

Standards zu Servicekatalogen in der Leistungsbeziehung zwischen Service Providern und Dienstleistungsempfänger

Standards for Service Catalogues in the Relationship between Service Providers and Service Client

Standards aux catalogue des services dans la relation entre fournisseur et destinataire du service

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 50 Seiten

Dieses Dokument wurde durch die im Vorwort genannten Verfasser erarbeitet und verabschiedet.

Inhalt

	Seite
Vorwort	3
Einleitung.....	5
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Symbole und Abkürzungen	11
5 Servicekataloge.....	11
5.1 Erläuterung Servicekatalog	11
5.2 Die Bedeutung von Servicekatalogen im Unternehmen.....	11
5.3 Servicekataloge im Outsourcing-Prozess.....	12
5.4 Vertragsdokumente im Outsourcing-Prozess	14
5.4.1 Relevante Dokumente	14
5.4.2 Rahmenvertrag.....	16
5.4.3 Leistungsscheine.....	17
5.4.4 Service Level Agreement	18
6 Struktur und Inhalt von Servicekatalogen	18
6.1 Services, Service-Module und Service-Elemente.....	18
6.2 Inhalte eines Servicekatalogs.....	20
6.2.1 Name	21
6.2.2 Beschreibung	21
6.2.3 Referenzen (optional)	21
6.2.4 Verantwortlichkeiten	21
6.2.5 Kritikalität	22
6.2.6 Leistungsüberblick	22
6.2.7 Negativabgrenzung.....	22
6.2.8 Prozessschnittstellen (Optional).....	22
6.2.9 Rahmenbedingungen und Restriktionen	22
6.2.10 Kennzahlen.....	22
6.2.11 Vereinbarte Servicezeit	23
6.2.12 Service Level	23
6.2.13 Messverfahren.....	23
6.2.14 Berichterstattung	23
6.2.15 Verrechnungs- und Preismodell (optional).....	23
6.2.16 Gültigkeit und Laufzeit (optional).....	23
6.2.17 Sicherheitsklassifizierung (optional)	24
6.2.18 Eignung für Fremderbringung (optional)	24
6.3 Referenzmodell	24
7 Vorgehensmodell zur Servicekatalogerstellung	36
7.1 Erläuterung des Modells	36
7.2 Initiierung.....	38
7.3 Definition der Services	40
7.4 Definition der Service-Module	41
7.5 Erhebung der Service-Elemente	43
7.6 Überprüfung der Zuordnung von Services, Service-Modulen und Service-Elementen	44
7.7 Festlegung der Servicequalität und -quantität	45
7.8 Ermittlung der Ist-Kosten.....	47
7.9 Service Provider Auswahl.....	48
Literaturhinweise	50

Vorwort

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung von DIN SPEC nach dem PAS-Verfahren erfolgt in Workshops und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise. Diese DIN SPEC beschreibt Standards zu Servicekatalogen in der Leistungsbeziehung zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider.

Die Beschreibungen der Services in Servicekatalogen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Leistungserbringung zwischen Service Providern und Dienstleistungsempfängern. Sie bilden die Grundlage, um Transparenz über Leistungsnachfrage und -angebot innerhalb einer Organisation zu schaffen und dienen somit als Ausgangspunkt für die Definition der Outsourcing-Strategie. Sie geben Auskunft über die Zusammensetzung und Abhängigkeiten der betrachteten Services und unterstützen somit die Entscheidungsfindung, welche Services oder Service-Komponenten ausgelagert bzw. welche intern erbracht werden können oder sollen.

Die in dieser DIN SPEC dargestellten Standards bieten eine konsistente begriffliche Grundlage sowie Struktur für Servicekataloge, und ermöglichen es Organisationen, Servicekataloge nach einem standardisierten Vorgehen zu erstellen.

Ziel der Spezifikation ist es, insbesondere die Transaktionskosten in Form von Kommunikationskosten für die Service-Definition, die bei der Anbahnung von Leistungsbeziehungen innerhalb und zwischen Organisationen anfallen, zu senken.

Die DIN SPEC 33451 wurde von Vertretern aus Wissenschaft und Praxis erstellt, die über mehrere Jahre in verschiedenen Normungsprojekten zum Thema Outsourcing zusammengearbeitet haben.

Koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokumentes durch die nachfolgend genannten Verfasser, die allein verantwortlich für den Inhalt sind:

- Michael Werner
Universität Hamburg
- Prof. Dr. Markus Nüttgens
Universität Hamburg

Die Zusammenarbeit in einem festen Arbeitskreis bestand aus folgenden Personen:

- Roman Barski
Deutsche Bank AG
- Heiner Boyn
Capgemini GmbH
- Jürgen Deitermann
arvato systems GmbH
- Helge Dohle
Capgemini GmbH
- Thorsten Grünendahl
Cognizant Solutions GmbH
- Clemens Harten
Universität Hamburg

- Christopher Herteux
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Andreas Leitow
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Dr. Mathias Petsch
Technische Universität Ilmenau
- Michael Radloff
Universität Hamburg
- Rainer Raupach
NOVEDAS Unternehmensberatung GmbH
- Dr. Nicole Roß
arvato systems GmbH
- René Steputat
Cognizant Solutions GmbH
- Uwe Will
HDP Management Consulting GmbH
- Thomas Wolenski
GOD Gesellschaft für Organisation und Datenverarbeitung mbH
- Dr. Detlef P. Zaun
avendi consulting GmbH

Die DIN-Spezifikation ist aus dem Projekt „Standards zu Servicekatalogen in der Leistungsbeziehung zwischen Service Providern und Dienstleistungsempfänger“ im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Initiative „Innovation mit Normen und Standards (INS)“ hervorgegangen. Die Vorhabenbeschreibung des Projektes beinhaltet ausdrücklich die Dokumentation und Verwertung der Ergebnisse in Form einer Spezifikation. Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann der Workshop weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Benutzung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass der Workshop für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

Für diese DIN SPEC wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN [und/oder die DKE] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die PDF-Version dieses Dokuments kann kostenfrei über den Beuth Webshop heruntergeladen werden. Die entsprechenden Kosten sind vorab von den folgenden Workshop-Teilnehmern entrichtet worden:

