

Erfahrungen mit dem Serviceorientierten IT-Management & IT-Controlling in der HUK-COBURG

Michael Niekut, Patrick Friese

Abteilung Informatik
Technologie und Planung
HUK-COBURG
Bahnhofplatz
D-96444 Coburg

Abstract: Ausgehend von einem 2003 initiierten und seitdem stetig weiterentwickelten Serviceorientierten IT-Management- & IT-Controllingansatz für das BO-/DV-Ressort in der HUK-COBURG werden in Form eines Erfahrungsberichts wesentliche Erkenntnisse aus der Praxis zusammengefasst, im Abgleich zu Unternehmen anderer serviceorientierter Branchen eingeordnet, sowie hinsichtlich der Bedeutung für andere Versicherungsunternehmen bewertet.

1 Einleitung

Im Jahr 2003 wurde die Organisationsstruktur im Ressort Betriebsorganisation und Datenverarbeitung (BO-/DV-Ressort) der HUK-COBURG überprüft. Dabei wurde neben anderen Maßnahmen eine Organisationseinheit „Technologie und Planung“ geschaffen, die neben verschiedenen übergreifenden Aufgaben seitdem auch die Tätigkeiten eines DV-Controllings¹ im Unternehmen wahrnimmt.

Eine Analyse der bis dato vorhandenen DV-Steuerungssysteme für das Ressort durch diese Einheit führte zu dem Schluss, Berichts- und Steuerungssysteme grundlegend zu überarbeiten, zu vervollständigen und zu vereinheitlichen.

Dies sollte künftig mit einer konsequenten Serviceorientierung erfolgen, da die Analyse zeigte, dass man zwar bereits bisher über eine hohe Transparenz in der Kostenartensicht und eine gute Transparenz in der Kostenstellensicht verfügte. Die Transparenz in punkto (Dienst-) Leistungen, der Nutzung der eingesetzten Ressourcen und Ausprägung der Kostenträgersicht, mit einhergehenden Verantwortlichkeiten, Dokumentationen, sowie einem entsprechenden Steuerungszyklus inklusive Berichtswesen, waren als zu gering ausgeprägt eingestuft worden.

Ausgehend von dieser Analyse wurde im Laufe des Jahres 2003 ein integraler Ansatz für ein serviceorientiertes IT-Management & IT-Controlling konzeptioniert (2. Halbjahr 2003), im Rahmen eines Projekts initial in die Praxis umgesetzt (2004) und seitdem konsequent sukzessive erweitert und verfeinert (2005 bis 2007).

¹ Die Abkürzungen DV und IT können im folgenden Text synonym gesehen werden.

2 Serviceorientiertes IT-Management & IT-Controlling in der HUK-COBURG

2.1 Initialisierung der Serviceorientierung

Erster Schritt zur Serviceorientierung in der HUK-COBURG war die Einführung eines *DV-Servicekatalogs* für die DV-Services der fünf Abteilungen des BO-/DV-Ressorts (Abteilung Betriebsorganisation (BO) und die DV-Abteilungen: Anwendungsentwicklung, Benutzerunterstützung, Informatik sowie Informatik Betrieb). HUK-COBURG unterscheidet hierbei zwei Ausprägungen von DV-Services:

- *Primäre DV-Services (Produkte)* sind Services, die außerhalb der DV-Organisation zum Einsatz kommen, z.B. eine Schadensanwendung oder eine Finanzbuchhaltung, und somit direkt den Nutzern der Fachbereiche, sprich Kunden, zur Verfügung stehen.
- *Sekundäre DV-Services (Leistungen)* werden innerhalb der DV-Organisation benötigt, um primäre IT-Services zu erbringen, z.B. die Rechnerleistung einer Hardwareplattform. In der industriellen Produktion spräche man von Vorprodukten, die zur Fertigung der Endprodukte notwendig sind.

Durch den Serviceansatz wird der Fokus konsequent auf die von den Anwendern erkennbaren Ergebnisse der Organisation (Primäre DV-Services / DV-Produkte) gerichtet. Da für jedes Wirtschaftsunternehmen die Finanzen im Mittelpunkt des Handelns stehen, wurde mit der Finanzperspektive der Servicesicht begonnen. Ziel war zunächst die Verbesserung der Kostentransparenz für das DV-Management sowie die Stärkung des Kostenbewusstseins bei den Mitarbeitern. Unabhängig von der bestehenden Aufbauorganisation wurden DV-Leistungen definiert, welche die Bausteine (Vorprodukte) für weitere DV-Leistungen oder DV-Produkte bilden. Dieser Entwurf wurde jeweils mit Verantwortlichen aus den Organisationseinheiten Stück für Stück verprobt, bis sich eine für die Beteiligten plausible Form und ein angemessener Detaillierungsgrad ergaben. Es wurden jeweils ca. 50-60 DV-Produkte und DV-Leistungen definiert und im Servicekatalog dokumentiert. Außerdem wurde mit der Verabschiedung des Servicekatalogs im Ressort die neue Rolle des Serviceverantwortlichen geschaffen, die zusätzlich zu der gegebenen Unternehmenshierarchie (Abteilungsleiter – Bereichsleiter - Gruppenleiter) wirkt. Dieses Vorgehen bot den Vorteil, dass für alle weiteren Schritte Ansprechpartner benannt waren, die aufgrund ihrer künftigen Aufgabe hohes Interesse für die Ausgestaltung von DV-Services mitbrachten.

