

manage it

[[I T - S t r a t e g i e n u n d L ö s u n g e n]]

Shared-Services-Gesellschaften

Die Tücken der Leistungsverrechnung beherrschen

Bei Finanzdienstleistern, kommunalen Energieversorgern und Institutionen in anderen dienstleistungsnahen Branchen erfolgt zunehmend eine Bündelung von Funktionen, die nicht zu deren Kerngeschäft gehören: Dienstleistungs- oder Shared-Service-Gesellschaften sind entstanden. Diese können Dienstleistungen aufgrund von Skaleneffekten und durch Spezialisierung qualitativ hochwertig und dabei kostengünstiger für den einzelnen Partner erbringen. Voraussetzung für ihren dauerhaften Erfolg ist eine funktionierende und akzeptierte Leistungsverrechnung.

Im Folgenden werden anhand eines konkreten Projektbeispiels die Vorgehensschritte zur kundenorientierten Anpassung einer Leistungsverrechnung einer Shared-Service-Gesellschaft für IT-Betriebsdienstleistungen geschildert.

Trend zur dezidierten Leistungsverrechnung in Shared-Service-Gesellschaften

Derzeit sind viele Shared-Service-Gesellschaften dabei, ihre Leistungsverrechnungen neu zu gestalten. Für einen Anpassungsbedarf gibt es verschiedene Ursachen.

Hierzu gehört zum einen eine zunehmende Ergebnisorientierung in den die Dienstleistung beauftragenden Fachbereichen. Dies ist eine verstärkt zu beobachtende Entwicklung, der auch der Dienstleister Rechnung tragen muss. In der Folge erfordert dies einen höheren Reifegrad in der Abrechnung der Service-Leistungen. In der Praxis ist damit eine Abkehr von Umlagen und anderen pauschalen Abrechnungsverfahren hin zu einer verursachungsgerechten Abrechnung einzelner Services auf der Basis von Stückkosten in für den Kunden einfach verständlichen Einheiten und mit einem klaren Bezug zur fachlichen Tätigkeit verbunden.

Zum anderen wird Service-Controlling mit Hilfe des Instruments Leistungsverrechnung durch die Auftraggeber des Dienstleisters zunehmend als bedeutsamer Hebel für die Gestaltung der Service-Kosten erkannt und aktiv eingefordert. Ein Blick auf die durchschnittlichen Service-Kostenquoten gibt einen ersten Indikator für mit einem Service-Controlling verbundene mögliche Hebelwirkungen.

Schließlich kann auch ein kulturelles Phänomen eine Rolle spielen: Ein gesundes Misstrauen eines Partners gerade in Multi-Partner-Situationen, dass eine latente Quersubventionierung der übrigen Partner über die eigenen Betriebskosten erfolgt. Auch hier kann Transparenz mit Hilfe des Instruments Leistungsverrechnung geschaffen werden.

Besonderheiten von Leistungsverrechnungen in Shared-Service-Gesellschaften

Eine Leistungsverrechnung in Shared-Service-Gesellschaften muss im Vergleich zu einer Leistungsverrechnung einer internen Service-Abteilung gegenüber ihren Fachbereichen des gleichen Unternehmens besondere Anforderungen erfüllen. Eine Leistungsverrechnung in einer Shared-Service-Gesellschaft bedingt im Regelfall einen höheren Komplexitätsgrad. Dies hat verschiedene Ursachen:

Heterogene Produktportfolien

Shared-Service-Gesellschaften sind häufig Multi-Partner-Situationen mit mehreren beteiligten Gesellschaftern. Diese haben bei Gründung der Gesellschaft in der Regel unterschiedliche Produktportfolios, gegebenenfalls auch noch auf unterschiedlichen Plattformen basierend, in den Dienstleister eingebracht. Die Heterogenität in den Produktportfolios für die unterschiedlichen Gesellschafter beziehungsweise Kunden des Dienstleisters erzeugt erhebliche Komplexität in der Leistungsverrechnung. Diese wird erst mit einer Harmonisierung des Produktkatalogs – gleiche Preise für gleiche Produkte – signifikant abnehmen.

Reifegrade der Leistungsverrechnung

Erfahrungsgemäß liegen in Multi-Partner-Situationen auch unterschiedliche Reifegrade hinsichtlich der Leistungsverrechnung im Status quo vor. Dies kann in der Praxis auf einem Kontinuum reichen von »IT-Kosten sind nur in Teilen bekannt und Leistungsverrechnung wird nicht praktiziert«, weil die IT-Sachkosten nur zum Teil in der IT-Abteilung budgetiert werden oder Personalkosten zentral gesteuert werden, bis hin zu einem professionell aufgestellten Zustand einer auf »Vollkosten basierenden, verursachungsgerechten Leistungsverrechnung« auf der Basis von Produkten.

