



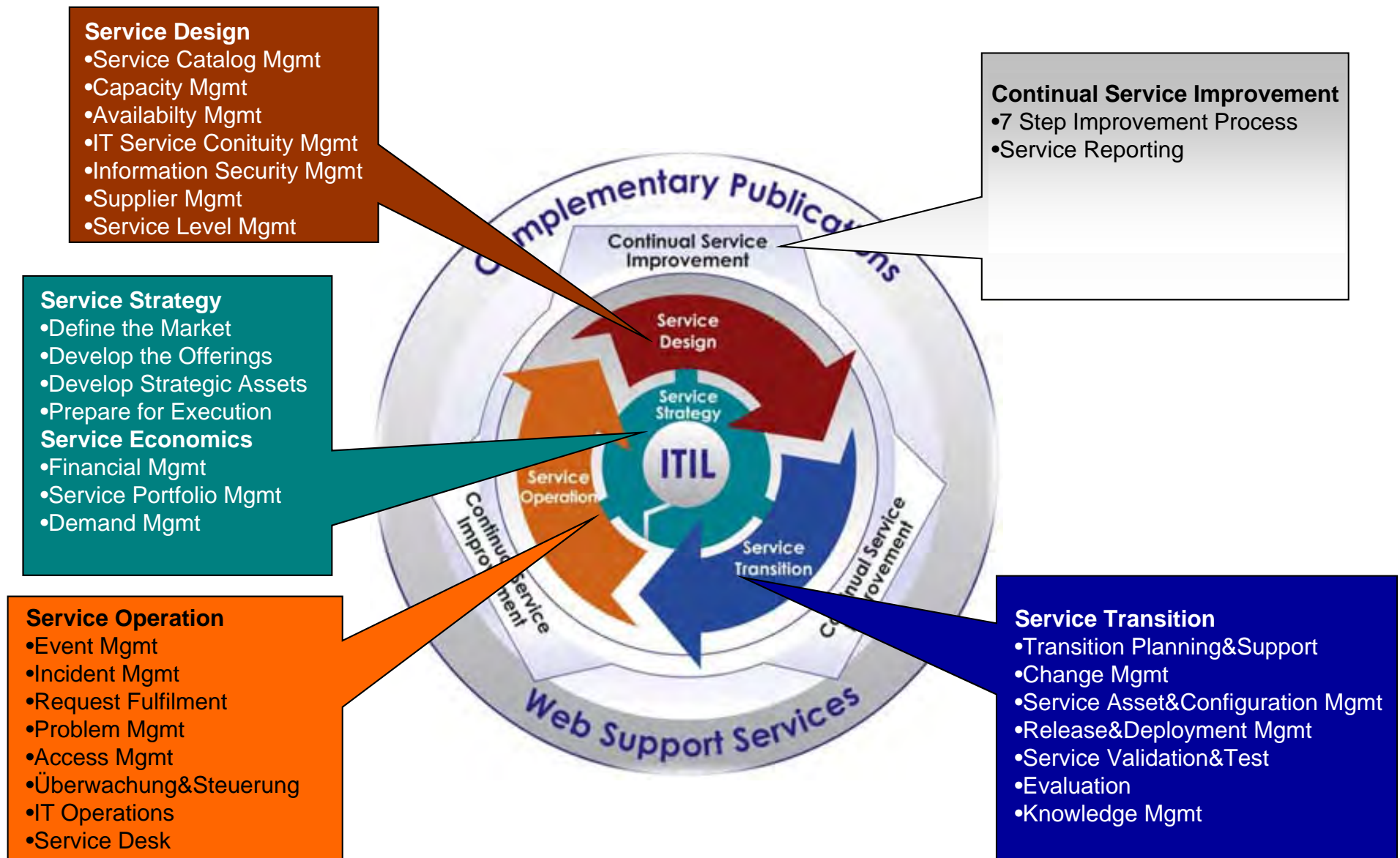
IT Service Management

Service Strategie



Professor Dr. Mathias Philipp

2. Service Strategy Grundbegriffe



2. Service Strategy Grundbegriffe

Exkurs: Unternehmensvision, -ziele und -strategie

Die Unternehmensstrategie ist Teil einer hierarchischen Konstruktion (Mitschke 2004)



2. Service Strategy Grundbegriffe

- Vision / Mission: Management gibt grundsätzliche Entwicklungsrichtung vor
- Ziele: Mit Hilfe der strategischen Zielen wird versucht die Zielrichtung des Unternehmens zu konkretisieren.
- Strategie: Mit der Strategie wird ein Weg aufgezeigt, der sowohl die Mission als auch die Ziele verwirklichen soll. Strategien treffen keine Aussage zu strategischen Zielen, sondern lediglich zur Art und Weise der Zielerreichung
- Tactics (Maßnahmen): Operative Umsetzung, die aus der Strategie abgeleitet wird



2. Service Strategy Grundbegriffe

Strategies are part of a hierarchical construction (Mitschke 2004)

- **Mission** / Vision (Top Management)
 - ◆ Top management's view of what the company seeks to do and to achieve
 - ◆ Top management: Releases the mission statement

- Strategic **Objectives** / Goals (Top Management)
 - ◆ Strategic KPIs (key performance indicators) in each area covered by the company's mission
 - ◆ Top Management: Planning of strategic KPIs/goals

- **Strategies** (Area Manager, Head of...)
 - ◆ Measures through which a company accomplishes its mission and objectives
 - ◆ E.g. IT Manager: Responsible for developing an IT strategy as well as a roadmap for implementation

- **Tactics** (functional level)
 - ◆ Actions that a company undertakes to implement its strategies (measures, projects)
 - ◆ Team leaders or project leaders

2. Service Strategy Grundbegriffe

Die 4 P's einer Strategie

- Nach Mintzberg hat eine Strategie vier Bedeutungsinhalte, die im Rahmen des strategischen Management alle eine Rolle spielen:
 - ◆ Position - Positionierung einer Organisation in ihrer Umwelt, Stellung beziehen
 - ◆ Perspektive - eine klare Vision und einen Fokus zu haben.
 - ◆ Plan – Handlungsabsicht: eine präzise Absicht formulieren, wie sich die Organisation selbst entwickeln soll.
 - ◆ Pattern - Widerspruchsfreies Verhaltens*muster*, Kontinuität in Entscheidungen und Maßnahmen.

2. Service Strategy Grundbegriffe

Position: Was sind die strategischen Herausforderungen?

