



White Paper
Standardisierte Serviceleistungen - flexibel und
compliant

White Paper

Standardisierte Serviceleistungen - flexibel und compliant

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt am Main

Von Silke Schelkmann und Bernard Lehning

© 2007 PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

Nachdruck der Veröffentlichung des Artikels "Standardisierte Serviceleistungen - flexibel und compliant" aus der Fachzeitschrift:

itSM

Ausgabe: April 2007

Herausgeber: Hans-Peter Fröschele, Matthias Goebel, Steven Handgrätiger und Paul Martini vom itSMF

Verlag: dpunkt.verlag GmbH, Heidelberg

Vorwort

Stetig wachsende Kosten, zu optimierende Durchlaufzeiten und erhöhte Compliance-Anforderungen erzwingen die Standardisierung von Serviceleistungen.

Das Geschäft von Serviceanbietern ist gekennzeichnet durch in ihrer Art häufig wiederkehrende Serviceanfragen. Um diese im Tagesgeschäft effizient bearbeiten zu können, ist es sinnvoll, die Serviceleistungen so weit wie möglich zu standardisieren und deren Variantenvielfalt zu reduzieren.

Dazu werden reproduzierbare Services identifiziert, die über einen längeren Zeitraum wiederholt von Kunden nachgefragt werden. Ziel ist es, diese häufig nachgefragten Services so zu standardisieren, dass der End-to-end-Prozess von der Serviceanfrage über die Freigabe, die Umsetzung bis hin zur endgültigen Abnahme der erbrachten Leistung durch den Kunden reibungslos, kostengünstig und mit optimaler Geschwindigkeit durchlaufen werden kann. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass sowohl externe wie auch unternehmensinterne Compliance-Anforderungen bei der Servicefreigabe und -erbringung erfüllt werden.

Bei der Servicestandardisierung spielt es keine Rolle, ob es sich um rein technische Serviceleistungen wie z. B. die Bereitstellung eines Druckers oder eine vorwiegend fachlich getriebene Serviceleistung wie z. B. die Stammdatenpflege für einen Fachbereich wie das Rechnungswesen handelt.

Die wesentlichen Treiber, Serviceleistungen zu standardisieren, bleiben neben den Kosten, optimierten Durchlaufzeiten und gleichbleibender Qualität vor allem die stetig wachsenden Compliance-Anforderungen im nationalen und internationalen Konzernumfeld.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
A Zielsetzung und Vorgehensmethode	6
B Modularisierung der Service-Prozesse	7
C Servicebeschreibung	9
D Zuordnung der standardisierten Services zu modularisierten Service- Prozessen	11
E Systemseitige Abbildung der standardisierten Services	12
F Fazit	12
Ansprechpartner	14

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht standardisierte und flexible Serviceprozesse.....	7
Abb. 2: Freigabevarianten.....	8
Abb. 3: Modularer End-to-end-Prozess	8

A Zielsetzung und Vorgehensmethode

Interne und externe Vorgaben müssen vom Serviceanbieter berücksichtigt werden.

Das Anforderungsumfeld von Serviceanbietern wird durch zwei wesentliche Ebenen bestimmt. Serviceanbieter müssen bei der Erbringung ihrer Leistungen zum einen interne wie externe Vorgaben und zum anderen Anforderungen, die aus dem Tagesgeschäft ihrer Kunden resultieren, berücksichtigen. Beide Ebenen sind sowohl bei der Definition des Serviceportfolios als auch bei der täglichen Serviceerbringung durch den Serviceanbieter zu berücksichtigen. Hierbei spielt es weder eine Rolle, ob es sich um unternehmensinterne Dienstleister oder unabhängige Drittanbieter handelt, noch ob es sich um IT-Services oder andere Services handelt, wie beispielsweise die Pflege von Kundenstammsätzen für eine Vertriebsabteilung.

Bei internen Vorgaben für die Serviceanbieter handelt es sich um Anforderungen der Unternehmensführung, die idealerweise im Rahmen einer ganzheitlichen Corporate Governance erlassen werden und sich beispielsweise in einer IT-Governance konkretisieren. Die externen Vorgaben sind hingegen meist regulatorischer Art. Die wesentlichen Treiber sind in diesem Fall gesetzliche Vorgaben, Richtlinien oder Standards, die umgesetzt werden müssen.

