

## Preismodelle für IT Dienstleister

### IT Dienstleister und ihre Kunden aus Sicht der Leistungsverrechnung

Die Themen Kosten, Preise und Leistungsverrechnung bilden die Basis in der Kunden-Dienstleister-Beziehung. Die Gestaltung der Leistungsverrechnung hängt wesentlich von den rechtlichen Rahmenbedingungen ab, auf denen die Kunden-Dienstleister-Beziehung beruht. Daneben sind Kosten- und Leistungstransparenz sowie Flexibilität für Kunden wünschenswert, bedeuten aber einen hohen Aufwand in der Kostenallokation, Preisbildung sowie der Erfassung notwendiger 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. Anfallende Sachkosten werden hier direkt an die Kunden weiterbelastet bzw. auf deren Kostenstellen inventarisiert. Wartungskosten sowie Betriebsleistungen werden im Umlageverfahren weitergeben. Die Umlageverfahren orientieren sich an groben technischen Kennzahlensystemen, wie Anzahl Nutzer, Arbeitsplätze, Server, Host MIPS o.ä.

**Rechtlich eigenständige Vollkostenverrechner** - 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 bzw. -unterdeckungen werden zyklisch durch die Kostenträger ausgeglichen.

**Profit Center** – unterliegen den betriebswirtschaftlichen Zielen. Das Unternehmen bzw. das Profit Center muss mindestens die „schwarze Null“ erreichen, um sich ein langfristiges Überleben zu sichern.

Rechtlich eigenständige Unternehmen und Profit Center haben strenge Anforderungen an Buchführung und andere rechtliche

Rahmendbedingungen, die in der Kosten- und Leistungsverrechnung abgebildet werden müssen.

Letztlich muss sich der Mehrwert und der damit verbundene Aufwand einer Kosten- und Leistungsverrechnung in einem Wertbeitrag für die Geschäftskunden widerspiegeln. Das Interesse des Kunden sollte dabei weniger in der Ermittlung einzelner Kosten eines Arbeitsplatzes oder eines Servers liegen, sondern vielmehr den Wertanteil und -beitrag der IT an der Wertschöpfungskette zur Fertigung eines Produktes/Dienstleistung des Kunden aufzeigen.

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, z.B. Anbieter, die innerhalb von Konzernverbänden agieren, haben Defizite in der Kosten- und Leistungsdarstellung.

Eine Beschreibung der erbrachten Leistungen wird im Allgemeinen über einen Leistungskatalog mit Kosten bzw. Preisen sowie zugehörige detaillierte Leistungsbeschreibungen und Service Level je Leistungsposition erreicht.

Leistung kann dabei von zwei Seiten definiert werden. Zum einen über den gegenüber dem Kunden zu erbringenden Service, oder über die Einzelleistungen, wie Investitionen, Herstellerwartung, Betriebs- und Projektleistungen, die für die Erbringung eines Service erforderlich sind.

Die Kostentransparenz ist meist komplexer, da für eine vollständige Kostentransparenz eine Zuordnung von Sachkosten (Afa, Wartung), Personalkosten, Leistungsmengen vorgenommen werden muss. Daraus lassen sich u.a. Stückkosten ermitteln, die für die Vergleichbarkeit und Steuerbarkeit von Dienstleistungen wichtig sind.

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

Ein getrennte Betrachtung von Kostenrechnung und Kalkulation ist in sofern sinnvoll, da mit beiden Mitteln unterschiedliche Ziele verfolgt werden.

**Kostenrechnung:** Die Kostenrechnung stellt eine stichtags- oder zeitraumbezogene Sicht auf Kosten und Leistungen dar. Investitionen werden getätigt, Wartungskosten werden gezahlt und auf unterschiedlichen Kostenstellen gesammelt, die die Gesamtleistung eines IT Providers segmentieren. Eine Kostenstelle sollte dabei ein Produkt/Service oder eine Gruppe von Produkten und Leistungen bündeln bzw. abgrenzen. Werden zu diesem Produkt Betriebsdaten bzw. Kundenmengen erhoben, können durchschnittliche Stückkosten über die erbrachte Gesamtleistung ermittelt werden. Da aber der Preisverfall bzw. die Leistungssteigerung für IT Komponenten permanent voranschreiten, ist es unter Umständen nicht sinnvoll den ermittelten durchschnittlichen Stückkostensatz als Grundlage für einen Preis zu nutzen. Der Durchschnittspreis repräsentiert die Gesamtheit der Investitionsgüter und Leistungen über einen vergangenen Zeitraum. Dieser ist bezogen auf eine definierte Leistung in der Regel höher, als ein kalkulierter Stückpreis mit aktuellen Beschaffungskonditionen für die eingesetzten IT Komponenten.

