

Mobilfunkeinkauf, Teil II

Verlangen Sie das Unmögliche!

Der Vertrieb der Mobilfunkbetreiber ist stetig bemüht, den Angebots- bzw. Analyseprozess langsam und komplex zu machen. Etwas überspitzt kann man formulieren, die „systemische Intransparenz“ ist das Geschäft der Provider – neben der Grundleistung Sprach- und Datenübertragung. Transparenz schafft unser Autor Martin Meyer.

In Teil 1 unseres Beitrag über Mobilfunkeinkauf ging es unter anderem um die Trennung von Hardware und Software und über die Wahl des besten Tarifs. Nun zur praktischen Umsetzung bei den möglichen Providern.

- Die Verhandlung
Verlangen Sie das Unmögliche und Sie bekommen das Mögliche! Seien Sie radikal aber realistisch in Ihren Forderungen bezüglich der von den Anbietern zu erbringenden Leistungen und den zugeordneten Preisen. Es sind mindestens 20 Prozent mehr Einsparungen, bezogen auf die Gesamtkosten, drin als bei einer „Konditionen-anpassung“.

In dem in der vorigen Ausgabe genannten Beispiel eines Unternehmens mit mit 400 Business-Nutzern machen 20 Prozent zusätzliche jährliche Einsparungen 28 800 Euro aus. Viele Beratungsunternehmen, die auf den Mobilfunk spezialisiert sind, haben sich auf einsparungsorientierte Bezahlmodelle festgelegt (10 bis 25 Prozent der Einsparungen).

- Seien Sie gewappnet.

Seien Sie auf die Standardargumente „Datensicherheit und fehlende Autorisierung“ der Mobilfunkanbieter vorbereitet. Der Vertrieb der Mobilfunkbetreiber ist stetig bemüht, den Angebots- bzw. Analyseprozess langsam und komplex zu machen. Etwas überspitzt kann man formulieren, die „systemische Intransparenz“ ist das Geschäft der Provider – neben der Grundleistung Sprach- und Datenübertragung. Eine Verlangsamung und Komplizierung bewirken die Provider, indem sie fallweise entweder auf fehlende Einwilligung der Einzelvertragsinhaber oder auf Datensicherheitsaspekte verweisen, um angeforderte Zahlen und Reports nicht zu liefern bzw. Anfragen für die ganze Firmenflotte abzuwehren. Ein probates Gegenmittel ist hier die schriftliche Einverständniseinholung (E-Mail, Intranet) der Firmennutzer zu Zwecken des Einkaufs (Tarifoptimierung) und des Reportings zu Beginn eines Einkaufsprojektes.

- Den Wechsel ernst nehmen.
Ziehen Sie einen Mobilfunkbetreiberwechsel wirklich in Betracht: Verschenken Sie kein Geld, indem Sie durch Worte oder Taten durchblicken lassen, dass Sie eigentlich keinen Anbieterwechsel erwägen. Kommt diese Botschaft bei Ihren Bietern an, führt es auf der Seite des Herausforderers zu weniger Elan und somit im Endeffekt zu höheren Tarifpreisen bei Ihrem bestehenden Anbieter.

- Rechnungskontrolle vereinbaren.

Vereinbaren Sie einen Invoice-Control-Mechanismus (der sich optimalerweise auch auf die Prüfung der Rechnungen vergangener Jahre bezieht). Schätzungen sprechen von 10 bis 15 Pro-

zent überhöhten Rechnungen aufgrund von Defiziten und/oder Falschanwendungen der Individualtarife in der Abrechnungs-Software der Provider. Oftmals sind Taktungen und Roaming hier auslösend für Abrechnungsfehler. Eine „Fehlerquelle“ ist zudem immer wieder die direkte Konversation zwischen Endkunden und Provider, wobei die absurdesten Tarifoptionen für einen Plain-Vanilla-Tarif hinzugebucht werden. Diesem Wildwuchs ist nur durch eine geklärte Business-Verantwortlichkeit, gepaart mit klaren Kommunikationsregeln gegenüber dem Provider zu begegnen. Von einem Projekt, welches auch vergangene Jahre in eine Rechnungsprüfung einbezieht, können Sie gesondert nochmals bis zu 30 Prozent Ihres Mobilfunkbudgets erwarten.

