

---

# Strategische Rahmenverträge bei SBB IT.

Erfahrungen, Vor- und Nachteile, lessons learned.

Daniel Wild, Leiter Rechtsdienst IT  
14. April 2011

# Themen

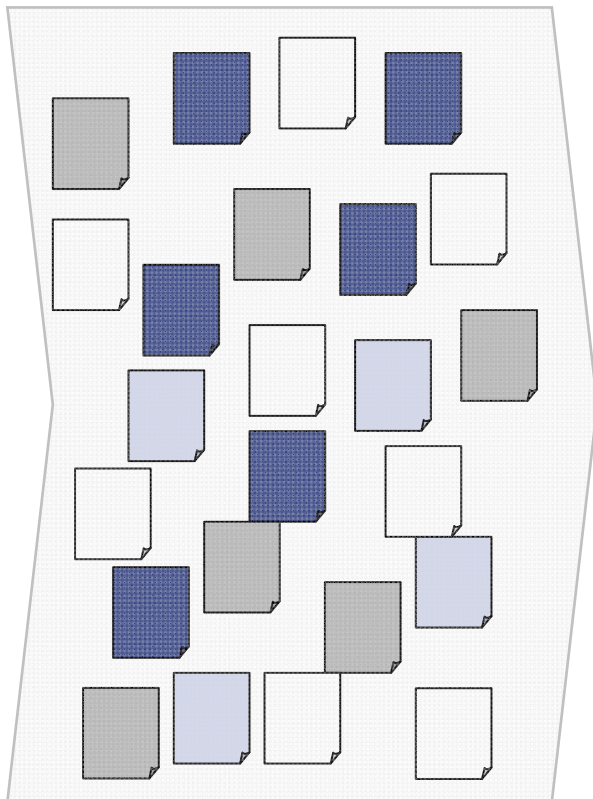
---

- Bedarfsanalyse
- Selektion und Evaluation (... oder die Suche nach dem richtigen strategischen Partner)
- Vertragsgestaltung
- Erreichung strategischer Ziele
- Zielbild

# Bedarfsanalyse

Von einer **historischen** Betrachtung pro **Organisationseinheit** ...

## Einzelverträge



## Analyse

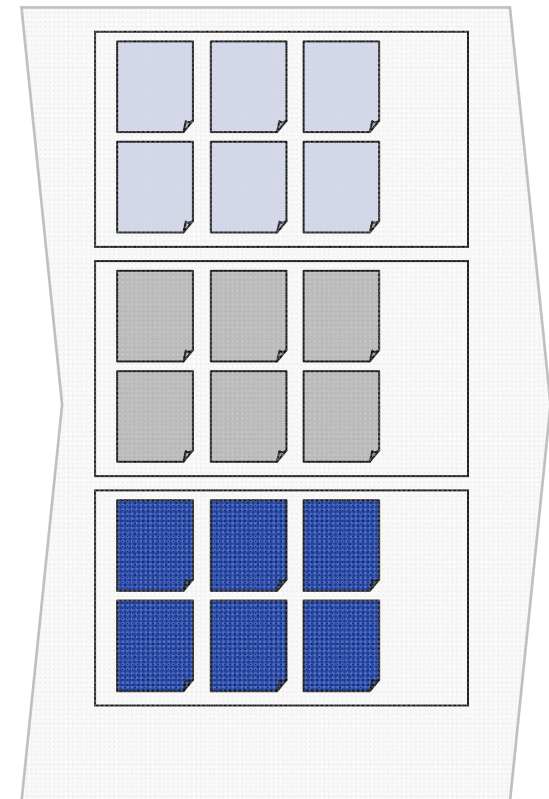
Analyse Verträge

Analyse Lieferanten

Analyse  
Bedarfsentwicklung

Bündelung

## Ausschreibungspakete



# Bedarfsanalyse

(lessons learned)

---

- Bisherige Volumina sind nicht aussagekräftig.
  - Internalisierung bzw. Weggang von Ressourcen.
  - Projektgeschäft ist sehr volatil.
- Projektportfolio sind nur beschränkt aussagekräftig.
- **Auch bei einer sehr genauen Bedarfsanalyse lassen sich Volumina und Ressourcen für die gesamte Laufzeit eines strategischen Rahmenvertrages nur bedingt bemessen bzw. bestimmen.**

