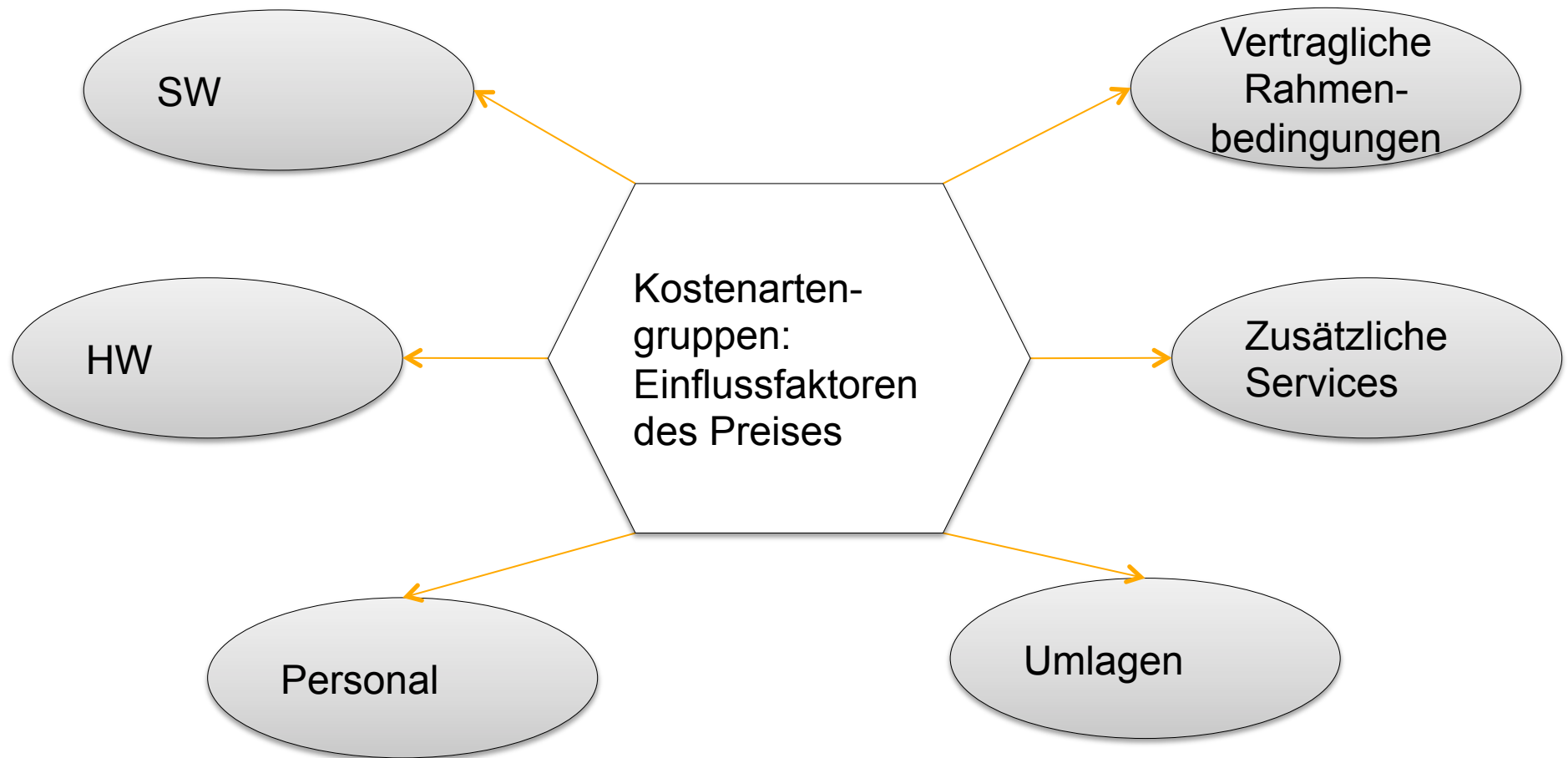


Servicegerechtes Pricing – Herausforderung: Preisbildung und -strategie für IT-Services

Dr. Robert Scholderer

www.scholderer.de

Was beeinflusst den Preis eines Service?