Insofern dient die Kostenrechnung der Leistungs- und Kostenabgrenzung, Gewinn und Verlustrechnung (GuV) sowie der fortlaufenden Kostenplanung im Unternehmen bzw. Cost Center.

**Kalkulation:** Die Kalkulation setzt sich aus allen relevanten Bestandteilen zusammen, die für einen Service genutzt bzw. erbracht werden. Neben den installierten IT Komponenten wie Hard- und Software müssen auch Personalleistungen - einmalig erbrachte sowie wiederkehrende Aufwände - 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 abweichen. Gründe hierfür können beispielweise unterschiedliche Abschreibungs- und Nutzungsdauern 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 und Vorausschau. Werden entsprechende Mengen hinzugezogen, können aus der Kostenrechnung bzw. über die Kalkulation durchschnittliche Stückkosten ermittelt werden. Sinnvolle Kostentreiber sollten dabei sowohl Kosten als auch Leistungen nachbilden.

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

## Preismodelle – IT Dienstleister und ihre Wertschöpfung

Neben den technischen Leistungskennzahlen eines Anbieters wird nach wie vor die Frage des Wertes der IT für die Kunden also die Eigentümer des Geschäftsprozesses gestellt:

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

Preismodelle für IT Dienstleistungen können hier zu mehr Transparenz für den Endkunden sorgen, in dem sie sich am Geschäft ausrichten. Statt Services nach technischen Mengen z.B. Anzahl Server, Datenbanken oder genutzte oder zugewiesenen Speicher zu verrechnen können auch Geschäftsinformationen wie die Anzahl der Verträge oder Kunden, Budget, etc. herangezogen werden. Bewegt man sich näher an das operative Geschäft des Kunden sind Mengen und Kennzahlen der Geschäftsprozesse

die Grundlage für die Verrechnung von IT Services. Dazu gehören auch die Anzahl von Bestellungen, Beschwerden, etc.

Natürlich steigt mit dem Bezug zum Geschäft des Kunden auch das Risiko der Volatilität der IT Budgets. Der Dienstleister muss also lernen sein Budget zu flexibilisieren.

Vorteil ist eine höhere Zufriedenheit des Kunden mit der Transparenz des Preismodells sowie eine bessere Zurechnung der Kosten auf eigene Produkte des Kunden.

Die Preis- und Produktmodelle eines Providers richten sich im wesentlichen an der Fertigungstiefe gegenüber dem Kunden aus. Die IT Dienstleister unterscheiden sich nach Schichten der bereitgestellten und betriebenen IT Komponenten.

**IT Infrastruktur Anbieter:** Dienstleister die weitestgehend die Bereitstellung und Betrieb von Standard Hard- und Softwarekomponenten gewährleisten. Hier ist eine hohe Paketierung und Standardisierung der Services zu beobachten. Der Hard- und Softwarestack ist fest definiert. Konfigurationsvarianten sind nicht erhältlich. Ein Datenbank Service ist beispielsweise fest an die Infrastruktur gekoppelt. Zusatzleistungen, wie erweitertes Monitoring und Fehleranalyse können häufig nicht zusätzlich bestellt werden, müssen damit also in Eigenregie umgesetzt oder können gar nicht implementiert werden.

