

Transparenz in Preisgestaltung und Verträgen

Wie gut ist das Preis-Leistungs-Verhältnis des IT-Dienstleisters?

Die höhere Verfügbarkeit sowie steigende Notwendigkeit komplexer IT-Lösungen erhöhen die Attraktivität für Unternehmen, technische Aufgaben vermehrt an einen externen IT-Dienstleister zu übertragen. Die Auslagerung von Unterstützungsprozessen und die Fokussierung des Kerngeschäfts fördern operative Effizienz, führen oftmals aber auch zur Intransparenz über das Preis-Leistungs-Verhältnis der tatsächlich erhaltenen Dienstleistung. Anhand eines Projektbeispiels wird diese Problematik systematisch strukturiert, Handlungsmaßnahmen für das proaktive Lösen eines intransparenten Dienstleistungsverhältnisses abgeleitet und präventive Maßnahmen für ein verbessertes IT-Dienstleistermanagement vorgestellt. Ziele dieses Artikels sind es, interessierte Unternehmen für potenziell unklare Preisgestaltungen von Dienstleistungsverträgen zu sensibilisieren und sie in ersten Zügen zum kurzfristigen Dienstleistercontrolling zu befähigen.

Transparency in Pricing and Contracts

How Good is the Price-Performance Ratio of the IT Service Provider?

Higher availability and the increasing need for complex IT solutions are making it more attractive for companies to increasingly outsource technical tasks to an external IT service provider. The outsourcing of support processes and the focusing of the core business promote operational efficiency, but often also lead to a lack of transparency regarding the price-performance ratio of the service actually received. Using a project example, this problem is systematically structured, measures for proactively solving an intransparent service relationship are derived, and preventive measures for improved IT service provider management are presented. The objectives of this article are to sensitize interested companies to potentially unclear pricing of service contracts and to enable them in the first moves to short-term service provider controlling.

Die Kosten für IT-Dienstleistungen bedeuten für beinahe jedes Unternehmen einen großen Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung. Insgesamt sollte dies auch kein Problem darstellen, solange den Kosten ein entsprechender Nutzen, etwa reduzierte Prozesszeiten, Automatisierung, (Dokumentations-) Pflichtenerfüllung oder auch strategische Aspekte, gegenübersteht. Für viele Unternehmen ist die Gegenüberstellung von Kosten bzw. Aufwand und Nutzen nicht immer transparent. Es sei denn, es handelt sich beispielsweise um einen Webshop, der monetären Ertrag ins Unternehmen bringt, oder um neue IT-Systeme, die einen Prozess beschleunigen und damit Ressourcen freisetzen.

Gerade, wenn ein Unternehmen sich dazu entschlossen hat, die IT-Expertise ausschließlich über externe Dienstleister einzukaufen, ist eine interne Bewertung der erbrachten Leistung gegenüber den Kosten und der Angemessenheit einzelner Posten aufgrund fehlender Kompetenzen nahezu unmöglich. Exemplarisch zeigt das folgende anonymisierte, vom FIR durchgeführte Projekt die Problematik auf.

Nach einem Wechsel der Geschäftsführung beschloss ein Dienstleistungsunternehmen, dem Thema „Digitalisierung“ mehr Aufmerksamkeit zu widmen. So sollten nicht mehr nur die internen Vorgänge durch Informationssysteme unterstützt werden, sondern auch die Kommunikation mit Kunden über Portale und Plattformen abgewickelt werden, um den Kunden eine höhere Transparenz über den Status der aktuellen Vorgänge zu ermöglichen.

The costs of IT services represent a large item in the profit and loss account of almost every company. Overall, this should not be a problem as long as the costs are offset by corresponding benefits, such as reduced process times, automation, fulfillment of (documentation) obligations, or strategic aspects. For many companies, the comparison of costs or effort and benefits is not always transparent. Unless, for example, it is a web store that brings monetary income into the company or new IT systems that accelerate a process and thus free up resources.