Kostenartengruppen und -arten

Kostenarten- gruppe	Kostenarten
SW	Lizenzen für Betriebssysteme, Standardsoftware etc.
HW	Server, Clients, Router, Personal Devices, etc.
Personal	Gehälter, Personalnebenkosten, etc. für Beratung // Entwicklung // ITIL-Prozesse // Schulung // Installation
Umlagen	Management-Overhead // Raum- und Betriebsausstattung, // Marketing // Mieten // Energiekosten // Querfinanzierung zur Subventionierung oder Sanktionierung eines IT-Services
Fremdleistungen oder zusätzliche Services	Leistungen Dritter wie Cloud Storage, WAN-Leitungen, Consulting, Schulungen etc. Dekomposition: Kosten durch abhängige Services Externe Dienstleisterkosten
Vertragliche Rahmen- bedingungen	Kündigungsfristen
Sonstige Kosten	Versicherungen, Porto, etc.

Methode	Einsatz
Festpreise	... Kunden eine gesicherte Kostenplanung benötigen
Flexibles Preisgefüge	... die gewünschte Qualität oder die Quantität zu einem IT-Service den Rahmen sprengt
Jahrespreise	... man Preissprünge mit einbeziehen muss, z.B. wenn man eine Plattform für 500 Kunden einführt, aber nur 250 Startkunden hat und im Folgejahr mit 700 Kunden die Plattform ausbauen muss.
Subventionierung	... man einen IT-Service flächendeckend mit einer hohen Akzeptanz einführen will
Sanktionierung	... man die Nutzung eines IT-Service reduzieren, bzw. unterbinden oder den IT-Service nicht mehr anbieten möchte
Interne/externe Stundensätze	... man Beratungsservices aufsetzt oder IT-Services modelliert, die Beratungsanteile in sich tragen.
IT-Umlage	... wenn man IT-Kosten verteilen muss, die allen IT-Services zugeordnet werden müssen.

- Eindeutig bepreisbare Services unterliegen weniger der laufenden Kalkulation der IT und sind mehr eine Festlegung aus dem Management

- Ein Service ist eindeutig bepreisbar, wenn er folgenden Kriterien genügt:
 - User = Lizenzen
 - Wartungsvertrag = Anteilige Aufnahme der Wartungskosten
 - Rufbereitschaft = Rufbereitschaftspauschale
 - Dedizierte Kosten, z.B. externen Dienstleistern

- Ein Service ist zusammengesetzt und nicht eindeutig bepreisbar wenn:
 - er sich aus anderen Services zusammensetzt
 - die Veränderung der Kennzahlen (z.B. Verfügbarkeit, Antwortzeit) Einfluss auf die unterliegende IT-Architektur und den IT-Betrieb nehmen
 - Kundenanpassungen und –weiterentwicklung erforderlich ist
 - die Menge der benötigten Services andere Lösungsansätze und damit weitere Services erfordern

- Ein Service setzt sich zusammen aus:
 - Service: Applikation
 - Service : Netz
 - Service : Host
 - Service : Rufbereitschaft
 - Service : Weiterentwicklung

- Services berechnen sich wie folgt:
 - Kennzahl und Kosten sind über eine mathematische Formeln kombinierbar
 - Nicht kalkulierbare Services benötigen mindestens einen Ansprechpartner, der ein Angebot erstellen kann

Individuell zusammengesetzte Service (III)

IT-Service setzt sich zusammen aus	Wird so für den IT-Servicekatalog überlegt	Kann so vom Kunden gefordert werden
Applikation	Verfügbarkeit: 99,5% Antwortzeit: 2 ms Preismodell: pro User Preis: 200 Eur	Verfügbarkeit: 99,5% Neu: Antwortzeit: 1 ms Preismodell: pro User Preis: unklar
Netz	Verfügbarkeit: 99,9% Preismodell: Umlagen Preis: 25,00	Verfügbarkeit: 99,9% Preismodell: Umlagen Preis: 25,00
Host	Verfügbarkeit: 99,7% Preismodell: [Kosten per 0,1% - zu je +- „10Eur“] Preis: 600 Eur	Neu: Verfügbarkeit: 95,7% Preismodell: [Kosten per 0,1% - zu je +- „10Eur“] Preis: 200 Eur
Rufbereitschaft	aktiviert Preismodell: Pauschale Preis: 25,00	Neu: deaktiviert Preismodell: Pauschale Preis: 0,00
Weiterentwicklung	1 Personentag Preismodell: Personentage Preis: 1000,00	Neu: Allgemein aufstocken Preismodell: Personentage Preis: 1000,00
Summe	1.850,00	1.225,00

Wie baut man diese IT-Services in den Servicekatalog ein?