## Bedarfsanalyse

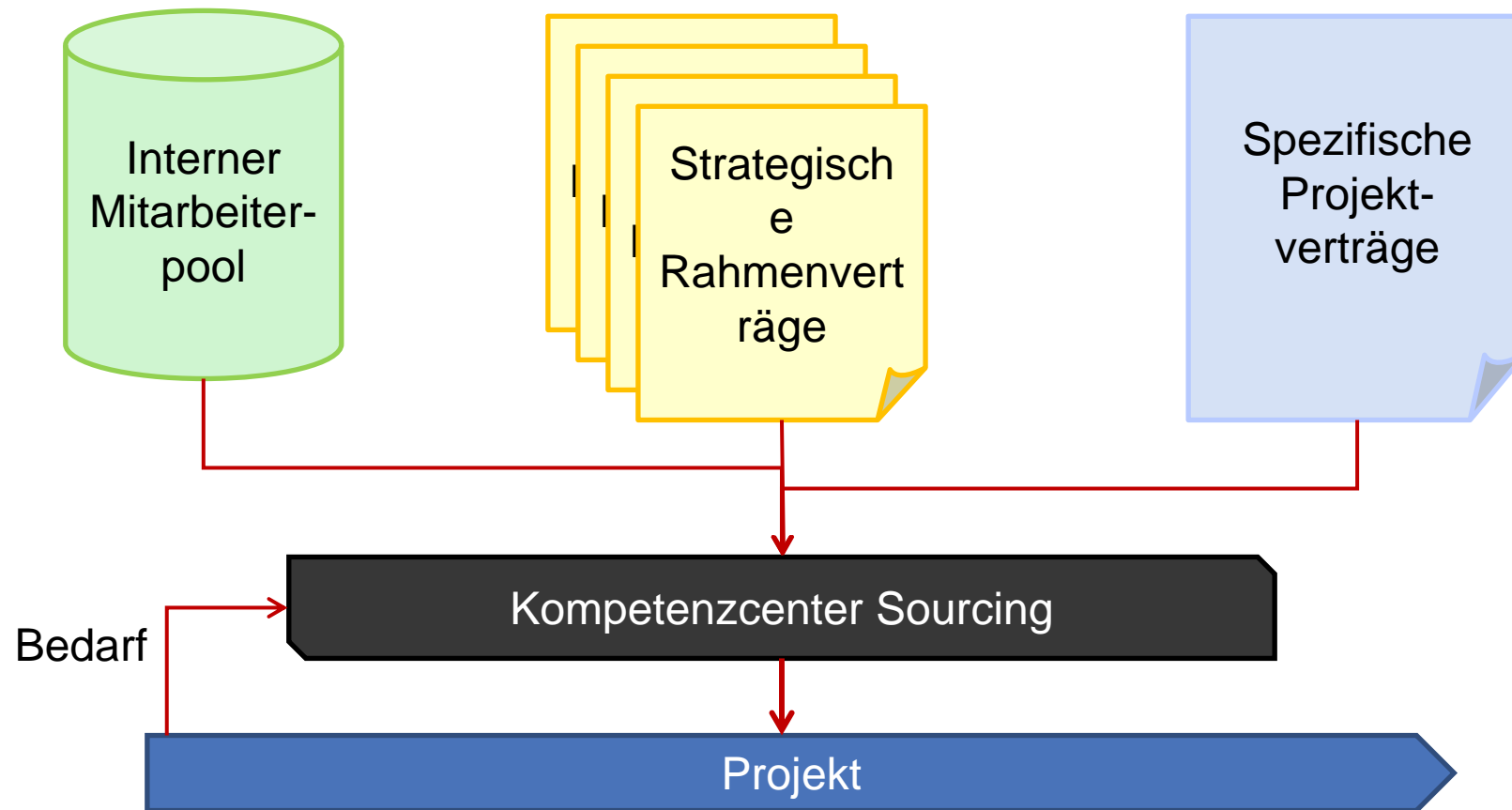
... zu einem strategischen Dienstleistungs-Sourcing.

---

- Aufbau eines Kompetenzcenters für strategisches Dienstleistungs-Sourcing.
- Erarbeiten einer Sourcing-Strategie für Dienstleistungen (Governance und Prozesse)
- Definieren der Kernkompetenzen der SBB Informatik
  - Inhouse vs. Sourcing
  - Definieren der Fertigungstiefe
- Sourcing-Mix (Auftrag vs. Werk, Erfüllung vor Ort vs. Near-/Offshoring, Paketgrösse, Bezug von strategischem Partner vs. Projektvertrag)
- Definieren der Ziellandschaft der „Strategischen Partner“ (Anzahl, Ausprägung, Global-Players vs. Spezialisten mit Business- bzw. Fachknowhow)