- Anspruchsvolle SLA formulieren.

Formulieren Sie anspruchsvolle Service Level Agreements (SLA). Die sind zwar schwer zu messen, dennoch gelten anspruchsvolle SLA und damit mit verbundene Pönalien als Verhandlungsmasse. Wichtig ist, sich auf einfache und messbare Standards festzulegen. Ebenfalls sollten 3rd-party-Anbieter die Messung der SLAs vornehmen, um hier Streitigkeiten aus dem Weg zu gehen.

- Dienstleistungen mit einbeziehen.

Mobile Services sollten Sie mit in die Verhandlung einbeziehen. Reparatur, Service, Beratung, Zubehör, Karten- und Vertragsmanagement können bzw. werden oftmals durch die Anbieter mit erledigt, wenn die Grundleistung abgenommen wird (Sprach- und Kommunikationsdienste). Hier sollte grundsätzlich für kleine und mittlere Firmen auf einer FOC (free-of-charge)-Regelung bestanden werden. Die Einkäufer größerer Betriebe sollten bedenken, dass Sie qualitativ mit dem Provider nicht die bestmöglichen Prozesse bekommen werden, denn der Provider kann hier nichts gewinnen (sie können aber im Gegenteil Einsparungspotenziale verlieren).

- Terminierungsentgelte nutzen.

Nutzen sie die jeweiligen Terminierungsentgelte als Zielgrößen für Ihre Verhand-



Muss es ein Blackberry sein? Muss es ein bestimmter Provider sein? Einkäufer, die wirklich wechselwillig sind, haben in den Verhandlungen die besten Karten (Foto: RIM)



lung. Die vier großen Mobilfunkanbieter in Deutschland haben untereinander bestehende Regelwerke für Entgelte für ankommende Gespräche aus dem Festnetz/aus anderen Mobilfunknetzen/aus dem Ausland. Diese Regelwerke werden von der Bundesnetzagentur bzw. der europäischen Wettbewerbskommission überwacht. Diese Terminierungsentgelte geben den Einkäufern einen Maßstab zur Preisfindung. Der Mobilfunkanbieter hat zwei Einnahmequellen:

- 1) Sie, wenn Sie mit seinem Netz telefonieren und
- 2) Sie, wenn Sie vom Festnetz bzw. anderen Mobilfunknetz angerufen werden; denn dann kommt das Terminierungsentgelt zu seinen Gunsten zum Tragen. Allerdings gibt der Provider auch Gelder weiter, die er einnimmt, weil sie ein anderes Netz anrufen – Ihre monatliche Rechnungssumme kommt also Ihrem Mobilfunk-Provider nicht vollständig zugute, sondern er leitet – je nach endendem Netz ihrer Gespräche, die Terminierungsentgelte weiter.

• Vertragsschluss

Setzen Sie sich Deadlines zum Vertragsabschluss – psychologisch sind die Verhandlungen der letzte Teil eines RfP. In der Wirklichkeit beginnt nun eine Reihe von Miniverhandlungen. Die Kunst ist, die Key-Accounter der Provider wie auch die eigenen Gruppen (Rechtsabteilung und Management) so zu steuern, dass eine zügige Umsetzung des neuen Tarifs stattfindet. Bestehen Sie auf den Einsparungen, wenn Sie merken, dass der Vertragsabschluss sich noch hinzieht. Bringen Sie die Provider dazu, Ihnen die versprochenen Einsparungen unabhängig von den „Unterschriften“ unter das Verhandlungsergebnis zu gewähren – schließlich hat er dieses angeboten und muss damit rechnen, dass er Sie als Kunde gewinnt/behält.