2.2 Schaffen von Service-Kostenstrukturen und Kostentransparenz

Zu den ersten Aufgaben gehörte die Aufgliederung von DV-Services in ihre wesentlichen Prozessbestandteile (Teilservices) im DV-Betrieb und die Definition von bebuchbaren Vorgängen im Aufwandserfassungssystem der HUK-COBURG. DV-Services umfassen je nach Komplexität der Teilaufgaben ca. 1-10 Teilservices. Diesen können mehrere Vorgänge zur internen Steuerung zugeordnet sein. Interne und externe

Personalaufwände werden aus den Vorkosten ausschliesslich auf Gruppenebene übernommen, um personenbezogene Leistungserfassung zu vermeiden.

Im Servicekatalog werden neben sämtlichen DV-Aufwänden auch alle *DV-Kosten* nach spezifisch erarbeiteten Verfahren den Services zugeordnet, siehe Abb.2.1:

- Sachkosten für Hardware, Software und Kommunikation
- Interne Personalkosten: differenziert nach DV-Betrieb und DV-Projekten
- Fremdberatungskosten: differenziert nach DV-Betrieb und DV-Projekten
- Sonstige Kosten, d.h. Raum-, Büro-, Werbe-, Reisekosten, etc.

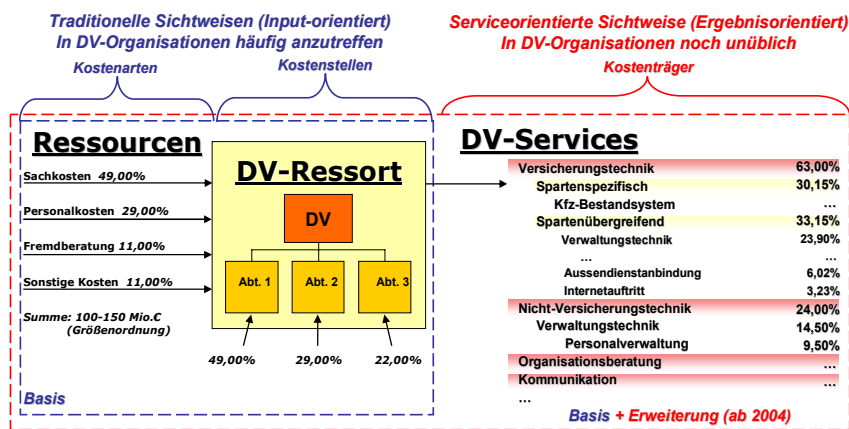


Abb. 2.1: DV-Services Kostenträgerrechnung HUK-COBURG (Input-Output Sicht)

Hardware- und Software-Kosten: Diese werden auf Einzelbelegebene zugeordnet. Dies geschieht mittlerweile bereits bei der Planung für das Folgejahr und wird bei der Anforderung verifiziert. HUK-COBURG besitzt einen zentralen DV-Einkauf, der sämtliche Beschaffungsmaßnahmen durchführt und Verträge abschließt. Daher werden alle erforderlichen Daten im Verwaltungssystem des zentralen DV-Einkaufs nachgehalten.

Personalkosten (Betrieb), Sonstige Kosten: Zunächst wird anhand der Personalkosten und Gesamtaufwände je Abteilung ein Stundenkostensatz ermittelt, dann werden sämtliche Personalkosten des DV-Betriebes anhand der Aufwände wie oben beschrieben den DV-Services zugeordnet. Die Sonstigen Kosten (ca. 8%) werden schließlich anhand aller zugeordneten internen Personalaufwände verteilt.

Projektkosten: Die Zuordnung von Projekten geschieht bei der Projektplanung anhand eines von der Projektleitung vorgeschlagenen Verteilschlüssels. Dieser Vorschlag wird vom Strategiegremium des Ressorts geprüft und ggf. angepasst. Mit diesem spezifischen Projektschlüssel werden interne und externe Projektaufwände auf die betreffenden DV-Services verteilt. Bei HUK-COBURG sind die meisten Projekte (80-90%) – abgesehen von wenigen übergreifenden Großprojekten – sehr dediziert in ihrer Zielstellung und

können eindeutig DV-Services zugeordnet werden. Für übergreifende Großprojekte (ca. 5 bis max. 10 Projekte pro Jahr) wird von den Projekten ein Schlüssel erarbeitet.

Schließlich wurden geeignete Methoden zur verursachungsgerechten Verteilung aller sekundären Services auf die Nutzer ermittelt. Zur Auswahl geeigneter Schlüssel wurde eine Analyse der Kostentreiber für alle sekundären Services durchgeführt. Anhand von Abnahmemengen und der identifizierten Kostentreiber wurden gemeinsam mit den Verantwortlichen Vorschläge für Kostenverteilungsschlüssel erarbeitet und dem DV-Management zur Entscheidung unterbreitet.

So konnten bereits für das Jahr 2004 erstmals Servicekosten berichtet werden. Mittlerweile bilden die so erzeugten Kostenberichte nicht nur die Basis für die interne Kostentransparenz, sondern aufgrund ihrer hohen Verursachungsgerechtigkeit auch das Fundament für die DV-Kostenträgerrechnung des Konzerns.