- arvato systems GmbH
- Cognizant Solutions GmbH
- HDP Management Consulting GmbH
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Einleitung

Die zunehmende Arbeitsteilung in unserem Wirtschaftssystem führt zu einer fortschreitenden Spezialisierung der wertschöpfenden Tätigkeiten. Ein Resultat der zunehmenden Spezialisierung ist die Zunahme der Dienstleistungsbeziehungen zwischen Unternehmen sowie deren steigende Komplexität. Auch innerhalb größerer Organisationen steigt die Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen der in einer Organisation verbundenen Einheiten und der Formalisierungsgrad der Leistungsbeziehungen zwischen diesen. Mit der steigenden Bedeutung der Leistungsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Organisationen oder Organisationseinheiten wächst der Bedarf an geeigneten Beschreibungen der Leistungsbeziehungen. Ein wichtiger Bestandteil zur Spezifikation der Leistungsbeziehungen ist der Servicekatalog. Der Servicekatalog kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden und beschreibt die Services, die von einem Dienstleistungsempfänger nachgefragt bzw. von einem Service Provider angeboten werden. Er ist ein wichtiger Bestandteil für die Formalisierung und den Erfolg der Geschäftsbeziehungen zwischen den beteiligten Parteien. Die Service-Definition kann als einer der kritischen Erfolgsfaktoren aufgefasst werden, da ein unterschiedliches Verständnis seitens der Beteiligten zu Erwartungslücken und Abweichungen in der erbrachten Leistung führen, die die Wertschöpfungskette nachhaltig schädigen können.

Servicekataloge sind ein wichtiges Instrument, um in einer Organisation oder einer Organisationseinheit Transparenz über die Leistungserbringung zu schaffen. Diese Transparenz ist als Entscheidungsgrundlage notwendig, um die Outsourcing-Strategie einer Organisation festlegen zu können. In Servicekatalogen können die nachgefragten bzw. angebotenen Services strukturiert dargestellt, sowie Teilleistungen und Abhängigkeiten kenntlich gemacht werden. Auf diese Art und Weise wird die Entscheidungsfindung unterstützt, welche Services oder Service-Komponenten ausgelagert oder intern erbracht werden sollen und welche Service-Komponenten benötigt werden, wenn diese extern bezogen werden sollen.

Die Beschreibung der Struktur und der Inhalte von Servicekatalogen sowie des Vorgehensmodells zu deren Erstellung erfolgt in dieser DIN SPEC vorwiegend aus der Perspektive des Dienstleistungsempfängers, also der Organisation oder Organisationseinheit, die Services von einem internen oder externen Service Provider bezieht oder beziehen möchte. Organisationen, die professionell als Outsourcing Provider agieren, verfügen i. d. R. über umfangreiche Expertise zur Erstellung von Servicekatalogen und zur Erhebung und Beschreibung von Services. Diese DIN SPEC ist deswegen darauf ausgerichtet, gerade kleine und mittelständische Unternehmen bei der Erhebung und Beschreibung von Services in der Rolle als Dienstleistungsempfänger zu unterstützen, die über keine umfangreiche Expertise oder standardisierte Vorgehensweise verfügen.

Servicekataloge spielen insbesondere im Kontext von Outsourcing-Vorhaben eine besondere Rolle. Outsourcing bezeichnet die Auslagerung von vormals intern erbrachten Services an einen externen Service Provider. Für den Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens ist eine präzise Spezifikation der auszulagernden Leistungen notwendig, um Services zu identifizieren und eindeutig zu beschreiben, um auf Basis dieser Beschreibung geeignete Anbieter für die externe Service-Erbringung auszuwählen und um möglichst unmissverständliche Vertragsdokumente zu erstellen. Die Qualität der verschiedenen im Outsourcing-Prozess verwendeten Vertragsdokumente steht hierbei in direkten Zusammenhang mit den Erfolgchancen des Outsourcing-Vorhabens [1], [2]. Diese Spezifikation ist insbesondere für den Einsatz in Outsourcing-Projekten vorgesehen und somit komplementär zur DIN SPEC 1041 *Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen* und ISO 37500 *Guidance on outsourcing*. Sie kann allerdings auch unabhängig von möglichen Outsourcing-Vorhaben zur Erstellung von Servicekatalogen zur Spezifikation der Leistungsbeziehung zwischen internen Dienstleistungsempfängern und internen Service Providern genutzt werden.

Die DIN SPEC 33451 bietet eine konsistente begriffliche Grundlage und Richtlinien für die Struktur, den Inhalt und den Umfang von Servicekatalogen, sowie ein Vorgehensmodell zu deren Erstellung. Servicekataloge werden traditionell zur Beschreibung von IT-Services verwendet. Diese Spezifikation beschränkt sich nicht nur auf IT-Services sondern eignet sich ebenso für die Erstellung von Servicekatalogen für Services in Bezug auf andere Unterstützungs- oder auch Kernprozesse. Sie ist unabhängig von Größe und Branche einsetzbar, da die präsentierten Modelle für unterschiedliche Anwendungsszenarien flexibel angepasst werden können. Sie eignet sich sowohl für Unternehmen und Organisationen aus der Wirtschaft sowie der öffentlichen Verwaltung.

Zur Veranschaulichung werden in diesem Standard zwei Leitszenarien verwendet, an denen die Umsetzung der theoretischen Konzepte anhand von Fallbeispielen veranschaulicht wird.

Leitszenario 1: Outsourcing von IT-Services an einen externen Dienstleister

In diesem Leitszenario wird angenommen, dass ein inländisches Unternehmen bestimmte IT-Services, die zuvor in der unternehmensinternen IT-Abteilung erbracht wurden, an einen einzelnen externen Service Provider ausgelagert werden sollen, dessen Firmensitz ebenfalls im Inland liegt. Es bestehen bisher keine Geschäftsbeziehungen zu potentiellen Service Providern. Outsourcing-Gegenstände sind das Management der IT-Infrastruktur und der Betrieb der E-Mail-Services. Der Leistungsumfang soll den Rechenzentrumsbetrieb, die Systemadministration und -überwachung, Wartung und Störungsbehebung umfassen. Verschiedene Services wie das Access- und Capacity-Management sollen im Verantwortungsbereich des Dienstleistungsempfängers verbleiben.

