

Preismodelle für IT-Dienstleister

IT-Dienstleister und ihre Kunden aus Sicht der Leistungsverrechnung

Die Themen Kosten, Preise und Leistungsverrechnung sind die Basis der Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister. Die Gestaltung der Leistungsverrechnung hängt stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen ab, auf denen die Beziehung beruht. Während sich der Kunde transparente Kosten und Leistungen wünscht, bedeutet Transparenz für den Dienstleister einen hohen Aufwand für die Kostenallokation, Preisbildung und die Erfassung technischer und kaufmännischer Betriebsdaten für die Verrechnung.

IT-Service Provider können in der Regel in folgende Kategorien eingeordnet werden:

Cost Center – sind unternehmensinterne Bereiche, deren Leistung über ein Gesamtbudget gesteuert wird. Sachkosten geben sie direkt an die Kunden weiter beziehungsweise inventarisieren sie auf deren Kostenstellen. Wartungsausgaben sowie Betriebsleistungen werden im Umlageverfahren weitergegeben. Letztere orientieren sich an groben technischen Kennzahlensystemen wie Anzahl der Nutzer, der Arbeitsplätze, der Server, der Host MIPS oder ähnlichem.

Rechtlich eigenständige Vollkosten-Verrechner – fungieren als eigenständiges Unternehmen innerhalb eines Konzerns und etablieren meist eine umfangreiche Leistungsverrechnung mit detaillierten Preis- und Leistungskatalogen, treten jedoch nicht als Dienstleister am freien Markt auf. Kostenüberschüsse beziehungsweise -unterdeckungen werden zyklisch durch die Kostenträger ausgeglichen.

Profit Center – unterliegen betriebswirtschaftlichen Zielen. Das Unternehmen beziehungsweise das Profit Center muss mindestens die „schwarze Null“ erreichen, um langfristig das Überleben zu sichern.

Rechtlich eigenständige Unternehmen und Profit Center haben strenge Anforderungen an die Buchführung und unterliegen weiteren rechtlichen

Rahmenbedingungen, die in der Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet werden müssen.

Letztlich muss der Aufwand der Kosten- und Leistungsverrechnung einen Wertbeitrag für die Kunden erbringen. Dabei geht es weniger um die Ermittlung von Einzelaufwänden für beispielsweise einen Arbeitsplatz oder einen Server, sondern vielmehr darum, welchen Wertbeitrag die IT zur Fertigung eines Produktes oder einer Dienstleistung des Kunden liefert.

Der Aufwand für die Preis- und Leistungsgestaltung wird im Wesentlichen durch die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie das gewünschte Maß an Transparenz vom Kunden bestimmt, sollte sich jedoch immer am Nutzen orientieren.

Kosten- & Leistungstransparenz – aber wie?

Inbesondere gewachsene Organisationen haben Defizite in der Kosten- und Leistungsdarstellung, zum Beispiel Anbieter innerhalb eines Konzerns.

Sie definieren ihre Leistungen im Allgemeinen anhand eines Leistungskataloges mit Preisen, detaillierter Beschreibung und Service Level.

Leistung kann dabei auf zwei Arten definiert werden: Zum einen über das Endprodukt gegenüber dem Kunden ohne weitere Detaillierung, zum anderen über die Einzelleistungen wie Investitionen, Herstellerwartung und Betriebs- und Projektleistungen. In diesem Fall müssen die Sachkosten (Afa, Wartung), Personalkosten und Leistungsmengen zugeordnet werden, um die Kosten transparent zu machen. Daraus lassen sich unter anderem Stückkosten ermitteln, die für die Vergleichbarkeit und Steuerbarkeit von Dienstleistungen wichtig sind.

Neben der Kostenrechnung ist die Kalkulation ein Werkzeug für Preisgestaltung und Kostensteuerung.

Eine getrennte Betrachtung von Kostenrechnung und Kalkulation ist sinnvoll, da sie unterschiedlichen Zielen dienen.

Kostenrechnung: Sie betrachtet die Kosten und Leistungen stichtags- oder zeitraumbezogen. Investitionen werden getätigt, Wartungskosten gezahlt und auf unterschiedlichen Kostenstellen gesammelt. Die Kostenstellen segmentieren die Gesamtleistung eines IT-Providers. Eine Kostenstelle sollte dabei ein Produkt oder einen Service beziehungsweise eine Gruppe bündeln und abgrenzen. Werden dazu Betriebsdaten beziehungsweise Mengen ermittelt, können die durchschnittlichen Stückkosten über die erbrachte Gesamtleistung ermittelt werden. Da aber die Preise von IT-Komponenten permanent fallen beziehungsweise ihre Leistung steigt, ist es unter Umständen nicht sinnvoll, den ermittelten durchschnittlichen Stückkostensatz als Grundlage für die Preisgestaltung zu nutzen, denn er bezieht sich auf die Vergangenheit. Er ist in der Regel höher, als der Preis zu aktuellen Beschaffungskonditionen.