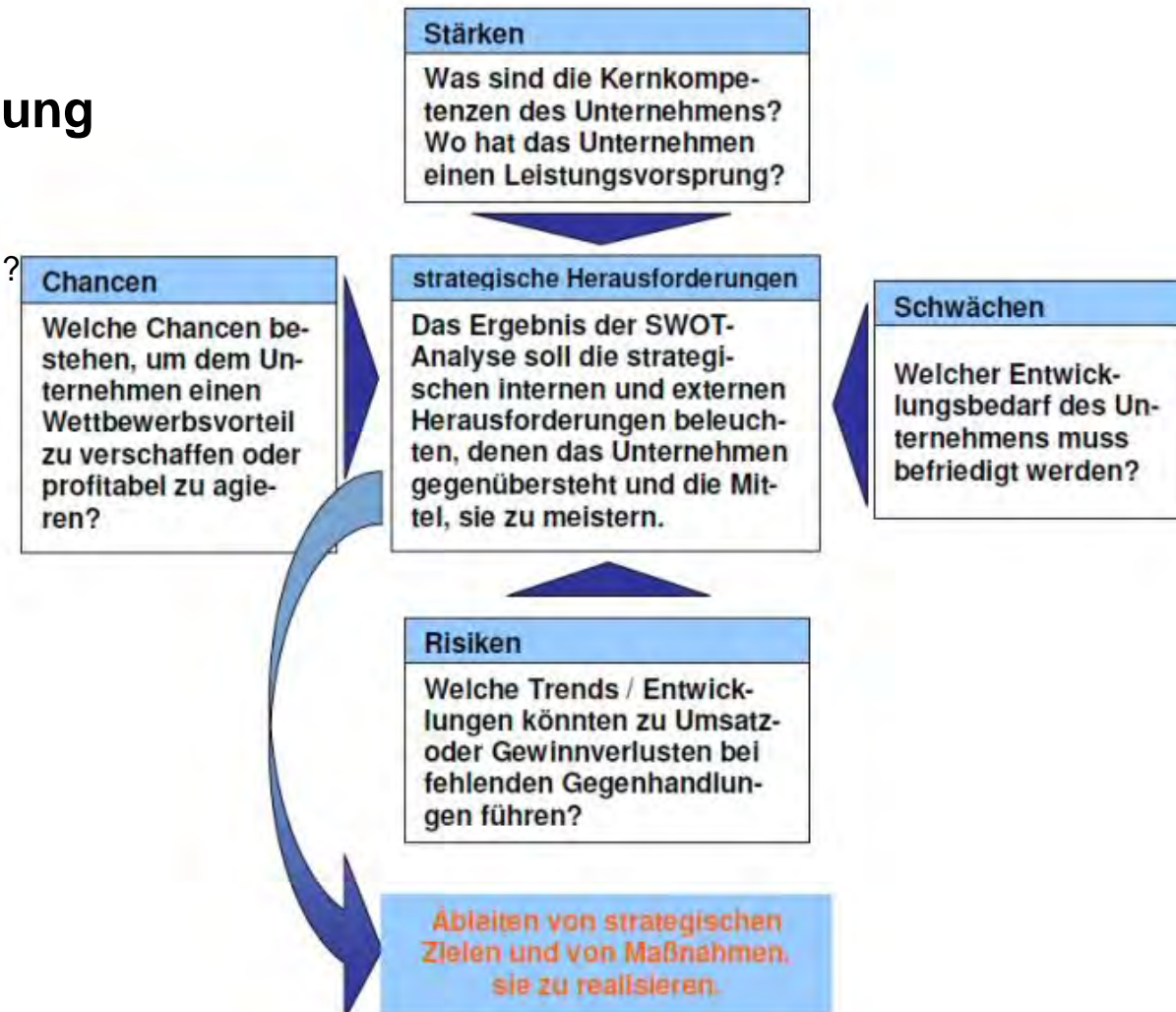
SWOT-Analyse: Methode zur strategischen Positionierung

Innenwelt- und Umwelt-Analyse

- Mit welchen Stärken können wir welche Chancen realisieren?
- Mit welchen Stärken können wir welche Risiken abwenden?
- Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?
- Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?


Ziel der SWOT-Analyse ist es, aus obigen Fragen heraus strategische Schlussfolgerungen abzuleiten. Denn die Analyse selbst ist keine Strategie. Sie liefert aber die Grundlage für konkrete Aktionen.

Die SWOT-Analyse hat sich als **Management-Werkzeug** etabliert. Weil sie Komplexität reduziert, hilft sie multinationalen Konzernen ebenso wie Mittelständlern, die den Ist-Zustand in einer klaren und knappen Darstellung auf den Punkt bringen wollen.



Quelle: <http://www.cio.de/strategien/methoden/874861/index.html> „Einsatz eines Strategie-Instruments - Ziele und Grenzen der SWOT-Analyse“

1 Praxisbeispiel: SWOT-Analyse als Teil eines IT-Strategieprozesse



IT Strategy Process

- /// SWOT Analysis
- /// Requirements
- /// Strategy Process
- /// IT Governance Model
- /// IT Strategy Teams
- /// Timetable

2. Service Strategy Grundbegriffe

Position: Strategische Geschäftsmodelle bzw. Outsourcingmodelle von Service Providern

- Innerbetriebliches Outsourcing („Insourcing“ auch im Konzernverbund)
 - ◆ Service Provider Typ I - Interner Service Provider (klassische IT-Abteilung):
 - ◆ Service Provider Typ II - Shared Services Unit (z.B. zentrale Buchhaltung in Irland)
- Service Provider Typ III - Klassisches Outsourcing
 - ◆ Externer Service Provider
- Multi-Vendor Outsourcing
 - ◆ Prime: Vertrag mit einem Service Provider, der mit mehreren Providern arbeitet
 - ◆ Konsortium: Zusammenschluss verschiedener Service Provider; jeweils “best-in-class”
 - ◆ Selektives Outsourcing: Pool von Service Providern, die durch den Serviceempfänger ausgewählt und gemanagt werden (Multi Provider Management)
 - ◆ Co-Sourcing: Variante des selektiven Outsourcings, bei der der Service-Empfänger eine Struktur von internen oder Shared Services mit externen Providern kombiniert (Kombination Typ I,II und III)

2. Service Strategy Prozesse, Funktionen und Aktivitäten

■ Service Strategie Aktivitäten

- ◆ Markt definieren
- ◆ Services/Produktangebote entwickeln
- ◆ Strategische Vermögenswerte (Assets) entwickeln
- ◆ Umsetzung vorbereiten

■ Service Strategie Prozesse

- ◆ Financial Management
- ◆ Service Portfolio Management
- ◆ Demand Management

} Service Ökonomie

2. Service Strategy Prozesse, Funktionen und Aktivitäten

■ Service Strategie Aktivitäten (Vorgehensmodell)

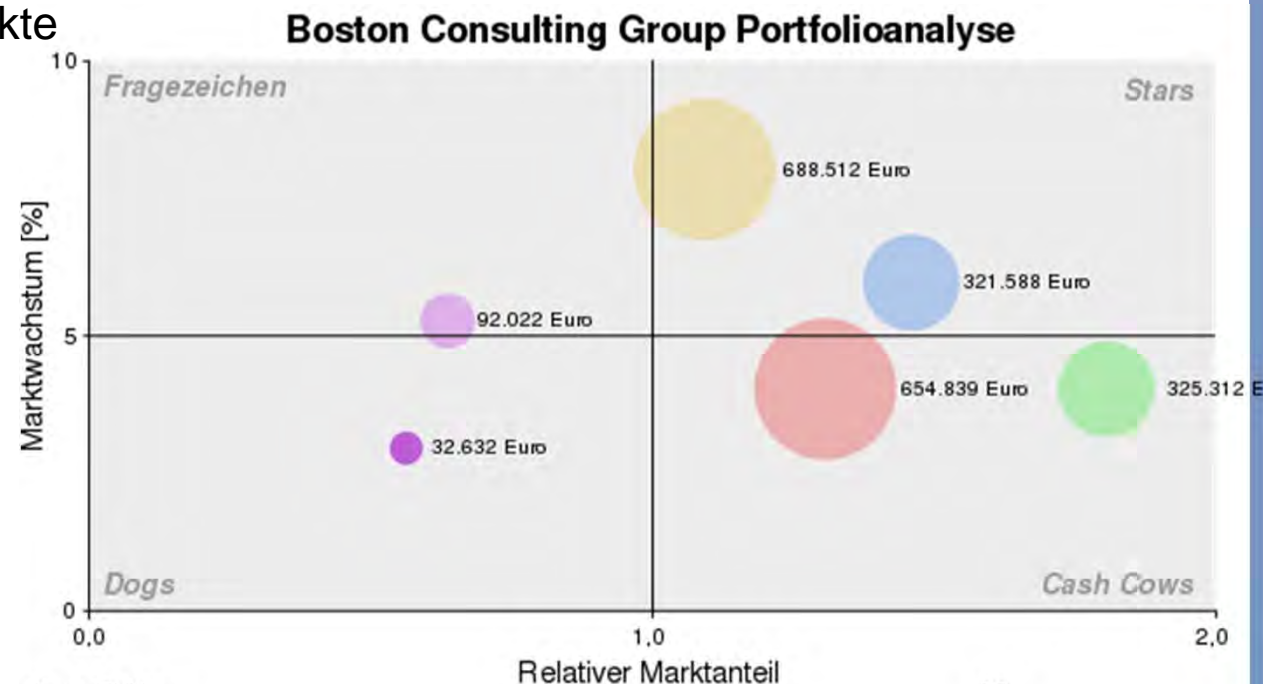


2. Service Strategy

Prozesse, Funktionen und Aktivitäten

BCG-Matrix

- Von Boston Consulting Group entwickelt
- Die Produkte oder Geschäftsfelder eines Unternehmens werden anhand ihrer Werte einem von vier Bereiche zugeordnet
- Jeder Bereich verkörpert dabei eine so genannte Normstrategie:
 - ◆ Question Marks (auch Fragezeichen, Nachwuchsprodukte oder Babys)
 - ◆ Stars haben nicht nur einen hohen Marktanteil, sondern auch ein hohes Marktwachstum.
 - ◆ Cashcows (Melkkühe) haben einen großen Marktanteil, jedoch ein geringes Marktwachstum
 - ◆ Poor Dogs sind die Auslaufprodukte





2. Service Strategy Prozesse, Funktionen und Aktivitäten

■ Prozesse und Funktionen

- ◆ Financial Management
- ◆ Service Portfolio Management
- ◆ Demand Management

01-01 Service Strategy: Financial Management



Financial Management

- **Zielsetzung**
- **Grundbegriffe**
- **Financial Management Prozess**
- **Prozessaktivitäten**
 - ◆ **Budgetierung (Budgeting)**
 - ◆ **Kostenrechnung (Accounting)**
 - ◆ **Leistungsverrechnung (Charging)**

Service Strategy: Financial Management

Zielsetzung

- Das Financial Management ist für die **Finanzmittelplanung, Identifizierung, Steuerung und Weiterberechnung** der **Kosten** für das IT Service Management zuständig.
- Unterstützung von Managemententscheidungen bezüglich IT-Investitionen.