Leitszenario 2: Outsourcing von Einkaufsprozessen an ein Shared Service Center

In diesem Leitszenario wird angenommen, dass eine rechtlich unselbständige Organisationseinheit eines Unternehmens bestimmte Einkaufsprozesse, die zuvor von der Einkaufsabteilung der Organisationseinheit erbracht wurden, an ein Shared Service Center (SSC) innerhalb des Unternehmens verlagert werden sollen. Es werden bereits Services vom SSC für andere Organisationseinheiten des Unternehmens erbracht. Die Services sollen im Zuge des Wechsels zum SSC standardisiert werden. Outsourcing-Gegenstand sind die Prozesse der Bedarfsermittlung und Bestellabwicklung, Wareneingang, der Rechnungsprüfung sowie der Betrieb der zugehörigen IT-Anwendungen. Alle anderen Einkaufsprozesse für z. B. Entwicklung von Verfahrensanweisungen sollen im Verantwortungsbereich des Dienstleistungsempfängers verbleiben.

Die Dienstleistungsbeziehungen zwischen Dienstleistungsempfängern und Service Providern sind in der Praxis sehr heterogen. Die beiden verwendeten Leitszenarien können somit nur Einblick in typische Konstellationen geben, in denen Servicekataloge i. d. R. eine wichtige Rolle spielen. Die in diesem Standard definierten Konstrukte sollten je nach konkretem Anwendungsfall in der Praxis angepasst und nicht als starre Vorgabe sondern als flexibel interpretierbare Richtlinien verwendet werden.

1 Anwendungsbereich

Die in dieser DIN SPEC aufgeführten Standards eignen sich zur Erstellung von Servicekatalogen in Outsourcing-Projekten oder zur Spezifikation der Leistungsbeziehungen von Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation. Sie ist sowohl für die Leistungsspezifikation von Kern- sowie Supportprozessen geeignet und unabhängig von Größe und Branche der beteiligten Organisationen. Sie eignet sich für Unternehmen und Organisationen aus der Wirtschaft sowie der öffentlichen Verwaltung.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

DIN SPEC 1041, *Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

3.1

Dienstleistungsempfänger

Dienstleistungsnehmer, Service-Empfänger, Kunde, Outsourcing-Geber

(en: service client, client, outsourcing client)

Organisation oder Organisationseinheit, die Services von einem internen oder externen Service Provider bezieht oder zukünftig beziehen möchte

Anmerkung 1 zum Begriff: Für die bei Leistungsbeziehungen involvierten Parteien werden häufig unterschiedliche Bezeichnungen verwendet. Bild 1 gibt einen Überblick über einige unterschiedliche Begriffe. Im Sinne der DIN SPEC 1041 sind bei Outsourcing-Projekten der Dienstleistungsempfänger der Outsourcing-Geber und der Service Provider der Outsourcing-Nehmer.

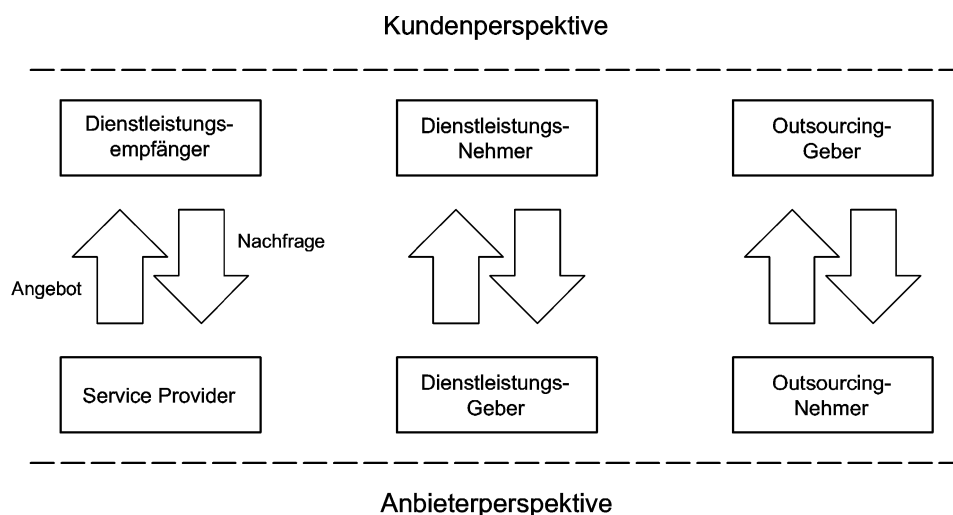


Bild 1 — Begriffsunterscheidung

3.2

Leistungsschein

(en: statement of work, service specification)

Vertrag oder Vertragsbestandteil in dem die für die Service-Erbringung notwendigen Informationen für ein oder mehrere Services beschrieben werden

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Trennung und Modularisierung der Service-Beschreibungen in separaten Leistungsscheinen erleichtert die Änderung von Vereinbarungen zu Services oder Service Level, da lediglich die betroffenen Leistungsscheine neu verhandelt werden müssen und nicht das vollständige Vertragswerk.

Anmerkung 2 zum Begriff: Bild 3 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Servicekatalogen, Leistungsscheinen und weiteren Vertragsdokumenten bei Outsourcing-Projekten.

3.3

Outsourcing

(en: outsourcing)

Auslagerung von Leistungen oder Funktionen einer Organisation an externe Dienstleister

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Fremderstellung kann sich auf eine Vielzahl von Sach- oder Dienstleistungen aller Art beziehen und ist nicht auf den Bereich der IT beschränkt, worauf das Outsourcing häufig reduziert wird. Outsourcing ist insofern ein allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen (Outsourcing-Gegenstände) an rechtlich selbständige — d. h. externe — Dienstleister (Outsourcing-Nehmer) über einen definierten Zeitraum auf Basis festgelegter Outsourcing-Verträge.

