

CNO – NETZWERK 2011



**Eine service-orientierte
IT-Verwaltung zur Steuerung der
IT-Budgets bei der BLS**



Inhalt

1	BLS	3
2	Fehlende Leistungs- und Kostentransparenz	5
3	IT-Service-Management in Anlehnung an ITIL	6
3.1	Vorgehen	6
3.2	Ergebnisse	7
4	Steuerbare Leistungen und Kosten	9
4.1	Perspektive Service-Dienst Informatik	9
4.2	Perspektive Fachbereich	10

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Als Sponsoren unterstützen das CNO Netzwerk 2011:

- GARAIO AG (www.garaio.com)
- isolutions AG (www.isolutions.ch)
- Ruf Informatik AG (www.ruf.ch)
- Unic AG (www.unic.com)
- Netcetera (www.netcetera.ch)
- SQS Software Quality Systems AG (www.sqs-group.ch)
- Software Improvement Group AG (www.sig.eu)

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2011 sind: IOP Universität Bern, IWI Universität Bern; Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2011 sind: simsa; Swiss Marketing SMC; IFJ Institut für Jungunternehmen; internet-briefing.ch; asut; SWICO; WinLink

Medienpartner des CNO Netzwerks 2011 sind: Netzmedien; IT Business; ICT in Finance; inside-it

Medienpartner des CNO Netzwerks 2011 sind: Netzmedien; IT Business; ICT in Finance; inside-it

1 BLS

Die BLS AG ist eine rechtlich selbstständige und privatwirtschaftlich ausgerichtete Unternehmensgruppe. Als integriertes Bahnunternehmen vereinigt sie unter einem Dach die Fachbereiche Infrastruktur (BLS Netz AG), Personenverkehr, Güterverkehr (BLS Cargo AG) und Bahnproduktion (Werkstätten und die Zugförderung als Pool von Lokführer/innen und Triebfahrzeugen).

Die Haupttätigkeit der BLS umfasst den regionalen Personenverkehr mit Zügen und Bussen, die Schifffahrt im Berner Oberland sowie den schienengebundenen Güterverkehr. Sie betreibt und unterhält ein Bahninfrastrukturnetz, das sie anderen Eisenbahnverkehrsunternehmen diskriminierungsfrei zur Verfügung stellt. Bekanntestes Teilstück des BLS-Netzes ist die Lötschberg-Achse mit dem 2007 in Betrieb genommenen 34.6 Kilometer langen Lötschberg-Basistunnel.

Mit rund 2600 Mitarbeitenden und einem Liniennetz von rund 900 Kilometern Länge in sieben Kantonen ist die BLS die zweitgrösste Bahn der Schweiz.

Wie alle öffentlichen Verkehrsanbieter steht auch die BLS vor der Herausforderung, dass in den nächsten Jahren die Subventionierung des öffentlichen Verkehrs durch die öffentliche Hand abnehmen wird. Die Kosten für den Betrieb müssen dann – gemäss dem Verursacherprinzip – verstärkt durch die (Bahn-) Kunden entgolten werden. Um die Auswirkungen auf die Bahnpreise für die Kunden abzufedern, sucht BLS nach Wege, um interne Sparpotenziale besser zu nutzen.

Diese Fallstudie zeigt, wie die BLS mit der Unterstützung der Soberano-Sourcing GmbH ein IT-Service-Management einführte, das Transparenz bei der IT-Leistungserbringung und den -Kosten herstellte. Dadurch ermöglichte sie den einzelnen Fachbereichen die präzise Steuerbarkeit des IT-Budgets durch eine Optimierung der bezogenen IT-Dienstleistungen.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Rolf Kobel	BLS AG	Leiter Betrieb BLS Informatik
Hansjörg Bühler	Soberano-Sourcing GmbH	Geschäftsführer
Dilip Vimalassery	sieber&partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen.

2 Fehlende Leistungs- und Kostentransparenz

Die IT nimmt bei der Erbringung der Kerndienstleistungen der BLS eine zentrale Rolle ein. Der Service-Dienst Informatik stellt sicher, dass den Fachbereichen diejenigen IT-Leistungen zur Verfügung stehen, die sie benötigen. Die Verrechnung erfolgt intern.

Durch die zunehmende Komplexität der IT stand der Service-Dienst Informatik vor der Herausforderung, gegenüber den Fachbereichen auszuweisen, welche Leistungen diese aktuell beziehen, welche Leistungen potenziell bezogen werden können und welche detaillierten Kosten die einzelnen Leistungen verursachen.

