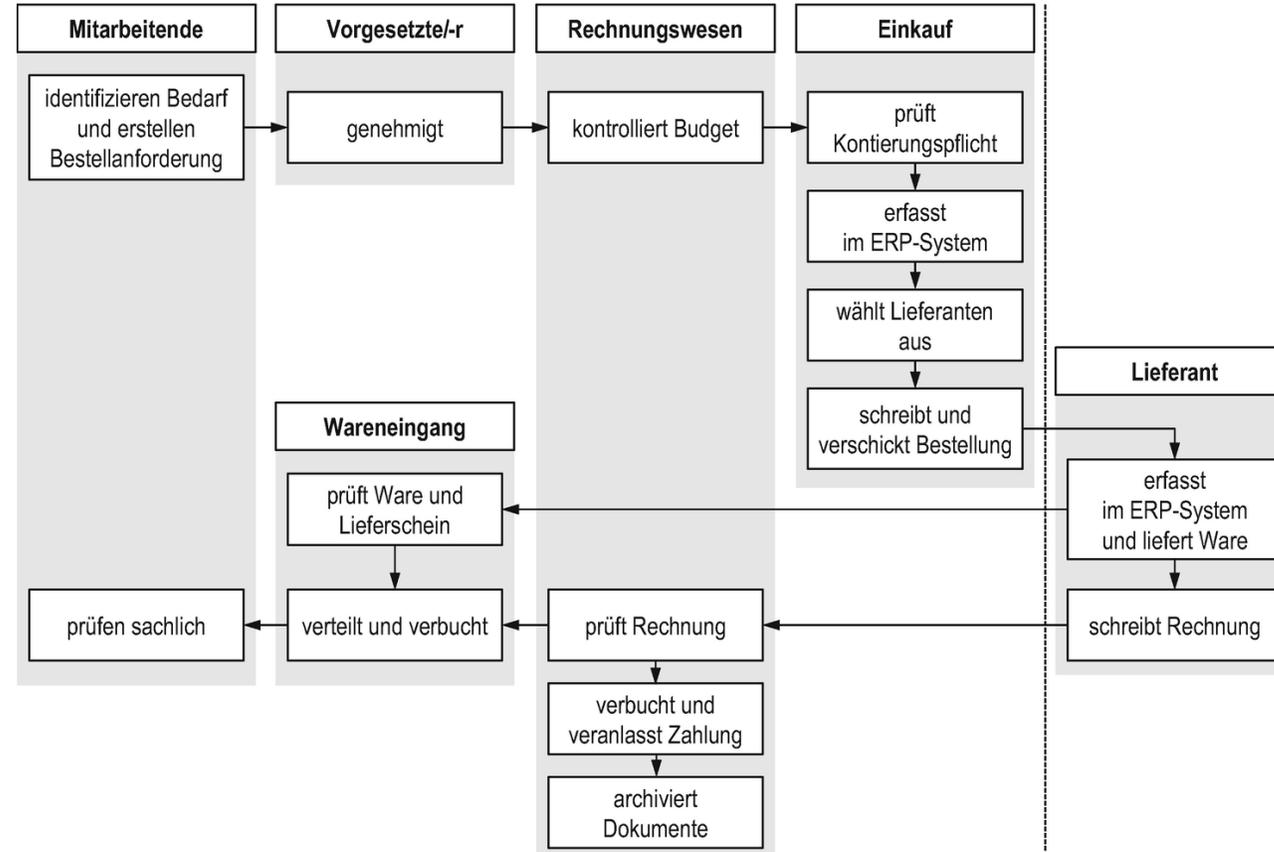
Fazit: Gut gedacht, meistens schlecht gemacht. Diese Lücke kann nur durch den Bedarfsträger / Projektleiter geschlossen werden.

Der Beschaffungsprozess aus formaler Sicht

Beispiel 1



Beispiel 2



Fazit: Beschaffungsprozesse beschreiben i.d.R. die formale Durchführung, nicht wie er auch inhaltlich zum Erfolg geführt wird.