**IT Anwendungs-Dienstleister:** Die Dienstleister übernehmen die Gesamtverantwortung für laufende Anwendungen End-to-End vom Arbeitsplatz bis zur Geschäftsanwendung auf einem Server oder Host einschließlich der Netzwerkinfrastruktur die ein ggf. dezentrale Organisation des Kunden bedingt. Dabei ist es unerheblich, ob der Dienstleister seinerseits Services zukaufte oder selbst erbringt. In jedem Fall trägt er die Gesamtverantwortung und sichert durch die Übernahme von administrativen meist wiederkehrenden Aufgaben den laufenden Betrieb ab. Verrechnungsmodelle orientieren sich meist an technischen Kennzahlen auf Ebene der Anwendungen, wie z.B. DB Instanzen, Batchläufe, Datensicherungsmengen, etc..

**SaaS Provider:** Anwendungsdienste via plug & play sind die Kerndienstleistungen von SaaS (Software as a Service) Anbietern. Dabei müssen sich Kunden nicht um die Entwicklungs- und Betriebsaufgaben für die Anwendung kümmern, sondern sind die Nutzer der Anwendung. Bei den Verrechnungsmodellen für solche Services werden häufig neben dem funktionalen Nutzungsumfang einer Anwendung, die letztlich auf die unterstützten Geschäftsprozesse referenzieren, auch Geschäftsinformationen wie Anzahl Kunden, Verträge, etc.. integriert.

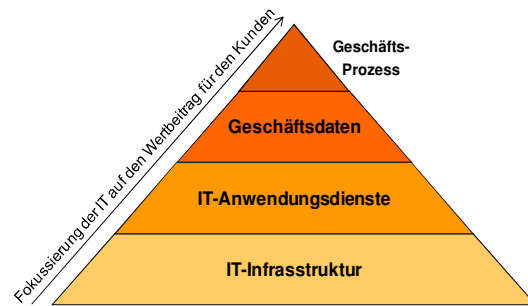


Abbildung 1 Schichtenmodell IT Services

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

### Preismodelle – die Mechanik von Umsatz und Kosten

Preise und Preismodelle bilden einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit der Kunden. Natürlich sehen es Kunden gern, wenn IT Budgets in Wachstumszeiten stabil bleiben und sich in Krisenzeiten flexibel gestalten lassen, aber auch der Dienstleister wünscht eine leistungsgerechte Entlohnung, die Mehrleistung honoriert und bei geringem Leistungsabruf Stabilität verspricht. Insofern verhalten sich die Interessen von Kunden und Dienstleistern gegenläufig. Insgesamt kann ein akzeptiertes Preismodell nur ein gemeinsames Ergebnis sein. Wichtige Kriterien für Preismodelle sind:

**Messbarkeit:** Leistungsmengen sollen technisch messbar sein. Das Messverfahren ist transparent und nachvollziehbar für Anbieter und Kunden. Die Leistungsmenge eines Produktes sollte sich

an der Leistung und dem Nutzungsgrad eines Produktes orientieren.

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

**Einfachheit:** Die Administration (Verkauf, Abrechnung, Controlling, etc.) von Produkten sollte übersichtlich sein. Gerade Nischenprodukte oder Einfachprodukte werden in ihrem administrativen Kostenanteil unterschätzt und unterbewertet.

**Steuerbarkeit:** Die Prozesse von der Mengen- und Umsatzplanung bis zum Controlling und dem Service Management müssen darstellbar sein und von der Organisation getragen werden. Rahmenbedingungen für Produkte z.B. Service Level, Bereitstellungszeiten, Laufzeiten, etc. die vom IT Provider nicht umgesetzt werden können, führen Produkte ad absurdum und tragen nicht zur Zufriedenheit der Kunden bei.

Um geeignet Preis- und Verrechnungsmodelle zu entwickeln hilft neben dem IT Schichtenmodell eine Matrix, die Möglichkeiten für pauschale bis flexible Verrechnungsmodelle darstellt.