Anforderungen, die sich aus dem Tagesgeschäft der Kunden ergeben, werden vor allem durch die Nachfrage der Kunden nach neuen oder veränderten Serviceleistungen bestimmt, mit dem Ziel, die eigenen Prozesse zu verbessern. Man unterscheidet auf dieser Ebene häufig wiederkehrende Serviceanfragen von einmaligen und individuellen Anforderungen.

Betrachtet man z. B. einen Anbieter im Umfeld von SAP-Serviceleistungen, so kann unter häufig wiederkehrenden Services die Anlage neuer User für das System, das Anbinden von Druckern oder die Einplanung von Batch-Läufen verstanden werden. Im Gegensatz dazu wäre die Anbindung anderer Systeme an das SAP-System ein Beispiel für individuelle Anforderungen.

Entscheidend ist die Vereinigung von höchstmöglicher Standardisierung und zugleich ausreichender Flexibilität.

Bei den häufig wiederkehrenden Serviceanfragen im Tagesgeschäft liegt es nahe, diese zu standardisieren, um Kosten und Durchlaufzeiten zu reduzieren und eine gleichbleibende Qualität der Leistung sicherzustellen. Es ist allerdings oft schwierig, diese Services zum einen mit Hilfe standardisierter und deshalb effizienter Verfahren und Prozesse anzubieten und zum anderen flexibel genug zu bleiben, um auf Änderungen im oben beschriebenen Anforderungsumfeld zeitnah reagieren zu können.

Die Vorgehensweise zur flexiblen Standardisierung von Serviceprozessen folgt einem vierstufigen Prozess (vgl. Abbildung 1):

1. Zunächst werden allgemeine, für die Serviceerbringung erforderliche Prozesse modularisiert und standardisiert. Modularisierung in diesem Zusammenhang bedeutet, dass der Gesamtprozess in aufeinander aufbauende Phasen aufgeteilt wird und für jede Phase in Abhängigkeit der Heterogenität der Services unterschiedliche Varianten definiert werden. Hierbei kommt es darauf an, dass später aus der Kombination der einzelnen Module (Phasen und Varianten) alle End-to-end-Prozesse je Service generiert werden können (Baukastenprinzip).
2. Davon losgelöst erfolgt in einem zweiten Schritt die detaillierte inhaltliche Beschreibung der einzelnen Services. Ziel ist es, den Services alle servicespezifischen Merkmale hinzuzufügen, die nicht durch die in Schritt 1 standardisierten Varianten abgebildet werden können. Die standardisierten Varianten sind für mehr als einen Service gültig, während die servicespezifischen Merkmale sich auf genau einen Service beziehen.
3. Im dritten Schritt werden jedem individuellen Service standardisierte Prozessmodule aus Schritt 1 zugeordnet. Mit dieser Zuordnung sind die End-to-end-Prozesse pro Service jeweils von der Serviceanfrage über die Freigabe, Umsetzung und Abnahme definiert.

4. Eine anschließende systemseitige Abbildung der modularisierten und standardisierten Prozesse sowie der Servicespezifika mit Hilfe von Dokumentations- und Workflowsystemen beschleunigt und standardisiert die Serviceerbringung zusätzlich.



Abb. 1: Übersicht standardisierte und flexible Serviceprozesse

B Modularisierung der Service-Prozesse

End-to-end Prozessphasen

Bei der Definition der standardisierten Serviceleistungen bietet es sich an, den End-to-end-Prozess modular aufzubauen. End-to-end-Prozess heißt im Bereich der Serviceerbringung, dass der Prozess der Kundenanfrage als Startpunkt bis zur Abnahme der Serviceleistung durch den Kunden als Endpunkt betrachtet wird. Der Prozess wird in seiner Komplexität dadurch reduziert, dass man ihn zunächst in unterschiedliche Phasen unterteilt. Eine mögliche Lösung ist die Zerlegung des Prozesses in eine Anfrage-, eine Freigabe-, eine Umsetzungs- und eine Abnahmephase (siehe Abbildung 1).

Definition der Varianten pro Prozessphase

Für die einzelnen Phasen werden in Abhängigkeit der Spezifika der angebotenen Serviceleistungen und/oder der organisatorischen Unternehmensstrukturen unterschiedliche Varianten definiert. Jede Variante besteht dabei aus mehreren standardisierten Schritten. Betrachtet man beispielsweise Varianten der Freigabephase des Prozesses, muss für jeden Service bestimmt werden, welche Entscheidungsträger zu welchem Zeitpunkt beteiligt sind.