Um formale Fehler zu vermeiden ist dennoch wichtig, den Beschaffungsprozess im eigenen Unternehmen zu kennen und zu verstehen.

- Mitzuliefernde Dokumente
- Summenabhängige Beschaffungsvorgänge, z.B.
 - 1. < 5.000 €
 - 2. 5.000 € – 100.000 €
 - 3. > 100.000 €
- Notwendige Unterschriften / Freigaben
- Durchlaufzeiten für Entscheidungsgremien

Tipp: Interne Dokumentation lesen und Unklarheiten mit der Beschaffungsabteilung besprechen. In der Regel freuen sich die Mitarbeiter darüber, dass sich jemand für ihren Prozess interessiert ;)

Oberstes Ziel: Die benötigten Leistungen möglichst konkret beschreiben!

Von der Definition der Leistung hängt u.a. ab, wann ein Mangel im Rechtssinne vorliegt, der Nutzer/Auftraggeber also Rechte geltend machen kann.

- Erwägen Sie Unterstützung durch externe Spezialisten mit Erfahrung in dem jeweiligen technischen Umfeld.
- Erkundigen Sie sich über andere (erfolgreiche!) Beschaffungsvorgänge in Ihrem Unternehmen und lassen Sie sich, wenn möglich, die Unterlagen dafür aushändigen.
- Nutzen Sie interne Kontakte und tauschen Sie sich aus.
- Planen und beschreiben Sie die Inhalte sorgfältig.
- Nutzen Sie interne Frameworks oder Ausschreibungsverfahren.

Was tun bei einem Konflikt? Beispiel:

» Die Leistung steht noch nicht genau fest, weil die Lösungsentwicklung Teil des Auftrags ist.

- Verantwortlichkeiten regeln!
- Wer ist für die Konkretisierung verantwortlich?
- Teilergebnisse im Allgemeinen definieren (z.B. Pflichtenheft) und schrittweise Vergütungen festlegen
- Mitwirkungspflichten definieren!
- Änderungsverfahren beschreiben!

Fazit: Je unklarer das Ergebnis, desto mehr Aufmerksamkeit benötigt die Planung und Beschreibung des Vorgangs

- Beschreibung des Gesamtvorhabens
- Ableitung des Teilvorhabens, konkreter fachlicher Kontext dieser Ausschreibung
- Leistungsbeschreibung
- Ergebnisse
- Abnahmekriterien
- Zeitplanung
- Dokumentationspflichten
- Service Level Agreements
- Vertragsstrafen
- Geheimhaltung
- Haftung des Lieferanten
- Change Request Verfahren
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Bereiche die bereits durch Allgemeine Einkaufsbedingungen oder Standarddokumente Ihres Unternehmens abgedeckt sind, müssen nicht erneut beschrieben werden. Prüfen Sie diese unbedingt vorab und klären Sie bei Bedarf offene Fragen.

- Preis
- Erfüllung der vorgegebenen Qualitätsmerkmale
- Erforderliche Mitwirkung des Leistungsempfängers unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf den Preis
- Terminplanung
- Fachliche Kenntnisse
- Erfahrungen auf ähnlichen Gebieten
- Ähnliche Projekte mit anderen Kunden (Referenzen)
- Erfahrungen mit dem Lieferanten
- Mitarbeiterprofile des Lieferanten
- Abweichungen von den formalen Anforderungen / Einkaufsbedingungen

Kontrakt / Rahmenvertrag

- Leistungsbeschreibung
- Leistungskategorien
- Preise
- Laufzeit

Abruf

- Einzelleistung gemäß Rahmenvertrag
- Service über Laufzeit x

Einzelbestellung

- Bestellung von Leistungen auf Basis eines individuellen Angebots

Auftraggeber



Experte



Beschaffung



GENERALUNTERNEHMER

WANN?