Especially when a company has decided to purchase IT expertise exclusively through external service providers, an internal evaluation of the service provided versus the costs and the appropriateness of individual items is almost impossible due to a lack of competencies. The following anonymized project carried out by FIR is an example of the problem.

After a change in management, a service company decided to devote more attention to the topic of "digitalization". Thus, not only the internal processes should be supported by information systems anymore, but also the communication with customers should be handled via portals and platforms in order to provide the customers with a higher transparency about the status of the current processes.

The pandemic-related changes – mobile working by employees, increased use of conferencing software and voice-over-IP telephony – made the previously only latently

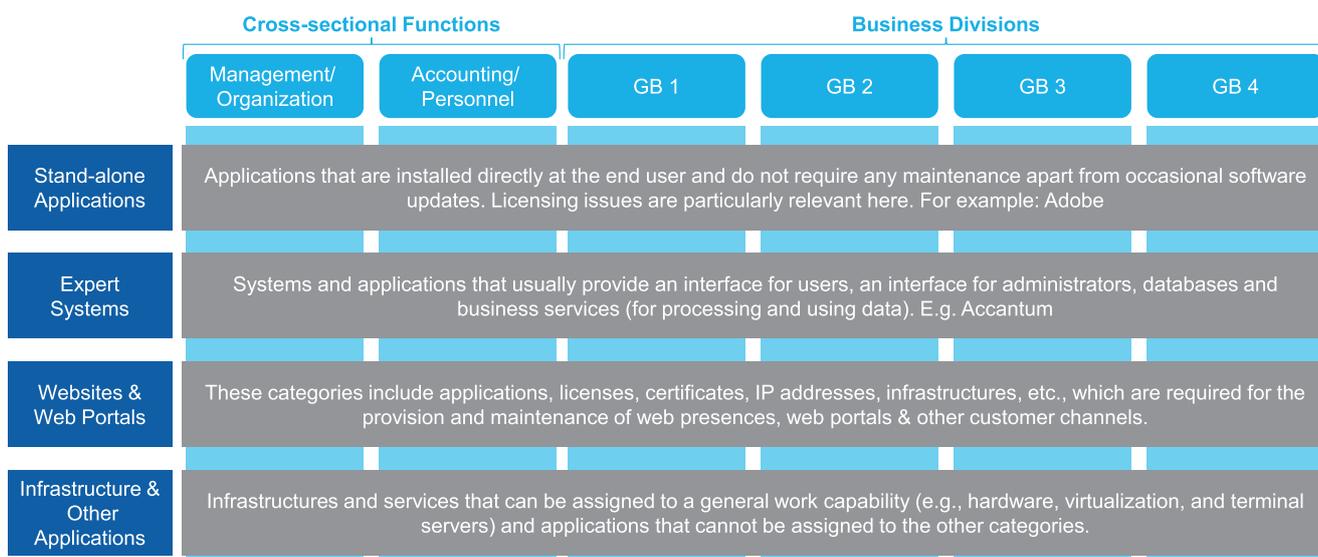


Figure 1: Systematic IT cost controlling along the organizational structure, taking various categories into account (own illustration)

Durch die pandemiebedingten Umstellungen – mobiles Arbeiten der Mitarbeiter:innen, verstärkte Nutzung von Konferenzsoftware und Voice-over-IP-Telefonie – wurden die zuvor nur latent wahrgenommenen Schwachstellen in der Serviceerbringung durch den zentralen IT-Dienstleister offensichtlich: Durch Probleme aufseiten des Dienstleisters waren Mitarbeiter:innen teilweise mehrere Stunden nicht arbeitsfähig. Zusätzlich stiegen die Zusatzrechnungen, die neben einem pauschalen Servicevertrag über 15.000 Euro pro Monat zu zahlen waren, kontinuierlich an. Für die 60 Mitarbeiter:innen des Unternehmens fielen für das Jahr 2020 weit über 18.000 Euro pro Monat an Kosten für den Betrieb an – Anschaffungskosten, Lizenzen, Projekte und Miete für beispielsweise Laptops waren darin nicht enthalten.