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

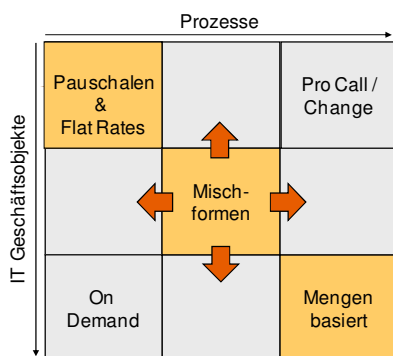


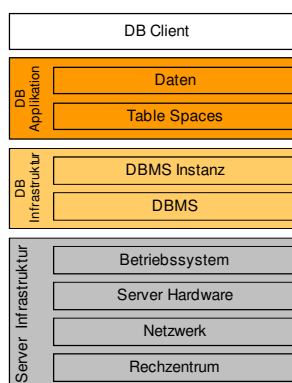
Abbildung 3 Preismodellvarianten

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 z.B. zu Transaktionen auf eine Datenbank führen. Um Betriebsprozesse für Preismodelle heranzuziehen, sollte auf die Struktur von Standard Service Management Modelle 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 bei Leistungsveränderungen Services Profitabilitätszielen unterliegen.

Preismodelle sollten ein gemeinsames Ergebnis von Kunden und Dienstleister sein. Verständnis und Transparenz vermeiden Probleme in operativen Geschäft.

### Preismodelle – am Beispiel eines Datenbank Services



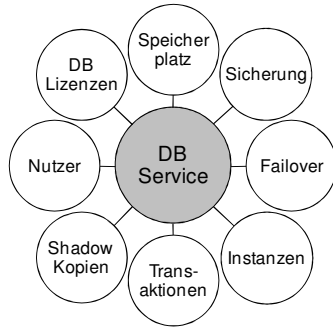
Für das Design der Produkt- und Preismodelle ist es sinnvoll ein Aktivitätenmodell zu nutzen welches die Kostentreiber differenziert. Als Basis dient das IT Schichtenmodell von der Infrastruktur bis zum DB Client.

Abbildung 2 IT Schichtenmodell

Weitere Kostentreiber für Datenbanken, wie relevante IT Geschäftsobjekte, 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 auch eine Vorgabe für die Server- oder Host- Infrastruktur machen.



Damit werden letztlich die Anzahl bewältigbarer lesender und schreibender Transaktionen mit der Rechenkapazität sowie Massenspeicher und Sicherung festgelegt.



**Abbildung 4 IT Geschäftsobjekte für Datenbanken**

Die folgende Tabelle gibt beispielhaft für einen einfachen DB Service solche Parameter 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	ungebgrnzt
Storage	100 GB ohne Spiegelung
Sicherung	14 Tage, (1 Vollsicherung enthalten)

**Tabelle 1 Leistungsparameter für Datenbanken**

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

Bei der DB Infrastruktur müssen neben den Incident- und Problemtickets Change Management Themen wie Patch Management, Releasewechsel, User Management betrachtet werden.

Dementsprechend wäre ein Ansatz für die Integration von Supportleistungen, die Kosten für die DB Infrastruktur inkl. aller Incident-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.

Eine Flexibilisierung des Basisdienstes wird durch die Eliminierung einzelner Kostentreiber aus dem Gesamtpaket erreicht. Neben den technischen Parametern können und müssen auch die Supportparameter festgelegt werden, so z.B. die Anzahl der enthaltenen Releasewechsel. Dies wird zum einen durch die Anzahl der Releases, die ein Dienstleister parallel betreiben kann und den Lebenszyklus des Herstellers bestimmt.

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

**Datenbank Applikation**

Kosten für Datenbank Applikationen werden beispielsweise durch Anpassungen an Table Spaces und Log Files, Rücksicherungen, Datenbank Dumps sowie Einspielen von DB Skripten sowie ggf. geforderten Rufbereitschaften außerhalb von Standard-Servicezeiten bestimmt. Der Betrieb für die DB Applikation kann nach der Anzahl der beauftragten Änderungen erfolgen. Dazu werden die Aufgaben in Kategorien zugeordnet, die der Kunde je Monat verrechnet bekommt. Die Maximalkapazität für die Änderungen muss vorab mit dem Kunden abgestimmt werden. So erhält der Kunden ein effiziente Kostenkontrolle.

Weitere Information erhalten Sie unter [www.i-plm.net](http://www.i-plm.net) oder per Email [info@i-plm.net](mailto:info@i-plm.net)