Aktivitäten

- Erstellen der **Finanzmittelplanung**
- Ermitteln der **Kostenstruktur** und der **tatsächlichen Ausgaben**
- Vorschlag und Durchführung der **Leistungsverrechnung**
- **Berichte** an Management, Kunden und andere Service Management Prozesse

Service Strategy: Financial Management

Voraussetzung

- Identifizierung der relevanten Kostenarten, Kostenträger und Kostenstellen
- Aufbau einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung innerhalb der IT bzw. im Unternehmen
- Vollständige Erfassung aller Kosten nach diesen Kostenarten (Buchhaltung)
lt. Gardener ca. 20% „sunk IT-costs / versunkende IT-Kosten“
- Zuordnung von Kosten zu IT-Services (Kostenumlage auf Kostenträger)
- Fakturierung/Kostenstellenbelastung der IT-Services (Charging)

Service Strategy: Financial Management

Grundbegriffe

- **Finanzplanung (budgeting)**

Plan mit einer Prognose über das **Nachfrageverhalten** der Kunden, zur **Vorhersage** der **Servicekosten** und zum **Ausgabenmanagement**.

- **Kostenrechnung (accounting)**

Bei der Kostenrechnung geht es um **Feststellung** der **tatsächlichen Kosten** pro Service, Kunde und Aktivität. Dies erfordert eine **exakte Kostenermittlung**.

- **Leistungsverrechnung (charging)**

Unter Leistungsverrechnung (charging) versteht man das Verfahren dem Kunden den **geleisteten Service** in **Rechnung** zu **stellen**.

- **Preisgestaltung (pricing Policy)**

Das Festlegen des Preises nennt man Preisgestaltung. Es gibt dabei unterschiedliche Preisstrategien.

Service Strategy: Financial Management

Grundbegriffe

■ **Kostenkategorien**

◆ Direkte Kosten (Einzelkosten):

- können direkt einem Kunden/Service/Aktivität (Kostenträger) zugeordnet werden
- z.B. Kosten pro PC-Arbeitsplatz

◆ Indirekte Kosten (Gemeinkosten):

- können oder werden nicht direkt einem Service zugeordnet
- z.B. Gebäudemiete, Kosten IT-Sekretariat

◆ Fixkosten

- Kosten, die unabhängig (fix) von der Outputmenge / Nutzungsgrad sind
- z.B. Investitionen in Hardware, Immobilien, Standleitung

◆ Variable Kosten

- Kosten, die sich abhängig von der Outputmenge / Nutzungsgrad verhalten
- z.B. Toner, Kosten für externe Mitarbeiter

Service Strategy: Financial Management

Grundbegriffe

■ **Kostenkategorien**

◆ Investitionskosten

- Anschaffung von Vermögenswerten (langfristige Investitionsgüter)
- Abschreibung der Investitionskosten über mehrere Jahre, Kosten = AfA

◆ Betriebskosten

- Regelmäßige Kosten wie Wartungsverträge, Lizenzkosten, Versicherungsprämien

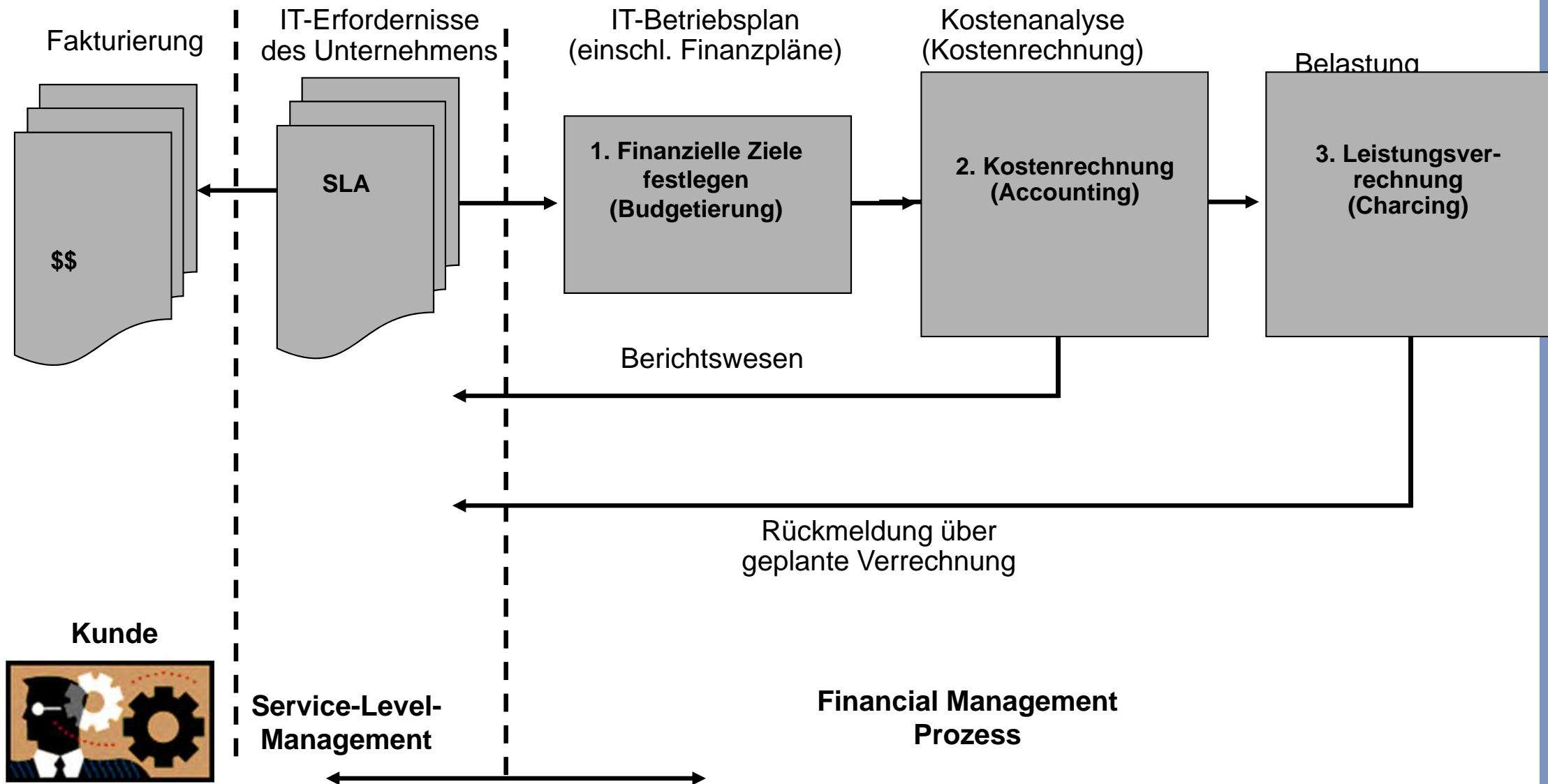
Service Strategy: Financial Management

Grundbegriffe

■ Kostenarten (Beispiele)

- ◆ Hardwarekosten (Equipment Cost Unit ECU)
 - ◆ Softwarekosten (Software Cost Unit SCU)
 - ◆ Organisationskosten (Organization Cost Unit OCU)
 - ◆ Mietkosten (Accommodation Cost Unit ACU)
 - ◆ Weiterberechenbare Kosten (Transfer Cost Unit TCU)
 - ◆ Management Kosten (Cost Accounting AC)
-
- Diesen Kostenarten werden alle Aufwendungen (externes Rechnungswesen) bzw. Kosten (internes Rechnungswesen) zugeordnet und erfasst, sowie über Kostenstellen (innerbetriebliche Leistungsverrechnung) den Kostenträgern (IT-Services) zugeordnet.