Gemeinsam mit dem *FIR an der RWTH Aachen* untersuchte man in einem Evaluierungsprojekt, wie das Preis-Leistungs-Verhältnis des IT-Dienstleisters zu bewerten sei. In den durchgeführten Analyse-Workshops mit den Verantwortlichen der Geschäftsbereiche und der Geschäftsführung sowie durch die Sichtung der zur Verfügung gestellten Dokumente und Abrechnungen wurde sehr schnell deutlich, dass eine Bewertung auf Detailebene nicht möglich ist. Abrechnungen erfolgten auf Basis der geleisteten Arbeitsstunden der Mitarbeiter:innen des Dienstleisters und nicht auf Ticketbasis. Eine Nachvollziehbarkeit der Arbeitsleistung für spezifische Tätigkeiten war somit unmöglich. Durch den Umfang der zu verantworteten Hard- und Software (4 physische Server, 12 virtuelle Maschinen, 60 Laptops, 1 Dokumentenmanagementsystem mit zwei Instanzen sowie der Microsoft-Office-Suite) sind die rechnerischen 300 Euro pro Mitarbeiter:in im Branchenvergleich viel zu hoch. Die Gestaltung der Verträge und Zusatzrechnungen ließen zudem keinen höheren Detaillierungsgrad zu, der diese Einschätzung durch das Einbeziehen eventueller Sondereffekte gegebenenfalls relativieren könnte.

Im Ergebnis entstanden Maßnahmen, die diesem Schwachpunkt entgegenwirken und das Unternehmen kurzfristig zu einem besseren Dienstleistermanagement befähigen. Durch die näher rückende Frist zur Kündigung der aktuellen Verträge sollten unbedingt Gespräche mit dem IT-Dienstleister geführt werden, um abwägen zu können, inwiefern die Verträge transparenter gestaltet werden können oder ein Dienstleisterwechsel notwendig ist. Insgesamt müssen die Verträge modularer gestaltet werden, um verschiedene Kostenentwicklungen analysieren zu können. So ist das Unternehmen mittelfristig bestrebt, die Server in der Cloud zu virtualisieren. In der aktuellen Rechnungsstruktur ist für das Unternehmen jedoch nicht absehbar, welche finanziellen Auswirkungen dies hätte und ob dies daher eine wirtschaftlich sinnvolle Entscheidung darstellen würde.

Um kurzfristig das Management der IT-Dienstleister zu verbessern, wurden ebenfalls Maßnahmen erarbeitet: Die

perceived weaknesses in the service provision by the central IT service provider obvious: Due to problems on the part of the service provider, employees were sometimes unable to work for several hours. In addition, the extra bills, which had to be paid in addition to a flat-rate service contract of 15,000 euros per month, were rising continuously. For the 60 employees of the company, the monthly operating costs for 2020 were well over 18,000 euros - not including acquisition costs, licenses, projects and rent for laptops, for example.

Together with the *FIR at RWTH Aachen University*, an evaluation project was conducted to determine how the price-performance ratio of the IT service provider should be assessed. In the analysis workshops held with those responsible for the business units and the management, as well as by reviewing the documents and invoices provided, it very quickly became clear that an evaluation at the detailed level was not possible. Billing was based on the hours worked by the service provider's employees and not on a ticket basis. This made it impossible to track the work performed for specific activities. The scope of the hardware and software for which the service provider was responsible (4 physical servers, 12 virtual machines, 60 laptops, 1 document management system with two instances as well as the Microsoft Office suite), the calculated 300 euros per employee:in is far too high in an industry comparison. Moreover, the design of the contracts and additional invoices did not allow for a higher level of detail that could possibly put this estimate into perspective by including any special effects.

As a result, measures were taken to counteract this weakness and enable the company to improve service provider management in the short term. With the deadline for terminating the current contracts approaching, discussions should definitely be held with the IT service provider in order to weigh up the extent to which the contracts can be made more transparent or a change of service provider is necessary. Overall, the contracts must be designed more modularly in order to be able to analyze various cost developments. For example, the company is aiming to virtualize the servers in the cloud in the medium term. However, in the current billing structure, it is not possible for the company to foresee what financial impact this would have and whether this would therefore represent an economically sensible decision.