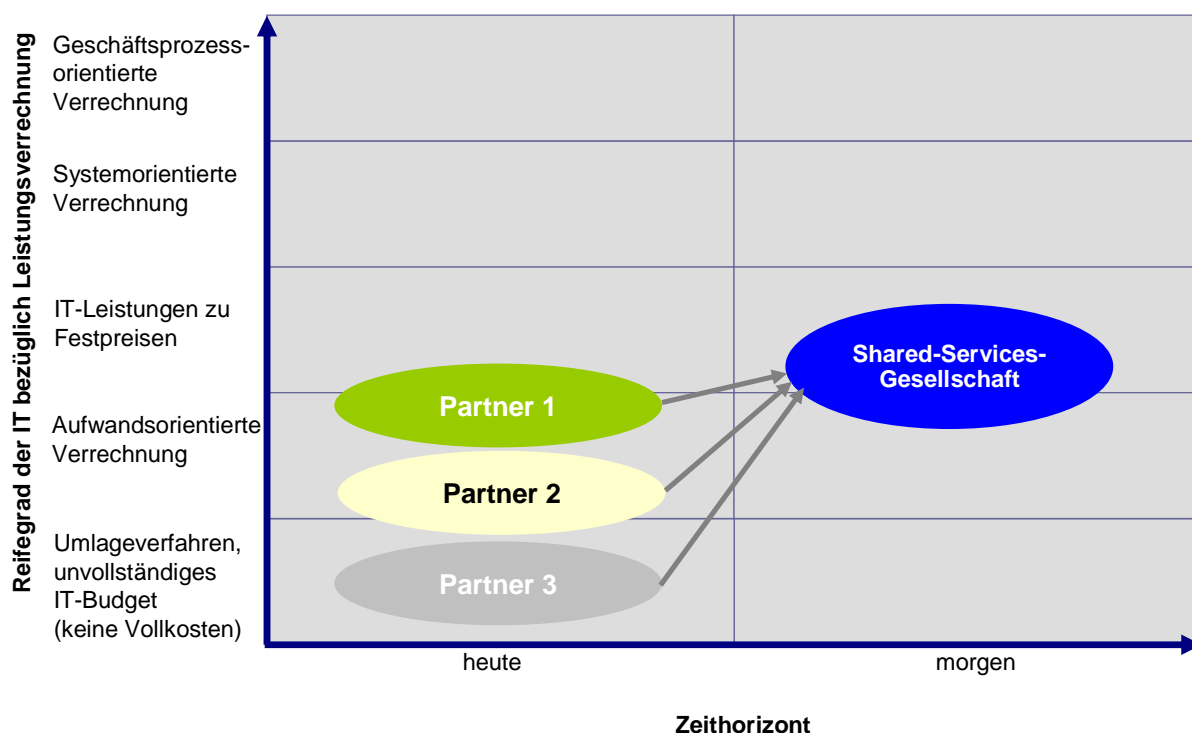


Abbildung 1: Reifegrad von Leistungsverrechnungssystemen in der Praxis

In der Mehrheit der Fälle liegt der Reifegrad der Leistungsverrechnung zwischen den Polen des Kontinuums. Aber selbst bei identischem Geschäft und vergleichbarem Reifegrad der Organisationen wird es nie identische Verrechnungssysteme geben. Zu groß ist der Gestaltungsfreiraum hinsichtlich Produktkatalogen und der Zurechnungssystematiken von Kostenarten auf die Kostenträger / Produkte.

Bei der Gründung einer gemeinsamen Shared-Services-Gesellschaft bedeutet dies dann in der Praxis immer wieder Harmonisierungsbedarf der Verrechnungssysteme und Verrechnungsprozesse.

Eingeschränkte unternehmerische Freiheitsgrade

Nicht alle Kostenpositionen können immer uneindeutig Produkten und Gesellschaftern der Shared-Service-Gesellschaft verursachungsgerecht zugeordnet werden. Liegt beispielsweise der Fall vor, dass der Dienstleister nur eingeschränkt unternehmerisch tätig sein darf, zum Beispiel eine »Schwarze Null« als Betriebsergebnis zu erzielen ist, der Dienstleister über Einzelpositionen eines Budgets gesteuert wird und insbesondere keine Marktpreise kalkuliert, über die Neu- und Re-Investitionen finanziert werden, können für eine verursachungsgerechte Leistungsverrechnung aufwendige Schlüsselungsmechanismen mit den Gesellschaftern / Kunden abzustimmen und zu implementieren sein.