In Abbildung 2 wird beispielhaft für die Freigabephase eine Variantenunterteilung F1 bis F4 vorgenommen. Während die Variante F1 vorsieht, dass ein Kunde seine Anfrage auf direktem Wege ohne erforderliche Freigabe durch den Serviceanbieter stellt, fordert Variante F2 eine Freigabe durch den Serviceanbieter. Bei den Varianten F3 und F4 wird eine Freigabe durch den Fachbereich benötigt. In Variante F4 muss zusätzlich der Serviceanbieter seine Zustimmung erteilen.

Der End-to-end-Prozess beschreibt den Prozess von der Kundenanfrage bis zur Abnahme der Serviceleistung. Für die einzelnen Phasen des Prozesses werden flexibel kombinierbare Varianten definiert.

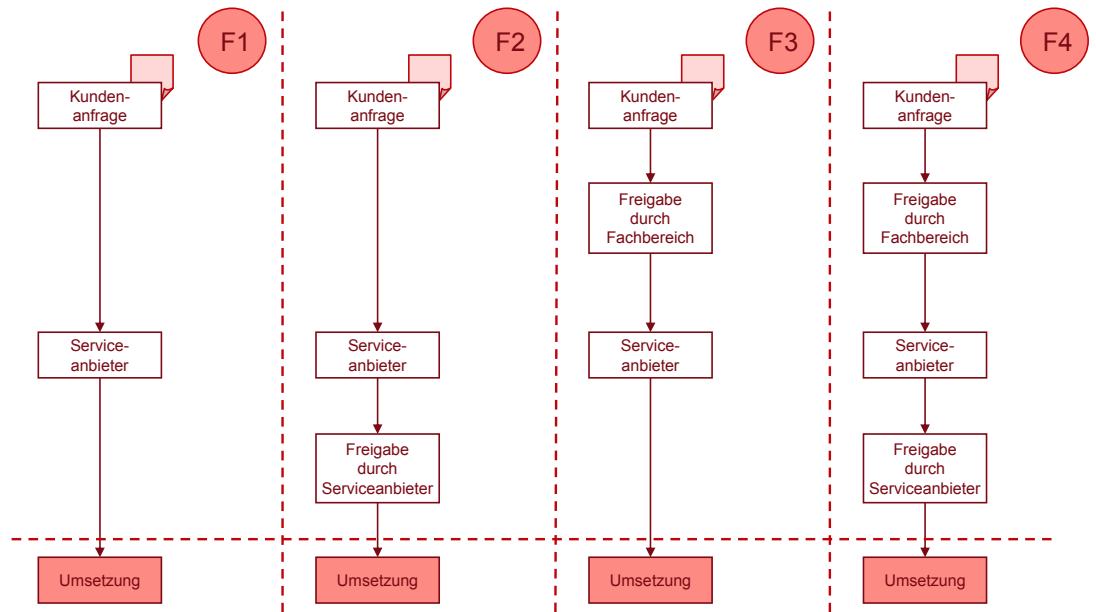


Abb. 2: Freigabevarianten

Ein Beispiel für Variante F4 könnte die Anlage eines neuen Users für ein SAP-System sein. In dem Fall kann definiert werden, dass die Anlage eines neuen Users zunächst durch den Fachbereich freigegeben werden muss, bevor die Anfrage beim Serviceanbieter eintrifft. Der Serviceanbieter wiederum kann die Verantwortung für eine zusätzliche Prüfung hinsichtlich freier Lizenzen tragen.

Ähnliche Überlegungen wie für die Freigabephase können für die Anfrage-, Umsetzungs- und Abnahmephase eines Services angestellt werden.

Die einzelnen Schritte einer Variante und damit die Varianten selbst werden so konzipiert, dass sie auf Phasenebene flexibel kombiniert werden können.

Baukastenprinzip - Kombination von Varianten je Prozessphase

Die Kombination von Varianten unterschiedlicher Phasen ist die Basis für die Abbildung des eindeutigen standardisierten End-to-end-Prozesses eines Services.