- Services mit hoher Komplexität
- Hardware & Software Bestandteile gleichzeitig
- Outsourcing von Geschäftsprozessen

VORTEILE

- Klare Verantwortlichkeiten, Fehler können nicht bei anderen gesucht werden

NACHTEILE

- Höherer Vorbereitungs- und Verhandlungsaufwand

VERSCHIEDENE LIEFERANTEN

- Spezialthemen
- Beratungsleistungen
- Wunsch der internen Kontrolle

- Risikoverteilung (Ausfall eines Dienstleisters bringt nicht alles zum Stillstand)
- Bessere Kontrolle über Lieferanten
- Individualität

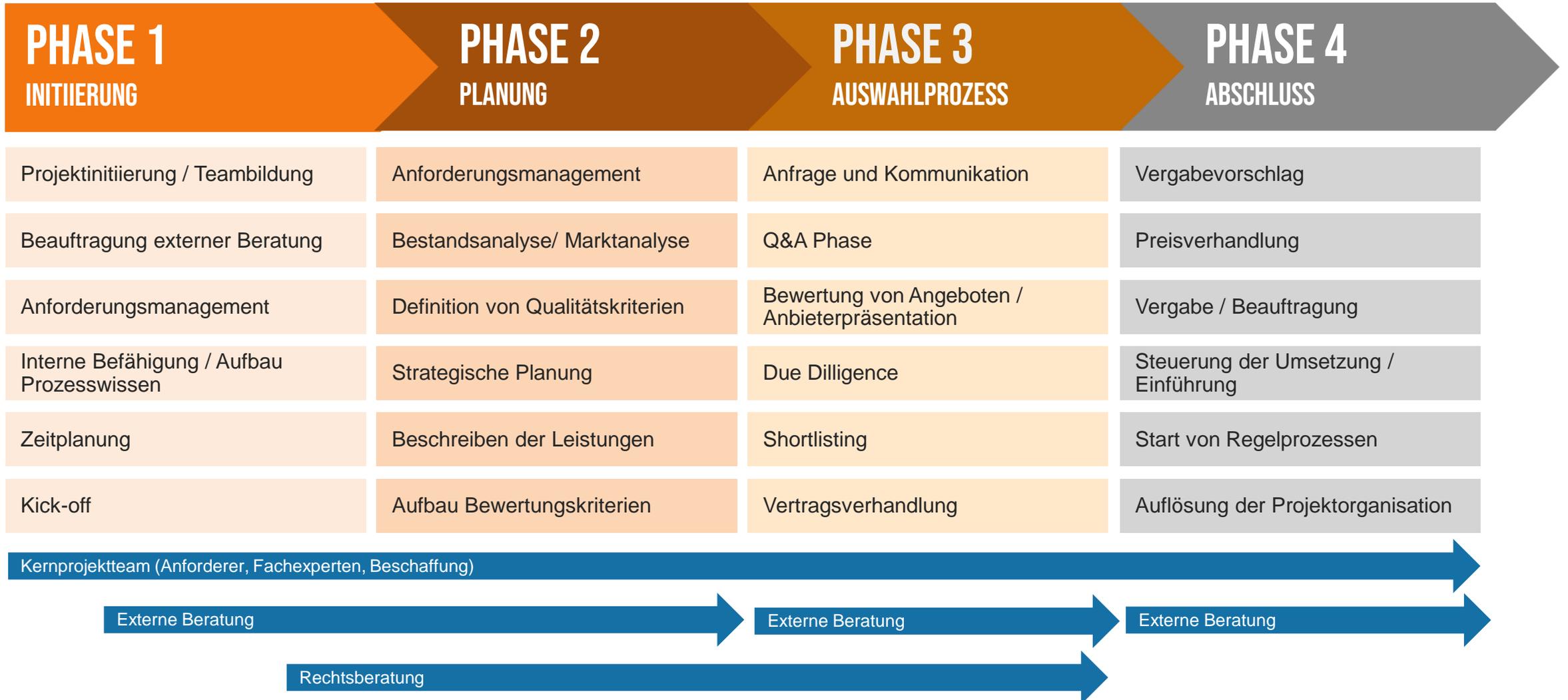
- Höherer interner Aufwand für Synchronisation von Lieferanten und Betreuung von Schnittstellen

Zusammen mit dem Gesamtprojektleiter wollen Sie dem Einkaufsleiter der Industriebütte AG einen Überblick über Ihr Vorhaben verschaffen. Dafür nehmen Sie eine erste Strukturierung vor.