Service Strategy: Financial Management Prozess



Quelle: In Anlehnung an itSMF und CEC

Service Strategy: Financial Management

Prozessaktivitäten

1. Budgetierung (Budgeting)

- ◆ Kostenprognose / -schätzung sowie die Kontrolle der Ausgaben
- ◆ Ausgangspunkt sind Kundennachfragen nach Services sowie die Kosten, die erwartungsgemäß für die Services aufgebracht werden müssen
- ◆ Erstellung von Finanzplänen / Investitionsanträgen / ROI-Rechnungen (Return On Investment)

2. Kostenrechnung (Accounting)

- ◆ Ermittlung der Kosten pro Kunde, pro Service, pro Aktivität
 - ◆ Definition von Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern
 - ◆ Ermittlung von Gewinnen, Deckungsbeiträgen je Kunde/Service
- Bereinigung der IT-Portfolio, Konzentration auf cash cows, Verfolgung Produktlebenszyklus

3. Leistungsverrechnung (Charging)

- ◆ Alle Aktivitäten, um dem Kunden die in Anspruch genommen Services in Rechnungsstellung stellen zu können
- ◆ Basis für Cash flow und ROI-Rechnungen

Service Strategy: Financial Management

Prozessaktivitäten

1. Budgetierungsmethoden

- ◆ Incremental Budgeting
 - Basis ist das Vorjahr
 - Änderungen werden dem Genehmigungsverfahren unterzogen
- ◆ Zero-Based Budgeting
 - Keine Vergangenheitswerte werden berücksichtigt
 - Gesamte Budget muss über Kosten nachgewiesen werden
 - Alle Ausgaben kommen jedes mal auf den Prüfstand
- ◆ Kombination
 - Zero-Based für Long Range Plan
 - Incremental für jährlichen Finanzplan

Service Strategy: Financial Management

Prozessaktivitäten

2. Kostenrechnung: Bsp: Kostenarten nach Services

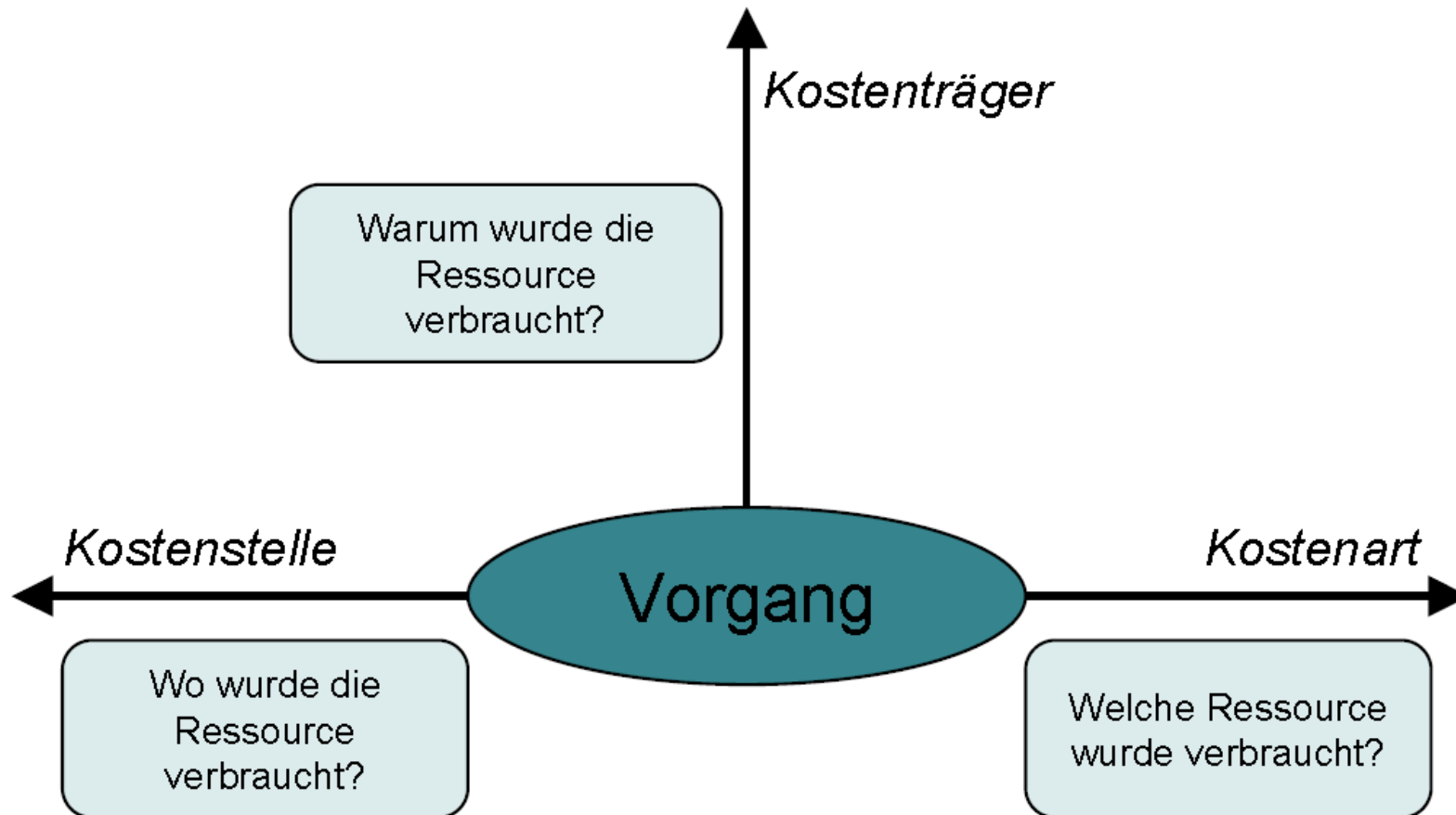


Abb. 2: Die drei Dimensionen der Kostenrechnung

Quelle: Martin Kütz: Kosten- und Leistungsrechnung für IT Services
http://www.tuev-media.de/leseprob/lp_91154_kap_04130.pdf

Service Strategy: Financial Management

Prozessaktivitäten

3. Charging

Pricing Methods

- Selbstkosten (Cost): $\text{Preis} = \text{Verursachte Kosten}$
 - > Typisch für interne IT-Abteilung
 - > Verrechnung über Kostenstellenumlage
- Kosten plus Aufschlag (Cost Plus): $\text{Preis} = \text{Verursachte Kosten} + \text{Gewinnzuschlag}$
 - > Typisch als erster Schritt einer Ausgliederung
 - > z.B. Start für Profit Center, Interne Aufträge im Konzernverbund
- Marktpreis (Market Rate, external): $\text{Preis} = \text{Marktüblicher Preis}$
 - > Eigenständige Gesellschaft

Service Strategy: Financial Management

Prozessaktivitäten

3. Charging

Charging Policy

- Gleitender Preis (Going Rate, internal): Preis = Preisvereinbarung gemäß SLA
 - ◆ ohne Deckelung,
 - ◆ Fakturierung variabel nach Leistungsabnahme
 - ◆ z.B. 0,9 Cent/Min

- Fixed Price: Festpreisangebot gemäß SLA
 - ◆ mit Deckelung
 - ◆ Fakturierung fix unabhängig von Leistungsabnahme
 - ◆ z.B. Flatrate

Zusammenhang zwischen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

- Die **Kostenrechnung** ist ein Teilgebiet des Rechnungswesens; bildet zusammen mit der Leistungsrechnung die Betriebsbuchhaltung (Kosten- und Leistungsrechnung). Mithilfe der Betriebsbuchhaltung sollen der kurzfristige Erfolg, die Differenz zwischen Leistungen und Kosten, als Betriebsergebnis ermittelt und die Selbstkosten eines Erzeugnisses oder Auftrags festgestellt werden. Weiterhin sollen die Wirtschaftlichkeit des Unternehmensprozesses kontrolliert (Kostenkontrolle und Kostenplanung) und Entscheidungen untermauert werden (z. B. Kalkulation, Produktions- und Investitionsprogramm).
- Die Kostenrechnung verfolgt die **Entstehung der Kosten** bei der Leistungserstellung schrittweise. Dabei wird nach folgenden Stufen vorgegangen:
 1. Die **Kostenartenrechnung** erfasst alle Kosten der Abrechnungsperiode als Einzelkosten und Gemeinkosten.
 2. Danach schließt sich im Rahmen der **Kostenstellenrechnung** die verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinkosten auf die einzelnen betrieblichen Teilbereiche (Kostenstellen) an.
 3. Die **Kostenträgerrechnung** ermittelt die Gesamtkosten, die innerhalb einer Abrechnungsperiode insgesamt auf die Produktarten entfallen (Kostenträgerzeitrechnung) oder errechnet als Kalkulation die für die Herstellung oder den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung jeweils anfallenden Kosten (Kostenträgerstückrechnung) pro Stück oder Auftrag.