Aus den definierten Varianten kann für jeden Service die passende Kombination zusammengestellt werden. Eine beispielhafte Kombination für einen End-to-end-Prozess ist in Abbildung 3 dargestellt. Der Pfeil verdeutlicht dabei, welche Variante in der entsprechenden Phase aufgerufen wird.

Das Baukastenprinzip ermöglicht die flexible Kombination von Varianten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des definierten Standards.

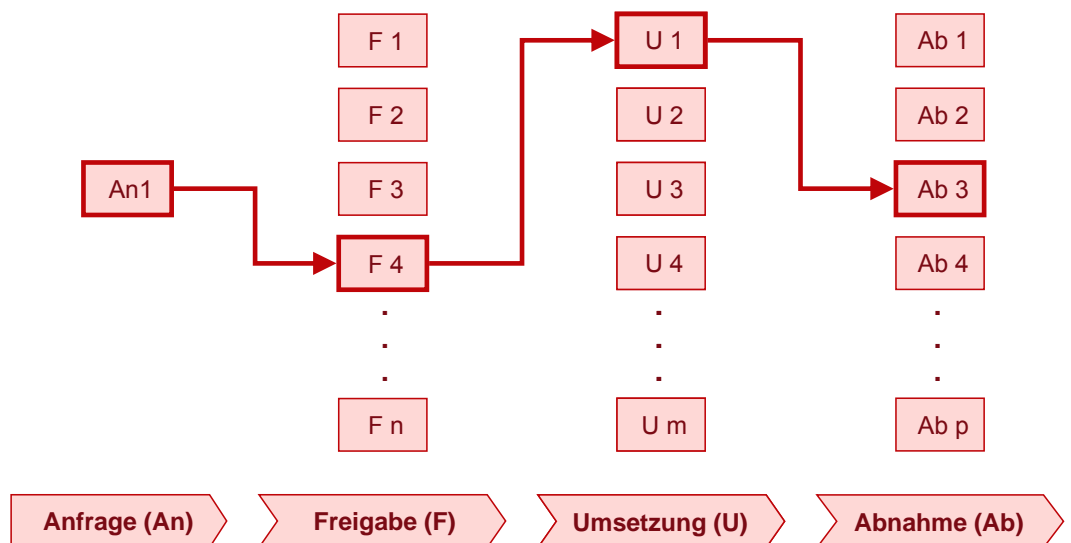


Abb. 3: Modularer End-to-end-Prozess

Am Beispiel eines neuen SAP-Users verdeutlicht hieße dies, dass zuerst die Anfrage (An1) gestellt wird. Die Freigabe der Anfrage erfolgt durch zwei Freigabeschritte (Fachbereich und Serviceanbieter – F4). Anschließend erfolgt die Umsetzung, indem der User im SAP-System mit den beantragten Berechtigungen angelegt wird. Dies könnte durch eine Umsetzungsvariante U1, in der es nur einen Schritt (Stammdatenpflege) gibt, abgebildet werden. Die Abnahme des erbrachten Services erfolgt durch die Abnahme des Beantragenden (z. B. Abnahmevariante Ab 3).

Der wesentliche Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass im Ergebnis sowohl effiziente, weil hochgradig standardisierte, als auch flexible und mit minimalem Aufwand veränderbare Serviceprozesse definiert werden.

Durch die Kombination von standardisierten Prozessschritten können neue Services leichter definiert und dokumentiert werden. Änderungen in einer Variante wirken sich automatisch auf alle End-to-end-Prozesse aus, was den Änderungsaufwand erheblich reduziert.

Der Änderungsaufwand bei der Definition und Dokumentation neuer Services und der Änderungsbedarf bei bereits definierten Varianten werden wesentlich reduziert. Bei der Neuanlage eines Services ist es nicht mehr erforderlich, jeden einzelnen Prozessschritt, der für die Leistungserbringung notwendig ist, neu zu definieren. Vielmehr muss nur noch die passende Variantenkombination festgelegt und dokumentiert bzw. systemseitig abgebildet werden. Sollten Änderungen in einer der definierten Varianten notwendig sein, so treten diese sofort für alle End-to-end-Prozesse, die diese Variante nutzen, in Kraft. Besonders deutlich zu spüren ist dieser Effekt bei systemseitiger Umsetzung der Serviceprozesse in Workflows.

