
Zusammenfassung

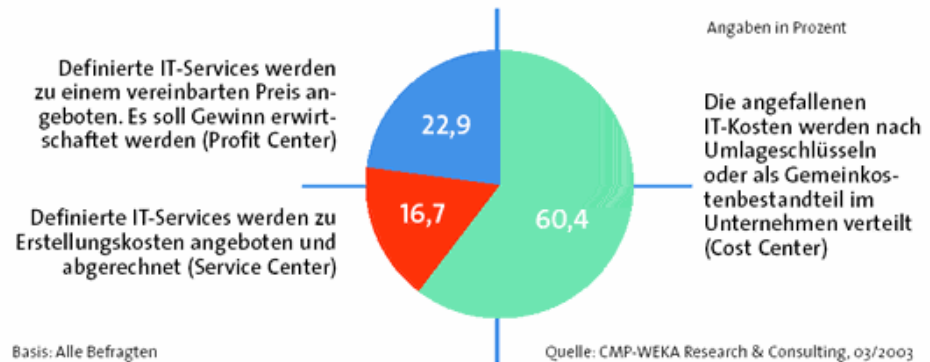
Während das Geschäftsleben der letzten Jahrhunderte von Spezialisierung und Rationalisierung geprägt war, ist es seit Ende des vorigen Jahrhunderts von Virtualisierung dominiert. Die IT als größter Treiber der Globalisierung hat bewirkt, dass heute nicht mehr Firmen sondern Unternehmensmodelle oder gar Wertschöpfungsketten-Modelle miteinander konkurrieren. Effektivität und Effizienz dieser Modelle ist ohne IT gar nicht mehr zu beurteilen. In dem Maß, in dem die IT diese Konkurrenz gefördert hat und ihr Anteil an der Wertschöpfung gestiegen ist, ist sie selbst in das Blickfeld von Kosten/Nutzen-Überlegungen geraten. "Sollen wir diese Leistung auslagern?", "Macht es Sinn, diese Leistung über ein Spin-Off als Application-Provider für eine größere Kundengruppe bereitzustellen?", "Zu welchem Preis können wir diese Leistung dem Kunden verrechnen?", "Welche Organisations- und Kostenstellenstruktur unterstützt unsere Service-Ausrichtung?", das sind Beispiele von Fragen, mit denen sich IT-Organisationen heute beschäftigen und zu deren fundierter Analyse und Beurteilung sie ein *IT-unterstütztes Modell* benötigen. Hierfür kann ITIL einen Rahmen und SAP ein Werkzeug zur Kostenrechnung, Preisberechnung und Abrechnung definieren. Darüber hinaus aber werden Modelle und Werkzeuge benötigt zur Analyse des Leistungsgraphen, der Bereitstellung von Service-Katalog und SLA-Mustern und der Definition einer optimalen Kostenstellenstruktur, die die Service-Orientierung und eine Service-orientierte Verrechnung unterstützt.

INHALTSVERZEICHNIS

DIE IT IM BRENNGLAS	2
LEISTUNGSGRAPH UND SERVICE-KATALOG	5
OUTSOURCING VON LEISTUNGEN.....	6
SERVICE-LEVEL-AGREEMENTS	7
SOO: DIE SERVICE-ORIENTIERTE ORGANISATION.....	8
ITLV VORGEHENSMODELL	10
FÜR MEHR INFORMATIONEN.....	11

Die IT-Organisationen sind verstärkt unter Druck, ein *anwenderpassgenaues Portfolio* und eine *verursachungsgerechte Verrechnung* anzubieten. Die Verrechnung über Umlageschlüssel wird zunehmend der Vergangenheit angehören. Der Umbruch ist gewaltig, wie die nachfolgende Grafik aus dem Jahr 2003 zeigt. Befragt wurden 419 Personen der IT, überwiegend in leitenden Positionen.

WIE FINANZIERT SICH IHRE IT-ORGANISATION?