Anmerkung 2 zum Begriff: Unterbegriffe des Outsourcing sind abhängig vom Umfang und Art der Übertragung sowie der Art der Dienstleistungsbeziehung wie z. B. selektives oder Full-Outsourcing, Out-Tasking, Single- oder Multi-Sourcing, Offshoring sowie von der reinen Kunden-Lieferanten Beziehung über strategische Allianzen bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.8, modifiziert: Englischer Originalbegriff wurde hinzugefügt, Anmerkung 1 zum Begriff wurde entfernt, Anmerkung 2 zum Begriff (hier Anmerkung 1 zum Begriff) an die Gegebenheiten des vorliegenden Dokuments angepasst, Anmerkung 4 zum Begriff wurde entfernt]

3.4

Outsourcing-Gegenstand

(en: outsourcing object)

Prozess, Dienstleistung oder organisatorische Einheit, der/die aus Sicht des Dienstleistungsempfängers ausgelagert werden soll

Anmerkung 1 zum Begriff: Outsourcing-Gegenstände sind eine Untermenge der Outsourcing-Kandidaten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Der Outsourcing-Gegenstand wird im Rahmenvertrag, den Leistungsscheinen, und ggf. weiteren Outsourcing-Verträgen beschrieben.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.10, modifiziert: Englischer Originalbegriff und Anmerkung 2 zum Begriff wurde hinzugefügt]

3.5

Outsourcing-Kandidat

(en: outsourcing candidate)

Prozess, Dienstleistung oder organisatorische Einheit, die sich prinzipiell für das Outsourcing eignet

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.11, modifiziert: Englischer Originalbegriff wurde hinzugefügt]

3.6

Outsourcing-Verträge

(en: outsourcing agreements)

Menge aller Vertragsunterlagen für ein Outsourcing-Vorhaben bestehend aus Rahmenvertrag, Leistungsschein(en), Service Level Agreement und ggf. weiteren Verträgen wie beispielsweise Transfer- oder Übernahmeverträgen oder Stillschweigevereinbarungen

Anmerkung 1 zum Begriff: Bild 3 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Servicekatalogen und Vertragsdokumenten bei Outsourcing-Projekten.

3.7**Outsourcing-Vorhaben**

(en: outsourcing project)

in ein Projekt umgesetzte Absicht einer Organisation, Outsourcing-Gegenstände als Dienstleistungen extern zu beschaffen

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.13, modifiziert: Englischer Originalbegriff wurde hinzugefügt]

3.8**Rahmenvertrag**

(en: master agreement)

Vertrag, der die Grundlage für eine Reihe von Outsourcing-Verträgen bildet

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Rahmenvertrag enthält allgemeine Absprachen im Vertragswerk, die nicht auf Regelung einzelner Dienstleistungen abzielen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Bild 3 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Servicekatalogen und Vertragsdokumenten bei Outsourcing-Projekten.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.18, modifiziert: Englischer Originalbegriff und Anmerkung 2 zum Begriff wurden hinzugefügt]

3.9**Request for Information****RFI**

(en: request for information)

unverbindliche Informationsanfrage eines Dienstleistungsempfängers an potenzielle Outsourcing-Nehmer zur Erteilung einer Selbstauskunft

Anmerkung 1 zum Begriff: Über einen RFI werden potenzielle Outsourcing-Nehmer befragt, ob sie eine Leistung im Rahmen von definierten Rahmenbedingungen grundsätzlich erfüllen können. Er enthält i. d. R. die Aufforderung an die Outsourcing-Nehmer, im Rahmen einer geplanten Ausschreibung einen Fragenkatalog zu bearbeiten, der i. d. R. Fragen zum Unternehmen des Providers aber auch eine Skizze des beabsichtigten Outsourcing-Vorhabens enthält. Das RFI dient zur Vorauswahl derjenigen Outsourcing-Nehmer, die in die eigentliche Ausschreibung einbezogen werden und dann einen Request for Proposal (RFP) erhalten.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.19, modifiziert: Englischer Originalbegriff wurde hinzugefügt, Outsourcing-Geber wurde durch Dienstleistungsempfänger ersetzt, Anmerkung 1 zum Begriff wurde an das vorliegende Dokument angepasst.]

3.10**Request for Proposal****RFP**

(en: request for proposal)

Aufruf an potenzielle Outsourcing-Nehmer, sich auf eine Ausschreibung des Dienstleistungsempfängers zu bewerben

Anmerkung 1 zum Begriff: Das RFP enthält i. d. R. eine ausführliche Beschreibung des Outsourcing-Vorhabens, detaillierte Angaben zu Mengengerüsten, erwarteten Services und Service Level Agreement(s) (SLA) und einen genauen Zeitplan des Projektverlaufes. Ergebnis des RFP-Prozesses ist i. d. R. die Abgabe verbindlicher Angebote, einschließlich detaillierter Preisstrukturen als Basis für eine finale Kundenentscheidung über die Auswahl des Outsourcing-Nehmers.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.20, modifiziert: Englischer Originalbegriff wurde hinzugefügt, Outsourcing-Geber wurde durch Dienstleistungsempfänger ersetzt]

3.11

Service

Dienstleistung, Leistung

(en: service)

ein der Bedarfsdeckung des Dienstleistungsempfängers dienendes immaterielles Gut, das vom Service Provider für den Dienstleistungsempfänger angeboten bzw. von diesem nachgefragt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Dienstleistungen sind immaterielle Güter, die sich von Informationen und Rechten durch deren Verrichtungscharakter unterscheiden. Dienstleistungen beinhalten im Gegensatz zu Informationen Tätigkeiten, d. h. Handlungen von Personen oder Maschinen an Objekten. Dienstleistungen grenzen sich insofern von Arbeitsleistungen ab, dass Arbeitsleistungen direkte Inputfaktoren von Produktionsprozessen (originäre Produktionsfaktoren) sind, während Dienstleistungen als Ergebnis eines vorangegangenen Produktionsprozesses angesehen werden können [3].

Anmerkung 2 zum Begriff: Information Technology Infrastructure Library (ITIL) versteht unter einem Service eine Möglichkeit, einen Mehrwert für Dienstleistungsempfänger zu erbringen, indem das Erreichen der von den Dienstleistungsempfängern angestrebten Ergebnisse erleichtert oder gefördert wird. Dabei müssen die Dienstleistungsempfänger selbst keine Verantwortung für bestimmte Kosten und Risiken tragen [4].

