

CIO Kochbuch Shared Service

– Mobilisieren, Durchhalten, Verankern –

München, September 2006



Veröffentlicht in:



DEWEY & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS

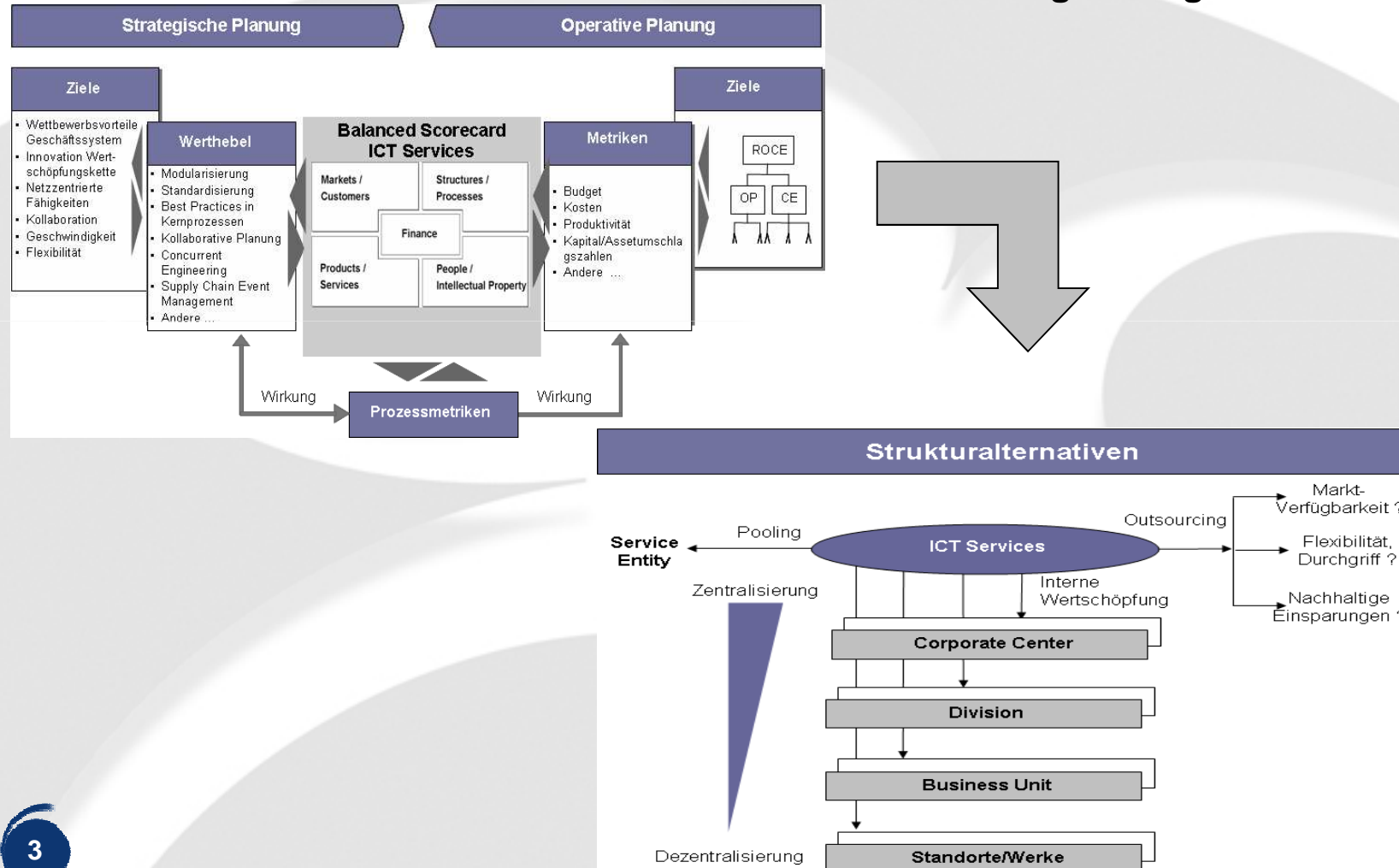
- 01 **Ist in unserem Unternehmen ein CIO Shared Service die nachhaltig effektivste IT Servicestrategie?** → Unternehmensziele übersetzen und strukturelle CIO Alternativen formulieren und bewerten
- 02 **Hat die Shared Service Lösung im eigenen konkreten Fall eine realistische Chance auf Umsetzung?** → Stakeholder Interessen und kritische Erfolgsfaktoren prüfen
- 03 **Ist das ultimative Ziel klar vor Augen?** → Ein konsolidierter, benchmarkfähiger Servicekatalog ist das Ziel, Governance und effektive Strukturen der Transformationsweg
- 04 **Sind beide Ebenen der Transformationsaufgaben zum CIO Shared Service abgedeckt?** → Management- versus Technologietransformation
- 05 **Ist ein überzeugender Managementansatz dekliniert?** → Eigenfinanzierte Restrukturierung bei gleichzeitiger Neuausrichtung
- 06 **Begleitendes Multiprojekt- und Change Management:** Mobilisieren und durchhalten
- 07 **Use Case:** Beispielhafter, konsolidierter Servicekatalog nach Bildung eines Shared Services