Der ursprüngliche Ansatz der IT, von dem bloßen Umlageverfahren weg zu kommen, war, die Nutzung von IT-Ressourcen zu verrechnen, z.B. Plattenplatz auf einem Server, CPU-Zeit, Verbindungszeiten. Die Verrechnung war dabei selten verursachungsgerecht, sie war vielmehr nachweisorientiert.

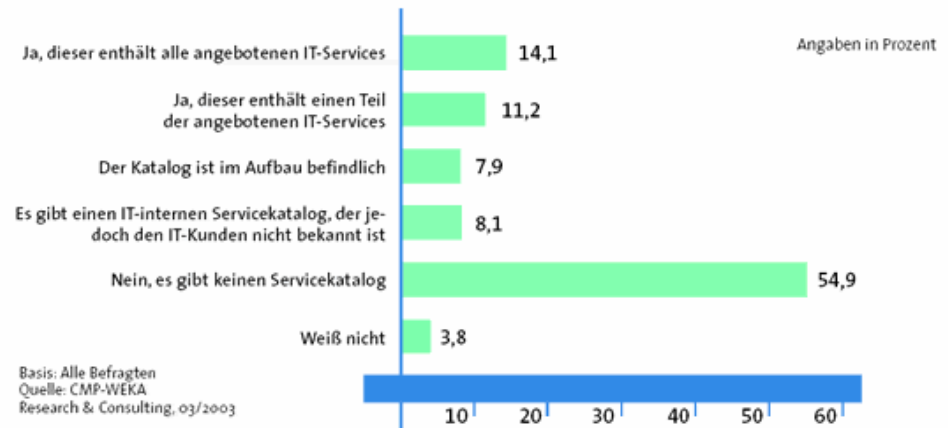
Da der Kunde mit den Verrechnungseinheiten nicht sehr viel anfangen konnte, entwickelten sich 2 Verrechnungsmodell-Alternativen, die Businessprozesskosten-Rechnung und die Service-Verrechnung.

In der *Prozesskosten-Rechnung* auf Basis von Business-Prozessen (nicht IT-Prozessen!) werden genutzte Ressourcen auf Anwenderprozesse aufgeschlüsselt. Ausgewiesene Kosten sind daher für den Kunden von hoher Aussagekraft. Was zunächst vorteilhaft wirkt, entpuppt sich für die IT als problematisch! Die IT ist in diesem Modell nämlich der hochdynamischen Fortentwicklung von Anwendungsprozessen und Geschäftsmodellen quasi ausgeliefert, was sicher ein weites Feld für BPM-Beratung und ihre Auswirkungen eröffnet, der Selbstdefinition der IT-Organisation aber nicht unbedingt zuträglich ist. Die Gruppierung und Sequentialisierung von IT-Services, wie sie ein Prozessschritt beinhaltet, ist sicher dynamischer als die Services selbst.

Das Modell der *Service-Verrechnung* stellt demgegenüber die IT-Organisation in den Mittelpunkt. Die IT-Organisation definiert die Services und versucht sie, zu marktgerechten Preisen anzubieten. Die Kunden wählen aus den definierten Services und sind selbst verantwortlich, für welche ihrer Prozesse sie welche IT-Services in welchem Maß nutzen. Durch die stärkere Entkopplung ist zudem eine höhere Innovation der IT möglich in Form neuer Service-Angebote und in Form etwa der Kundenkreis-Erweiterung.

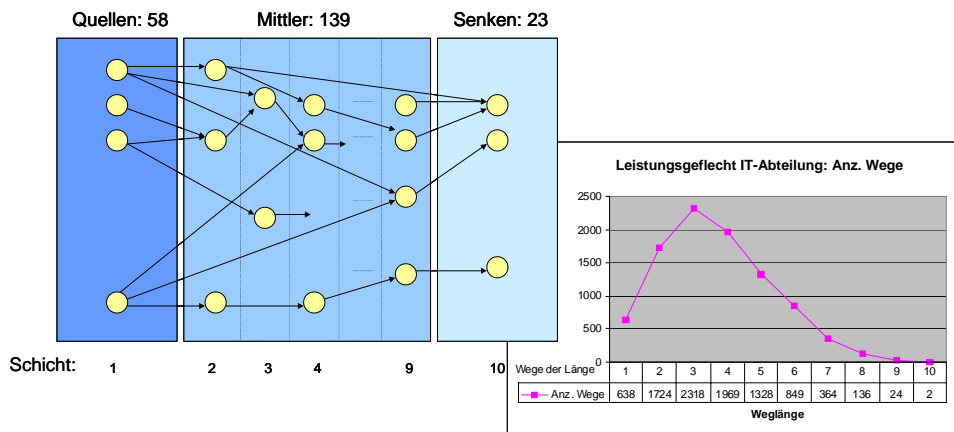
Die bestehende Situation in den IT-Organisationen ist allerdings eher ernüchternd, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