Deshalb dient die Kostenrechnung zur Leistungs- und Kostenabgrenzung, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie zur fortlaufenden Kostenplanung im Unternehmen beziehungsweise Cost Center.

Kalkulation: Die Kalkulation basiert auf allen Bestandteilen, die für einen Service genutzt beziehungsweise erbracht werden. Neben den IT-Komponenten wie Hard- und Software müssen auch Personalleistungen – einmalige sowie wiederkehrende – berücksichtigt werden. Die Kalkulation setzt die Referenz für die Kostenrechnung. Die Kalkulation kann sowohl vergangenheits- als auch zukunftsbezogen sein. Damit dient die Kalkulation rückwirkend als Vergleichsgrundlage zur Erfolgskontrolle gegen die Kostenrechnung. Trotzdem können Kostenrechnung und Kalkulation voneinander abweichen. Gründe hierfür können beispielweise unterschiedliche Abschreibungs- und Nutzungszeiträume sowie nicht abgegrenzte Kosten wie jährlich gezahlte Wartungsrechnungen sein.

Zukunftsbezogen bestimmt die Kalkulation die Kosten und damit auch die Preisstruktur.

Kalkulationen können als Gesamtkosten- oder als Stückkostenbetrachtung erstellt werden.

Aus der Kalkulation sowie der Kostenrechnung erhält man damit im wesentlichen Budgets und Umsätze jeweils als Planung, Ist-Zustand und Vorausschau. Werden Mengen einbezogen, können aus der Kostenrechnung beziehungsweise über die Kalkulation durchschnittliche Stückkosten ermittelt werden. Sinnvolle Preistreiber sollten dabei sowohl Kosten als auch Leistungen nachbilden.

Kunden nehmen Preise als Summe aus Entgelt und Leistungsumfang wahr. Neben Stückkosten beziehungsweise generellen Rahmenbedingungen des Preismodells sind Qualität und Leistungsumfang entscheidend.

Preismodelle – IT-Dienstleister und ihre Wertschöpfung

Kunden fragen sich natürlich in erster Linie folgendes:

- Welchen Anteil hat die IT am Unternehmenserfolg?
- Welchen Beitrag leistet die IT zur Effizienz und Qualität der Prozesse?

Das Preismodell der IT-Dienstleistungen kann für mehr Transparenz für den Endkunden sorgen, indem es sich an dessen Geschäft ausrichtet. Statt Services nach Menge, wie zum Beispiel der Anzahl der Server, der Datenbanken oder des Speichers zu verrechnen, können auch die Anzahl der Verträge, der Anwender, das Budget oder sogar Mengen und Kennzahlen der Geschäftsprozesse des Kunden herangezogen werden, wie die Anzahl von Bestellungen, Beschwerden, et cetera.

Natürlich steigt mit dem Bezug zum Geschäft des Kunden auch die Volatilität und damit das Risiko. Der Dienstleister muss also lernen, sein Budget zu flexibilisieren.

Allerdings wird er von der höheren Zufriedenheit des Kunden aufgrund des transparenteren Preismodells und der leichteren Zuordnung der Kosten zu seinen eigenen Produkten profitieren.

Die Preis- und Produktmodelle der IT-Dienstleister richten sich im wesentlichen nach der Fertigungstiefe:

IT-Infrastruktur-Anbieter: Dienstleister, die Hard- und -Softwarekomponenten bereitstellen und

betreiben. Sie arbeiten meist mit Standardpaketen und fest definierten Leistungen, Konfigurationsvarianten gibt es selten. Ein Datenbank-Service ist beispielsweise fest an die Buchung der Infrastruktur gekoppelt. Zusatzleistungen wie erweitertes Monitoring und Fehleranalyse können häufig nicht bestellt werden. Der Kunde muss sie entweder in Eigenregie umsetzen oder darauf verzichten.

IT-Anwendungs-Dienstleister: Sie übernehmen die Gesamtverantwortung für Applikationen End-to-End vom Arbeitsplatz bis zur Geschäftsanwendung auf einem Server oder Host, einschließlich der Netzwerkinfrastruktur. Dabei ist es unerheblich, ob der Dienstleister seinerseits Services zukaufte oder selbst erbringt. In jedem Fall trägt er die Verantwortung und sichert durch administrative, meist wiederkehrende Aufgaben den laufenden Betrieb. Verrechnungsmodelle orientieren sich meist an technischen Kennzahlen auf der Anwendungsebene, wie zum Beispiel Datenbank-Instanzen, Batchläufe, Datensicherungsmengen, etc..