*Rolf Kobel,
Leiter Betrieb BLS Informatik*



„Unsere IT ist wie in vielen anderen Unternehmen historisch gewachsen und nimmt mittlerweile eine zentrale Rolle bei der Erbringung der Kerndienstleistungen ein. Der Betrieb der IT-Infrastruktur wies jedoch nicht den dafür notwendigen Professionalisierungsgrad auf.“

Transparenz ist wichtig für die BLS, um die Kostenstrukturen zu verstehen und die interne Verrechnung verursachergerecht zu allozieren. Die Fachbereiche benötigen Transparenz, um ihr jeweiliges IT-Budget bedarfsgerecht zu steuern. Bisher war dies nicht möglich, da:

- kein vollständiges IT-Produktportfolio existierte.
- kein einheitliches und vollständiges Service Portfolio existierte.
- die Verrechnung der IT-Betriebskosten nicht nachvollziehbar war.
- eine Vollkostenbetrachtung pro IT-Produkt fehlte.

Deshalb entschied die BLS, gemeinsam mit der Soberano-Sourcing GmbH, ein spezialisiertes Beratungsunternehmen in den Themen internes und externes Sourcing sowie Experte für die Schnittstelle IT-Kunde und IT-Beschaffungsmarkt, ein IT-Service-Management einzuführen: Eine service-orientierte IT-Verwaltung zur optimalen Unterstützung von Geschäftsprozessen. Die BLS sollte mithilfe des IT-Service-Managements in der Lage sein:

- die Transparenz der IT-Leistungserbringung für die vom Service-Dienst Informatik verantworteten Produkte gegenüber der Geschäftsleitung und den Fachbereichen sicherzustellen.
- finanzielle und leistungsbezogene Kennzahlen in Form eines strukturierten, monatlichen IT-Reports für die Steuerung der IT bereitzustellen.
- die Erbringung und Verrechnung von IT-Services mittels eines Standard-Frameworks unternehmensweit abzubilden.

- die Erweiterbarkeit für zukünftige Services zu gewährleisten.

Dank der Zusammenarbeit mit der Soberano-Sourcing GmbH konnte die BLS auf die Expertise und langjährige Erfahrung in der umsetzungsorientierten Beratung zurückgreifen.

Daniel Leuenberger,
CIO BLS AG



„Soberano verfügt über einschlägiges Best Business Practice Know-how, um die Themengebiete ganzheitlich abzudecken. Ihre Modelle, Methoden und Praktiken stützen nicht nur auf Theorien ab, sondern haben sich in erfolgreichen Unternehmen bewährt.“

3 IT-Service-Management in Anlehnung an ITIL¹

3.1 Vorgehen

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, entwickelte die Soberano-Sourcing GmbH ein Vorgehen in zwei Phasen.

- **Phase 1:** Aufnahme und Beurteilung der heutigen Situation
- **Phase 2:** Einführung eines an den Prinzipien von ITIL orientierenden IT-Service-Managements, das die für die Zielsetzung notwendigen Prozesse einbezieht

In Phase 1 führte die Soberano-Sourcing GmbH zusammen mit dem BLS-Projektteam eine GAP-Analyse durch. Anhand von „Blue Prints“, d.h. idealtypischen Prozessen und Strukturen, und der formulierten Ziele der BLS wurde untersucht, welche Elemente eines IT-Service-Managements bereits vorhanden sind und übernommen werden können und welche Elemente optimiert, neu erarbeitet oder abgeschafft werden müssen, um die Lücken aus der GAP-Analyse zu schliessen.

Berücksichtigt wurden die Bereiche Service Level Agreements (SLA), Kennzahlen, Business Services, Technische Services, Mengen, Qualität und Kosten (vgl. Abbildung 2).

In Phase 2 erarbeitete die Soberano-Sourcing GmbH zusammen mit dem BLS-Projektteam die Ergebnisse, wie im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

¹ IT Infrastructure Library: Weltweit genutzter de-facto-Standard für IT Service Management.