Umsatzsteuereffekte bei Finanzdienstleistern

Abhängig von der Branche, in der die Mütter ihr Kerngeschäft betreiben, können sich weitere Besonderheiten, die in einer Leistungsverrechnung von Shared-Services-Gesellschaften zu berücksichtigen sind, ergeben. Finanzdienstleister wie Banken und Versicherungen unterliegen nicht der Umsatzsteuer. Das heißt, in den Produktpreisen der Kunden wird keine Umsatzsteuer ausgewiesen und der Finanzdienstleister ist nicht vorsteuerabzugsberechtigt. Im Zuge einer Auslagerung / Ausgründung in eine rechtlich selbstständige Shared-Services-Gesellschaft wird der Umsatz mit dem dann externen Dienstleister umsatzsteuerpflichtig.

In der Folge kommt es bei allen Produkten und Dienstleistungen, die nicht bereits vorher mit Umsatzsteuer belastet waren (zum Beispiel extern zugekaufte Produkte wie Lizenzen, Hardware oder auch Wartungsverträge und Dienstleistungen wie Beratungsleistungen oder Leasingkräfte) zu einer Umsatzsteuer-Mehrbelastung gegenüber Erbringung der Aufgaben als interner Dienstleister. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Personalkosten und auch den Kosten für von der Mutter gemietete Räumlichkeiten sowie andere bezogene Dienstleistungen. In Abhängigkeit von der Höhe der Personalkostenquote können hier nicht unerhebliche Mehrkosten entstehen.

Für Finanzdienstleister kann die Mehrbelastung durch die Bildung einer sogenannten »Umsatzsteuerlichen Organschaft« aufgefangen werden. Wenn die Kriterien einer organisatorischen, wirtschaftlichen und finanziellen Einbindung erfüllt sind, kann durch eine verbindliche Voranfrage beim zuständigen Finanzamt ein sogenannter Organkreis gebildet werden, innerhalb dessen die internen Umsätze zwischen der Mutter und ihrer Tochter umsatzsteuerfrei bleiben. Schwieriger, und auch mit erheblichen Auswirkungen auf Preiskalkulation und Leistungsverrechnung, gestaltet sich die Situation entsprechend, wenn mehrere Unternehmen gemeinsam eine Shared-Services-Gesellschaft gründen. Hier gelten die gleichen strengen Kriterien hinsichtlich der Bildung eines Organkreises. Der Organkreis kann jedoch nur mit dem Hauptgesellschafter gebildet werden. Für die anderen Gesellschafter sind in der Preiskalkulation und in der Leistungsverrechnung entsprechende kostentreibende Umsatzsteuereffekte zu berücksichtigen. Es entsteht dadurch ein nicht unerheblicher Aufwand in der Leistungsverrechnung. Kann kein Organkreis gebildet werden, sind die Personal- und Raumkosten sowie von den Müttern bezogene Dienstleistungen entsprechend umsatzsteuer(mehr)belastet, was im Vorfeld der Aufgabenübertragung in eine Shared-Service-Gesellschaft in einem Business-Case berücksichtigt werden müsste.

Harmonisierung von Leistungsverrechnungssystemen –

Projektbeispiel IT-Betrieb als Shared Service mehrerer Kunden / Gesellschafter

Ab einem bestimmten Zeitpunkt nach der Gründung der oder Integration eines weiteren Dienstleisters in die Shared-Service-Gesellschaft wird Bedarf bestehen, entsprechende Anpassungen in der Leistungsverrechnungssystematik vorzunehmen. Der Zeitpunkt bestimmt sich durch die Komplexität und dem daraus resultierenden laufenden Durchführungsaufwand nicht harmonisierter Leistungsverrechnungen, dem Harmonisierungsgrad der Produkte im Kerngeschäft der Shared-Service-Gesellschaft und den für eine Harmonisierung der Leistungsverrechnung zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die nachfolgenden Ausführungen skizzieren Vorgehen und Ergebnistypen zu einer Harmonisierung / zum Aufbau einer gemeinsamen Leistungsverrechnung in einer Shared-Services-Gesellschaft. In der Konzeptionsphase sind mehrere aufeinanderfolgende Schritte zu durchlaufen, die zweckmäßigerweise in gemeinsamen Arbeitssitzungen von Vertretern des Dienstleisters und der Gesellschafter / Kunden erarbeitet werden. Hierzu gehören:

- Klärung der grundsätzlichen Anforderungen der Kunden / Gesellschafter der Shared-Service-Gesellschaft an eine Leistungsverrechnung
- Schaffung eines gemeinsamen Produktverständnisses zwischen den Kunden und der Shared-Service-Gesellschaft
- Definition von Produktgruppen und Zuordnung von Produkten zu den Produktgruppen
- Klärung der in der Leistungsverrechnung aus Kundensicht erforderlichen Sichten beziehungsweise Detaillierungsstufen

Im Anschluss gilt es dann, die Leistungsverrechnung in weiteren Schritten zu detaillieren und zu implementieren. Dazu gehören Aspekte wie die Validierung des Produktschnitts, gegebenenfalls eine Genehmigung durch die Gremien der Shared-Service-Gesellschaft, gegebenenfalls eine Toolauswahl beziehungsweise -anpassung, eine Umsetzungsplanung für die technische Implementierung nebst Aufwandsschätzung, die technische Implementierung selbst, Tests im Pilotbetrieb und schließlich der Rollout der Leistungsverrechnung. Letztere Aspekte werden im Folgenden nicht weiter vertieft.