2 Dieses Dokument wurde zur ausschließlichen Nutzung durch unseren Kunden erstellt. Es ist ohne zugrundeliegende Detailanalysen und Präsentation durch dp nicht vollständig. Die Dokumentation beinhaltet Elemente, die geistiges Eigentum von dp darstellen. Eine Weitergabe an Dritte ist nur mit ausdrücklichem Einverständnis von dp gestattet

01 Value Proposition der Option ICT Shared Service



Ein **zentralisierter ICT Shared Service** ist eine von mehreren **strategischen Strukturalternativen**; sie entfaltet den größten Wertbeitrag, wenn eine geschäftssystembasierte Wettbewerbsstrategie des Unternehmens bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung durch ICT unterstützt werden soll. **Der CIO muß die Strukturentscheidung strategisch absichern.**



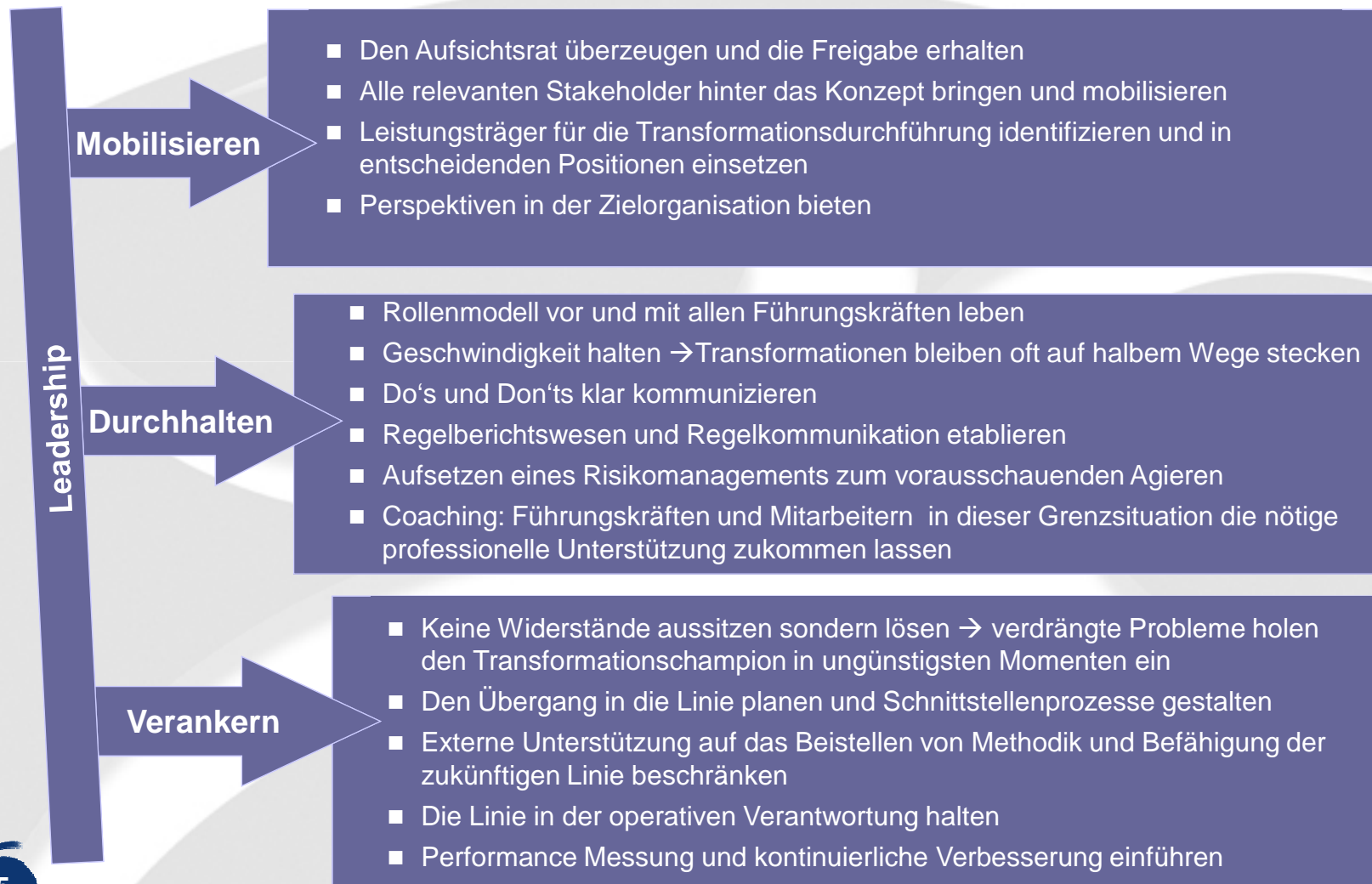
Die Transformation zu einem ICT Shared Service ist ein gemeinschaftlicher Willens- und Kraftakt, daher sollten vor einer Initialisierung durch den CIO gemeinsam mit seinem Managementboard 5 kritische Erfolgsfaktoren zufriedenstellend beantwortet werden