GIBT ES EINEN IT-SERVICEKATALOG?



Wenn man bedenkt, dass die Services wie die Spitze des Eisbergs sind, nämlich lediglich die Leistungen darstellen, die an den Kunden direkt abgegeben werden, ist anzunehmen, dass die Transparenz der Leistungserbringung innerhalb vieler IT-Organisationen mäßig und ihr Einfluss auf die Bepreisung der Services nicht unbedingt revisionssicher ist. Man mag einwenden, dass erfahrene IT-Leiter das Modell der Leistungserbringung ihrer Organisation im Kopf haben und damit gute Kostenanteil-Schätzungen geben können, man muss aber auf der anderen Seite die Rasanz der technologischen Entwicklung beachten und die umfangreiche Verflechtung von Leistungen. Das folgende Bild zeigt ein Beispiel aus der Praxis, ein paar Daten zum Leistungsgeflecht einer IT-Abteilung (nicht der ganzen IT-Organisation!), die ca. 10.000 Anwender betreut.

Beispiel: IT-Abteilung mit Leistungen für ca. 10.000 Anwender



Als Quellen sind im Bild Leistungen bezeichnet, die keine anderen Leistungen zur eigenen Leistungserbringung in Anspruch nehmen. Wir nen-

nen sie auch Basisleistungen. Mittler sind Leistungen, die sowohl andere Leistungen benötigen wie von weiteren Leistungen benötigt werden. Senken sind Leistungen, die von keiner weiteren Leistung benötigt werden. Sie sind die Services.

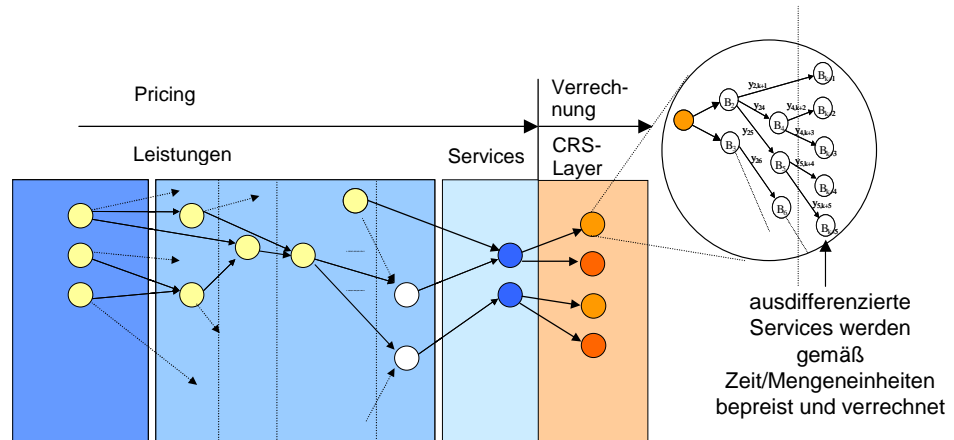
Das Praxisbeispiel zeigt, dass die Abteilung 220 Leistungen (eines bestimmten Aggregationslevels) ausweist, wovon 23 Services sind. Die Verteilung der Wegelängen im Graphen ist ein Indiz für die hohe Verflechtung.

Bemerkung: Der Begriff "Service" wird durchgehend in diesem Dokument anstelle des in der Fachliteratur zur Prozesskosten-LV verwendeten Begriffs der "**Leistungsart**" verwendet.