(Duden: Das Lexikon der Wirtschaft. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag 2001)

Service Strategy: Financial Management

Testfrage 1

Welche Informationen liefert der Prozess Financial Management dem Service Level Management?

Informationen über die

- A.** Verfügbarkeit (Availability) von IT Services in einem bestimmten Zeitraum (Periode)
- B.** Kosten des Financial Management Systems
- C.** Gesamtkosten der Netzwerk-Administration
- D.** Ausgaben für IT Services pro Kunde

Service Strategy: Financial Management

Testfrage 1

Welche Informationen liefert der Prozess Financial Management for IT Services dem Service Level Management?

Informationen über die

- A. Verfügbarkeit (Availability) von IT Services in einem bestimmten Zeitraum (Periode)
 - B. Kosten des Financial Management Systems
 - C. Gesamtkosten der Netzwerk-Administration
 - D. Ausgaben für IT Services pro Kunde**
-

- A. Falsch. Diese Informationen werden vom Availability Management berichtet.
- B. Falsch. Diese Informationen werden an das IT Management berichtet.
- C. Falsch. Diese Kosten sind nicht kundenbezogen und deshalb für das Service Level Management nicht brauchbar.
- D. Richtig. Dies ist einer der kostenbezogenen Punkte, die an das Service Level Management berichtet werden.



Service Strategy: Financial Management

Testfrage 2

Ein Prozess beabsichtigt Folgendes: Den ökonomischen Wert der IT-Services durch ein logisches IT-Infrastruktur-Modell zu überwachen.

Welcher Prozess ist hiermit gemeint?

- A. Capacity Management
- B. Change Management
- C. Configuration Management
- D. Financial Management

Service Strategy: Financial Management

Testfrage 2

Ein Prozess beabsichtigt Folgendes: Den ökonomischen Wert der IT-Services durch ein logisches IT-Infrastruktur-Modell zu überwachen.

Welcher Prozess ist hiermit gemeint?

- A. Capacity Management
 - B. Change Management
 - C. Configuration Management
 - D. Financial Management for IT-Services**
-

- A. Falsch. Das Capacity Management überwacht nicht den ökonomischen Wert.
- B. Falsch. Das Change Management überwacht nicht den ökonomischen Wert.
- C. Falsch. Das Configuration Management erstellt zwar ein Modell der IT-Infrastruktur, überwacht aber nicht dessen ökonomischen Wert.
- D. Richtig. Die Ermittlung der Wertschöpfung der IT mittels der IT-Infrastruktur ist Aufgabe Financial Management for IT-Services.**

Service Strategy: Financial Management

Testfrage 3

Welcher Prozess ist für den Entwurf eines Leistungsverrechnungssystems verantwortlich?

- A.** Availability Management
- B.** Capacity Management
- C.** Financial Management
- D.** Service Level Management

Service Strategy: Financial Management

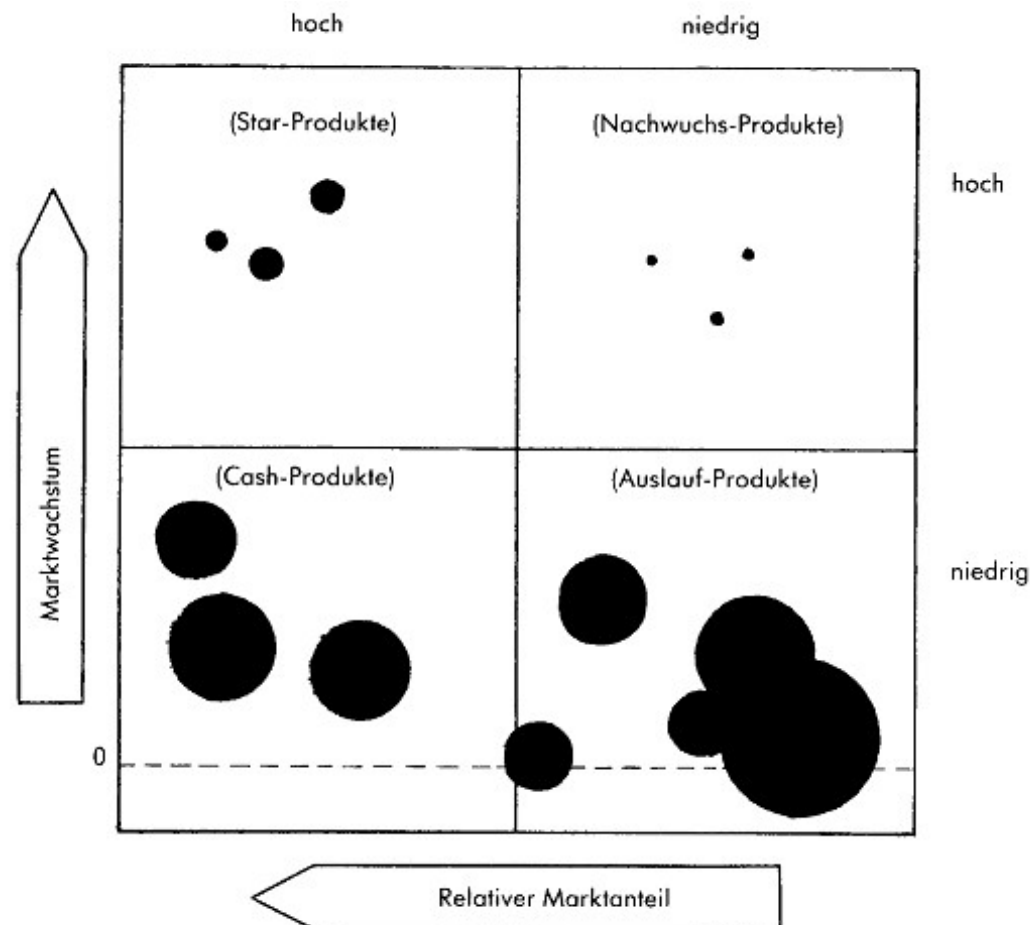
Testfrage 3

Welcher Prozess ist für den Entwurf eines Leistungsverrechnungssystems verantwortlich?

- A. Availability Management
 - B. Capacity Management
 - C. Financial Management for IT Services
 - D. Service Level Management**
-

- A. Falsch. Das Availability Management hat nichts mit Leistungsverrechnung zu tun.
- B. Falsch. Das Capacity Management hat nichts mit Leistungsverrechnung zu tun.
- C. Richtig. Hier erfolgt der Aufbau eines Kosten- und Leistungsrechnungssystem mit der Verrechnung von Einzel- und Gemeinkosten auf Services (Kostenträger).
- D. Falsch. Das Service Level Management stellt Leistungen gemäß Vertrag in Rechnung. Eine interne Leistungsverrechnung erfolgt bereits bei C zur Ermittlung der Preise.

01-02 Service Strategy: Portfolio Management



Service Strategy: Service Portfolio Mgmt (SPM)

Service Portfolio

- Gesamtheit aller Service seines Service Providers.
- Wird für das Management des gesamten Lebenszyklus aller Services genutzt.
- Das SPM spiegelt den Bedarf des Business / der Kunden wieder und zeigt die Reaktion des IT Service Providers auf diesen Bedarf in Form von Services.

- **Das Service Portfolio besteht aus:**
 - ◆ Servicepipeline (beantragt oder in der Entstehung)
 - ◆ Servicekatalog (Live oder bereit zur Auslieferung)
 - ◆ eingestellte Services.