2.3 Erweiterung des Serviceorientierten Ansatzes

Der zweite große Schritt in Richtung Serviceorientierung (2005 bis '07) hatte zum Ziel:

- durchgängige Qualitätstransparenz durch Produkt-*Service Level* zu schaffen,
- die Aufgaben der Serviceverantwortlichen auf die *Planung der Kosten*, die *Planung technischer Nutzungsdaten* und mittelfristig auf die *Qualitätsverantwortung* auszuweiten,
- ein *serviceorientiertes Berichtswesen* im Rahmen des *Serviceorientierten Steuerungszyklus* zu designen, das nahtlos in eine Portallösung für ein serviceorientiertes *DV-Kennzahlensystem* mündet.

Produkt-Service Level: Zunächst wurden für die geschäftsrelevanten primären DV-Services Service Level definiert. Dabei konnten bereits vorhandene Verfahren und Ergebnisse aus dem technischen Monitoring der Anwendungen genutzt werden. Diese Verfügbarkeits- und Antwortzeitmessungen wurden den definierten Services zugeordnet. Dabei zeigte sich, dass zu den am höchsten priorisierten Services bereits eine gute Abdeckung mit Verfügbarkeitskennzahlen vorlag. Es wurden auch Lücken hinsichtlich der Erfassung und Ermittlung aufgedeckt und interner Handlungsbedarf im Service-Level Management transparent gemacht. Die tagesaktuellen Service-Level-Messungen wurden in die Berichtssystematik integriert.

Serviceorientierte Kostenplanung: Auch die Kostenplanung sollte in der Servicestruktur erhoben werden. Dies wurde durch eine Änderung der DV-Planung erreicht. Die Planung interner Personalaufwände und externer Dienstleistungen musste um eine eindeutige Referenzierung der geplanten Vorgänge bzw. Beauftragungen auf die DV-Services ergänzt werden. Diese Planung findet nach wie vor durch die Gruppenleiter in den Organisationseinheiten statt. Die alljährlich stattfindende Hard-, Software und Kommunikationsplanung (Investitions- und Kostenplanung) wurde organisatorisch stark modifiziert. Dieser Teil der Unternehmensplanung wird seit 2005 durch die Serviceverantwortlichen durchgeführt. Sie sind seitdem in der Pflicht, alle Anforderungen aufzunehmen und in die entsprechende Planung von Investitionen und Miete-/Leasing- oder Wartungsverträgen umzusetzen. Dadurch wird das Kostenbewusstsein gestärkt.

Planung von Nutzungsdaten: Neben der Planung der direkten Kosten des DV-Service müssen die Nutzungsmengen für das Folgejahr geplant werden. Da man für die Nutzungsermittlung z.B. von CPU-Rechenleistung, Speicherbedarfen, Anwenderzahlen usw. noch nicht auf langjährige Erfahrungswerte in der neuen Systematik zurückgreifen kann, werden für die Planung derzeit die Vorjahresanteile verwendet. Mittelfristig werden die Serviceverantwortlichen die Planung des Nutzungsanteils an Erfahrungswerten ausrichten. Neben der Übernahme der Kostenverantwortung wurde auch die Übernahme der *Qualitätsverantwortung* für DV-Services durch eine geeignet formulierte serviceorientierte Qualitätspolitik eingephasst. Primär sind die Serviceverantwortlichen qualitätsverantwortlich; durch serviceübergreifende Qualitätskoordinatoren werden sie unterstützt, und das Qualitätsmanagement in die Aufbauorganisation integriert.

Serviceorientiertes Berichtswesen: Das „neu“ geschaffene Berichtswesen basiert auf der Gliederung und Hierarchie des Servicekatalogs. Sämtliche Berichte für das Top-Management werden durch die Servicekategorien und DV-Services vorgegeben. Die Berichte sind top-down, z.B. nach dem Kostenvolumen eines DV-Services oder z.B. nach dem stärksten Kostenzuwachs darstellbar. Für Analysezwecke werden standardmäßig weitere Sichtweisen auf die Kosten bereitgestellt (z.B. für Kosten aus Betrieb oder Projektmaßnahmen). Neben den Übersichtsberichten für DV-Services gibt es Berichte für die DV-Kostenarten, die erbrachten internen/externen Aufwände und verschiedene Detailberichte, so z.B. für die absoluten Abnahme- / Nutzungsmengen im Rahmen der Verteilschlüssel der sekundären DV-Services.

Serviceorientierter Steuerungszyklus: Das serviceorientierte Berichtswesen mit den Kostenberichten und SLA-Verfügbarkeitszahlen bildet somit das zentrale Steuerungselement im DV-Steuerungszyklus (Abb.2.2).