Grundsätzliche Anforderungen an die Leistungsverrechnung

Die Kunden / Gesellschafter der Shared-Service-Gesellschaft haben in der Regel ein Bündel von grundsätzlichen Anforderungen, die mit der Leistungsverrechnung und der dieser zugrundeliegenden Produktstruktur erreicht werden sollen. Im hier dargestellten Projektbeispiel wurden vier wesentliche Anforderungsbündel an die Leistungsverrechnung zwischen Dienstleister und Auftraggeber herausgearbeitet:

- **Geschäftsorientierung / Verursachergerechtigkeit**
Der Produktschnitt orientiert sich am Geschäft der Fachbereiche der Kunden der Shared-Service-Gesellschaft und bildet die Kosten hierzu verursachergerecht ab.
- **Transparenz / Nachvollziehbarkeit (Kundenorientierung)**
Der Produktschnitt ist für die IT-Kunden auf Fachbereichsebene nachvollziehbar, das heißt möglichst verständlich, und damit für das IT-Controlling der Kunden der Shared-Service-Gesellschaft kommunizierbar und verhandelbar.
- **Plan- und Steuerbarkeit (Beeinflussbarkeit)**
Der Produktschnitt fördert die Planung und Steuerung der Services der Shared-Service-Gesellschaft durch deren Kunden (Anwendungsentwicklung, IT-Controlling des Kunden, Einzelgesellschaften und Fachbereiche des Kunden).
- **Vergleichbarkeit**
Der Produktschnitt orientiert sich so weit möglich an Marktstandards und ermöglicht damit ein fachorientiertes Benchmarking.

Abbildung 2: Kundenanforderungen an das Leistungsverrechnungssystem im Projektbeispiel

Schaffung eines gemeinsamen Produkt- und Verrechnungsverständnisses

Zur Schaffung eines gemeinsamen Produktverständnisses zwischen Shared-Service-Gesellschaft und deren Kunden erwies es sich im vorliegenden Projektbeispiel als sinnvoll, die unterschiedlichen Produktsichten der Beteiligten herauszuarbeiten und das Zusammenspiel zwischen den Sichten zu klären. Das liegt daran, dass die beteiligten Akteure unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Erbringung und Steuerung von IT-Dienstleistungen mit unterschiedlich ausgeprägten Anforderungen an Verrechnung und Preisgestaltung haben:

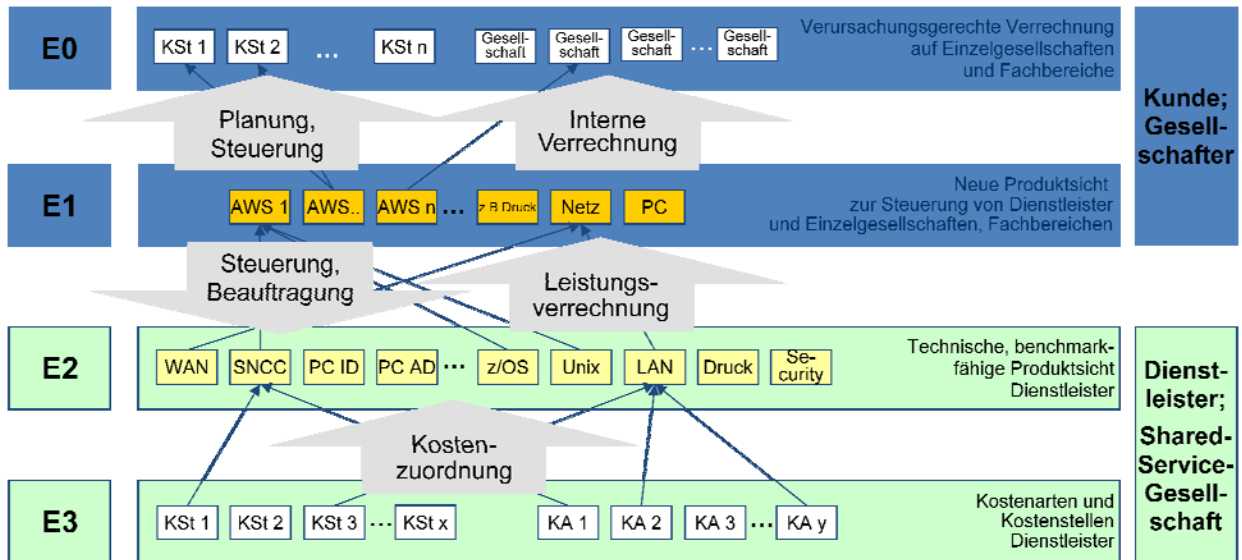


Abbildung 3: Produkt- und Verrechnungssichten von Shared-Service-Gesellschaft und Kunden