Nutzen Sie dafür die identifizierten Themen aus Übung 1 und stellen Sie Ihren Plan vor. Fassen Sie geeignete Themen sinnvoll zusammen, priorisieren Sie diese und finden Sie eine geeignete Beschaffungsformen. Liefern Sie zusätzliche Informationen mit, die für den Einkaufsleiter relevant sein könnten.

Treffen Sie ggf. Annahmen für nicht vorhandene Informationen.

Zeitvorgabe: 30 Minuten



Aufgabe:

Ihr Auftraggeber bittet Sie um die Vorstellung Ihrer Pläne für den neuen Standort in Portugal.

Erstellen Sie einen groben Zeitplan (Gantt-Chart inkl. Zeitangaben) für den größten Beschaffungsvorgang aus Übung 2 und finden Sie geeignete Meilensteine.

Zeitvorgabe: 20 Minuten

- Beschaffungen durch die öffentliche Hand sind an das Vergaberecht gebunden.
 - Sehr formalisiertes und komplexes Verfahren
 - Auswahl des Dienstleister nach objektiven Kriterien
 - Einhaltung sämtlicher Vorschriften des Vergaberechts ist schwierig und ohne rechtliche Beratung i.d.R. nicht möglich
- Grundsätze (§ 97 GWB – Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, sowie verschiedene Vorschriften der VgV - Vergabeordnung)
 - Wettbewerb
 - Durchsetzung der europäischen Grundfreiheiten (Waren-, Dienstleistungs-, Niederlassungsfreiheit)
 - Effektive und sparsame Verwendung öffentlicher Mittel
 - Transparenz (z.B. gleicher Informations- und Kenntnisstand für alle Bieter)
 - Umfassende Dokumentation aller wesentlichen Entscheidungen
 - Gleichbehandlung (gilt in allen Phasen, Bereitstellung von Antworten auf berechtigte Fragen für alle Bieter)
 - Die Vergabe muss willkürfrei und aufgrund sachlicher Gründe erfolgen

**Fazit: Der formale Aufwand ist zwar hoch,
aber mit einer guten Planung kommen Sie auch hier mit der richtigen Qualität ins Ziel! 😊**

- Planen Sie Ihr Beschaffungsvorgänge wie ein Projekt und nutzen Sie die Ihnen bekannten Methoden.
- Kommunizieren Sie gut und mit den richtigen Empfängern / Stakeholdern. Sie werden es Ihnen Danken.
- Je besser die inhaltliche Beschreibung Ihres Beschaffungsvorgangs bzw. benötigten Leistungen ist, desto
 - höher ist die Qualität, die Sie erhalten.
 - Geringer sind die Aufwände bei Nachfragen der Anbieter (Verzögerungen).
 - Eher finden Sie den besten Lieferanten für Ihre Anforderungen.
 - Zufriedener sind Ihre Lieferanten.
- Holen Sie externen Rat durch Fachspezialisten, Beratungsunternehmen zur Unterstützung Ihres Projekts und Rechtsberatung für die Vertragsgestaltung ein.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und die aktive Teilnahme!

Für weitere Fragen im Nachhinein stehe ich Ihnen
gerne zur Verfügung:

nils.haase@leogy.de

+49 531 801912-11

The logo for LEOGY, with 'LEO' in grey and 'GY' in grey, and a stylized orange and grey graphic element between the 'O' and 'G'.