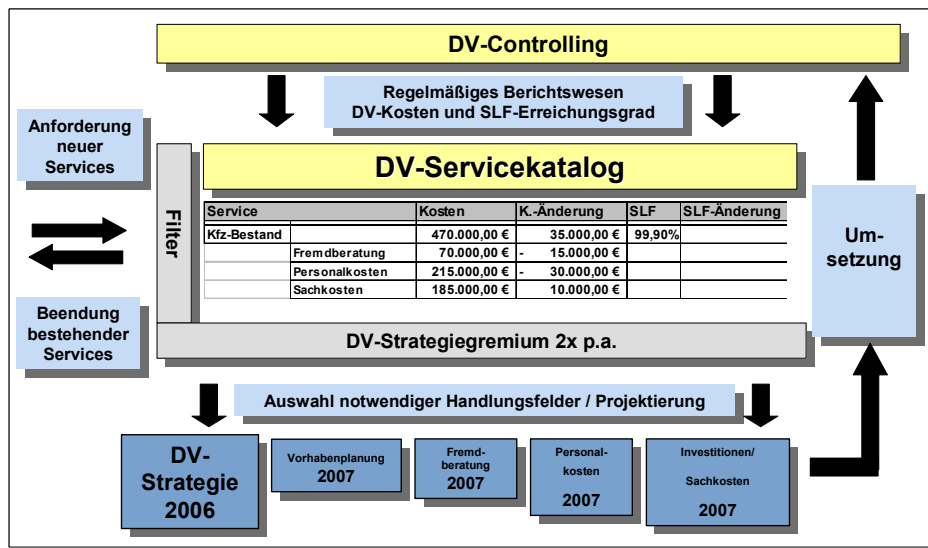


Abb. 2.2: Serviceorientierter DV-Steuerungszyklus

Einerseits bildet der Servicekatalog gemeinsam mit der DV-Strategie als Rahmenwerk das Fundament für die Projektierung neuer bzw. zu ändernder Services (strategisches Portfolio Management). Andererseits bildet er die Ausgangs- und Diskussionsbasis für die jährlich anstehende Kostenplanung für das Folgejahr: Personal-, Sach-, Fremdberatungskostenplanung, sowie Aufwandsplanungen für DV-Betrieb und Projekte (Abb.2.2).

Serviceorientiertes Kennzahlensystem: Um eine integrierte Gesamtsicht über alle DV-Services für das DV-Management zu schaffen, wurde im Rahmen eines Projekts (2006/07) ein Kennzahlensystem konzipiert (ausführlicher in [NF06]) und als Portallösung realisiert.

Neben sämtlichen Finanzkennzahlen (Plan, Ist, Entwicklungen, etc.) sind dort Qualitätskennzahlen (z.B. Service-Level-Messungen, Verfügbarkeiten, Störungen), Technische Kenngrößen (z.B. Mengen/-entwicklungen, sowie Ausblickskenngrößen (z.B. Frühindikatoren und Projektkenngrößen) auf einen Blick dargestellt. Das Ganze wurde zielgruppenspezifisch für Top-Management, Serviceverantwortliche, Datenlieferanten, etc. realisiert.

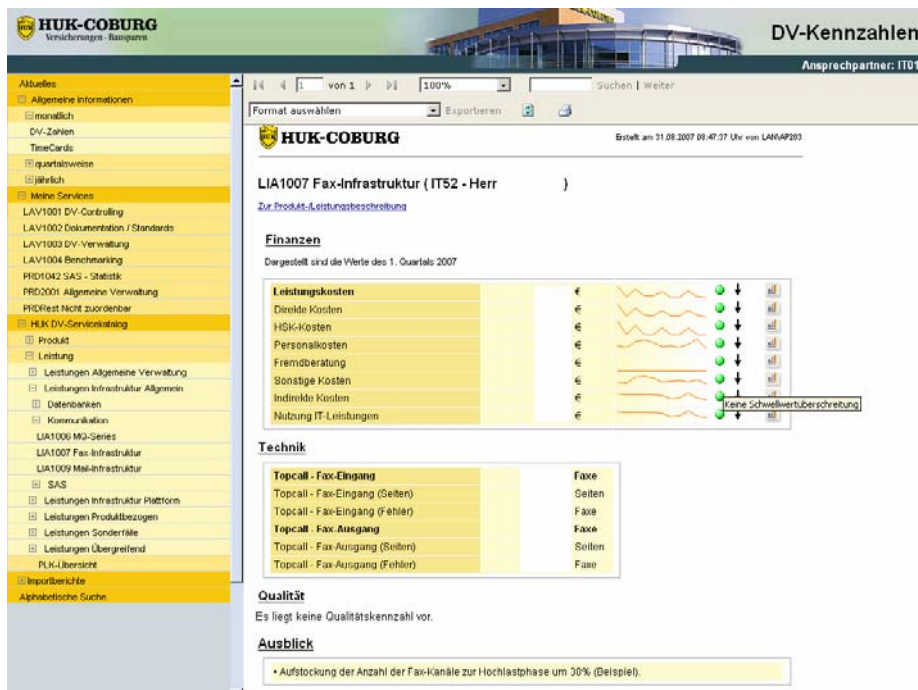


Abb. 2.3: Serviceorientiertes DV-Kennzahlensystem

3 Erfahrungen aus der Praxis

In der Praxis mit dem Serviceorientierten IT-Management bei der HUK-COBURG wurden Erfahrungen gesammelt, die hier als Quintessenz dargestellt werden, da sie für analoge Ansätze dienlich sein können. Ausgehend von fundamentalen Prämissen der Kostenaspekte über essentielle organisatorische Aspekte des Projektmanagements, der Integration von Standards und „Best-Practice“-Modellen, der Darstellung einer DV-Servicelandkarte wird zu den grundsätzlichen Fundamenten des serviceorientierten DV-Managements DV-Strategie, DV-Kennzahlensysteme und DV-Qualitätsmanagement geführt.