Frage: Wohin gehört ein Service, der noch im Betrieb ist, aber nicht mehr vermarktet wird (Auslauf-Services)?

=> eingestellte Services

Service Strategy: Service Portfolio Mgmt

Service Portfolio Prozess

- Definition
 - ◆ Erstellung Liste aller bestehender und geplanter Services (Service Inventarliste)
 - ◆ Zuordnung der Services zu Business Cases / Märkten
- Analyse
 - ◆ Welche Services liefern welchen Wertbeitrag (vgl. BCG-Matrix)
 - ◆ Priorisierung der Investitionen
 - * *Run the Business*: Erhalt Servicebetrieb
 - * *Grow the Business*: Erweiterung Serviceumfang
 - * *Transform the Business*: Expansion neue Märkte
- Genehmigung
- Umsetzung
 - ◆ Entscheidung kommunizieren
 - ◆ Ressourcen bereitstellen

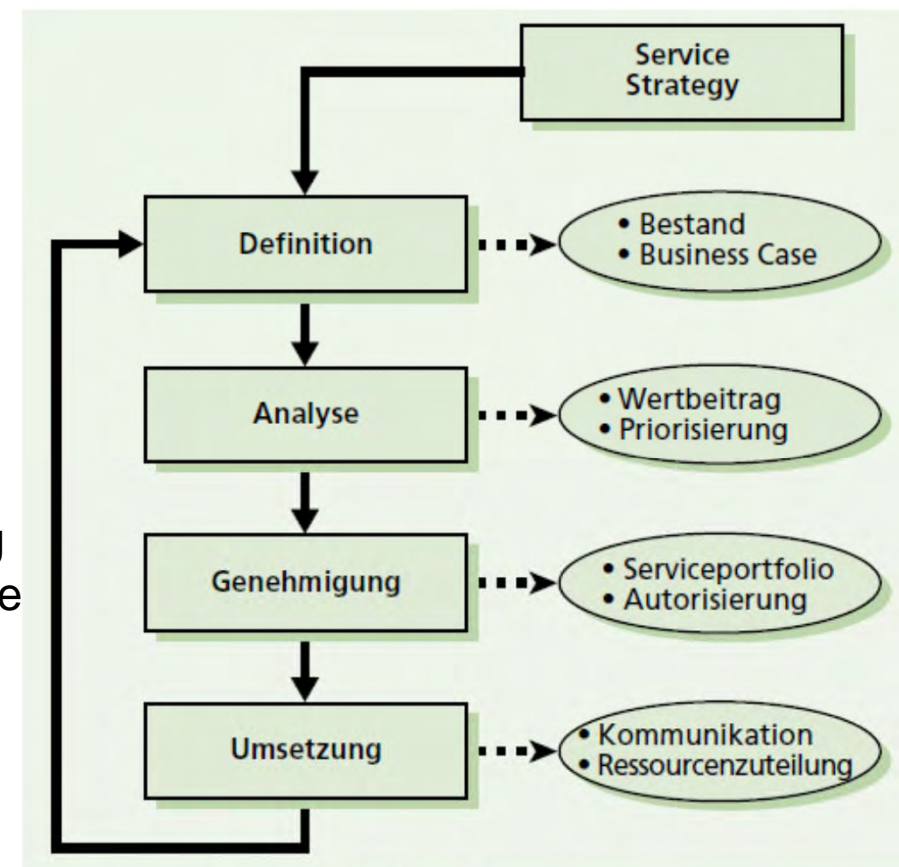
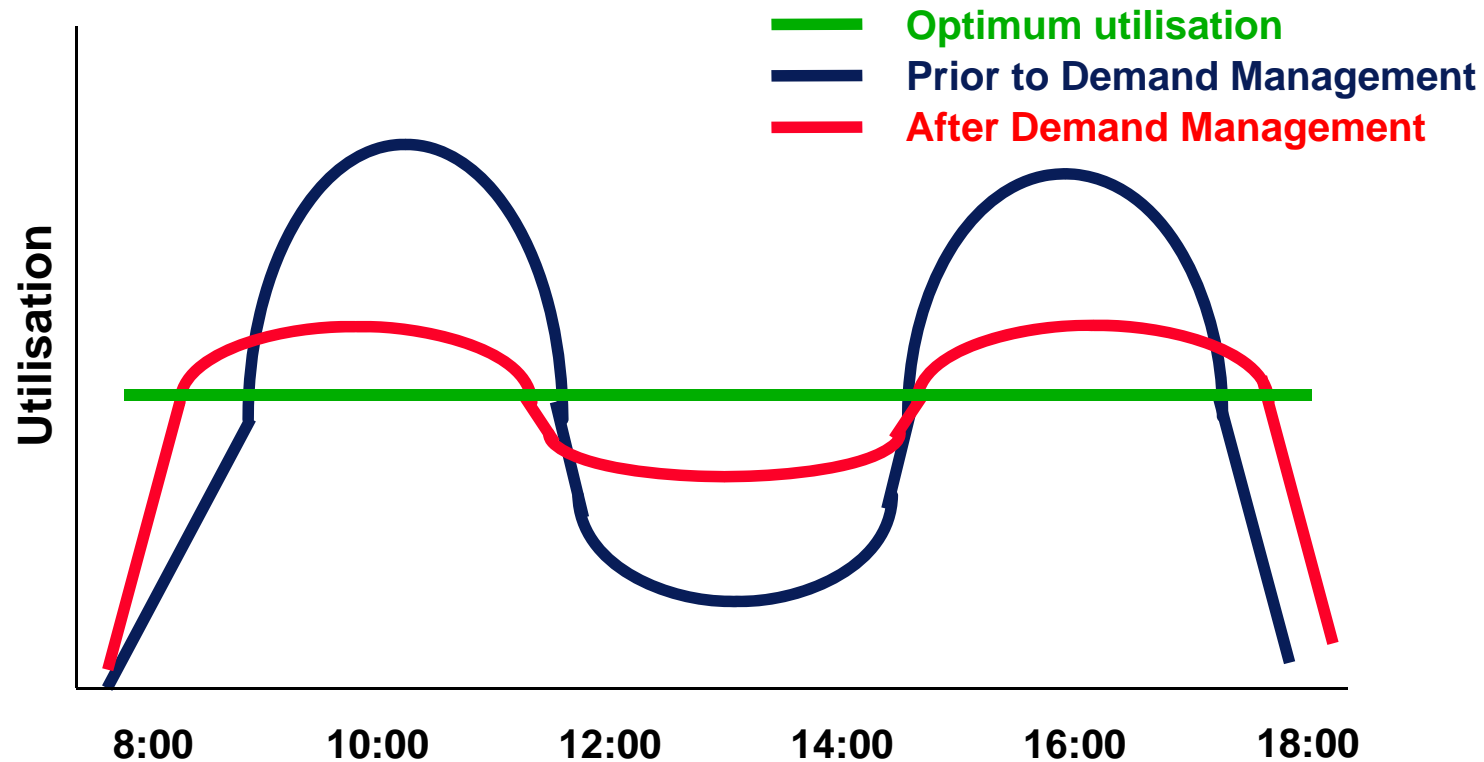