1. Festlegung einer Preisuntergrenze und Zusatzpassus in den Servicekatalog

„Dieser IT-Service ist auf Basis von Standardkomponenten kalkuliert. Bei Veränderungen wird ein Projekt-Management erforderlich. Der Preis für einen modifizierten IT-Service wird auf Anfrage kalkuliert und vorgelegt.“

Faustformel: Nicht kalkulierbare IT-Services benötigen mindestens einen Ansprechpartner, der ein Angebot erstellen kann.

2. Zerlegung des IT-Services und Zusammensetzung via Servicebundle

- Zusammensetzung eines stabilen Servicebündels.
- Verbleibende Problemkandidaten werden dann über eine Preisuntergrenze und dem Passus gebündelt.
- Hier kann man dann mit Serviceklassen häufig nachgefragte Optionen modellieren.

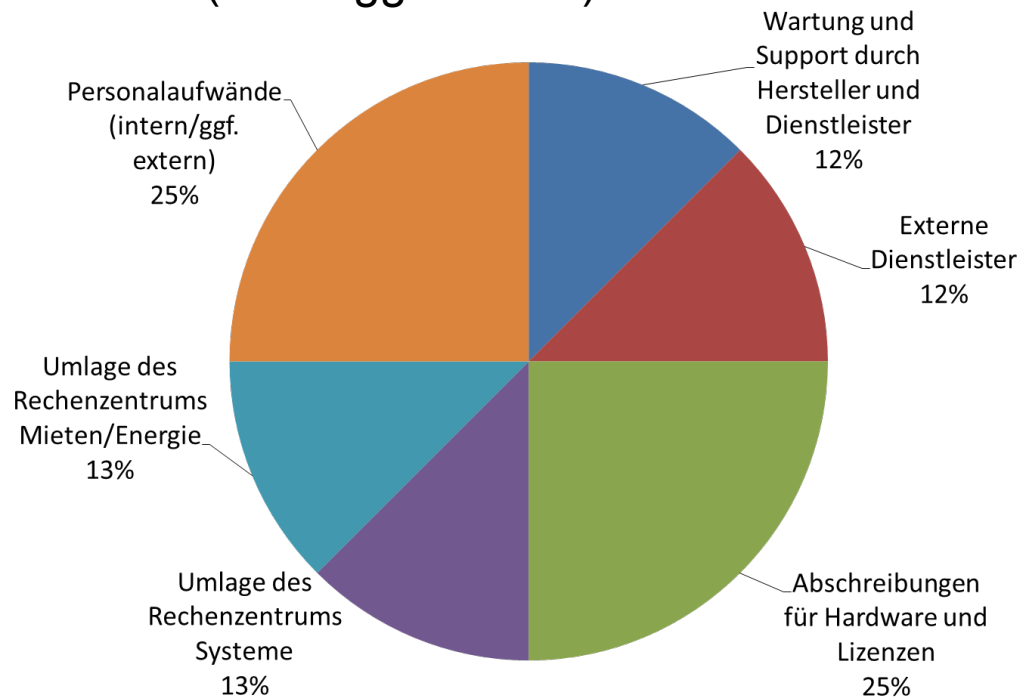
- Der Preis wird einmal für ein Jahr festgelegt.
- Am Jahresende erfolgt eine Auswertung in wie weit man kostendeckend gewirtschaftet hat.
- Bei Defiziten, wird der Preis für das Folgejahr nach oben korrigiert und bei Überschüssen, kommt es zu einer Korrektur nach unten.
- Die Anwendung von Jahrespreisen findet meistens bei IT-Services statt, die einer größeren Fluktuation unterliegen.
- Werden z.B. unterjährig Lizenzen zu jeweils anderen Kosten aufgrund der Mengen hinzugekauft oder abgekündigt, da die Anzahl der Anwender sich ständig verändert, kann man keinen festen Preis angeben.
- Komplexe Vorgänge werden auf einen Preis abgebildet. Dies ist effizient, da im laufenden Alltagsgeschäft nicht wieder neukalkulieren ist.