Kostentransparenz versus Kostenverrechnung: Der von der HUK-COBURG gewählte Ansatz war originär für die interne Servicekostentransparenz und Steuerung ausgelegt. Dies erwies sich im Nachhinein als deutlicher Vorteil gegenüber Ansätzen, die von vorneherein die Servicekostenverrechnung im Fokus haben. Hintergrund ist, dass so zunächst weniger darauf geachtet wurde, wie eine Rechnungsstellung an den Kunden zu erfolgen hat, mit den politischen Aspekten der Produktpreisbildung, der Rückerstattung von Kosten oder des Agierens an einem – wenn auch regulierten – Markt. Vielmehr führte der auf Kostentransparenz ausgerichtete Fokus zu einer, auch von Außenstehenden so bewerteten, recht hohen Sorgfalt der Kostenallokation und starkem Bestreben nach Kostentransparenz (siehe [Ti05]). Damit einher ging zwar ein erhöhter Aufwand bei der Initiierung der Servicekostenkalkulation, der bei der zeitlich nachträglich auf den Servicekosten aufgesetzten DV-Kostenverrechnung für den Konzern einerseits die Aufwände reduzierte, andererseits aufgrund der hohen Granulierung und Detailtiefe der Kostenzuordnung und Verteilung die langfristige Akzeptanz erhöhte. Bei bereits primär auf Kostenverrechnung ausgerichteten Ansätzen wird hingegen durch stärker zum Einsatz kommende Experten- oder politische Preisschlüssel die interne Kostentransparenz der Services gar nicht erst erzeugt oder „getrübt“, so dass die Identifikation mit den verrechneten Kosten einerseits geringer ist und andererseits das interne Fundament der Kostensteuerung deutlich schwächer ausgebildet ist.

Die „DV-Gemeinkosten“: In Publikationen zum Thema DV-Controlling wird gerne darauf hingewiesen, dass ein großer Block der anfallenden DV-Kosten „Gemeinkosten“ seien, da man diese nicht eindeutig innerhalb der DV-Landschaft zuordnen könne. Diese so genannten Gemeinkosten sind nach eigenen Erfahrungen zum überwiegenden Teil Kosten, die eindeutig den oben definierten sekundären Services zugeordnet werden können, analog dem Ansatz eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogens (BAB). Dies erfordert zwar einmalig erheblichen Zuordnungsaufwand, da alle Bestandsverträge und Bestands-AfA Positionen zugeordnet werden müssen. Die gewonnenen Erkenntnisse („Wer setzt was ein?“ bzw. „Wer nutzt was?“) sind aber von dauerhaftem Charakter, so dass Zuordnungen von Neuverträgen oder Neuinvestitionen im Rahmen künftiger Planungen leichter fallen und schneller erfolgen können. Ca. 79% aller angefallenen Kosten für Hard-, Software sowie Personal sind den sekundären Services zuzuordnen. Große Rahmenverträge wurden im Zuge dieser Zuordnung entsprechend aufgeschlüsselt, und, wenn der Hersteller dies unterstützte, in dedizierte Verträge aufgeteilt. Wenn diese Möglichkeit nicht gegeben war, wurde zumindest eine unternehmensinterne Aufteilung vorgenommen; es wurde eine sogenannte „Splittposition“ geschaffen. Über diese

Zuordnung werden alle Kostenpositionen damit auch den Serviceverantwortlichen zugeordnet, die diese Punkte für künftige Planungen zu prüfen, anzupassen und zu berücksichtigen haben. Darüber hinaus haben die Serviceverantwortlichen den Nachweis der Nutzung durch Andere (Vorprodukte bzw. Produkte) zu führen. Was derzeit noch übrig bleibt, und nicht nach Kostentreibern verteilt werden kann, ist ein per Umlageverfahren verteilter Anteil von knapp 8% der DV-Gesamtkosten für Raum-, Miete-, Bürokosten- und diversen Kostenarten geringeren Umfangs. Hier bestehen nach interner Prüfung sinnvolle Möglichkeiten, diesen Anteil noch weiter aufzuteilen und somit auf eine kleine Restgröße von ca. 2-3 % (z.B. Kosten des DV-Einkaufs, des DV-Managements und DV-Controllings zu verringern. Wichtig ist hierbei eine gewissenhafte Abwägung zwischen dem dauerhaft anfallenden Zuordnungs- und Pflegeaufwand und der angestrebten höheren Zuordnungsgenauigkeit.