Abbildung 5.2 Service Portfolio-Prozess

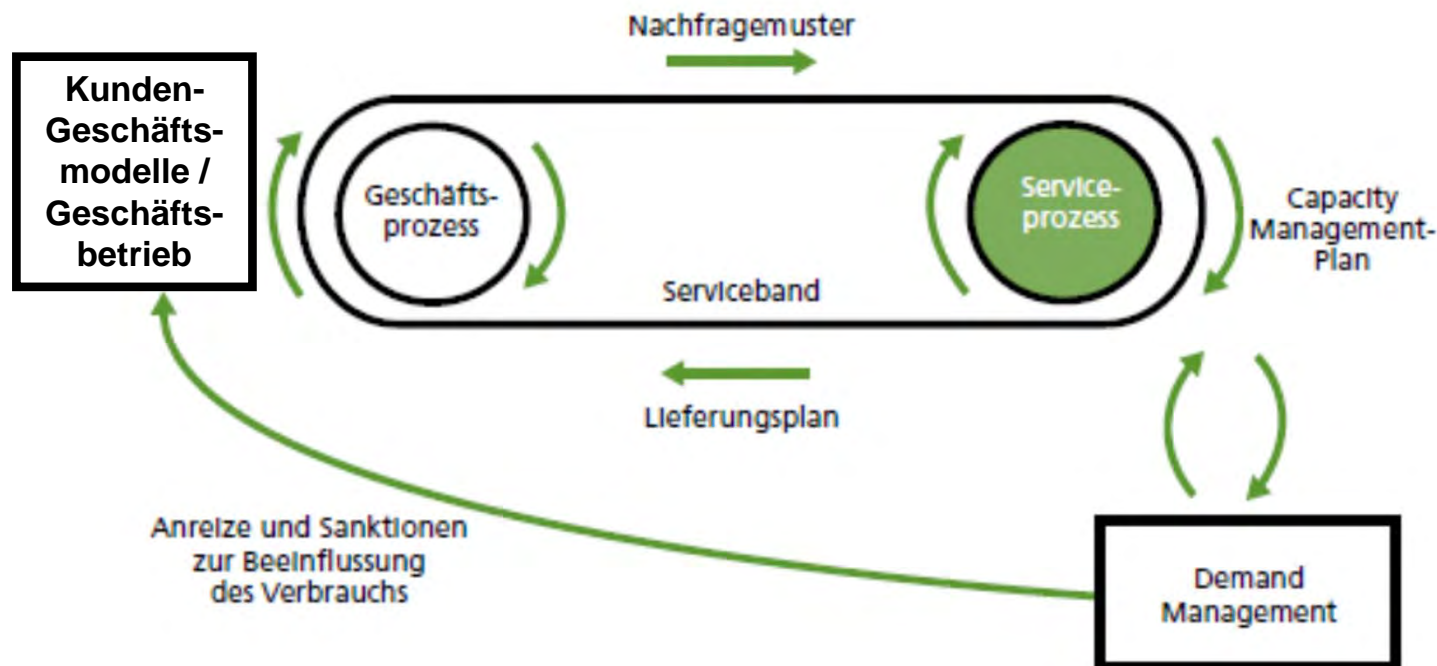
01-03 Service Strategy: Demand Management



Service Strategy: Demand Mgmt

Zielsetzung

- Das Demand Management richtet das Angebot auf den Bedarf aus und zielt auf eine möglichst genaue Vorhersage des Verkaufs von Produkten oder auch dessen Steuerung ab.



Service Strategy: Demand Mgmt

Grundbegriffe

Service Package

- Das Service Paket ist eine detaillierte Beschreibung eines IT Service, der dem Kunden zur Verfügung gestellt werden kann.

Core Service Package – CSP

- CSPs enthalten die vom Kunden benötigte Grundfunktionalität

Service Level Package – SLP

- SLPs entsprechen den Service Levels, die ergänzend zu einem Core Service angeboten werden. Sie sind das Instrument zur Marktdifferenzierung.

Line of Service – LOS

- Ein Core Service oder unterstützender Service, der über mehrere Service Level Packages verfügt
- Eine Servicelinie wird von einem Produktmanager verwaltet und ist für ein bestimmten Marktsegment verantwortlich.

LOS

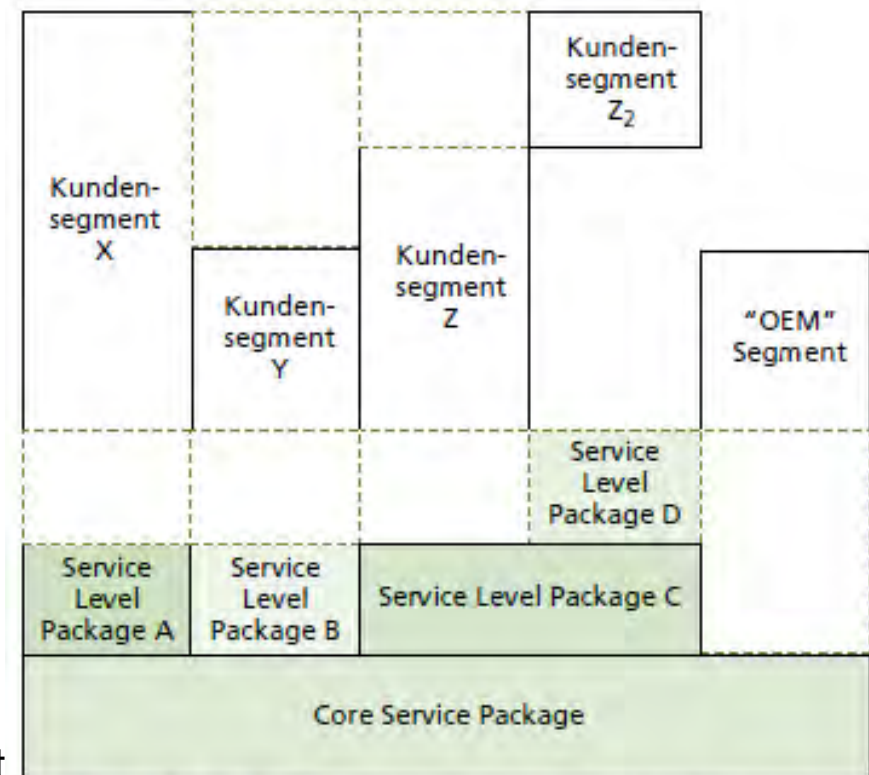
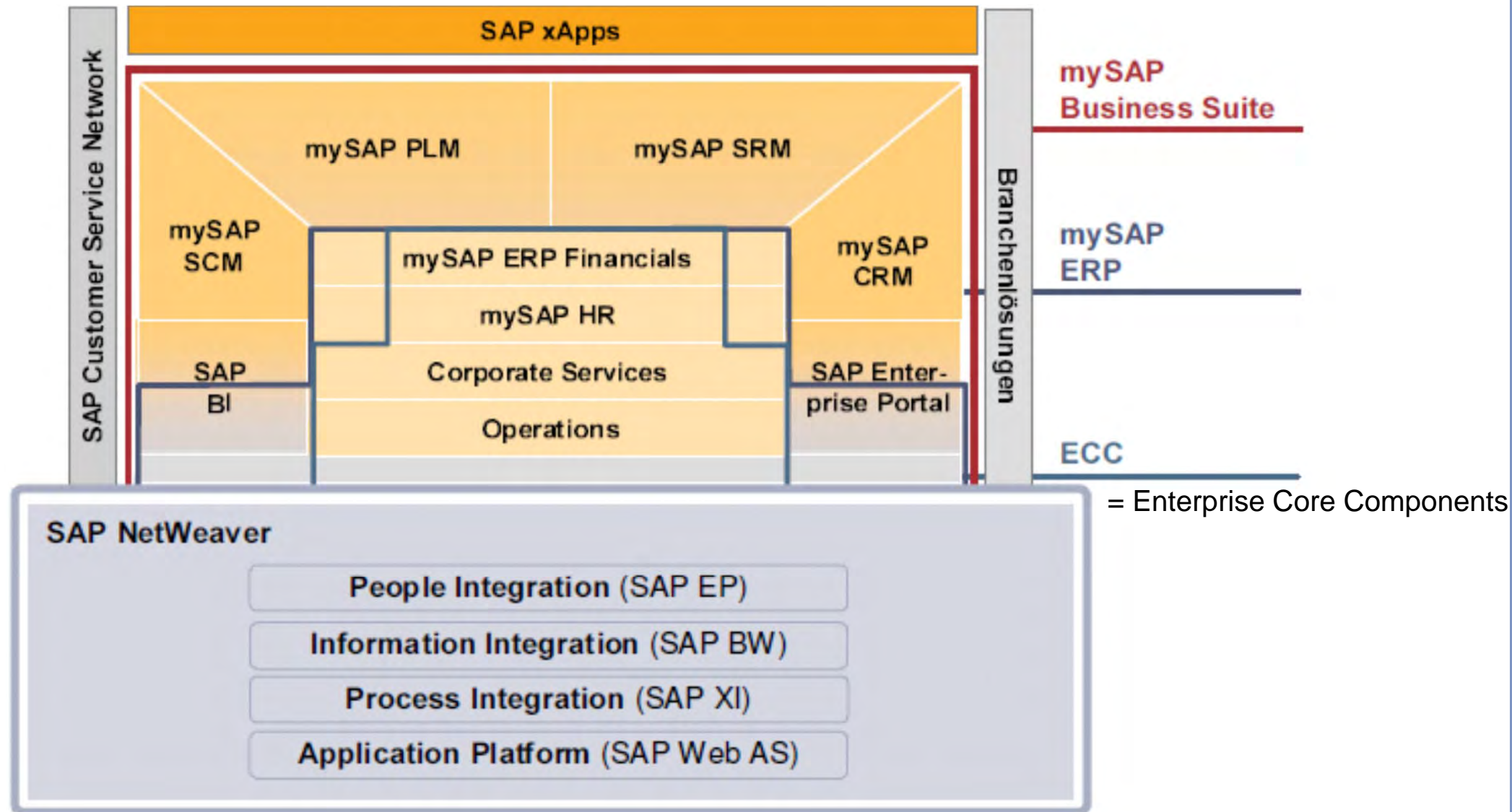