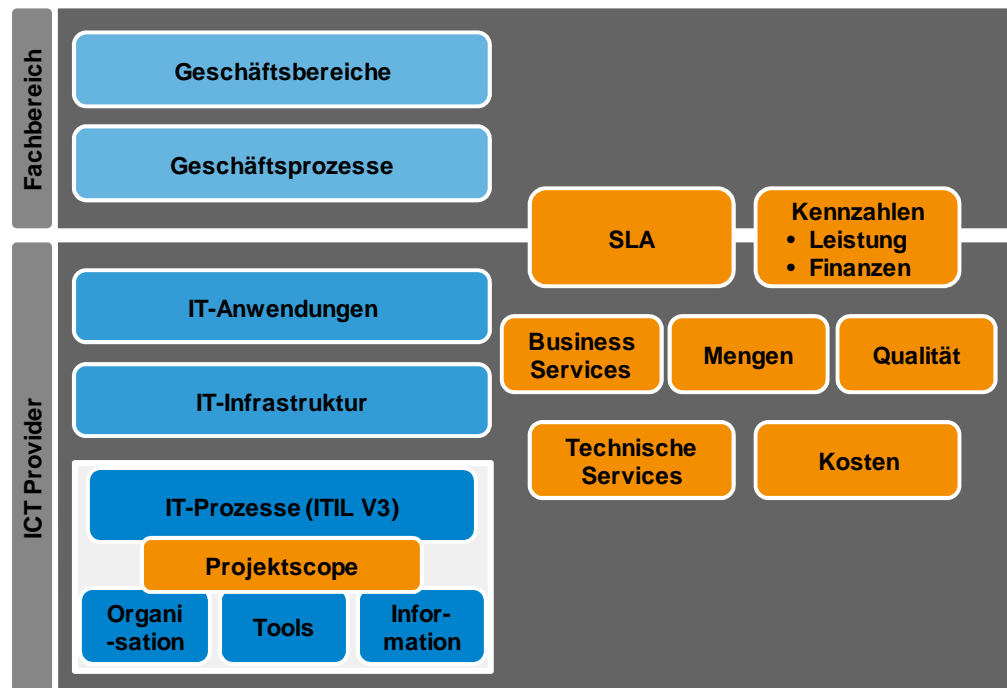


Abbildung 2: Projektumfang.

3.2 Ergebnisse

Als Ergebnis wurden nachfolgende Komponenten eines IT-Service-Managements erarbeitet: Dokumentationen für transparente und standardisierte Prozesse, eine Vollkosten-Rechnung für eine End-to-End-Kostenübersicht, ein Vertragswerk zur Regelung von Rechten und Pflichten, ein Reporting-Konzept zur Steuerung der IT und ein Service-Management-Tool zur Teilautomatisierung des IT-Supports.

Dokumentation für transparente und standardisierte Prozesse

Aus sämtlichen IT-Prozessen wurden die folgenden zentralen Prozesse der IT ausgewählt und dokumentiert:

- Financial Management
- Service Portfolio Management
- Service Katalog Management
- Service Level Management
- Service Reporting
- Incident Management
- Problem Management
- Change Management

Vollkosten-Rechnung für eine End-to-End-Kostenübersicht

Als Grundlage für die Vollkosten-Rechnung stehen vollständige Produkt-, Business-Service- und technische Service-Kataloge zur Verfügung. Sie beschreiben, wie welche Leistungen bezogen werden können und welche Services mit den Leistungen verknüpft sind.

Anhand der Zusammenhänge zwischen Services und Produkten wurde die Kosten-Leistungsrechnungs-Struktur modelliert und in SAP abgebildet, so dass die Kosten wahrheitsgetreu den Produkten und Leistungen im Sinne des Total Cost of Ownership zugeordnet sind.

Aufgrund der hohen Anzahl von Produkten und Services wurde schliesslich eine Software-Lösung für die Kosten-Leistungsrechnung eingeführt, um einerseits die Gesamtkosten der einzelnen Produkte und Services zu berechnen und um andererseits die Auswirkungen bei Veränderungen zu simulieren. Diese bezieht die Daten automatisch aus SAP und berücksichtigt zur Kalkulation die notwendige Prozesse und technische Services.

Vertragswerk zur Regelung von Rechten und Pflichten

Die neu aufgebaute und nachfolgend aufgelistete Vertragsarchitektur definiert die Zusammenhänge und die Rangreihenfolge zwischen den diversen Vereinbarungen. Diese Vereinbarungen regeln die Rechte und Pflichten bei der Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und dem Service-Dienst Informatik.