Das „Projektmanagement folgt der Serviceorientierung!“: In den späten 90er Jahren während der starken Fokussierung auf DV-Projektmanagement, und auch noch in der aktuellen Diskussion um eine geeignete Aufteilung der DV-Finanzmittel zwischen DV-Betrieb und DV-Innovationen, wurde an vielen Stellen der Eindruck gewonnen, dass das Durchführen von DV-Projekten zum Teil zum Selbstzweck erhoben wird. Unterstützt wurde der Trend durch Beratungsunternehmen, deren eigenes Geschäftsfeld tatsächlich die Projektabwicklung ist. So werden häufig in internen Bewertungen oder Benchmarkings Kennzahlen in Richtung des DV-Projektgeschäfts erhoben, die suggerieren, dass ein Zuwachs oder ein hoher Anteil an Projektgeschäft eine positiv zu bewertende Größe seien. Während jedoch Projekte letztlich nur „Mittel zum Zweck“ sind, um Änderungen an Services geeignet zu strukturieren, ist Serviceorientierung eine fundamentale Größe für die Steuerung der DV. Entscheidend für den Kunden eines Service ist, dass der Service in der geforderten Qualität und Menge wirtschaftlich bereitgestellt wird. Eine weitere Anforderung des Kunden ist häufig die Flexibilität der Anpassung eines DV-Service (Dynamik). Wie dies jedoch erreicht wird, bleibt der DV-Organisation überlassen. Projektmanagement dient hierbei als Werkzeug für die Durchführung von Änderungen am DV-Betrieb. Der Kunde nutzt die Ergebnisse des DV-Betriebs als Gewerke oder Dienstleistungen. Somit liegt die höhere Priorität auf der Bereitstellung dieser Services und ggf. deren Anpassung, die niedrigere Priorität auf der Art und Weise dieser Anpassungen, wie z.B. einem Projekt als solchen (ausführlich in [ZBP05]).

Integration von Standards und „Best-Practice“-Modellen: Als Kernbotschaft bei der Integration von Standard-Modellen wie SPICE, PRINCE, PMI, CoBiT oder Best-Practice-Modellen wie ITIL [ZHB05] kann nur noch einmal betont werden, dass für die erfolgreiche praktische Umsetzung der Leitsatz gilt, dass die Struktur der Strategie zu folgen hat. Kein Standard- oder „Best-Practice“-Modell darf daher die unternehmensintern gesetzten Ziele für die DV-Services durch den Einsatz ihrer Methoden verzerren oder die Methode zum Selbstzweck erheben. Dieses Risiko wird bei der Betonung von prozess- oder kennzahlenbasierten Ansätzen gesehen. Hier kann es in der Praxis schnell zu Verwerfungen kommen, welche die Bedeutung der Prozessabläufe beispielsweise über die Bedeutung von deren Ergebnis erheben oder bei der Arbeit mit Kennzahlen zu verengten Sichtweisen auf die Realität (Stichwort: Tunnelblick) führen.

Die "DV-Servicelandkarte": Hinsichtlich der Forderung nach einer DV-Servicelandkarte für die Steuerung der Aktivitäten im DV-Umfeld ist die Erfahrung, dass man mit nur *einer* Servicelandkarte kaum die beiden grundsätzlichen Aspekte: Darstellung der wesentlichen technischen Abhängigkeiten und Darstellung der wesentlichen finanziellen Kostenströme abdeckt. Es bedarf daher zweier unterschiedlich fein detaillierter Servicelandkarten, die allerdings in ihren Services übereinstimmen oder direkt überführbar sein müssen.

Die Bedeutung der Serviceorientierung für die DV-Strategie: Die Einführung von DV-Services als Modell zur Steuerung der DV hat unmittelbare Auswirkungen auf die Ausprägung der DV-Strategie. Neben den langfristigen Zielsetzungen und der mit ihnen einhergehenden Prämissen bewirkt der Servicemodellansatz, dass die Einführung eines Portfoliomanagements zur Pflicht wird. Dieses muss die Kernfragen eines Portfoliomanagements dann auch beantworten (zu IT-Portfoliomanagement s.a. [GM04]):

- Welche Kriterien bestimmen die Ausprägung des angebotenen Portfolios: die Priorisierung der Kundenwünsche, das Budget, die Existenz eines Servicemarkts, etc.?
- Wie sehen die Produktlebenszyklen des Portfolios sowie deren Einflussgrößen aus: wofür gibt es neue Herstellerprodukte, wo stehen Großprojekte an, wo werden kommerzielle Standardprodukte eingesetzt, wo werden z.B. Eigenentwicklungen präferiert?

Bereits anhand dieser beiden Fragestellungen erkennt man, dass die Einführung eines DV-Servicemodells einerseits eine stärkere Ausrichtung der DV an den Geschäftsprozessen mit sich bringt, und andererseits, die Priorisierung anstehender Aktivitäten im DV-Umfeld erleichtert. Beides kann so die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der DV innerhalb des Unternehmens unterstützen. Die serviceorientierte Ausrichtung des DV-Managements bedeutet eine höhere Stabilität in der Darstellung, da die Ausprägung von Services sich letztlich nach, in der Versicherungsbranche recht stabilen, Geschäftsmodellen richtet, während eine technikorientierte Ausrichtung der DV stark von der Dynamik der am Markt angebotenen Technologien abhängt.

„Serviceorientiertes Kennzahlensystem oder Balanced Scorecard (BSC)?“: Letztlich stellt sich die Frage für die Praxis nicht in dieser Form einer Abwägung, da beide Ansätze unterschiedliche Zielsetzungen innerhalb des Gesamtkontextes DV-Management verfolgen. Während der Fokus eines serviceorientierten Kennzahlensystems auf der Erzeugung einer einheitlichen Sicht auf die wesentlichen Merkmale eines Services liegt: d.h. Kosten, Qualität, Mengen, Lebenszyklus des Services (Dynamik), werden mit einer Balanced Scorecard die aus Unternehmenssicht wichtigsten Ziele und Kennzahlen für dessen wesentliche „Merkmale“ Mitarbeiter, Kunden, Prozesse, Lieferanten, Innovationen kaskadiert (zu BSC-Einführungen s.a. [Kü03]). Betrachtet man die Bereitstellung eines Service ganzheitlich mit allen Abhängigkeiten zu dessen Nutzern, menschlichen und technischen Ressourcen, sowie dessen Organisationsform, so erkennt man die enge Verwandtschaft dieser beiden Ansätze, die eine Kombination der Ansätze Serviceorientierung und BSC empfiehlt. Für die Praxis sind die Vorteile des Aufbaus eines serviceorientierten Kennzahlensystems