Verhandeln Sie folgende Spezial-Klauseln in den Vertrag hinein

- a) eine Market Adaptation Clause (MAP), die bewirkt, dass bei einer bestimmten Marktpreisniveauperänderung sich auch der Tarif an dieses Niveau angleicht;

- b) ein Sonderkündigungsrecht für 10 Prozent Ihrer Businessflotte (falls M&As anstehen bzw. falls Teile von Provider A zu Provider B transferiert werden sollen);
- c) Porting: Kostenübernahme des jeweils übernehmenden Mobilfunkbetreibers;
- d) Flottenmanagement,
- e) Nutzung der Tarife durch firmennahe Privatnutzer und
- f) Dual-Bill resp. Twin-Bill-Abrechnungsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeiter,
- g) Invoice Control Mechanismus (auch rückwirkend für die vergangenen Jahre).

• Die Implementierung

Wie so oft scheidet es dann oft an der Realität, der Implementierung. Die besten Maßnahmen und Tarife nutzen wenig, wenn die verhandelten Leistungen und Konditionen nicht von einem internen Treiber begleitet und umgesetzt werden. Die Provider werden von sich aus das Minimum an Leistung erbringen – nicht aber auf die Einhaltung aller verhandelten Klauseln und Leistungsbestandteile achten. Für diese Begleitung sollten im Personalbudget drei Mannmonate interne Steuerung veranschlagt werden. Vielerlei kleinteilige Kontrollen und Maßnahmen sind notwendig – Implementierung ist Arbeit und bringt meist keine Meriten – deshalb werden hier einige der verhandelten Einsparungen wieder verloren. Es beginnt mit der Einrichtung der jeweiligen fixed und mobile VPNs (Virtual Private Network, sozusagen Ihr privates Netz), die auch dynamischen Änderungen unterworfen sind (Umzug und Telefonnummerntausch, Einstieg und Ausstieg aus Firmenmobilfunkvertrag). Für die VPN-fixed-Einrichtung müssen aktuelle Nummern der Standortkopfnummern angefertigt und an die Provider weitergegeben werden. Eine gute Handhabung der VPN mobile Nutzergruppe lautet: „alle Nutzer des spezifischen Rahmenvertrags“. Für neue Produkte oder Services müssen interne Prozesse eingerichtet und Abrechnungswege aufgezeigt werden. Alle Nutzer gehören mit samt ihrer Nutzer- und Budgetprofile in eine abrechnungsnahe Datenbank. Für die

Budget- und Rechnungskontrolle ist ein Plain-Vanilla-basiertes Reporting die beste Variante. Dabei sollte nicht mehr als die Hauptservices mit jeweiligen Minutenanzahlen und korrespondierenden Kosten angezeigt werden (80:20 Regel).

- Internes oder externes Know-how nutzen

Was kann ein Mobilfunk-Einkaufsprojekt nun letztlich an Einsparungen bringen? Als Faustregeln können die erwartungsgemäßen Einsparungen zur Hilfe genommen werden. Wie oben erwähnt, sind bei einer Ausschreibung mit professioneller interner oder externer Begleitung mindestens 20 Prozent mehr Einsparungen (und sonstige Leistungen) erzielbar, als wenn wir nur eine periodische Tarifierung tätigen.

In unserem Beispiel mit 400 Nutzern sind dies immerhin 28.800 Euro zusätzliche Einsparungen durch die Tarifierung pro anno. Zählt man hier die Boni (Haltebonus 10.000 Euro p.a.), die Rechnungskontrolle (10 Prozent vom Budget (12.000 Euro) und Sondernummereffekte (5.000 Euro) hinzu, ist mit bis zu 51.000 Euro oder 43 Prozent Einsparungen insgesamt zu kalkulieren. Zusätzlich dazu kann man aus den Rechnungen der vorigen Jahre nochmals 30 Prozent Einsparungen, bezogen auf das Mobilfunkbudget erzielen (Einmalrückzahlungen der Provider).

Ob das Projekt mit internen oder externen Personal durchgeführt werden soll, ist eine von der Unternehmensgröße und der Organisation der Einkaufsabteilung abhängige Frage. Sollen die Mobilfunkkosten sinken, ohne langfristig Personal aufzubauen, oder ist eine komplexe und internationale Ausschreibung zu bewältigen, empfiehlt es sich, externe Ressourcen einzubeziehen.

Martin Meyer,
Unternehmensberater,
u.a. spezialisiert
auf IT-Einkaufsberatung
www.meyerberatung.de