SaaS-Provider: Die Bereitstellung von Anwendungen im Plug & Play-Verfahren sind die Kerndienstleistungen von Software as a Service (SaaS)-Anbietern. Die Kunden sind frei von Entwicklungs- und Betriebsaufgaben und nutzen lediglich die Applikationen. In die Verrechnungsmodelle für solche Services werden häufig neben dem funktionalen Umfang einer Anwendung oder eines Geschäftsprozesses auch die Anzahl der User, der Verträge und ähnliches integriert.



Abbildung 1: Schichtenmodell IT-Services

IT-Dienstleister orientieren sich mit ihren Preis- und Verrechnungsmodellen an der Fertigungstiefe. Das schafft neben Budget-Stabilität auch geringe Bindung an das Geschäft des Endkunden.

Preismodelle – die Mechanik von Umsatz und Kosten

Preise und Preismodelle sind ein wichtiger Baustein für die Kundenzufriedenheit. Natürlich sehen sie es gern, wenn ihre Ausgaben trotz Wachstum stabil und in Krisenzeiten flexibel sind, aber auch der Dienstleister wünscht eine leistungsgerechte Entlohnung, die Mehrleistung honoriert und bei geringem Leistungsabwurf Stabilität verspricht. Insofern verhalten sich die Interessen von Kunden und Dienstleistern gegenläufig. Insgesamt kann ein akzeptables Preismodell nur das Ergebnis einer Übereinkunft sein. Wichtige Kriterien für Preismodelle sind:

Messbarkeit: Leistungen sollten technisch messbar sein und das Verfahren transparent und nachvollziehbar.

Transparenz & Fairness: Der Leistungsumfang ist klar abgegrenzt. Es gilt das Prinzip, dass für gleiche Leistung der gleiche Preis gezahlt wird. Substituierbare Produkte müssen technisch migriert werden, um Preiseffekte an die Kunden weitergeben zu können.

Einfachheit: Die Administration (Verkauf, Abrechnung, Controlling, et cetera) von Produkten sollte übersichtlich sein. Der administrative Aufwand für Nischenprodukte oder Einfachprodukte wird häufig unterschätzt und unterbewertet.

Steuerbarkeit: Die Prozesse von der Mengen- und Umsatzplanung bis zum Controlling und Service Management müssen definiert und von der Organisation getragen werden. Wenn zum Beispiel Service Level, Bereitstellungszeiten oder Laufzeiten vom Provider nicht eingehalten werden können, ist der Kunde unzufrieden und das Produkt nutzlos.

Um geeignete Preis- und Verrechnungsmodelle zu entwickeln, hilft neben dem Schichtenmodell eine

Matrix, die Möglichkeiten für pauschale bis flexible Verrechnungsmodelle darstellt.

Neben den bekannten Pauschalen je Vertrag, Server oder Arbeitsplatz kommen auch die mengenbasierten Verrechnungen in Frage. Um Budget- beziehungsweise Kostenziele auf diesem Weg zu erreichen, ist allerdings eine Mengen- und Kapazitätsplanung erforderlich.

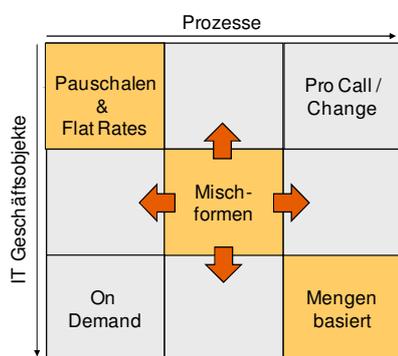


Abbildung 2: Preismodellvarianten

Mengen für Verrechnung und Preisgestaltung können entweder IT-Objekte oder Prozesse sein. Bei einer Datenbank können dies Installationen, Instanzen, Table Spaces oder auch Nutzer, also klassische Konfigurationsobjekte, sein. Prozesse können sowohl Betriebs- als auch Geschäftsprozesse sein, die zum Beispiel zu Transaktionen auf eine Datenbank führen. Um Betriebsprozesse für Preismodelle heranzuziehen, sollte auf die Struktur von Standard Service Management-Modellen wie ITIL zurückgegriffen werden. Incidents und Changes werden Kunden und Services zugeordnet und können damit auch für die Verrechnung herangezogen werden.

Mischformen in Verrechnungsmodellen entstehen häufig, wenn ergänzende Services angeboten werden, da Services nach unterschiedlichen Kostentreibern skalieren und sie bei Leistungsveränderungen anderen Profitabilitätszielen unterliegen.

Preismodelle sollten von Kunde und Dienstleister gemeinsam entwickelt werden. Verständnis und Transparenz vermeiden Probleme im operativen Geschäft.

Preismodelle – am Beispiel eines Datenbank-Services

Für das Design der Produkt- und Preismodelle ist es sinnvoll, ein Aktivitätenmodell zu nutzen, das die Kostentreiber differenziert. Als Basis dient das IT-Schichtenmodell von der Infrastruktur bis zum Datenbank (DB)-Client.