Darüber hinaus erhöht sich die Transparenz bereits vorhandener und zukünftig möglicher Prozesse enorm, da die Varianten und ihre Kombinationen über die Prozessphasen hinweg bekannt sind und für jeden Service dokumentiert werden. Erfüllen die alternativen Varianten sowie ihre Kombinationen die Compliance-Anforderungen eines Unternehmens, so trifft dies für sämtliche damit abgebildeten Serviceprozesse gleichermaßen zu.

C Servicebeschreibung

Zu standardisierende Services müssen identifiziert und detailliert beschrieben werden.

Nachdem die Serviceprozesse nach dem Baukastenprinzip zusammengesetzt werden können, müssen nun die zu standardisierenden Services identifiziert und detailliert beschrieben werden. Durch die Servicebeschreibung wird der Service individualisiert, indem er mit servicespezifischen Informationen angereichert wird, z. B. mit den Informationen, die bei der Serviceanfrage durch den Kunden mitgeliefert werden müssen und zur korrekten Ausführung des individuellen Services notwendig sind. Dieser Schritt ist deshalb notwendig, da bestimmte Servicemerkmale nicht mit standardisierten Modulen abgebildet werden können. Hierbei ist es sinnvoll, eine externe und eine interne Sicht zu unterscheiden. Die interne Sicht enthält spezifische Informationen, die der Serviceanbieter zur standardisierten Durchführung der Services benötigt. Die externe Sicht ist eine kundenorientierte Sichtweise, die im Servicekatalog dokumentiert wird.

Identifizierung zu standardisierender Services

Um die Services zu identifizieren, die für eine Standardisierung in Frage kommen, sollte folgendermaßen vorgegangen werden:

- Kategorisierung der Services nach ihrer Art und Komplexität (basierend auf Erfahrungswerten der Vergangenheit)
- Sortierung der Services innerhalb einer Kategorie nach der Häufigkeit ihrer Beantragung
- Festlegung eines sinnvollen Schwellenwertes pro Kategorie, ab dem die Services unter Kosten-/Nutzaspekten standardisiert werden sollen. Diese Schwellenwerte können abhängig von der Kategorie sehr unterschiedlich sein.

In internen Dokumenten werden für den Serviceanbieter Leistungsbestandteile beschrieben, die zur Erbringung des standardisierten Services erforderlich sind.

Standardisierte Leistungsbeschreibung - Interne Sicht

Alle Leistungsbestandteile, die zur Erbringung der zu standardisierenden Services notwendig sind, müssen nun detailliert beschrieben werden. Es handelt sich in diesem Fall um rein interne Informationen für den Serviceanbieter, die insbesondere die Transparenz der eigenen Serviceprozesse erhöhen und die Mitarbeiter des Serviceanbieters bei der Serviceerbringung unterstützen sollen. Diese Leistungsbestandteile sind für den Kunden nicht sichtbar und damit in der Regel auch nicht von Interesse. Daher werden sie nicht im Servicekatalog, sondern in separaten internen Dokumenten beschrieben.

Des Weiteren müssen Leistungen/Aufgaben, die bewusst nicht zu einem spezifischen Service gehören, eindeutig abgegrenzt werden.

Im Servicekatalog wird das Angebot des Serviceanbieters für den Kunden dargelegt. Somit werden die Kosten der Serviceerbringung sowie die Leistungen des Anbieters transparenter und vereinbarte Service Levels können leichter eingehalten werden.

Servicekatalog - Externe Sicht

Der Servicekatalog beschreibt das gesamte Angebot des Serviceanbieters für seine Kunden. Darüber hinaus wird der Servicekatalog auch aktiv als Marketing- und Verhandlungsinstrument eingesetzt. Jeder Service ist kundenorientiert beschrieben und abgegrenzt, inklusive aller Rahmenbedingungen wie z. B. Service Level, Servicepreis oder kundenseitige Mitwirkungspflichten.

Ein Servicekatalog mit standardisierten Serviceleistungen ermöglicht dem Serviceanbieter, die Serviceerbringung sowie die benötigten Ressourcen und Kosten so zu planen und zu steuern, dass vereinbarte Service Levels erreicht werden und die Kundenzufriedenheit gestärkt wird. Ein Servicekatalog trägt dazu bei, die Kosten der Serviceerbringung und die eigentliche Leistung des Serviceanbieters transparenter zu machen.