Welche Leistungen wären aus Ihrer Sicht Kandidaten für ein Outsourcing? Antworten hierzu und zu anderen Fragen finden Sie in nachfolgenden Kapiteln.

LEISTUNGSGRAPH UND SERVICE- KATALOG

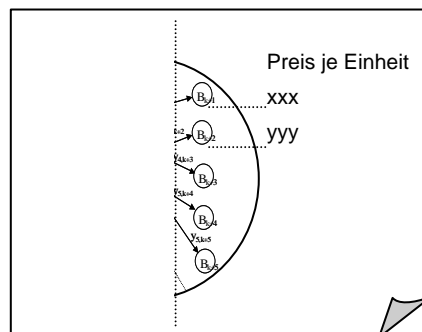
Verschiedene Bereiche der IT, auch externe Dienstleister arbeiten zusammen, um dem Kunden bestimmte Services in definierter Qualität zu liefern. Die Inanspruchnahme von Leistungen zur Erbringung eigener Leistung definiert einen Graphen, der sich durch einfache Mittel zu einem zyklusfreien, vorwärtsgerichteten Graphen, dem *Leistungsgraphen* machen lässt. In obigem Praxisbeispiel bestand der Graph aus 10 Schichten.



CRS ... Customer Related Services

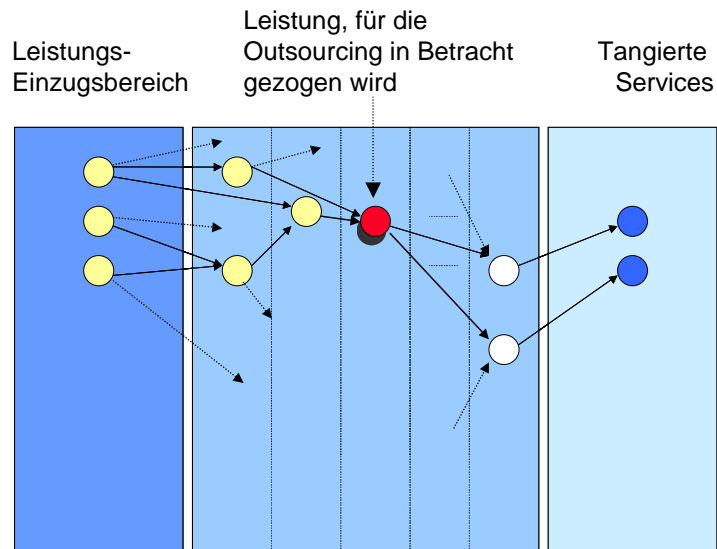
Jeder der Leistungen sind dabei Eigenkosten für Erhalt und Erbringung zugeordnet sowie gemäß definierter Gewichte an den Eingangskanten Kosten-Beaufschlagungen für in Anspruch genommene Leistungen zur eigenen Leistungserbringung. Die Endpunkte des gerichteten Graphen sind die Services. Diese werden differenziert nach verschiedenen Kundenzielgruppen (für die eigene SLA geschlossen werden). Die Services dieser Schicht (CRS-Layer) werden ausdifferenziert zu verrechenbaren Services (etwa Mailaccount einrichten mit Mailboxgröße 100MB als ausdifferenzierter Service zum aggregierten Service Benutzerverwaltung). Für jeden verrechenbaren Service muss neben Einheit, die Messgröße zur Verrechnung und die automatisierte Bereitstellung der Messgröße regelbar und zum Abrechnungsbeginn eingerichtet sein.

Aus dem Leistungsgraph lässt sich bei datenbank-gestützter Ablage der Information leicht der *Service-Katalog* generieren. Der Service-Katalog stellt dabei zunächst nur eine Rohform für spätere Service-Level-Agreements (SLA) dar, da er noch keine Malus/Bonus- und Rabattregeln enthält (vgl. Kapitel zu Service-Level-Agreements).