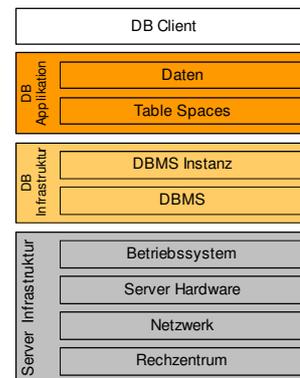


Abbildung 3 IT-Schichtenmodell

Weitere Kostentreiber für Datenbanken sind in Abbildung 4 dargestellt. Es stellt sich die Frage, wie die Kostentreiber in ein verständliches Preismodell integriert werden. Ein Basisdienst, der eine leere Instanz beinhaltet, kann beispielsweise als Vorgabe für die Server- oder Host-Infrastruktur dienen und die Anzahl lesender und schreibender Transaktionen definieren, die mit der Rechenkapazität bewältigt werden können, sowie Massenspeicher und Sicherung festlegen.

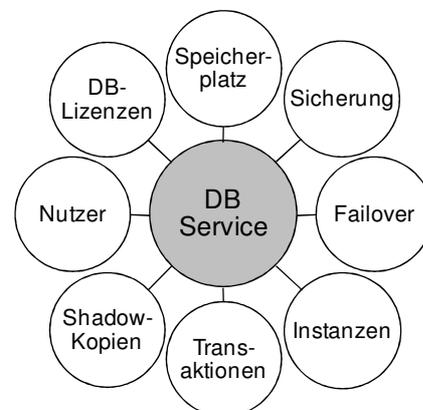


Abbildung 4: IT-Geschäftsobjekte für Datenbanken

Die folgende Tabelle gibt solche Parameter beispielhaft für einen einfachen DB-Service vor.

DB-Basis-Service

Leistungsparameter	Ausprägung
Leistungsübergabepunkt	DB-Instanz
Infrastruktur	1 Core Intel (~9 SPECS CINT rate) 4 GB RAM
DB-Service / Schnittstelle	Oracle DB
Anzahl DB-Clients	10
Anzahl Nutzer	ungebrenzt
Storage	100 GB ohne Spiegelung
Sicherung	14 Tage Aufbewahrung, (1 Vollsicherung enthalten)

Table: Leistungsparameter für Datenbanken

Neben den Geschäftsprozessen spielen natürlich auch Supportprozesse, Service Level sowie Umlagen aus der Nutzung von Supportwerkzeugen zur Überwachung und Bereitstellung sowie Personalkosten für Querschnittsaufgaben bei der Kosten- und Preisbestimmung eine Rolle.

Bei der DB-Infrastruktur müssen neben den Incident- und Problemtickets auch Change Management-Themen wie Patch Management, Releasewechsel und User Management in die Kalkulation einfließen.

Dementsprechend wäre ein Ansatz für die Integration von Supportleistungen, die Kosten für die DB-Infrastruktur inklusive aller Incident- und Problemtickets in den Basisdienst zu integrieren und diesen nach Instanzen an den Kunden zu verrechnen. Benötigt ein Kunde eine hohe Verfügbarkeit, kann eine zweite Instanz zu reduzierten Konditionen bereitgestellt werden.

Ein Basisdienst kann flexibler gestaltet werden, wenn einzelne Kostentreiber aus dem Gesamtpaket herausgelöst werden. Neben den technischen Parametern sollten auch die Supportparameter festgelegt werden, wie zum Beispiel die Anzahl der zu erbringenden Releasewechsel. Sie wird durch die Anzahl der Releases bestimmt, die ein Dienstleister parallel betreiben kann, und die Produktpolitik des Herstellers.

Entscheidend dafür, ob komplexe Services vorhersehbar – also mit kalkulierbarem Risiko für Provider und Kunde – bepreisbar sind, ist, ob die Rahmenbedingungen für Mehraufwand vorgegeben werden können und dadurch ein für den Kunden nutzbarer Service entsteht.

Datenbank-Applikation

Kosten für Datenbank-Applikationen werden beispielsweise durch Anpassungen, Rücksicherungen, Datenbank-Dumps, das Einspielen von Skripten sowie gegebenenfalls Rufbereitschaften außerhalb der Servicezeiten bestimmt. Die Bepreisung des Betriebs der DB-Applikation kann nach der Anzahl der beauftragten Änderungen erfolgen, deren maximale Anzahl pro Zeitraum mit dem Kunden vorab abgestimmt werden sollte. Auf diese Weise kann er die Kosten effizient kontrollieren.

Weitere Information erhalten Sie unter www.3rd-opinion.de oder per E-Mail info@3rd-opinion.de