Die Ebene E0 ist die Sicht der IT-Kunden beziehungsweise Endabnehmer der IT-Leistungen in den Fachbereichen. Dies sind im Projektbeispiel einzelne Kostenstellen in Fachbereichen oder auch Einzelgesellschaften des Konzerns. Wird die interne Weiterverrechnung innerhalb des Auftraggebers von E1 auf E0 zum Beispiel nach Leistungsabruf gestaltet, lassen sich fixe IT-Kosten (anteilige Umlagen) aus Sicht der Fachbereiche in variable Kosten wandeln und sich die IT-Kosten nachhaltig steuern. Ein Beispiel ist die Bepreisung von Reports, die mit transparenter Kostenstruktur weniger oder gar nicht mehr – da in der Vergangenheit ungenutzt – abgerufen werden. Ein anderes Beispiel einer steuernden Einflussnahme ist die Bepreisung von Transaktionen nach dem Zeitpunkt der Inanspruchnahme. Zu Zeiten mit typischen Lastspitzen, zum Beispiel bei Monats-, Quartals- oder Jahresabschlüssen oder im Tagesverlauf («Kamelhöcker-Syndrom»), werden Transaktionen höher bepreist, um Anreize für die Nutzung lastschwacher Zeiträume zu schaffen. Dadurch kann letztlich die in der Regel auf Spitzenlast dimensionierte Rechenleistung reduziert werden. Die transparente Verrechnung der Dienstleistungen führt in der Folge zu einem erhöhten Kostenbewusstsein.

Die Sicht E1 ist im Zusammenspiel zwischen Shared-Service-Gesellschaft und ihren Kunden die entscheidende Sicht, da diese den oben definierten Anforderungen an die Leistungsverrechnung genügt. Auf Basis dieses Produktschnitts erfolgen die Steuerung und Beauftragung der Shared-Service-Gesellschaft durch den Kunden und umgekehrt die Abrechnung der Shared-Service-Gesellschaft gegenüber dem zentralen Auftraggeber (hier im Projektbeispiel: Konzern-IT-Controlling). Die Sicht ist grober als die Verrechnungsebene E0, orientiert sich aber ebenfalls an der Geschäftsstruktur des Auftraggebers. Verrechnungsobjekte sind hier der Betrieb kompletter zentraler Anwendungssysteme oder Infrastrukturkomponenten wie Dezentrale Arbeitsplätze oder Netze. Diese werden dann vom Auftraggeber durch geeignete Schlüssel (zum Beispiel Arbeitsplätze der Kostenstelle, Anzahl Verträge der Einzelgesellschaften / Kostenstellen, die mit dem gemeinsamen Anwendungssystem bearbeitet werden) verursachungsgerecht und für den Endabnehmer steuerbar in der Verrechnungsschicht E0 weiterbelastet. Die Sicht E1 kann in der Shared-Service-Gesellschaft je Kunde individuell ausgeprägt sein. Die Preise der Verrechnungsschicht E1 setzen sich 1:1 oder 1:n durch geeignete Schlüsselung beziehungsweise Kombination aus den Preisen / Kosten der Objekte der Ebene E2 zusammen. Die kundeninterne Verrechnung des Kunden / Gesellschafters auf seine Fachbereiche (beispielsweise Anwendungsentwicklung oder Versicherungssparten beziehungsweise Einzelgesellschaften des Konzerns) von Ebene E1 auf Ebene E0 betrifft die Shared-Service-Gesellschaft nicht. Diese Sicht weicht in der Regel von der Verrechnungssicht auf Ebene E1 zwischen Kunde und Shared-Service-Gesellschaft ab. Beispielsweise dadurch, dass die in Rechnung gestellten Kosten für das Produkt AWS1 nach kundeninternen Schlüssel (zum Beispiel Anzahl Verträge, bilanzpolitische Gründe etc.) auf die Versicherungsfachbereiche und Einzelgesellschaften des Konzerns geschlüsselt werden.