OUTSOURCING VON LEISTUNGEN

Der Leistungsgraph dient auf einfache Weise zur Analyse von Leistungs-Outsourcing. Das *Outsourcing einer Leistung* ist offensichtlich um so kritischer je größer der Einzugsbereich der Leistung ist. Dies verdeutlicht nachfolgendes Bild.

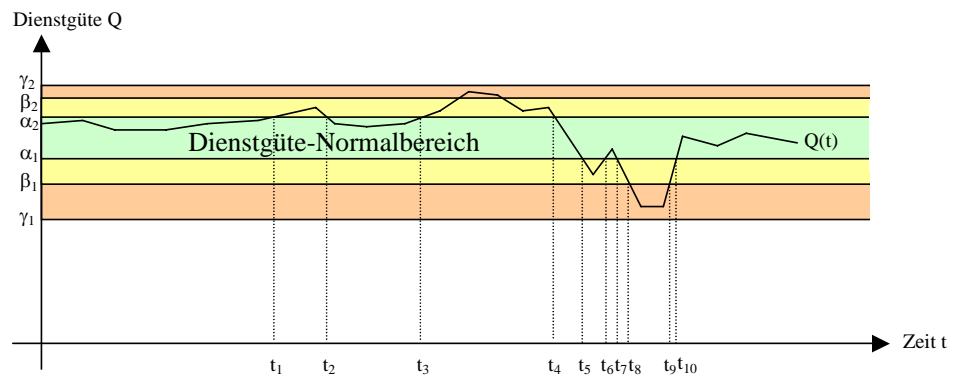


Kandidaten für Outsourcing sind demnach Leistungen mit hohem Eigenkosten-Anteil aber geringem Einzugsbereich. Auch sollten sie nicht zu viele Services tangieren, da Verwerfungen in den Service-Level-Agreements durch das Outsourcing zu befürchten sind. Dies ist übrigens auch der Grund, warum man sich nicht einfach auf die Basisleistungen (Leistungen der Schicht links im Bild, die keinerlei andere Leistung zur eigenen Leistungserbringung benötigen) beschränkt. Sie tangieren in der Regel fast alle Services!

SERVICE-LEVEL-AGREEMENTS

Bisher wurde die Leistungsverrechnung primär aus interner Sicht betrachtet.

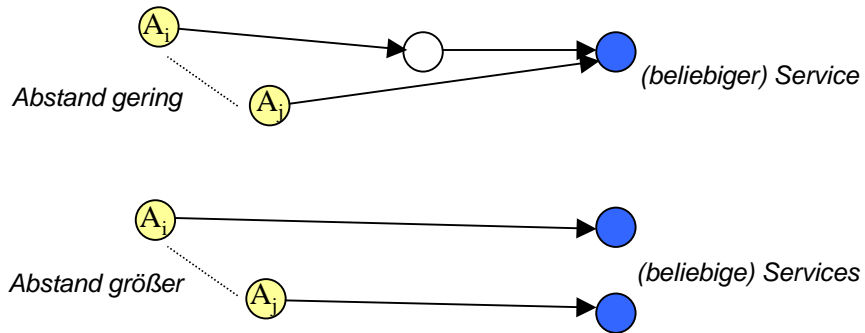
Die Bereitstellung und Verrechnung von Services wird aber begleitet von Vereinbarungen mit Kundenzielgruppen über die Ausprägung und Qualität der Dienste, den *Service-Level-Agreements*. Jeder Service kann dabei mit mehreren Dienstgütern und diese wieder mit mehreren Dienstgütebändern versehen werden. Es ist klar, dass Dienstgütern nur von Relevanz sein können, wenn Messgrößen zur Überwachung existieren und zugehörige Messverfahren mit vertretbarem Aufwand implementiert werden können.