3.12

Servicekatalog

(en: service catalog)

Verzeichnis aller Services und deren Eigenschaften

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Servicekatalog enthält alle Services, die im Kontext der Leistungsbeziehung zwischen Service Provider und Dienstleistungsempfänger betrachtet werden. I. d. R. werden in Outsourcing-Projekten nicht alle zuvor intern erbrachten Services ausgelagert sondern nur eine Teilmenge der im Servicekatalog beschriebenen Services.

Anmerkung 2 zum Begriff: Aus Service Provider Sicht beinhaltet der Servicekatalog i. d. R. die Services, die an potentielle Dienstleistungsempfänger angeboten werden. Er ist aus dieser Perspektive als Teilmenge des Serviceportfolios zu verstehen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Bild 3 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Servicekatalogen und Vertragsdokumenten bei Outsourcing-Projekten.

3.13

Service Level

(en: service level)

messbare und nachweisbare Ziele in Bezug auf das Leistungsniveau von Services

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Service Level bezieht sich in aller Regel auf einen bestimmten Service.

Anmerkung 2 zum Begriff: Bei einem internen Service Provider werden i. d. R. die Begriffe Operation Level bzw. Operation Level Agreement (OLA) verwendet.

3.14

Service Level Agreement

SLA

(en: service level agreement)

Vertragsvereinbarung über Qualität und Quantität der zu erbringenden Service-Leistungen anhand eindeutig nachweisbarer und nachvollziehbarer Kriterien (Service Level)

Anmerkung 1 zum Begriff: Gegenüber allgemeinen Dienstleistungsvereinbarungen zeichnet sich ein SLA Service Level Agreement dadurch aus, dass darin Qualitätsmerkmale der zu erbringenden Dienstleistungen durch Kennzahlen quantifiziert werden. Für diese Kennzahlen werden Sollwerte in Form von Service Level vereinbart [3].

Anmerkung 2 zum Begriff: Bild 3 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Servicekatalogen, Service Level Agreement und Vertragsdokumenten bei Outsourcing-Projekten.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.24, modifiziert: Englischer Originalbegriff wurde hinzugefügt, Anmerkung 1 zum Begriff wurde an das vorliegende Dokument angepasst, Anmerkung 2 zum Begriff wurde hinzugefügt]

3.15**Service Portfolio**

(en: service portfolio)

die Menge aller von einem Service Provider gemanagten Services

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Service Portfolio dient zum Lebenszyklus-Management für Services. Im Gegensatz zum Servicekatalog enthält das Service Portfolio auch solche Services, die noch in der Entwicklung sind und solche, die bereits außer Dienst genommen wurden [4].

3.16**Service Provider**

Dienstleistungsanbieter, Dienstleister, Dienstleistungs-Geber, Outsourcing-Nehmer

(en: service provider)

Organisation oder Organisationseinheit, die einen Service für einen Dienstleistungsempfänger erbringt

Anmerkung 1 zum Begriff: Bei Outsourcing-Vorhaben ist der Service Provider der Outsourcing-Nehmer (siehe Bild 1).

Anmerkung 2 zum Begriff: Gehören sowohl Dienstleistungsempfänger wie auch Service Provider einer gemeinsamen rechtlichen Entität an, wird der Service Provider als interner Service Provider bezeichnet. Gehören Dienstleistungsempfänger und Service Provider unterschiedlichen, rechtlich selbstständigen Entitäten an, wird der Service Provider als externer Service Provider bezeichnet.

3.17**Shared Service Center****SSC**

(en: shared service center)

Organisatorische Einheit in einem Unternehmen, die eine bestimmte Service-Leistung intern für mehrere Unternehmenseinheiten erbringt

[QUELLE: BITKOM Terminologie Outsourcing [5, S. 31]]

4 Symbole und Abkürzungen

BPO Business Process Outsourcing

ITO Information Technology Outsourcing

5 Servicekataloge**5.1 Erläuterung Servicekatalog**

Servicekataloge können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Sie sollten hierbei verschiedenen Anforderungen sowohl aus Sicht des Dienstleistungsempfängers wie auch des Service Provider gerecht werden. Die Struktur eines Servicekatalogs sollte derart gestaltet sein, dass sie beiden Anspruchsgruppen gerecht wird. Sie sollten die verschiedenen Services transparent und unterscheidbar darstellen und alle relevanten Informationen für die Beschreibung der Dienstleistungen in einem angemessenen Detailgrad beinhalten. Die Struktur sollte flexibel genug sein, um Änderungen vornehmen oder neue Services aufnehmen zu können. Die im Servicekatalog enthaltenen Informationen sollten zudem die Bewertung und Überprüfung der Leistungserbringung im laufenden Betrieb ermöglichen [6].

5.2 Die Bedeutung von Servicekatalogen im Unternehmen

Servicekataloge dienen zur Spezifikation von Leistungen im Leistungsverhältnis zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider. Dienstleistungsempfänger und Service Provider können hierbei rechtlich unselbstständige Organisationseinheiten innerhalb einer gemeinsamen Organisation sein oder rechtlich selbstständige Organisationen innerhalb eines Organisationsverbundes. In Servicekatalogen werden die nachgefragten und angebotenen Services beschrieben. Sie dienen somit der Verständigung zwischen dem Dienstleistungsempfänger und Service Provider über den Inhalt und Umfang der verschiedenen Services. Servicekataloge dienen darüber hinaus der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Service-Nachfrage und des Service-Angebots innerhalb einer Organisation.