Measures have also been drawn up to improve the management of IT service providers in the short term: The invoice structure of the additional invoices must be converted into a comprehensible format with a release process. It is to be made traceable primarily by breaking down the working hours for individual tickets as well as assigning whether it is a service in the service contract or a real additional order. An internal approval process must then ensure that only those

Rechnungsstruktur der Zusatzrechnungen muss in ein nachvollziehbares Format mit einem Freigabeprozess umgewandelt werden. Nachvollziehbar soll es in erster Linie durch Aufschlüsselung der Arbeitszeiten für einzelne Tickets sowie die Zuordnung, ob es sich um eine Leistung im Service-Vertrag oder einen wirklichen Zusatzauftrag handelt, werden. Über einen internen Freigabeprozess muss dann sichergestellt sein, dass nur solche Leistungen in einer Zusatzrechnung abgerechnet werden, die auch wirklich dort hineingehören. Erst auf dieser Basis kann dann ein systematisches IT-Kostencontrolling nach dem Vorbild von Bild 1 (Figure 1, S. 52) etabliert werden. Der Erfolg dieser Maßnahmen hängt zwar maßgeblich von der Mitarbeit der Dienstleister ab, gibt dem Unternehmen jedoch auch die Möglichkeit, im Falle einer Neuauswahl nur solche Dienstleister in Betracht zu ziehen, die bereit sind, zum Erfolg beizutragen.

Weitere kurzfristige Maßnahmen umfassen die Steuerung des internen Störfallmanagements und den Aufbau eines Wissensmanagements, den Aufbau eines internen Vorschlags- und Demandwesens sowie die Etablierung eines systematischen Dienstleistercontrollings.

Mit der Steuerung des internen Störfallmanagements soll die Transparenz über aktuelle IT-Vorfälle und geplante Maßnahmen gesteigert werden. Damit soll die Anzahl der Tickets durch Vermeidung von Mehrfachmeldungen und damit verbundenen administrativen Aufwand beim Unternehmen und den Dienstleistern vermieden werden. Über das interne Vorschlags- und Demandwesen können Anpassungswünsche und Anfragen an die IT-Dienstleister gesammelt und nachverfolgbar bewertet und umgesetzt werden. Ein systematisches Dienstleistercontrolling ermöglicht eine zügige Auswahl eines Dienstleisters durch eine transparente Bewertung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kosten und Vertragstreue der Dienstleister.

brm · ke

Contact

Martin Bremer, M.Sc.
Project Manager · FIR e. V. at RWTH Aachen University
Phone: +49 241 47705-511
Email: Martin.Bremer@fir.rwth-aachen.de

Sebastian Kremer, M.Sc.
Project Manager · FIR e. V. at RWTH Aachen University
Phone: +49 241 47705-515
Email: Sebastian.Kremer@fir.rwth-aachen.de

services are billed in an additional invoice that really belong there. Only on this basis can systematic IT cost controlling be established along the lines of Figure 1 (p. 52). Although the success of these measures depends to a large extent on the cooperation of the service providers, it also gives the company the opportunity, in the event of a new selection, to consider only those service providers who are prepared to contribute to success.

Other short-term measures include the control of internal incident management and the establishment of knowledge management, the development of an internal suggestion and demand system, and the establishment of systematic service provider controlling.

The aim of controlling internal incident management is to increase transparency regarding current IT incidents and planned measures. This is intended to reduce the number of tickets by avoiding multiple reports and the associated administrative effort for the company and the service providers. The internal suggestion and demand system can be used to collect adjustment requests and inquiries to the IT service providers and to evaluate and implement them in a traceable manner. Systematic service provider controlling enables rapid selection of a service provider through transparent evaluation of the capabilities and skills, costs and contractual compliance of the service providers.

brm · ke