Dienstgüteebänder dienen zur Festlegung von Malus/Bonus- und Rabatt-Regeln (ein Service kann mehrere Dienstgütern haben)

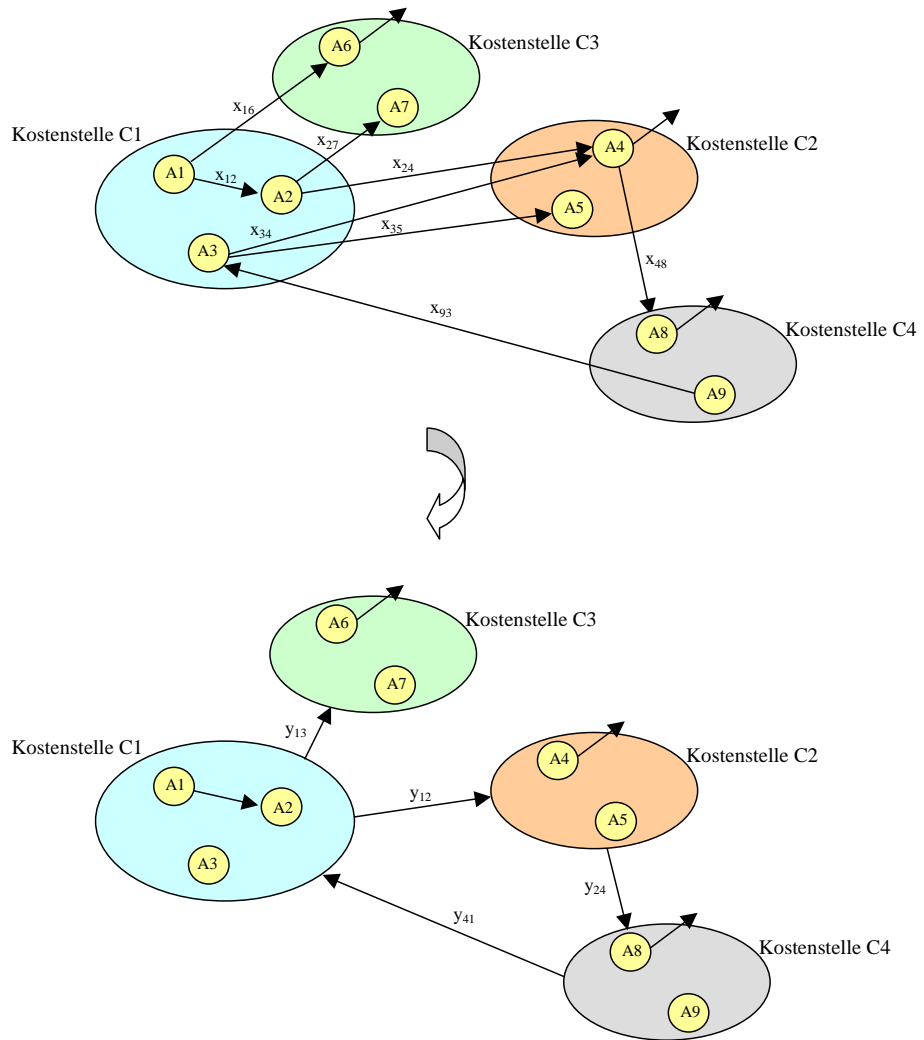
Dienstgüteebänder können mit Malus/Bonus-Regeln versehen werden. Diese Regeln müssen bei der Verbrauchsabrechnung berücksichtigt werden. Dasselbe gilt für Rabattregeln, die an die Höhe der Abnahmemenge gekoppelt sind. Rabattregeln können über weiter ausdifferenzierte Services (Abnahmemenge-gesteuert) oder über Jahresendabrechnung realisiert sein. Ein Beispiel einer ausdifferenzierten Rabattregel ist etwa die Inbetriebnahme eines DV-Arbeitsplatzes des Profils X für $n \geq 5$ Personen einer Abteilung zur gleichen Zeit. Es macht Sinn, die Inbetriebnahme über die Zahl der Arbeitsplätze zu rabattieren, da die größere Abnahmemenge Planung und Durchführung für die IT insgesamt erleichtert. Dies ist etwa auch der Grund für mengenorientierte Roll-Outs. Sie sind deutlich preiswerter als die Summe von Einzelbereitstellungen.