5.3 Servicekataloge im Outsourcing-Prozess

Servicekataloge sind insbesondere im Kontext von Outsourcing-Vorhaben von besonderer Bedeutung. Grundsätzlich gibt es beim Outsourcing unterschiedliche Perspektiven auf den Servicekatalog. Ein Servicekatalog aus Sicht des Dienstleistungsempfängers beschreibt die Services, die intern erbracht bzw. nachgefragt werden. Die Erstellung von Servicekatalogen schafft aus der Perspektive des Dienstleistungsempfängers Transparenz, welche Services benötigt und welche von eigenen Organisationseinheiten angeboten werden. Servicekataloge dienen im Outsourcing-Prozess aus Sicht des Dienstleistungsempfängers

- der Beschreibung von allen erbrachten Services einer Organisationseinheit,
- zur Identifikation von Outsourcing-Kandidaten,
- der Auswahl von Outsourcing-Gegenständen,
- der Leistungsspezifikation,
- als Grundlage für die Erstellung der RFI und RFP zur Identifikation und Auswahl von Outsourcing-Nehmern sowie
- als Grundlage für die Outsourcing-Verträge (insbesondere für Leistungsscheine und SLA).

Nicht alle in einem Servicekatalog beschriebenen Services sind aus strategischen, taktischen oder operativen Gründen für ein Outsourcing geeignet. So wird i. d. R. nur eine Teilmenge der im Servicekatalog beschriebenen Services als Outsourcing-Gegenstand an einen externen Dienstleister ausgelagert. Dieser Sachverhalt wird in Bild 2 verdeutlicht. Im Zuge der Identifikation sollte eine vollständige Erhebung aller intern nachgefragten und angebotenen Services erstellt werden. Auf Basis der vollständigen Erhebung können dann Outsourcing-Kandidaten und schließlich für ein konkretes Outsourcing-Vorhaben in Frage kommende Outsourcing-Gegenstände, die eine Teilmenge des Servicekatalogs bilden, ausgelagert werden.

Ein Servicekatalog aus Sicht des externen Service Provider beschreibt das Service-Angebot, das dieser seinen Kunden anbietet. Auch hier stellt der Service Provider i. d. R. nicht alle im Unternehmen intern erbrachten Leistungen seinen Kunden als Services zur Verfügung sondern nur solche, die für die Leistungserbringung für einen Kunden geeignet sind, so dass die vom Service Provider angebotenen Services eine Teilmenge der beim Service Provider erbrachten Services darstellt.