Die intern für die Shared-Service-Gesellschaft entscheidende Sicht spiegelt die Ebene E2 wider. Zwischen den Produkten auf der Ebene E2 und E1 können 1:1-, n:1- oder m:n-

Beziehungen bestehen. Das heißt, alle auf der Ebene E1 im Rahmen der Leistungsverrechnung abzurechnenden Produkte speisen sich direkt oder anteilig über geeignete abzustimmende Schlüsselungsverfahren aus Produkten der Ebene E2. Diese ist eine technisch orientierte Sicht der Shared-Service-Gesellschaft auf ihre IT-Dienstleistungen. Diese wird so geschnitten, dass der Dienstleister am Markt benchmarkfähig ist. Dies kann durch einen externen Benchmark regelmäßig mittels einer Peer-Group vergleichbarer interner Dienstleister erfolgen. Alternativ ist dies auch durch einen Produktschnitt auf der technischen Ebene, für den es vergleichbare Marktangebote gibt, die dann regelmäßig zu Vergleichszwecken am Markt ausgeschrieben werden, möglich. Mit dem benchmarkfähigen Schnitt und der Durchführung regelmäßiger Benchmarks wird eine Basis für eine dauerhafte Leistungsfähigkeit und potenzielle Weiterentwicklung des Dienstleisters sichergestellt.

Während die Ebenen E2 und E1 eher kostenträgerbezogene Sichten, einmal intern und eher technisch orientiert in der Shared-Service-Gesellschaft und einmal extern und eher kundenorientiert geschnitten gegenüber den Kunden, darstellen, liefert die Sicht E3 schließlich die einzelnen Kostenkomponenten. Dies sind Kostenstellen mit ihren Kostenobjekten (laufende Kosten aus Verträgen, Personalkosten, Abschreibungen etc.) und Kostenarten mit Gemeinkosten-Charakter (Personalkosten für Leitung und Führung sowie andere Querschnittsfunktionen, Raumkosten etc.), die entweder den Produkten der technischen Produktsicht E2 direkt oder über geeignete abzustimmende Schlüssel zugeordnet werden. Die Sicht E3 ist damit eine rein binnenorientierte Sicht des IT-Dienstleisters. Auf Basis der einzelnen Kostenobjekte, Kostenarten und Kostenstellen werden die Kostenträger der Ebene E2 kalkuliert.

Produktschnitt mit Produktzuordnungen

Die Definition von Produktgruppen und die Zuordnung von Produkten zu den Produktgruppen erfolgten gemeinsam durch die Shared-Service-Gesellschaft und deren Kunden. Der Produktschnitt auf der obersten Hierarchieebene (Produktgruppen) zeigt das Strukturmuster wie in Abbildung 5 dargestellt. Dieses unterstützt mit den dahinterliegenden Produkten die in den grundsätzlichen Anforderungen festgelegten Steuerungszwecke des Kunden und kann dann auch in einer (noch entsprechend auszugestaltenden) Leistungsverrechnung abgebildet werden.

Die Charakteristik der Struktur lässt sich wie folgt beschreiben: »Anwendungs-Services«, der Betrieb der versicherungsfachlichen Anwendungen, werden ganzheitlich behandelt. Die Produktgruppe »Anwendungs-Services« enthält alle Entstehungsleistungen außer »Endgeräten«, »Netzwerken«, »Kommunikation« und »Zentralen Output«. Das heißt, die Produktgruppen »Netzwerke«, »Endgeräte«, »Kommunikation« und »Zentraler Output« werden übergreifend betrachtet und nicht in die Anwendungs-Services einbezogen. Die Produktgruppen »Spezielle IT-Unterstützung«, »Mitarbeit in Projekten« und »Übergreifende Themen« wirken selektiv oder übergreifend auf die übrigen Produktgruppen und werden daher ebenfalls als eigenständige Produktgruppen definiert.