# Bedarfsanalyse

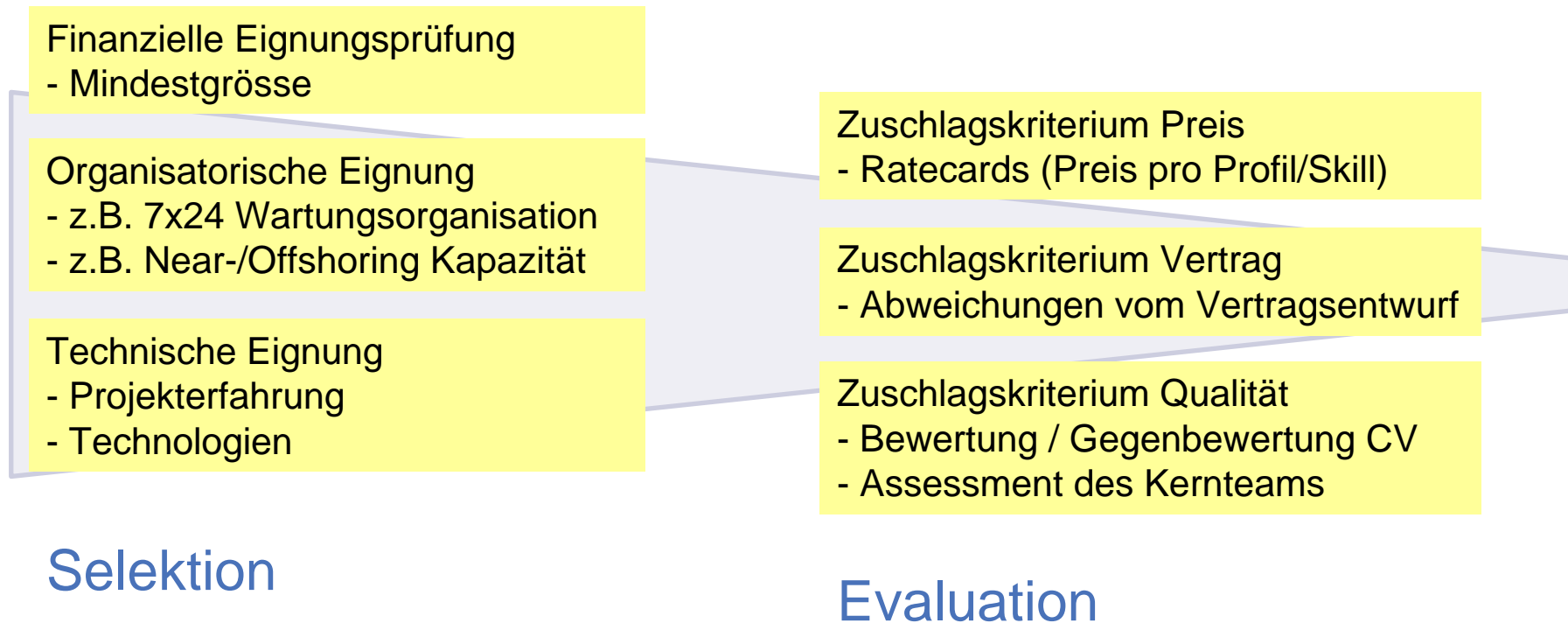
Zielbild «Strategisches (Dienstleistungs-) Sourcing»



# Selektion und Evaluation

Von einer mehrheitlich personenbezogenen Bewertung ...

---



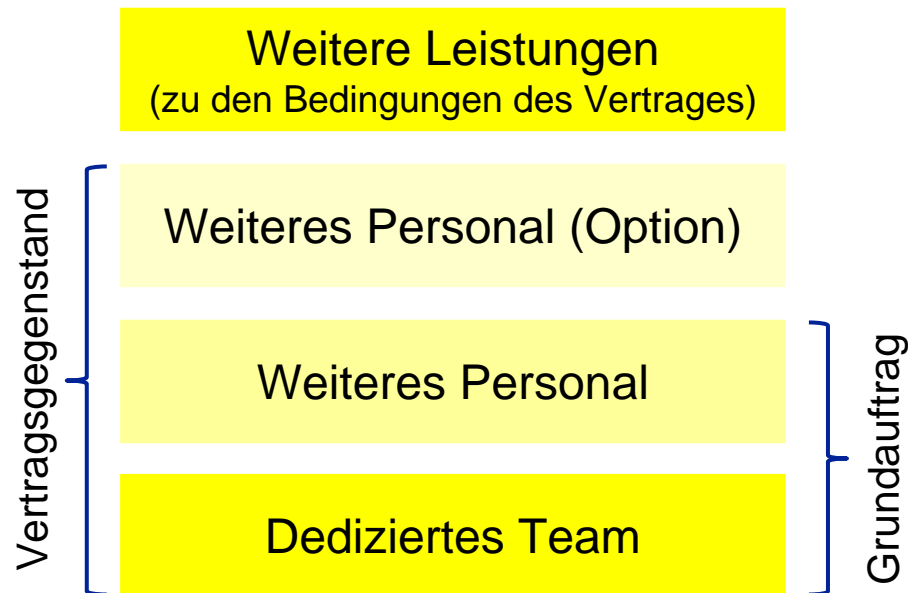
# Selektion und Evaluation

... zu einer umfassenderen Bewertung.