Abbildung 5.5 SLPs stellen einen Weg zur Lieferung differenzierter Services dar

Service Strategy: Demand Mgmt Beispiel



IT-Strategie bei Britta

Dienstleister und Prozessberater

Die IT-Strategie des Trinkwasseroptimierers Brita

Datum: 31.05.2013
Autor(en): Karin Quack
URL: <http://www.cio.de/2916749>

Frank Nittka hat bei Brita ein Shared-Service-Center installiert sowie das Beratungsprinzip in IT und Business-Bereichen eingeführt.

Seine Visitenkarte veranschaulicht, warum Frank Nittka beim Wettbewerb "**CIO des Jahres**"¹ schon zum dritten Mal unter die zehn besten Mittelstands-CIOs im deutschsprachigen Raum gewählt wurde. Dort steht unter dem Namen der Titel "Group Director IT & Process Consulting - Shared Service Center IT". Das klingt so gar nicht nach Mittelstand, zu dem Nittkas Arbeitgeber, der Filterhersteller Brita, mit rund 1000 Mitarbeitern zweifelsohne zählt.

Maßgeblich für die aktuelle Preisvergabe war sicher der Aufbau der Shared-Service-Organisation in der IT. Zunächst fragt man sich, wozu ein mittelständisches Unternehmen so etwas braucht. Aber bei genauem Hinsehen ergibt es durchaus einen Sinn.

Das Shared Service Center IT (SSC IT) läuft quasi quer zur Unternehmensstrategie der Brita Gruppe, die seit 2011 auf Divisionalisierung abzielt. Aber einen IT-Bereich mit knapp 30 Mitarbeitern auf mehrere Divisionen aufzuteilen ergäbe wohl wenig Sinn. "Wir wären gar nicht mehr arbeitsfähig", bestätigt Nittka.

Außerdem lassen sich in der IT durchaus Synergien aus einer zentralen Struktur gewinnen, beispielsweise wenn es um Infrastrukturen, Anwendungslizenzen oder Informationssicherheit geht. Wie der CIO nicht ohne Stolz berichtet, betreibt Brita weltweit eine SAP-Instanz.

Aus diesen Gründen entschied das Unternehmen, die IT weiterhin als Zentralbereich bestehen zu lassen. Das entband Nittka und sein Team aber keineswegs von der Aufgabe, sich zu verändern. Vor allem in drei Punkten waren sie mehr denn je gefordert.

IT-Strategie bei Britta

➔ **1. Strikte Orientierung an den Kunden**

Das wichtigste Ziel der neuen Organisation ist die interne Kundenorientierung. "Wir müssen uns positionieren wie ein externer Dienstleister", erläutert Nittka. So stimme sich das IT-Team in den zweimal pro Jahr anberaumten Service-Meetings mit seinen Kunden ab, sammle Feedback und versuche, die Anforderungen der Klientel zu sortieren und zu kanalisieren.

Hier kommt die zweite Zuständigkeit des Brita-CIOs ins Spiel: die Prozessberatung. Schon 2005 wurde aus der IT heraus in den Fachbereichen ein kleines Team von Business-Prozess-Experten (BPX) installiert. Sie stehen als interne Berater zur Verfügung, wenn ein Fachbereich neue Projekte oder Prozessveränderungen plant. "Es gibt keine Pflicht, einen BPX einzubinden", betont Nittka, "aber das Angebot wird immer häufiger angenommen."

Die BPX sind organisatorisch an den Hauptprozessketten angesiedelt, aber disziplinarisch dem CIO unterstellt. "Das ist insofern sinnvoll, als ein BPX ja auch kritische Fragen stellen muss und der Blick von außen oft neue Möglichkeiten eröffnet", sagt Nittka. Außerdem mache es die gemeinsame Zugehörigkeit zum IT-Bereich leichter, einheitliche Methoden zu erarbeiten und sich untereinander auszutauschen.

Verantwortlich ist jeder dieser Experten für einen Hauptprozess, wie er sich im ERP-System darstellt: Order to Cash (Vertrieb), Supply Chain (Logistik), Plan to Produce (Produktion und Qualitäts-Management) sowie Finance / Controlling / Human Resources. Parallel dazu ist die Prozesseignerschaft auf der Business-Seite organisiert: Für jede Prozesskette gibt es genau einen Owner.

IT-Strategie bei Britta

➔ 2. Hundertprozentige Leistungsverrechnung

Die zweite Änderung, die das SSC IT vom früheren IT-Bereich unterscheidet, betrifft das IT-Budget. Wie Nittka ausführt, soll es zu 100 Prozent auf die Business-Bereiche umgelegt werden - zumindest theoretisch. Infrastrukturelle Services werden nach dem Verursacherprinzip intern verrechnet. Dazu hat die IT hat einen Katalog mit etwa 20 Services erstellt, die ein Preisschild tragen. So können die internen Kunden genau erkennen, was eine Dienstleistung sie kosten wird, und entscheiden, ob sie ihnen das wert ist. "Das war für die Geschäftsleitung wichtig", so Nittka: "Die Kunden gehen jetzt bewusster mit der Ressource IT um."

Bei Projekten sorgt die neue Organisationsform bisweilen für Diskussionsstoff. Nämlich dann, wenn Kundenanforderungen im Widerspruch zu IT-Standards stehen. Hier gilt es, Interessen abzuwägen und gemeinsam nach Lösungsalternativen zu suchen. "Schließlich haben wir auch ausdrücklich den Auftrag, Wildwuchs zu verhindern", erläutert Nittka.

Seit das Shared Service Center Anfang 2012 in Betrieb genommen wurde, hat sich die Zahl der Projekte merklich verringert. Kostentransparenz und projektbezogene Verrechnung erleichterten die Entscheidung für oder gegen ein Projekt, unterstützten die korrekte Priorisierung und verringerten letztendlich den Einführungsaufwand, freut sich der IT-Chef. Dabei habe sicher eine weitere Neuerung geholfen: Beratungsleistungen der BPX würden seit Anfang des Jahres nicht mehr einzeln verrechnet, sondern über Gemeinkosten abgebildet: "Damit steigt die Motivation, BPX einzubinden, zusätzlich."

IT-Strategie bei Britta

➔ 3. Variable Kosten mit Hilfe externer Services

Das Shared Service Center soll auch den Anteil der variablen IT-Kosten erhöhen "Früher hatten wir einen recht hohen Fixkostenblock", erinnert sich Nittka, "den wir nun nach und nach in variable Kosten umwandeln." In diesem Zusammenhang denke er immer häufiger über externe Dienstleistungsangebote nach. Cloud-Services würden es ihm ermöglichen, Services flexibel zu bestellen, nach Verbrauch zu bezahlen und sauber wieder abzustoßen: "Bestellt ist immer schnell", sagt der CIO, "viel schwieriger ist es, sicherzustellen, dass ein Service, den ich nicht mehr brauche, auch von der Kostenliste verschwindet."

Um diese Vorgaben zu erfüllen, musste die IT auch ihre internen Prozesse auf den Prüfstand stellen - mit teilweise erheblichem Aufwand, wie Nittka einräumt. Der IT-Bereich müsse sich quasi selbst wie ein Cloud-Provider aufstellen. Aber auch das Business war gefordert: "Die Geschäftsbereiche müssen mehr planen und sich intensiv mit den Kosten auseinandersetzen", geht Nittka ins Detail. Doch mittlerweile sei das Prinzip gut verstanden, die Fachbereiche hätten sich mit den neuen Begriffen angefreundet, und die Möglichkeiten würden immer stärker genutzt.