gegenüber dem BSC-Ansatz, dass man nicht zwingend hierarchisch top-down vom Gesamtunternehmen her anzusetzen hat, da dies nicht in allen Fällen als Voraussetzung im Unternehmen gegeben ist, sowie die intensivere Praxisnähe dieses Ansatzes bei der Ausrichtung auf die konkreten Kundenwünsche.

Serviceorientiertes DV-Qualitätsmanagement: Die wesentliche Motivation, den Aufwand auf sich zu nehmen, ein serviceorientiertes DV-Qualitätsmanagement einzuführen, ist es, die Gesamtintegration aller servicerelevanten Aspekte proaktiv und mit Hilfe eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses anzugehen (Abb. 3.1). Die zunehmende Vernetzung und Verknüpfung von DV-Lösungen macht es erforderlich, gerade auch die Schnittstellen und Übergabeprozesse zwischen den in Unternehmen auf funktionaler Ebene gewachsenen „DV-Silos“ zu betrachten. Bei der HUK-COBURG wurde dies über eine Integration in die bestehenden Zuständigkeiten der Aufbau- und Serviceorganisation erreicht. Für die primären DV-Services, die zugrundeliegenden Anwendungsentwicklungsprozesse, die DV-Betriebsprozesse und für deren Übergabeschnittstellen wurde daher ein organisatorischer Überbau geschaffen, der entlang des Qualitätszyklus (Deming-Cycle) mit Hilfe von Qualitätskennzahlen (Frühindikatoren und Soll-Ist Größen) für die DV-Services und ihre Bausteine die Einhaltung der Qualität dauerhaft sicherstellt und ggf. geeignete Maßnahmen frühzeitig initiiert.

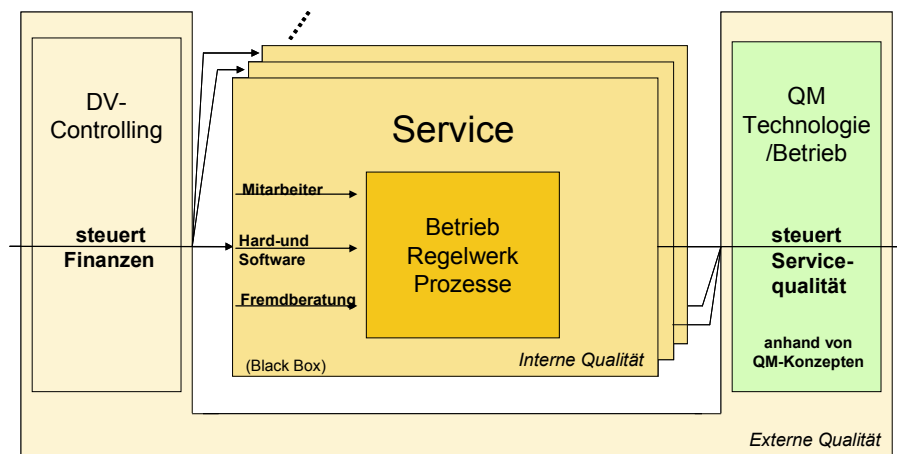


Abb. 3.1: Serviceorientiertes DV-Qualitätsmanagement

4 Einordnung zu Unternehmen serviceorientierter Branchen

Vergleicht man die Erkenntnisse, die bei der HUK-COBURG im Rahmen des Serviceorientierten Managementansatzes gesammelt wurden, mit anderen Unternehmen oder Branchen, so gibt es, unabhängig von der gewählten Serviceausrichtung zwei Hauptunterscheidungsmerkmale, die zu berücksichtigen sind, da sie die Vergleichbarkeit serviceorientierter Ansätze einschränken:

- *die Ausprägung der DV*: das Spektrum reicht von Unternehmen wie der HUK-COBURG, die als interne Dienstleister agieren, über die ebenfalls interne DV von Unternehmen anderer Branchen, über outgesourcte DV-Dienstleister, bis zu frei am Markt agierenden DV-Dienstleistungshäusern.
- *die Branche*, in der agiert wird: das Spektrum reicht von der Versicherungsbranche, generell über die Dienstleistungsbranche, dabei speziell die DV-Branche, bis zu den klassischen Branchen mit Produktionsbetrieben.

Hinsichtlich der *Ausprägung der DV* lässt sich festhalten, dass für die internen IT-Dienstleister aufgrund der fehlenden Marktmechanismen keine „echte“ 100%-ige Kunden-Lieferanten-Beziehung existiert. Diese Beziehung ist aber entscheidend für Art und Grad der Serviceorientierung. So wird die Ermittlung von Leerkapazitäten erschwert, da ohne echte Rechnungsstellung und kritische Prüfung durch den Abnehmer erhöhte Aufwände leichter verbucht werden können (oder ggf. pauschale Anteile davon). Auch resultiert daraus, dass sogenannte Qualitätskosten nicht eindeutig ermittelt werden können. Bei dieser speziellen Art von Kosten ist noch anzumerken, dass sie als typische Querschnittskosten (wie z.B. auch DV-Sicherheitskosten) nicht eindeutig abzugrenzen sind und sich somit je nach Modell sehr unterschiedliche Werte in der Praxis ergeben können. Dieser Punkt ist allerdings von der Ausprägung der DV unabhängig.