Auf dem Leistungsgraphen lässt sich eine Metrik definieren, die den Abstand von 2 Leistungen sinnvoll definiert. Die Metrik muss Leistungen als nah ausweisen, wenn sie von derselben Organisationseinheit (im Sinne einer kostenstellenverantwortlichen Organisationseinheit) erbracht werden und wenn sie je Service gemeinsam im Einzugsbereich des Services liegen. Leistungen also der gleichen OrgEinheit, die völlig verschiedene Services unterstützen, sollten in diesem Sinn als weiter voneinander entfernt gelten. Dies illustriert nachfolgendes Bild.



Diese Metrik ist Softlab's *L-Metrik*.

Auf Basis der L-Metrik lassen sich minimale Zerlegungen (Teilmengen der Menge der Leistungen) definieren, die sicherstellen, dass in einer Teilmenge nur Leistungen *einer* OrgEinheit liegen und keine 2 Services in einer solchen Teilmenge sind. Diese Teilmengen definieren die (neuen) Kostenstellen. Den Übergang vom Leistungsgraphen zum Kostenstellengraphen mit automatisch abgeleiteten Verrechnungsfaktoren zeigt das folgende Bild:



Man erkennt, dass der Kostenstellengraph keineswegs mehr zyklenfrei sein muss (gegenseitige Leistungsverrechnung auf Basis eines linearen Gleichungssystems).

Die Metrik kann so abgewandelt werden, dass bestimmte (interne) Leistungen auch separate Kostenstellen definieren. Dies macht etwa dann Sinn, wenn eine solche Leistung Kandidat für ein Outsourcing ist.

Jedem Service wird ein *Service-Verantwortlicher* (in der Fachliteratur auch Servicemanager genannt) zugeordnet. Da ein Service-Verantwortlicher, nur derart ausgestattet, wie ein Projektleiter ohne Budget wäre, sind die Services eigene Kostenstellen (ein Effekt obiger Metrik) und der Service-Verantwortliche gleichzeitig Kostenstellen-Verantwortlicher.

Es ist offensichtlich, dass dies dem Service-Verantwortlichen ein erheblich größeres Gewicht verleiht. Es ist ferner klar, dass durch diese Kostenstellenstruktur, die IT-Organisation sich fast zwangsläufig hin zu einer *Service-Orientierten-Organisation* (SOO) entwickeln wird.

ITLV VORGEHENSMODELL

Im folgenden werden die Schritte zur Einführung einer IT-Leistungsverrechnung (kurz ITLV) auf Basis des oben dargestellten Modells beschrieben.

- ❶ Bestimmung des Leistungsgraphen und Auszeichnung der Services
- ❷ Bestimmung der Eigenkosten der Leistungen gemäß der im Unternehmen definierten Kostenarten (AfA, Lizenzen, Wartungsverträge, Personal, Infrastruktur etc.) und der Leistung-Verrechnungsfaktoren
- ❸ Bestimmung der optimalen Kostenstellenstruktur
- ❹ Ausdifferenzierung der Services zu verrechenbaren Services und Erstellung des Service-Katalogs
- ❺ Kostenarten-Ermittlung für ausdifferenzierte Services und Preisgestaltung
- ❻ Festlegung von Dienstgütern und Dienstgüte-Bändern für ausdifferenzierte Services
- ❼ Design und Implementierung der Service-Einheiten und der Messverfahren zur Verbrauchsabrechnung
- ❽ Design und Implementierung des Reportings
- ❾ Festlegung von Preisen und Malus/Bonus-Regeln
- ❿ Vereinbarung von SLA mit Kundenzielgruppen
- ⓫ Messung und Überwachung der Dienstleistung
- ⓬ Reporting und Abrechnung

[Abweichungsanalysen
Änderungen an SLA und/oder Service-Katalog,
Präzisierung von Budgeting und Pricing für Folge-Geschäftsjahr]



FÜR MEHR
INFORMATIONEN

Möchten Sie mehr zu diesem Thema erfahren oder mit dem Autor direkt Kontakt aufnehmen, dann senden Sie Ihre E-Mail an:
Harald.Kunde@softlab.de.