Damit die Services in der vereinbarten Zeit und Qualität erbracht werden können, müssen außerdem die Mitwirkungspflichten des Kunden festgehalten werden.

Mitwirkungspflichten des Kunden

Sind die Services inhaltlich beschrieben, werden die Mitwirkungspflichten des Kunden definiert und ebenfalls im Servicekatalog dokumentiert.

Es wird z. B. für jeden Service definiert, welche Informationen der Kunde bei der Serviceanfrage anzugeben hat. Hierbei handelt es sich um Informationen, die einerseits für die Freigabe der Serviceanfrage als auch für die Ausführung des Services notwendig sind. Werden diese Informationen beispielsweise nicht vollständig, korrekt oder in der benötigten Qualität geliefert, können die Services nicht in der vorgesehenen Zeit und zu den festgelegten Preisen erbracht werden, da Rückfragen erforderlich sind.

Betrachtet man das Beispiel der Beantragung eines neuen System-Users, zählen zu den Mitwirkungspflichten des Kunden sicherlich die Angabe des vollständigen Namens, der zugehörigen Abteilung, der gültigen Email-Adresse sowie des Namens des Vorgesetzten.

Service and Operational Levels

Für jeden standardisierten Service werden Service Levels gemeinsam mit dem Kunden und Operational Levels innerhalb der eigenen Serviceorganisation definiert. Bei der Festlegung der Service Levels sollte immer die End-to-end-Betrachtung zugrunde liegen, d. h. bei der Definition der Service Levels werden alle Prozessphasen betrachtet. Dies hat zur Folge, dass sowohl der Serviceanbieter als auch der Serviceempfänger bei der Erfüllung der Service Levels in die Verantwortung genommen werden.

Des Weiteren ist es in einigen Fällen sinnvoll, kundenorientierte Staffelungen von Service Levels zu definieren. So könnten z. B. während der Abschlusszeiten im Finanz- und Rechnungswesen schnellere Reaktions- und Umsetzungszeiten für Services rund um die Buchhaltungssysteme definiert werden.

Für die einzelnen Serviceleistungen müssen Servicepreise definiert werden; diese können bezüglich normaler und Spitzenzeiten unterschiedlich ausfallen.

Bepreisung

Um die Finanzierung der Serviceerbringung sicherzustellen, werden Servicepreise definiert. Basis für die Servicepreise sollte zum einen die Kostenkalkulation und zum anderen die Strategie des Serviceanbieters sein. Der wesentliche Teil der standardisierten Services sollte mit fixen Standardpreisen versehen werden. Darüber hinaus kann es allerdings auch komplexere Standardservices geben, die eine aufwandsabhängige Abrechnung erfordern. So lassen sich beispielsweise Überlegungen anstellen, unterschiedliche Preise für normale und für Spitzenzeiten zu definieren, da dort ggf. auch unterschiedliche Service Levels gelten.

Die standardisierte Serviceerbringung sollte durch Checklisten für die verschiedenen Prozessphasen gesteuert werden.

Checklisten

Um die Services performant und compliant erbringen zu können (interne Sicht der Serviceerbringung), sind servicespezifische Checklisten in der Praxis sehr hilfreich. Diese Checklisten unterstützen bei der standardisierten Serviceerbringung in allen Prozessphasen. Beispiele für Checklisten sind:

1. Checkliste zur Freigabe der Services
Hierbei sollte mindestens überprüft werden, ob die Serviceanfrage vollständig, konsistent und korrekt gestellt wurde.
2. Checkliste zur Überprüfung möglicher Auswirkungen der Serviceerbringung
In dieser Checkliste sollten Kriterien dokumentiert werden, die helfen, mögliche Auswirkungen der Serviceerbringung auf andere Systeme, Prozesse etc. festzustellen. Wenn es sich z. B. um die Änderung einer Kostenstelle im internen Rechnungswesen handelt, muss überprüft werden, ob die Kostenstelle in Schnittstellen oder Berichten verwendet wird. Es reicht nicht, die Kostenstelle systemseitig zu ändern, die Schnittstellen und Berichte müssen ebenfalls angepasst werden.
3. Checkliste zur Serviceerbringung
Je Service müssen Checklisten zur Serviceausführung (SOP – Standard Operating Procedures) definiert werden. So wird sichergestellt, dass die Services vollständig ausgeführt werden und mögliche Fehler bei der Serviceerbringung vermieden werden. Diese Checklisten beziehen sich nicht nur auf Systemeinstellungen sondern z. B. auch auf Dokumentationen, die anzupassen sind.
4. Checkliste mit Testkriterien für die Abnahme der Serviceerbringung
Für jeden Service müssen Test- und Abnahmekriterien definiert werden. Die Kriterien lassen sich teilweise aus den anderen Checklisten ableiten.