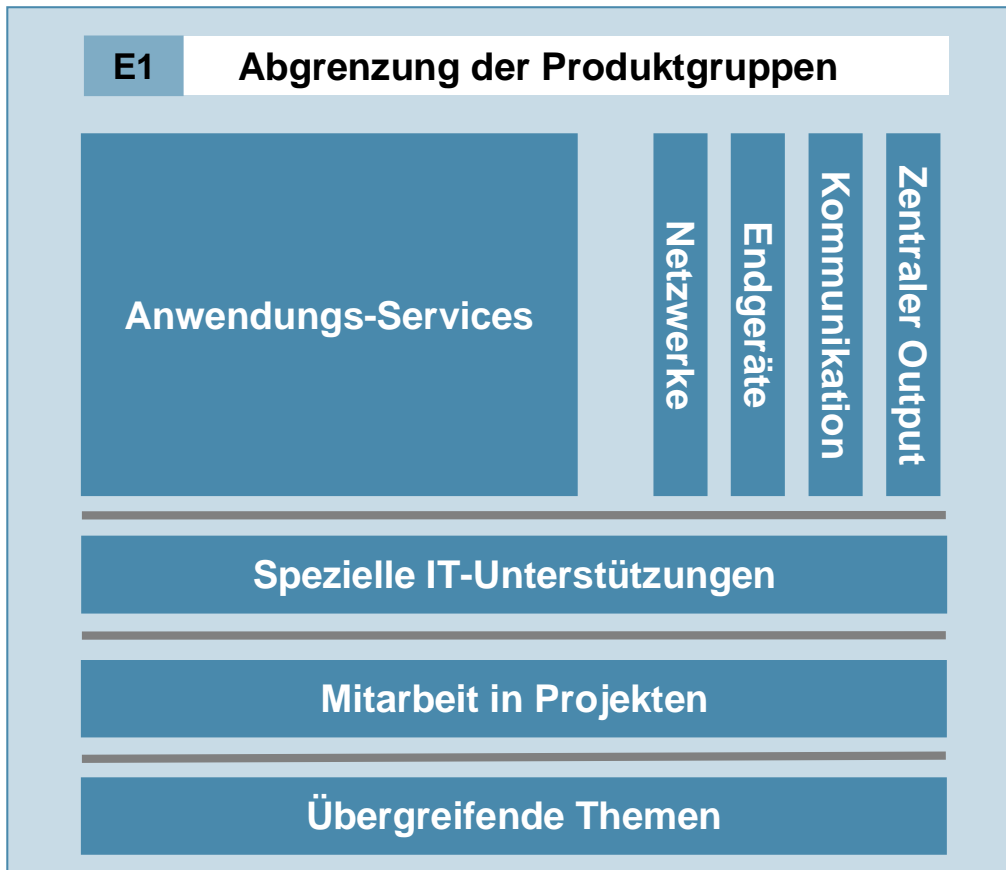


Abbildung 4: Schnitt der Produktgruppen im Projektbeispiel

Auf der Ebene der Produkte ergibt sich exemplarisch für die Produktgruppen »Netzwerk-Services« und »Endgeräte« die folgende Zuordnung der auf der Ebene E1 zwischen Shared-Service-Gesellschaft und Kunden abzurechnenden Produkte.

Produktgruppe Netzwerk-Services	Produktgruppe Endgeräte
Produkte	Produkte
WAN-Anbindungen	PC mobil / stationär in verschiedenen Leistungsklassen
LAN-Infrastruktur Kundenstandorte	PDA / Blackberry
Mobiler Netzzugang	Mobiltelefon
	Telefon
	Abteilungsdrucker
	Arbeitsplatzdrucker
	Scanner (dezentral)

Abbildung 5: Detaillierung von Produktgruppen auf Produkte im Projektbeispiel

Detailierungsbedarf der Leistungsverrechnung aus Kundensicht

Seitens der Kunden wurde an die Shared-Service-Gesellschaft neben den Preisen je Abrechnungseinheit der Leistungen und deren jeweiligen Gesamtkosten die Anforderung herangetragen, im Zuge der Leistungsverrechnung weitere Detailierungsstufen für ein IT-Kosten-Controlling zur Verfügung zu stellen.

Dies betrifft zum einen die Differenzierung der Kosten jedes Anwendungs-Services nach seinen anteiligen Kosten für den Betrieb der Produktion, den Betrieb der Entwicklungs- und Testumgebung, Kosten für Wartung und betriebserhaltende Maßnahmen sowie den anteiligen Beratungsaufwand. Ziel hierbei ist es, Rückschlüsse auf die Effizienz der größtenteils durch den Kunden eigenentwickelten versicherungsfachlichen Anwendungssysteme ziehen zu können.

Zum anderen interessieren den Kunden / Gesellschafter der Shared-Service-Gesellschaft die Produktgesamtkosten differenziert nach Kostenarten wie in Abbildung 6 exemplarisch dargestellt. Erklärtes Ziel hierbei ist es, Transparenz hinsichtlich der wesentlichen Kostenpositionen der Gesamtkosten je Leistungsart zu erhalten.