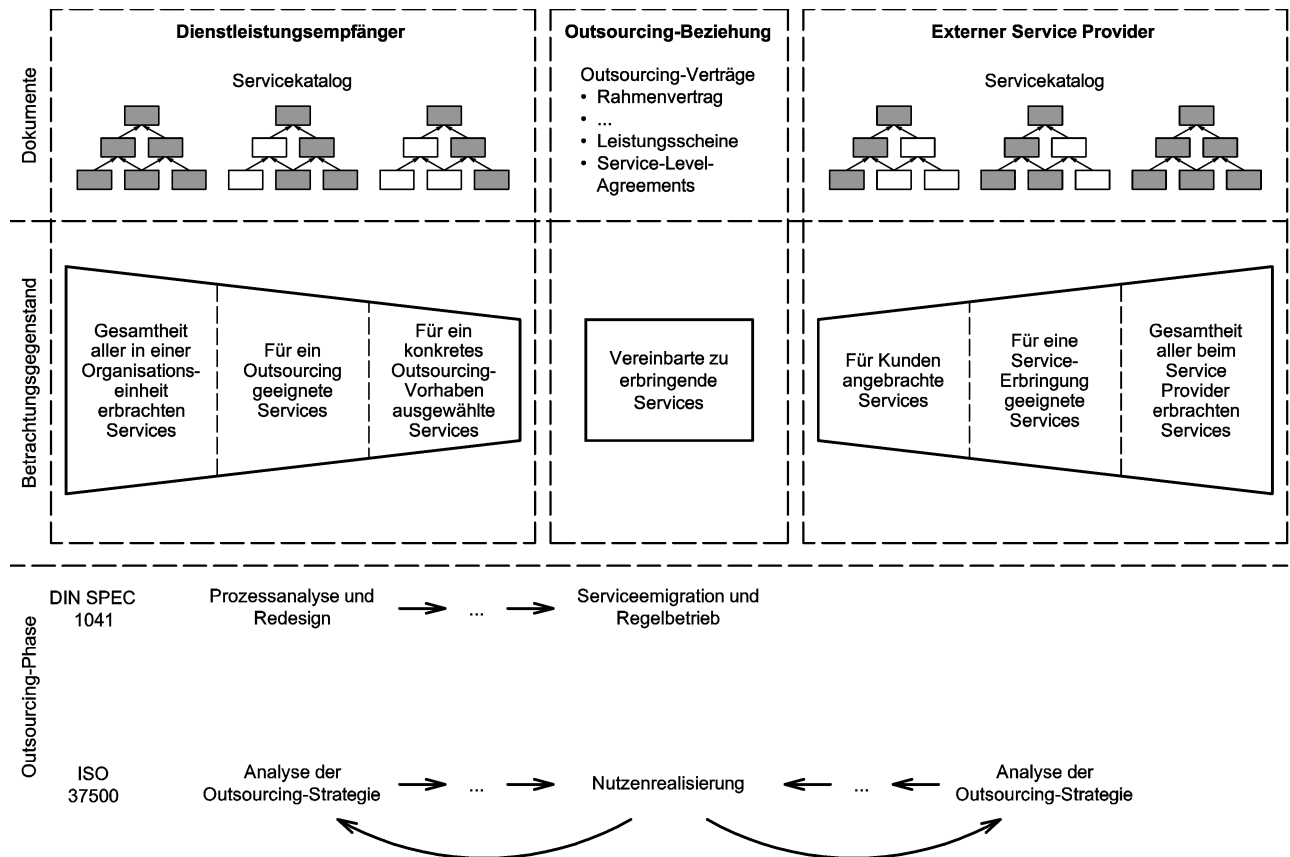


Bild 2 — Servicekataloge im Outsourcing-Prozess

Eine wesentliche Herausforderung bei der Durchführung von Outsourcing-Vorhaben ist die Zusammenführung der Anforderungen aus Sicht des Dienstleistungsempfängers mit dem Angebot aus Sicht des externen Service Provider. Dieser Zusammenhang ist in Bild 2 verdeutlicht. Es zeigt die unterschiedlichen Betrachtungsgegenstände in den verschiedenen Outsourcing-Phasen und die involvierten Dokumente. Die Abbildung soll verdeutlichen, dass sowohl auf Seiten des Dienstleistungsempfängers ein Servicekatalog bestehen sollte wie auch auf Seiten des externen Service Provider. Im Zuge eines Outsourcing-Prozesses werden unterschiedliche Teilmengen von Services aus dem Servicekatalog betrachtet. Dienstleistungsempfänger und externer Service Provider sind in einem Outsourcing-Vorhaben bei Zustandekommen eines Geschäftsabschlusses durch verschiedene Vertragsdokumente miteinander verbunden. Diese beschreiben u.a. die vereinbarten zu erbringenden Services. Für beide beteiligten Parteien ist es wichtig zu verstehen, dass die Anforderungen auf Seiten des Dienstleistungsempfängers aber auch das Angebot von Seiten des externen Service Provider für die Vertragsgestaltung berücksichtigt werden sollten. Die Anforderungen aus Sicht des Dienstleistungsempfängers, die sich in Form der Beschreibung der Services in seinem Servicekatalog widerspiegeln, müssen mit dem meist standardisierten Serviceangebot auf Seiten des Service Provider, die sich in dessen Servicekatalog widerspiegeln, in Einklang gebracht werden.

Praxisbeispiel Leitszenario 1

Im Rahmen der Erstellung der Sourcing-Strategie wurde über die Berücksichtigung der Unternehmens-/IT-Ziele zunächst der Leistungsanteil identifiziert, der für eine externe Erbringung geeignet erscheint. Im Anschluss wurde dieser Anteil und die Leistungsübergänge gegen das Leistungsportfolio von Service Providern gespiegelt und überprüft, welche Leistungsanteile zum Standard-Leistungsportfolio der Service Provider gehören und welche nicht. Ziel dabei war, nur Leistungen zu beziehen, die zum Standard mehrerer Service Provider gehören und bereits über einen längeren Zeitraum nachweislich für andere Kunden erbracht werden. In diesem Fall wurde der Abgleich durch einen externen Berater vorgenommen und die Ergebnisse stichpunktartig in Gesprächen mit einzelnen Service Provider verifiziert. Der Abgleich und die Gespräche dienten parallel zur Vorbereitung einer Longlist der Ausschreibungsteilnehmer für den anstehenden RFP.

Praxisbeispiel Leitszenario 2

Vor dem Hintergrund der Standardisierung heterogener Geschäftsprozesse sowie eines hohen Ergebnisdruks wird in einem mittelgroßen Unternehmen eine eigenständige Servicegesellschaft gegründet. Die Servicegesellschaft wird nearshore gegründet und soll 5 Streams abbilden; einer dieser Streams stellt den Einkaufsprozess dar. Mithilfe eines Lift & Shift Ansatzes sollen baldmöglichst Optimierungen realisiert werden, indem die Prozesse zunächst in ihrer heterogenen Ausprägung in die Servicegesellschaft überführt werden und erst anschließend in einer zweiten Phase harmonisiert werden. Hierfür werden unter anderem Servicevereinbarungen zwischen der Servicegesellschaft und der Retained Organisation getroffen sowie Service Level zur Qualitätsüberwachung und -steuerung abgestimmt. Überdies erfolgt der Aufbau eines einheitlichen Provider Managements zur Steuerung der Servicegesellschaft durch die Retained Organisation. Daneben gilt es einhergehend mit der Prozessharmonisierung ein weitgehend einheitliches Internes Kontrollsystem aufzubauen sowie abzustimmen und ein organisationsübergreifendes Dokumentenmanagement aufzubauen.

5.4 Vertragsdokumente im Outsourcing-Prozess

5.4.1 Relevante Dokumente

Neben Servicekatalogen werden in einem Outsourcing-Prozess verschiedene Vertragsdokumente verwendet. Anzahl und Umfang der verschiedenen Dokumente variieren in der Praxis je nach Art und Komplexität eines Outsourcing-Vorhabens sowie Vorstellungen der Partner, die diese Vorhaben gemeinsam betreiben. Ein gemeinsames Verständnis zwischen Dienstleistungsempfänger und externem Service Provider über die relevanten Dokumente und deren Inhalt ist jedoch wichtig, um die Kommunikationskosten im Outsourcing-Prozess so gering wie möglich zu halten. Die Anzahl der Vertragsdokumente erhöht die Komplexität der Vertragsgestaltung. Verschiedene Aspekte bedürfen im Outsourcing-Prozess jedoch kontinuierlicher Anpassung. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, verschiedene Vertragsbestandteile in unterschiedlichen Vertragsdokumenten zu vereinbaren, um eine notwendige Flexibilität zu ermöglichen. Bild 3 zeigt konzeptionell den Zusammenhang zwischen Servicekatalogen und den verschiedenen Vertragsdokumenten im Outsourcing-Prozess.