02 Chance auf erfolgreiche Umsetzung

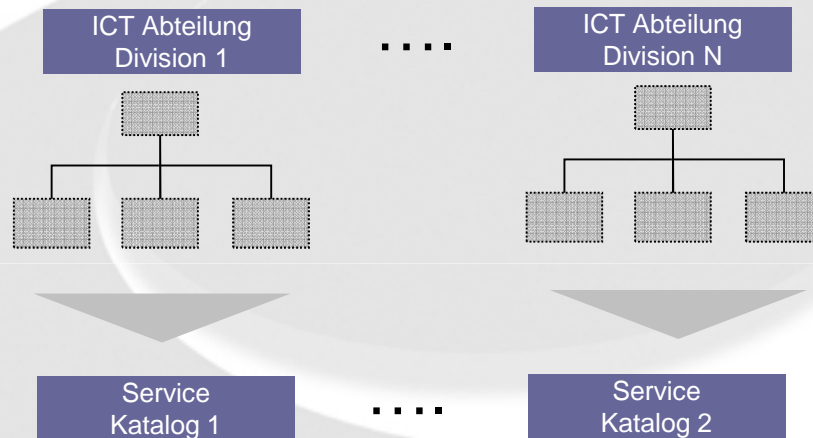


Die ‚geführte‘ Transformation zu einem Shared Service entlang der Phasen ‚Mobilisieren – Durchhalten – Verankern‘ ist entscheidend



Ist das ultimative Ziel klar vor Augen? Ein konsolidierter, benchmarkfähiger Servicekatalog ist das Ziel, Governance und effektive Strukturen der Transformationsweg

Dezentraler ICT Service



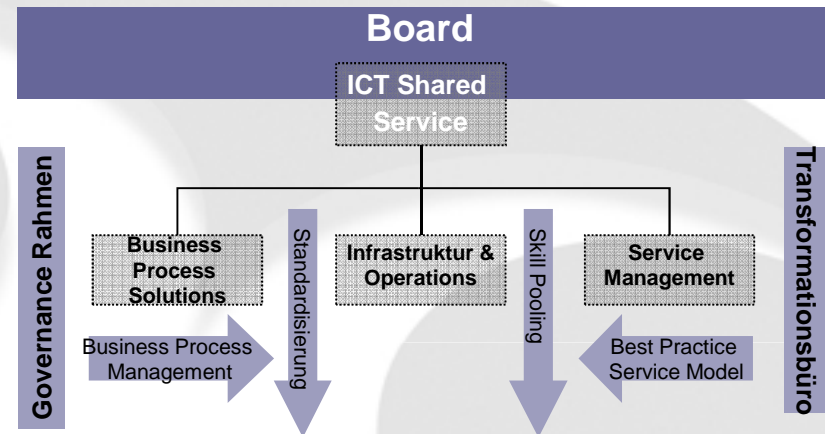
ICT Service Komplexität

Ausgangslage		GF 1	GF 2	GF 3	GF 4	GF 6
Länder/Units	Services					
Help Desk		█	█		█	
Desktop Sprt.				█		
Server Mgmt.		█	█		█	
Network Mgmt.			█			
Voice Services				█	█	