- Die Subventionierung von IT-Services findet immer dann statt, wenn sich einerseits IT-Services als besonders effizient und kosteneinsparend erweisen und andererseits die Anwender diesen IT-Service noch nicht so umfassend nutzen, wie man dies geplant hat. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Anwender noch weitere Lösungswege über andere IT-Services haben.
- Konsequenzen: Werden IT-Services subventioniert, muss das Geld bei anderen IT-Services aufgeschlagen werden. Sehr schnell kommt es zu einer Verzerrung der Preise bei den IT-Services.
- Empfehlung: Die Anwendung dieser Strategie empfiehlt sich, wenn es innerhalb eines IT-Services mindestens zwei Optionen gibt bei dem man eine durch die andere subventioniert bzw. sanktioniert. Somit bleibt man die den Kostenverzerrungen innerhalb eines IT-Services. Dies ist in der Praxis gut handhabbar

- Bei einigen IT-Services, die auf Beratung ausgelegt sind, kann man keine Festpreise verwenden..
- interne/externe Stundensätze das Mittel der Wahl.
- Das Besondere des Stundensatzes für den IT-Servicekatalog ist die flexible Planbarkeit für den Kunden.

Die wichtigsten Träger sind

- Wartung und Support durch Hersteller und Dienstleister
- Abschreibungen für Hardware und Lizenzen
- Umlage des Rechenzentrums
- Personalaufwände (intern/ggf. extern)



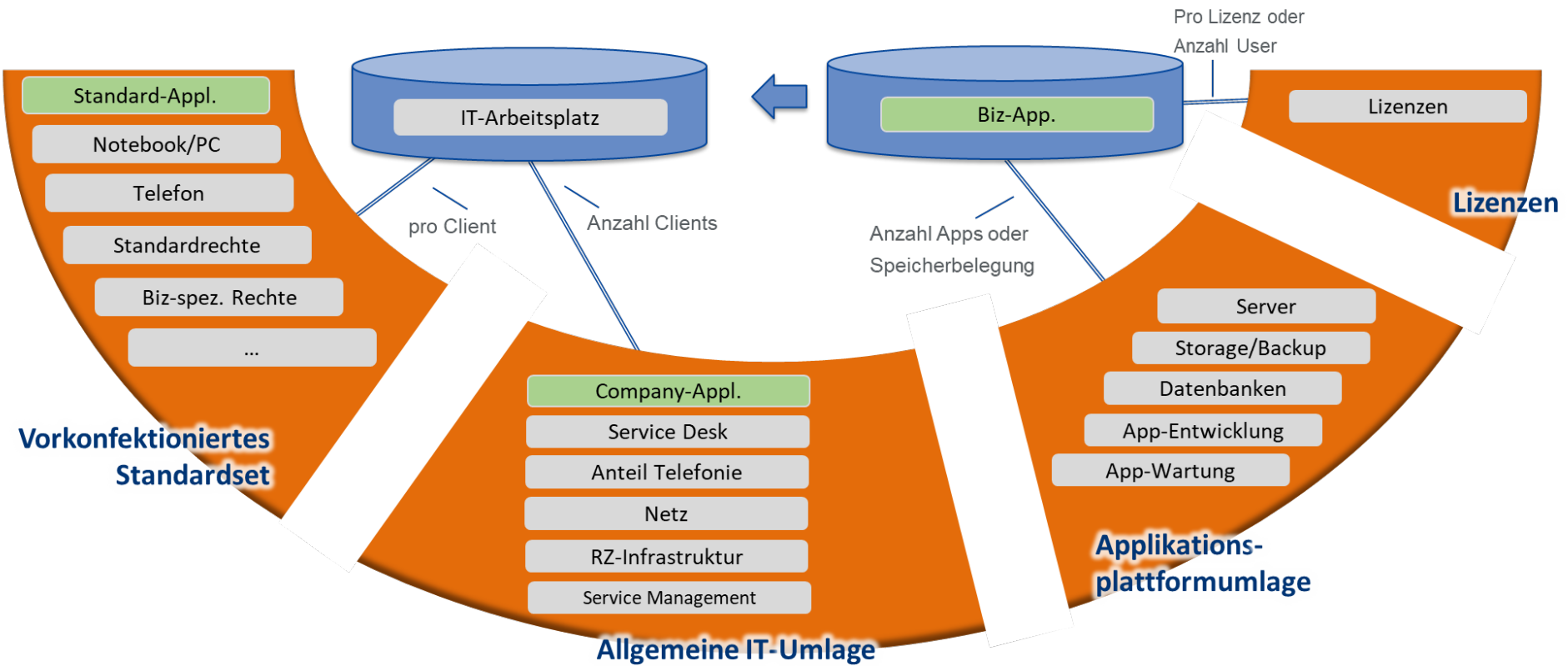
- Pro IT-Arbeitsplatz wird ein Betrag anteilig aufgeschlagen, um die in einer IT-Umlage zusammengeführten Kosten zu decken