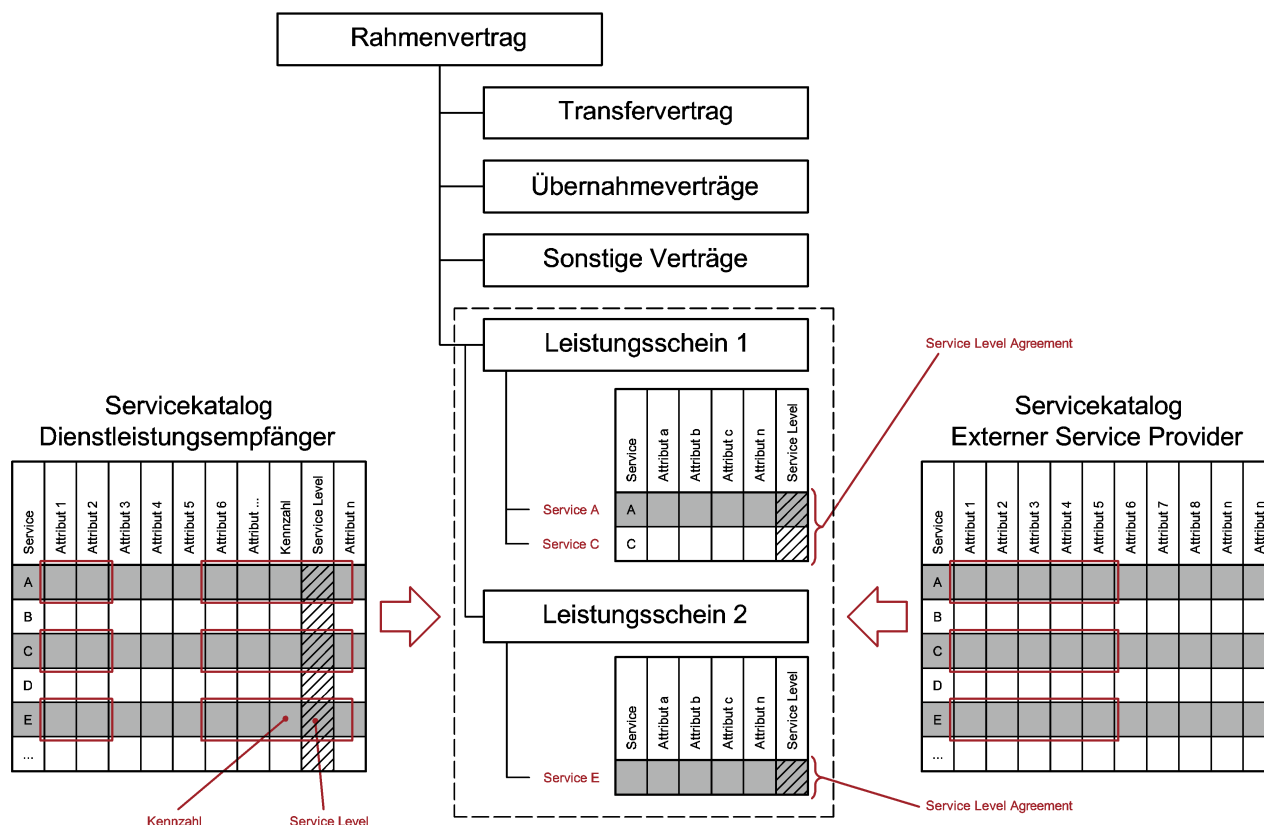


Bild 3 — Servicekatalog und Vertragsdokumente

Ein Rahmenvertrag regelt gewöhnlich allgemeine Aspekte einer Outsourcing-Beziehung, die nur selten verändert werden müssen oder die grundsätzlich für alle Services gültig sind.

Der erstmalige Transfer der vormals intern erbrachten Services an einen externen Service Provider ist in der Regel eine einmalige Tätigkeit, die starken Projektcharakter aufweist. Es ist sinnvoll, vertragliche Regelungen, die den Transfer betreffen, in einem getrennten Vertragsdokument zu vereinbaren.

Sofern mit der Auslagerung eines Services Personal und oder Sachgüter vom Dienstleistungsempfänger an den externen Service Provider übergehen, sollten vertragliche Aspekte zur Übernahme in einem oder mehreren getrennten Verträgen fixiert werden.

Je nach Art und Komplexität eines Outsourcing-Vorhabens bedarf es ggf. weiterer vertraglicher Vereinbarungen, die in speziellen zusätzlichen Verträgen vereinbart werden sollten.

Eine zentrale Rolle nehmen die Leistungsscheine ein, die Bestandteil eines jeden Outsourcing-Projekts sein sollten. Sie sollten alle Informationen enthalten, die für die Erbringung der vereinbarten Services notwendig sind. In ihnen werden die zu erbringenden Services, sowie die erforderliche Quantität und Qualität (Service Level) in Form von messbaren Kennzahlen beschrieben.

Die konkrete Vereinbarung über die Höhe der zu erbringender Service Level wird im Service Level Agreement festgehalten. Dieses kann Bestandteil der Leistungsscheine sein oder in Abhängigkeit der Art und Komplexität eines Outsourcing-Vorhabens als getrenntes Dokument oder auch in mehreren Dokumenten verfasst werden.

Der Servicekatalog dient als Grundlage für die Definition der Leistungsscheine. Bild 3 verdeutlicht, dass für die Erstellung der Leistungsscheine sowohl Information aus dem Servicekatalog aus Sicht des Dienstleistungsnehmers wie auch aus dem Servicekatalog aus Sicht des externen Service Provider eingehen sollten. Je nach Umfang und Inhalt der verschiedenen Servicekataloge auf Dienstleistungsempfänger- und Service Provider-Seite sind für die Erstellung der Leistungsscheine weitere Informationen notwendig. Dies betrifft i. d. R. insbesondere Kriterien, Metriken und Kennzahlen, die für die Leistungsmessung, das Reporting und die Abrechnung der erbrachten Services notwendig sind. Je nach Art und Komplexität der Services können für jeden auszulagernden Service ein Leistungsschein erstellt oder mehrere Services in einem Leistungsschein zusammengefasst werden. Für komplexe Services können auch mehrere Leistungsscheine vereinbart werden.

Die Unterteilung in Rahmenvertrag, Transfervertrag, Übernahmeverträge, sonstige Verträge, Leistungsscheine und SLA erleichtert das Change Management im Outsourcing-Prozess. Vertragsbestandteile, die nur selten geändert werden oder die übergreifend gelten, sollten im Rahmenvertrag vereinbart werden, spezielle Regelungen zu individuellen Sachverhalten in Einzelverträgen, spezielle Regelungen zu den einzelnen Services in den Leistungsscheinen und die Güte der Service-Erbringung im SLA. Sollen z. B. Änderungen am Umfang, Inhalt, Qualität oder Quantität der Services im Zuge des Outsourcing-Lebenszyklus angepasst werden, können Änderungen und Ergänzungen durch die Neuverhandlung einzelner Leistungsscheine und zugehörigem SLA leicht vorgenommen werden, ohne das Gesamtvertragswerk neu verhandeln zu müssen. Die Unterteilung und Architektur dieser Vertragsdokumente fördert den langfristigen Charakter aber auch die Änderbarkeit der Leistungsbeziehung, die für eine gute Zusammenarbeit zwischen Dienstleistungsempfänger und externem Service Provider notwendig ist, und ermöglicht zugleich die für solche Vorhaben notwendige Flexibilität.