# Vertragsgestaltung

Von Rahmenverträgen mit Abnahmeverpflichtung ...



- Dediziertes Team über mehrere Jahre fix
- Abnahmegarantie (Volumen CHF pro Jahr)
- Service Level für Abrufe
- Begrenzung der kommerziellen Risiken (carry forward / carry backward, ...)
- Exit Möglichkeiten (24 Mte. / 36 Mte.)

# Vertragsgestaltung

(lessons learned)

---

- Abnahmeverpflichtungen sind nicht immer einhaltbar (Nachverhandlungen, finanzielle Risiken), da Bedarf stark fluktuiert.
- Dediziertes Team muss immer ausgelastet werden.
- Geeignete Ressourcen sind bei den strategischen Partnern nicht immer ausreichend vorhanden.
- Service Level für Abrufe bringen kaum Mehrwert.
- Abnahmegarantie bringt nur wenig kommerzielle Vorteile, carry forward/ carry backward machen diese zunichte.

# Vertragsgestaltung

... zu rein «optionalisierten» Rahmenverträgen

Auch bei einer vollständigen «Optionalisierung» ist der Vertragsgegenstand möglichst genau zu umschreiben.

Erwartetes Mengengerüst / Baseline

Ratecards, kommerzielle Konditionen

Organisatorischer Bereich

Vertragsbedingungen / T&C

Eingesetzte Technologien

Vorlage Einzelverträge

Personen Profile/Skills und Skill Level

Governance, Abrufverfahren

Near- und Offshoring

Maximales Vertragsvolumen

Allfällige Exklusivitäten

Maximale Laufzeit

# Vertragsgestaltung

## Wichtige Stellschrauben

---

- Dedizierte Mitarbeiter (Anzahl, Governance)
- Regelung Subunternehmer und Freelancer
- Abruf von Einzelverträgen (Auftrag vs. Werkverträge)
- Regelung Vertrags- bzw. Preisanpassungen
- *Vertragsdauer (fest plus Verlängerungsoptionen)*
- *Grundauftrag (Umfang und Dauer) / Option*
- *Regelung Abrufbereitschaft / Service Level*
- Verhandelbare und unverhandelbare Vertragspunkte

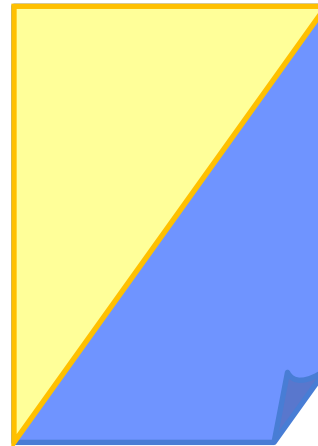
# Vertragsgestaltung

## Verhandelbare / nicht verhandelbare Punkte

---

### Unverhandelbar

- + Kleiner Verhandlungsaufwand
- + Keine Bewertung notwendig
- + Klarer Mindeststandard
  
- Anbieter Rückzug
- Wenig Flexibilität
- Höhere Kosten (Risikobeträge)



### Verhandelbar

- + Flexible, massgeschneiderte Lösung mit Anbieter
- + Kostenreduktion
  
- Verhandlungsaufwand
- Bewertungsaufwand
- Rechtsposition muss verhandelt werden

Welche Teile des Vertrages verhandelbar sind und wie hoch der Mindeststandard ist muss in jeder Beschaffung fallspezifisch überprüft und festgelegt werden.

## Erreichung der ursprünglichen strategischen Ziele

---

Tiefe, konkurrenzfähige Preise pro Profil 😐 Zu Beginn oft teurer als bestehende Freelancer und KMU

Tiefe Transaktionskosten 😊 Einmalige Transaktionskosten lohnen sich gegenüber Einzelbeschaffungen

Kurze Durchlaufzeit 😊 Einzelabrufe sind extrem schnell

Schnelle Bereitstellung von Ressourcen 😐 Bereitstellung ist abhängig von Verfügbarkeit der Ressourcen

Hohe Rechtssicherheit 😊 Keine Beschwerderisiken bei Abrufen unter Rahmenvertrag

Führ- und Kontrollierbarkeit 😊 Mittels Quartalsmeetings gute Zusammenarbeit mit strat. Partnern

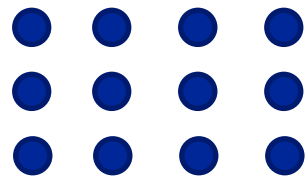
Qualität der Leistungen (über alles) 😐 Abhängig von der Verfügbarkeit von geeigneten Ressourcen

Begrenzung und Strukturierung der Lieferantenbeziehungen 😊 Erfolgreich umgesetzt

Vermeidung von Abhängigkeiten 😐 Strategische Partner müssen eng geführt und kontrolliert werden

# Zielbild

## strategische Partnerschaften



Nischenpartner

Inhouse