D Zuordnung der standardisierten Services zu modularisierten Service-Prozessen

Es muss eine Zuordnung der jeweils gültigen Prozessvariante zu einem Service erfolgen.

Aufbauend auf den generischen, modularen Prozessen und der Definition der unterschiedlichen Services erfolgt nun eine eindeutige Zuordnung der jeweils gültigen Variante einer Prozessphase zum einzelnen Service. Dabei wird jedem Service die gültige Variante der vorgestellten Phasen zugewiesen und dokumentiert.

Beispiel:

Ein neuer System-User muss beantragt werden. Es wurde festgelegt, dass für die User-Beantragung die Freigabe des Vorgesetzten des Fachbereichs notwendig ist. Des Weiteren ist eine Freigabe durch den Serviceanbieter notwendig, da der Serviceanbieter für das Lizenzmanagement zuständig ist und vor der Freigabe überprüft werden muss, ob noch freie Lizenzen vorhanden sind. Hierbei handelt es sich um einen zweistufigen Freigabeprozess (Vorgesetzter des Kunden und der Serviceanbieter), siehe Freigabevariante 4 der Abbildung 2.

E Systemseitige Abbildung der standardisierten Services

Die Vorteile von Standardisierung und Modularisierung werden durch die Digitalisierung der Serviceprozesse erst gehoben.

Durch Modularisierung werden Flexibilität und Transparenz erhöht sowie der Änderungsaufwand reduziert.

Automatisierung und Digitalisierung verbessern Steuerungsmöglichkeiten und Reaktionsfähigkeit. Die Qualität der Services erhöht sich.

Durch die Automatisierung und Digitalisierung der standardisierten Serviceprozesse z. B. mit Hilfe von Workflow-Management-Systemen erhöhen sich die Vorteile der Standardisierung und Modularisierung:

- Die Transparenz der Prozesse wird erhöht: Zu jedem Zeitpunkt ist nachvollziehbar, wann welchen Service beantragt hat. Auch der Freigabeprozess und die Umsetzung des Services werden im System dokumentiert. Auf Kundenseite kann derjenige, der eine Anfrage gestellt bzw. einen Service beauftragt hat, jederzeit den Status seiner Anfrage einsehen.
- Die Geschwindigkeit des Serviceprozesses wird erhöht: Durchlaufzeiten von der Anfrage bis zur Abnahmephase können wesentlich beschleunigt werden.
- Serviceänderungen werden schneller und mit geringerem Aufwand umgesetzt: Neue standardisierte Services oder Änderungen bereits bestehender standardisierter Services können aufgrund des modularen Aufbaus mit geringem Pflegeaufwand zeitnah im System umgesetzt werden. Darüber hinaus werden alle Änderungen im System dokumentiert.
- Die Steuerungsmöglichkeiten der Serviceprozesse werden verbessert: Der Systembetreiber ist in der Lage, die Leistungsfähigkeit der Prozesse anhand definierter Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators) zu messen und seinen Kunden gegenüber zu erläutern.
- Die Qualität der Serviceanfragen kann erhöht werden: Durch Pflichtfelder und Auswahlboxen kann die Eingangsqualität wie beispielsweise die Vollständigkeit der Serviceanfragen erhöht werden.

F Fazit

Der in den vorangegangenen Kapiteln dargestellte vierstufige Prozess zeigt einen Lösungsweg auf, wie im Anforderungsumfeld von Serviceanbietern sowohl Effizienz- als auch Flexibilitätsanforderungen Rechnung getragen werden kann.

Eine hohe Anzahl häufig wiederkehrender Services und umfangreiche regulatorische Anforderungen insbesondere im Bereich internationaler Konzernunternehmen verlangen aus Effizienz- und Compliance-Gründen nach einem hohen Maß an Standardisierung. Dem wirkt ein dynamisches, operatives Arbeitsumfeld entgegen, das durch sich ständig ändernde Serviceanforderungen gekennzeichnet ist. Dies betrifft sowohl die Nachfrage der Kunden nach neuen oder veränderten Services als auch die bereits erwähnten regulatorischen Anforderungen, die ebenfalls regelmäßig neu bewertet werden müssen.