Gleichartige Services werden Unterschiedlich angeboten; Unterschiede existieren in:

- Leistungsmerkmalen
- Merkmalsausprägungen
- Leistungserbringung
- Leistungsdokumentation
- andere

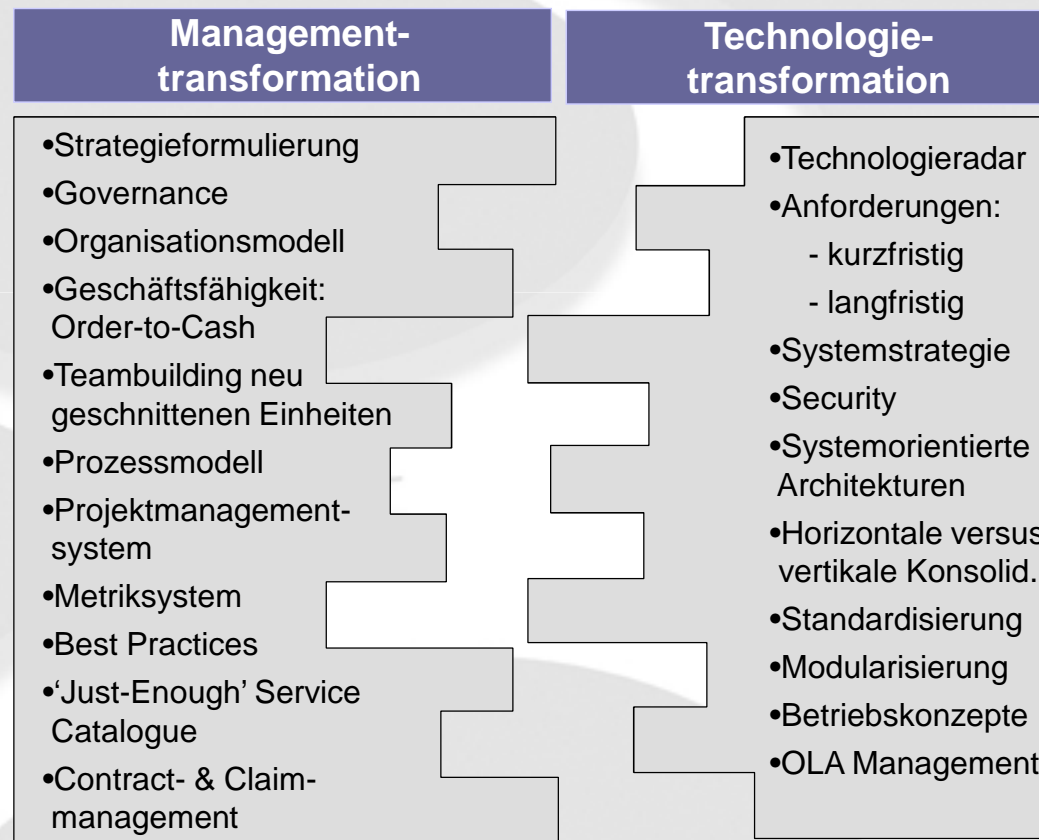
Zentralisierter ICT Shared Service



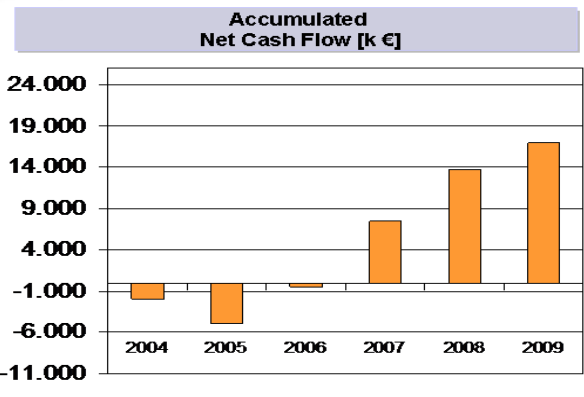
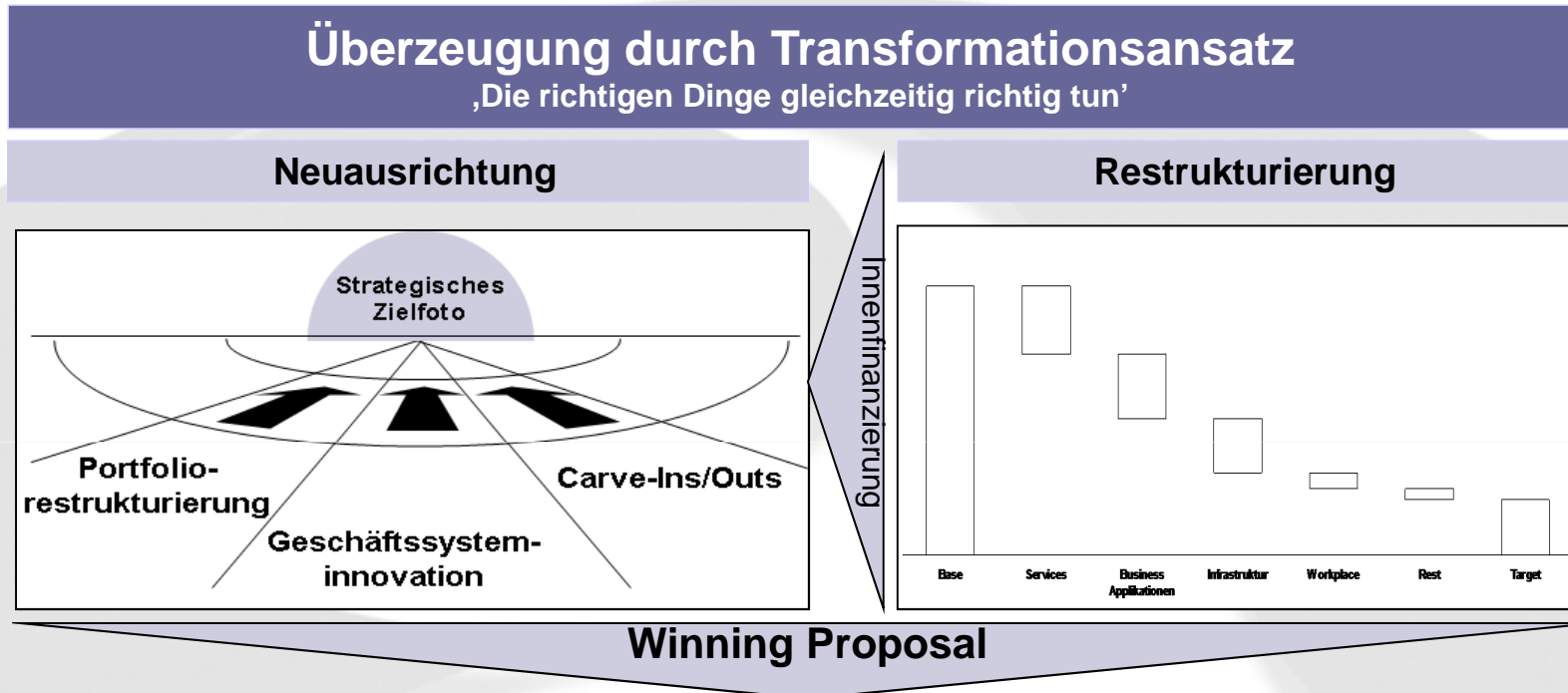
Harmonisierte ICT Services

Harmonisiertes Serviceportfolio		GF 1	GF 2	GF 3	GF 4	GF 5
Locations	Services					
Help Desk		█	█	█	█	█
Desktop Sprt.				█		
Server Mgmt.		█	█		█	
Network Mgmt.			█			
Voice Services				█	█	

Eine **Vielzahl von Management- als auch Technologieprojekten** muß die CIO Organisation im Transformationsprozess bewältigen, um das ultimative Ziel eines konsolidierten, benchmarkfähigen Servicekatalogs zu realisieren, oftmals wird in der einschlägigen Presse zu sehr auf dem Technologieaspekt fokussiert (siehe Computerwoche 23/2006, S.49)