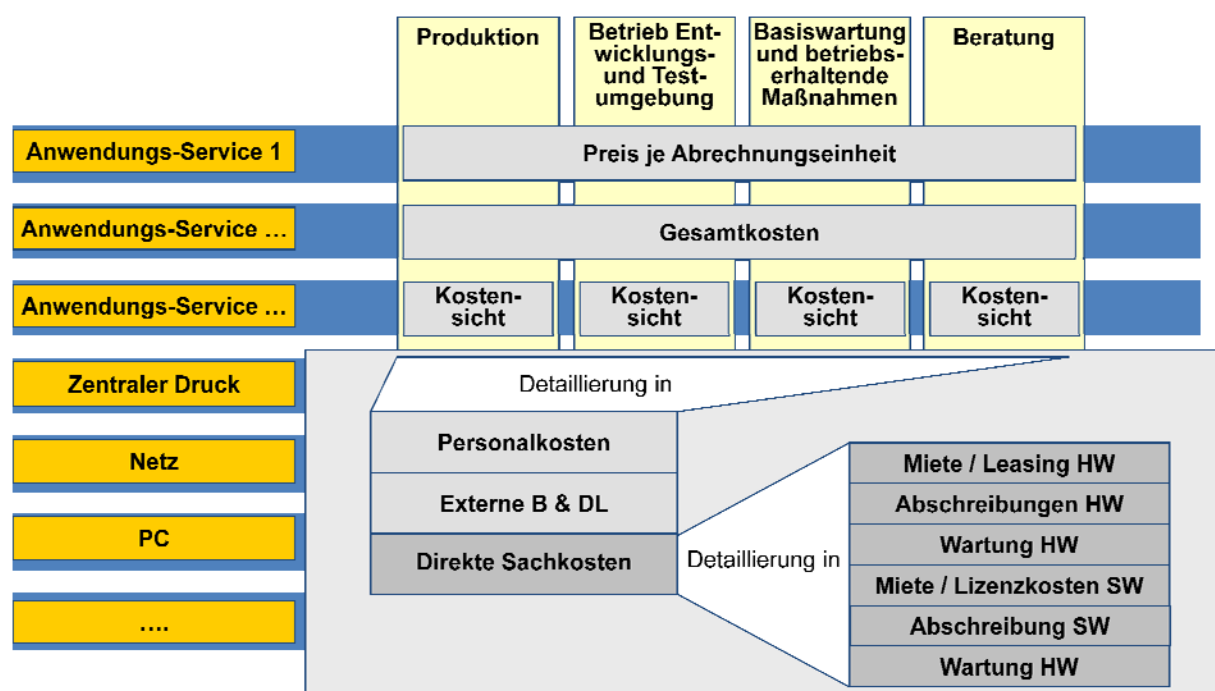


Abbildung 6: Detailierungsbedarf der Leistungsverrechnung aus Kostensicht

Durch die Shared-Service-Gesellschaft ist nun zu prüfen, mit welchem Aufwand den Anforderungen nachgekommen werden kann, um dann mit den Kunden abzustimmen, ob der Aufwand für die Erzeugung der Sichten durch den Dienstleister in einem angemessenen Verhältnis zum hiermit verbundenen Aufwand steht.

Erfolgsfaktoren einer akzeptierten Leistungsverrechnung

In der gemeinsamen Diskussion der Shared-Service-Gesellschaft mit ihren Kunden haben sich in dem Projekt mehrere Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Im Einzelnen sind dies:

- eine nachvollziehbare Kalkulation der Leistungspreise
- eine verursachungsgerechte Abrechnung gegenüber den Leistungsabnehmern (auf allen Verrechnungsebenen)
- weitgehende Transparenz über Kosten und Nutzung der gemeinsam genutzten Services durch die Abnehmer sowie
- eine nachhaltige Steuerbarkeit und Planbarkeit der Service-Ressourcen durch die Leistungsabnehmer.

Diese sind wichtige Voraussetzungen, die Tücken der Leistungsverrechnung zu beherrschen, um einerseits die Akzeptanz und andererseits den Erfolg der Leistungsverrechnung sicherzustellen.

Dr. Rolf Kühn

Dr. rer. publ. Rolf Kühn ist Senior Consultant bei der LEXTA Consultants Group, Berlin (www.lexta.com)

Unternehmensprofil

LEXTA CONSULTANTS GROUP steht für erfolgreiche Beratungsprojekte in den Kategorien IT-Benchmarking, IT-Cost-Cutting, IT-Sourcing, IT-Strategie und IT-Sicherheit.

Unser Team von über 30 Mitarbeiter/-innen setzt sich sowohl aus klassischen Management-Beratern als auch Kollegen mit langjähriger Praxiserfahrung in CIO-Bereichen und IT-Dienstleistern zusammen. Diese Kombination aus Topmanagement-Beratung und fachlicher IT-Expertise ist Grundvoraussetzung dafür, dass zum einen der Anspruch einer Best Practice sowie zum anderen auch eine hohe Umsetzungsfähigkeit gewährleistet wird.

Der Markt spiegelt uns das zurück: weltweit führende Konzerne, vorwiegend aus den Branchen Telekommunikation, Energiewirtschaft und Industrie, vertrauen in der Regel langfristig auf die Zusammenarbeit mit unserem mittelständisch geprägten Unternehmen.

www.lexta.com