Mit Hilfe der Modularisierung der Serviceprozesse, individuellen Servicebeschreibungen und einer adäquaten Systemunterstützung, kann dieser Widerspruch aufgehoben werden. Die Prinzipien, auf die dabei zurückgegriffen wird, sind nicht neu. Sie haben sich in der diskreten Fertigungsindustrie seit langem durchgesetzt. Daher sollte einer Übertragung nach dem vorgestellten Lösungsansatz auf die Servicebranche nichts im Wege stehen. Dies führt zur Erhöhung der Effizienz und Qualität sowie zur Erfüllung von Compliance-Anforderungen bei der Serviceerbringung.

Die Autoren

Silke Schelkmann

studierte Mathematik und Operations Research an der Universität Dortmund und dem University College Dublin (UCD). Nach 4 Jahren Beratungstätigkeit im Bereich der Softwareimplementierung bei einem IT-Dienstleister begann Frau Schelkmann 2002 bei PricewaterhouseCoopers als Unternehmensberaterin. Sie spezialisierte sich in den letzten Jahren auf IT Service Management und Organisationsberatung. Sie berät Unternehmen bei dem Aufbau von IT-Serviceorganisationen, der Konzeption der Serviceprozesse und der dazugehörigen Systemimplementierung.

Bernard Lehning

begann nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum im Mai 2002 seine Arbeit bei PricewaterhouseCoopers als Unternehmensberater. Neben der Durchführung von Projekten im Bereich der ERP-Softwareauswahl und -implementierung konzentriert sich der zertifizierte IT-Service Manager insbesondere auf die Planung und Durchführung von Projekten mit dem Schwerpunkt Service Management, Shared Services und Projekt Portfolio Management. Hierbei stehen sowohl IT als auch finanzwirtschaftliche Fragestellungen im Vordergrund seiner Arbeit.

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 142.000 Mitarbeitern in 149 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften mehr als 8.100 Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie in den Bereichen Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory) an 28 Standorten einen Umsatz von 1,2 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Geschäftsbereich „Mittelstand“, der mittelständische Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: 380 Partner und rund 5.900 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Für die Arbeit dieser Experten gelten nicht nur in fachlicher Hinsicht die höchsten Qualitätsmaßstäbe. Integrität, Unabhängigkeit und Objektivität sind Teil der Unternehmensphilosophie. Deshalb wird strikt darauf geachtet, Mandanten nur jene Leistungen aus einer Hand anzubieten, die nach den gesetzlichen Vorschriften – vor allem den spezifischen Regelungen für den amerikanischen Kapitalmarkt – erlaubt sind. Modernste Prüfungs-, Beratungs- und Bewertungsansätze unterstützen die Unternehmen dabei, den wachsenden Anforderungen im Wettbewerb gerecht zu werden.

Ergänzt wird unsere hohe Qualitätsorientierung durch den Anspruch, Mandanten vorausschauend zu betreuen. Das heißt, über die bloße Erledigung einer Aufgabe hinaus ihre Anliegen zu antizipieren und einer zukunftsfähigen Lösung zuzuführen. Dadurch geben wir unseren Mandanten ein Mehr an Sicherheit und helfen ihnen, auf den Märkten der Welt erfolgreich zu sein.

Ansprechpartner

Silke Schelkmann
PricewaterhouseCoopers AG WPG
Friedrich-List-Str. 20
45128 Essen
E-Mail: silke.schelkmann@de.pwc.com

Bernard Lehning
PricewaterhouseCoopers AG WPG
Friedrich-List-Str. 20
45128 Essen
E-Mail: bernard.lehning@de.pwc.com

Andreas Jung
PricewaterhouseCoopers AG WPG
Marie-Curie-Str. 24-28
60439 Frankfurt am Main
E-Mail: andreas.jung@de.pwc.com

Marcus Messerschmidt
PricewaterhouseCoopers AG WPG
Moskauer Str. 19
40227 Düsseldorf
E-Mail: marcus.messerschmidt@de.pwc.com