Bezüglich der *Branchenspezifika* seien hier beispielhaft zwei Punkte aufgeführt, alles andere würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Qualitätskosten oder auch sogenannte „costs of poor quality“ sind natürlich in Produktionsbranchen, in denen Gewerke als Arbeitsergebnis entstehen, die gezählt und am Ende vermessen oder gewogen werden können, grundsätzlich leichter zu ermitteln als bei Dienstleistungen. Letztere können durch geeignet formulierte Service-Level-Vereinbarungen messbar gemacht werden. Den Wert der Qualitätskosten zu ermitteln, wird aber nach wie vor durch die Wahl des Modells bzw. der Abgrenzung beeinflusst.

Außerdem lässt sich das Konzept der Stückkosten und Planung von Absatzkosten nicht 1:1 auf die Ergebnisse eines IT-Produktionsbetriebes übertragen. Bei der Bereitstellung von IT-Infrastruktur kann man in vielen Punkten davon ausgehen, dass ein Service bereitgestellt wird, der Geschäftsprozesse und Aktivitäten ermöglicht (Mailservice, Bestandsanwendung, Schadenskalkulationen, Adressservice). Das ist vergleichbar mit der Bereitstellung von Produktionsmitteln (z.B. Werkzeugen bzw. einer Fabrik) und weniger mit der Bereitstellung der Produkte. Daher sind Stückzahlen in einem weiten Bereich nicht fest mit den Kosten verbunden, sondern häufig „sprungfixe“ Kosten für weite „Bänder“ möglicher Stückzahlen. Dies bedeutet aber, dass Einordnung von Stückzahlkosten und die Planung von Absatzkosten (für Mails, für Bestandsverträge, für Anzahl Schadenfälle) durch den Nutzer des Service (Kunde/Fachbereich) zu erfolgen haben, natürlich unter Einbeziehung der DV als Bereitsteller der benötigten Produktionsmittel. Diese Thematik wird häufig missverstanden und singular der DV überlassen.

5 Bedeutung für andere Versicherungsunternehmen

Im Rahmen des Erfahrungsaustauschs mit anderen Versicherern wurde bereits deutlich, dass es starke Gemeinsamkeiten in den Servicekatalogen gibt. Dies ermöglicht langfristige Kostenvergleiche zwischen einzelnen Versicherern und Benchmarkings auf Serviceebene, wobei allerdings die Ausprägung des Geschäftsmodells (Vertrieb, Innen-/Außendienst etc.) zu beachten ist.

Innerhalb der Versicherungswirtschaft gelangte man darüber hinaus zu dem Fazit [GDV07], dass unabhängig von den Unterschieden der Versicherer wie Organisationsform, Stellenwert und Ausstattung sowie der heterogenen Datenstände, zumindest die Richtung klar ist: „Mehr Kundenorientierung und weniger Technikorientierung“. Vom IT-Management wird seitens der Kunden ein effizienter und störungsfreier Betrieb der IT-Services zur effektiven Unterstützung der Geschäftsprozesse erwartet. Die wesentlichen Zielsetzungen die daraus für das IT-Controlling resultieren, sind die Definition und Pflege des IT-Serviceportfolios, die Frage nach den Instrumenten zu dessen Steuerung und die Bereitstellung geeigneter Steuerungsinformationen und -berichte, d.h. mit anderen Worten: ein integriertes IT-Service-Management und IT-Servicecontrolling. Daher können die oben genannten Zielsetzungen, Vorgehensweisen und Erfahrungen der HUK-COBURG durchaus beispielhaften Vorbildcharakter für andere Versicherer haben, wenn die Rahmenbedingungen und Grenzen der Übertragbarkeit berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- [GDV07] Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Ausschuss Betriebswirtschaft und Informationstechnologie: Schriftenreihe Betriebswirtschaft und Informationstechnologie des GDV, Band 23, IT-Controlling in der deutschen Versicherungswirtschaft. GDV, Berlin, 2007; S. 69.
- [GM04] Gadatsch, A., Mayer, E.; Grundkurs IT-Controlling. Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2004; S. 131-135.
- [Kü03] Kütz, M.; Kennzahlen in der IT, dpunkt.verlag, Heidelberg, 2003; S. 132-139.
- [NF06] Niekut M., Friese P.: Serviceorientierung und Kennzahlen. In Kütz, Martin: IT-Steuerung mit Kennzahlensystemen. dpunkt.verlag, Heidelberg, 2006; Praxisbeitrag, S. 198-216.
- [Ti05] Tiemeyer, E.; IT-Controlling kompakt. Elsevier Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg, 2005; S. 30-55.
- [ZBP05] Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U.; Integriertes Informationsmanagement. Springer Verlag, Heidelberg, 2005; S. 17-36.
- [ZHB05] Zarnekow, R.; Hochstein, A.; Brenner, W.; Serviceorientiertes IT-Management. Springer Verlag, Heidelberg, 2005.