Vorteile	Nachteile
<p>Die IT-Umlage wird sehr nahe an die Verursacher herangeführt. Eine verursachergerechte Verrechnung wird auf der Geräteebene erreicht.</p>	<p>Viel- und Weniguser werden nicht berücksichtigt. Insofern ist das Endgerät nicht das ausschlaggebende Element für die Kostenverursachung. Weniguser werden darüber benachteiligt, da sie die Kosten der Vieluser anteilig mittragen.</p>

- Im inhouse-Verhältnis können die Kosten aus der IT-Umlage über einen Schlüssel an den Verbrauchskosten der Gesellschaften festgemacht werden. Es werden die prozentualen Bezüge je Gesellschaft ermittelt und die IT-Umlage prozentual entlang der Verbrauchskosten verteilt

Vorteile	Nachteile
Man erhält einen sehr einfachen Schlüssel, den man direkt aus dem IT-Controlling heraus anwenden kann. Vom pragmatischen Standpunkt heraus ist dies eine sehr unbürokratische Verteilung.	Es gibt auch wie bei anderen Umlagemodellen Seiteneffekte. Wer sehr Hardware-intensive Programme einsetzt, der ist hier im Vorteil. Nutzer, welche effiziente und ressourcenschonende Programme einsetzen werden benachteiligt bzw. fast schon bestraft dafür.

Umgang mit Umlagen



- Empirisches Vorgehen
 - Auflistung der Services und verschiedenen Preismodelle
 - Zuordnung Service und Preismodell (Workshop)
 - Klare und unklare Preismodelle herausarbeiten und abstimmen
- Ableitung des Preismodells
 - Auflistung möglicher Preismodelle
 - Abschätzung der Aufwände in Euro pro Service
 - Abschätzung der Wachstumsraten der Faktoren des Preismodells
 - Berechnung der Kostentreiber
 - Festlegung des Preismodells
- Effektbasierte Preisfestlegung
- Festlegung eines politischen Preises durch das Management

<p>Modell 1: Die Service Desk -Mitarbeiter werden als FTE verrechnet. Jeder Einsatz wird im Ticket Minuten-genau vermerkt und über einen Stundensatz verrechnet.</p>	<p>Effekt: Es gibt keine Motivation und so erfolgt die Arbeit dem Prinzip: Dienst nach Vorschrift.</p>
<p>Modell 2: Anzahl der Tickets wird gezählt und jedes Ticket wird mit einem festen Durchschnitts-Preis belegt.</p>	<p>Effekt: Die Anzahl der Tickets wird künstlich erhöht.</p>
<p>Modell 3: Zusätzlich zum Modell 1 gibt es eine Bonuszahlung basierend auf der Einhaltung von Service-Levels.</p>	<p>Effekt: Die Verrechnung ist transparent auf Basis von Minuten und die Motivation, das Ticket zügig zu bearbeiten ist durch die Bonuszahlung gegeben.</p>

- Eine Preispolitik kann man zu Beginn des Servicekatalogs auch mit mehreren Ungenauigkeiten starten.
- Wichtig ist, dass man einen Pfad beschreitet, um die Preise kontinuierlich zu präzisieren.
- Vorsicht ist bei Services geboten, die einer Querverrechnung unterliegen. Werden diese neu kalkuliert, so kann es zu unvorhergesehen Effekten kommen.

SCHOLDERER

SERVICE LEVEL AGREEMENTS

NTS

SCHOLDERER

SERVICE LEVEL AGREEMENTS

sla@scholderer.de

www.scholderer.de

Telefon: 0 721 – 57 04 43 87