- 1) Verordnungen und Weisungen BLS AG
- 2) Grundvereinbarung
- 3) Produkt – und Servicekatalog
- 4) Service Level Agreements / Projektvereinbarungen / Dienstleistungsvereinbarungen

Reporting-Konzept zur Steuerung der IT

Das Reporting-Konzept wurde im Top-Down-Verfahren erstellt. Ausgehend von der Frage, welche Kennzahlen die Führung der Fachbereiche in einem IT-Cockpit benötigt, wurden folgende Dimensionen identifiziert:

- Qualität
- Mengen
- Kosten
- Zufriedenheit

Alle Dimensionen beinhalten Kennzahlen mit Soll- und Ist-Werten sowie die Datenquelle. Daten, die bisher nicht verfügbar waren, mussten neu zur Verfügung gestellt werden.

Das Management der Fachbereiche und des Service-Dienstes Informatik werden in Zukunft monatlich finanzielle und leistungsbezogene Kennzahlen für die Steuerung der IT erhalten.

Service-Management-Tool zur Teil-Automatisierung des IT-Supports

Prozesse, Verantwortlichkeiten, Service Levels usw. werden zukünftig im Service-Management-Tool TopDesk abgebildet. Nach Evaluation diverser Alternativen entschied sich BLS für TopDesk, da es die Anforderungen von BLS am besten erfüllt (grosser Sprachenumfang (D, F, I, E); Schnittstelle zu SAP Solution Manager, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis).

Bei einer Supportanfrage mit TopDesk wird der IT-Mitarbeitende das entsprechende SLA sehen können und er weiss, bis wann die Störung behoben sein muss. Geschieht dies nicht innert der vorgegebenen Frist, löst das Tool eine Warnung aus. In der Historie findet der IT-Mitarbeitende zudem frühere Einträge zu der gleichen Störung.

4 Steuerbare Leistungen und Kosten

Die neu hergestellte Transparenz der IT-Leistungserbringung sowie der IT-Kosten verbessert die Steuerbarkeit der Informatikleistungen und -budgets. Dies gilt sowohl aus der Perspektive des Service-Dienstes Informatik (siehe Abschnitt 4.1) wie auch aus der Perspektive der Fachbereiche der BLS (siehe Abschnitt 4.2).

4.1 Perspektive Service-Dienst Informatik

Der Service-Dienst Informatik hat nun eine Übersicht über sämtliche Produkte im Angebotsportfolio, über die Dienstleistungen, die mit den einzelnen Produkten zusammenhängen und über die detaillierten Kosten pro Produkt. Zudem sind sämtliche Prozesse im Zusammenhang mit den Produkten nachvollziehbar dokumentiert. Dadurch ist der Service-Dienst Informatik zukünftig in der Lage, sich mit externen Anbietern zu messen, Kostentreiber zu identifizieren und das Kosten-Leistungs-Verhältnis zu verbessern.

Die Software-Lösung für die Kosten-Leistung-Rechnung erlaubt dem Service-Dienst Informatik, schnell auf Anfragen aus den Fachbereichen zu reagieren. Mitarbeitende müssen die einzelnen Prozesse und nachgelagerten Services nicht kennen, um ein Business-Service- oder eine Produkt-Anfrage zu beantworten. Die Verknüpfungen sind im System hinterlegt, wodurch eine Anfrage sofort beantwortet werden kann.

Die transparente Leistungsvereinbarung beschreibt diejenigen Leistungen, die die einzelnen Fachbereiche einfordern dürfen. Dadurch kann der Service-Dienst Informatik nun die diversen Anforderungen aus den Fachbereichen priorisieren. Darüber hinaus erfüllt die Leistungsvereinbarung auch eine Schutzfunktion: IT-Mitarbeitende können sich auf die Vereinbarung berufen, wenn die Fachbereiche nicht vereinbarte Leistungen wünschen.

4.2 Perspektive Fachbereich

Sämtliche Informatik-Leistungen sind nun mit einem Preis versehen. Dadurch steht den Fachbereichen ein Mechanismus zur Verfügung, um die bezogenen IT-Leistungen und die IT-Ausgaben gemäss strategischen Zielvorgaben zu steuern.

Dank den detaillierten IT-Kosten sind sie in der Lage, Deckungsbeitragsrechnungen für die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen korrekt zu kalkulieren und zu optimieren.

Zudem kommt den Fachbereichen die Vergleichbarkeit der IT-Dienstleistungen zugute: Zu den gleichen Kosten erhalten sie nun mehr IT-Leistungen in höherer Qualität.

*Rolf Kobel,
Leiter Betrieb BLS Informatik*



„Mit der Transparenz, die wir Dank des neuen IT-Service-Managements gewonnen haben, schaffen wir die Grundlage für eine zukünftige Leistungssteigerung. Das heisst, zum bisherigen Preis können wir mehr Leistung erbringen.“