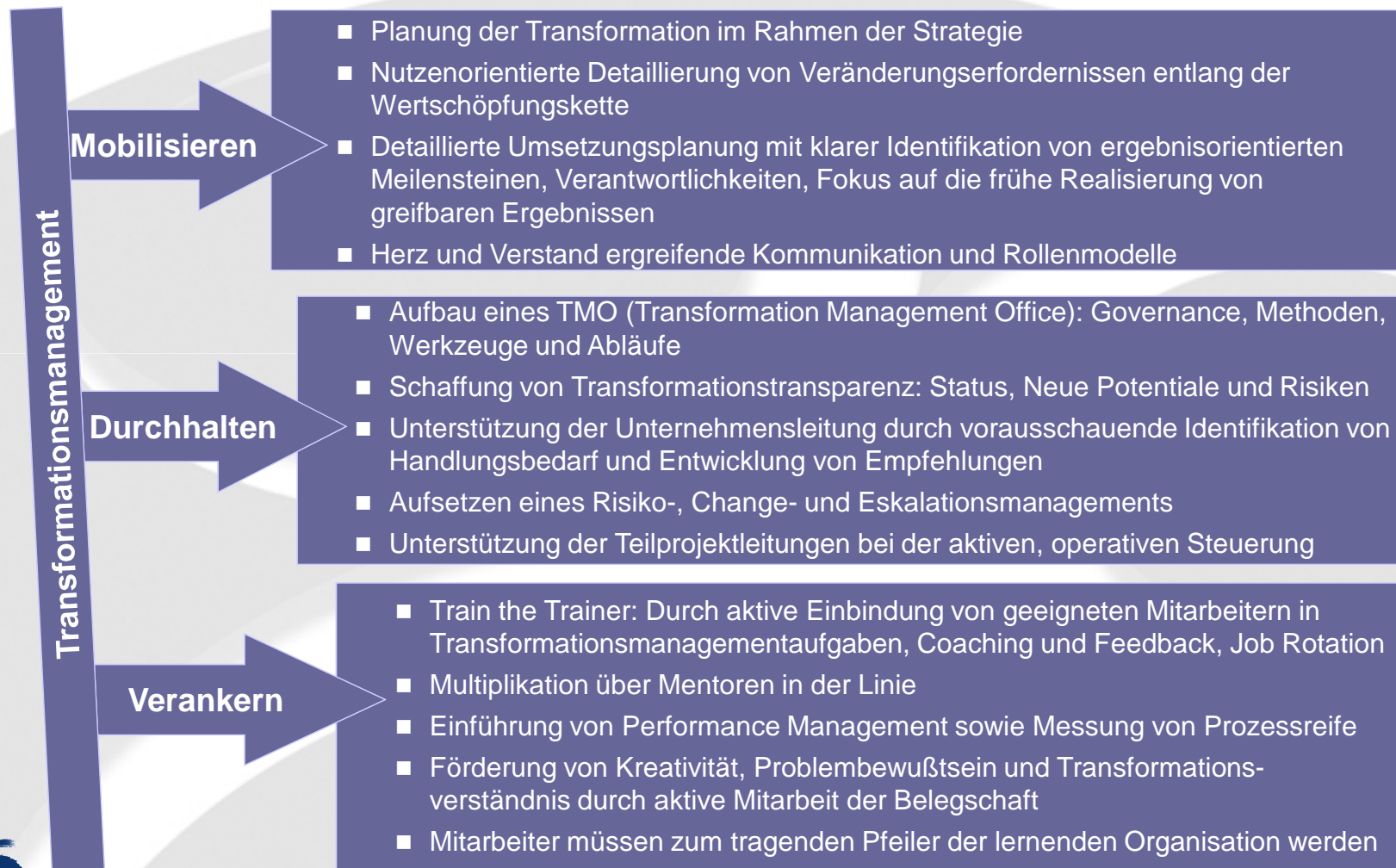


Die **Attraktivität und Durchsetzbarkeit** eines ICT Shared Services hängt maßgeblich von deren **Innenfinanzierungskraft und dem Wertbeitrag zum Primärgeschäft** ab



NPV [k €]	18,5
IRR [%]	73%
Amortization Period [Months]	26

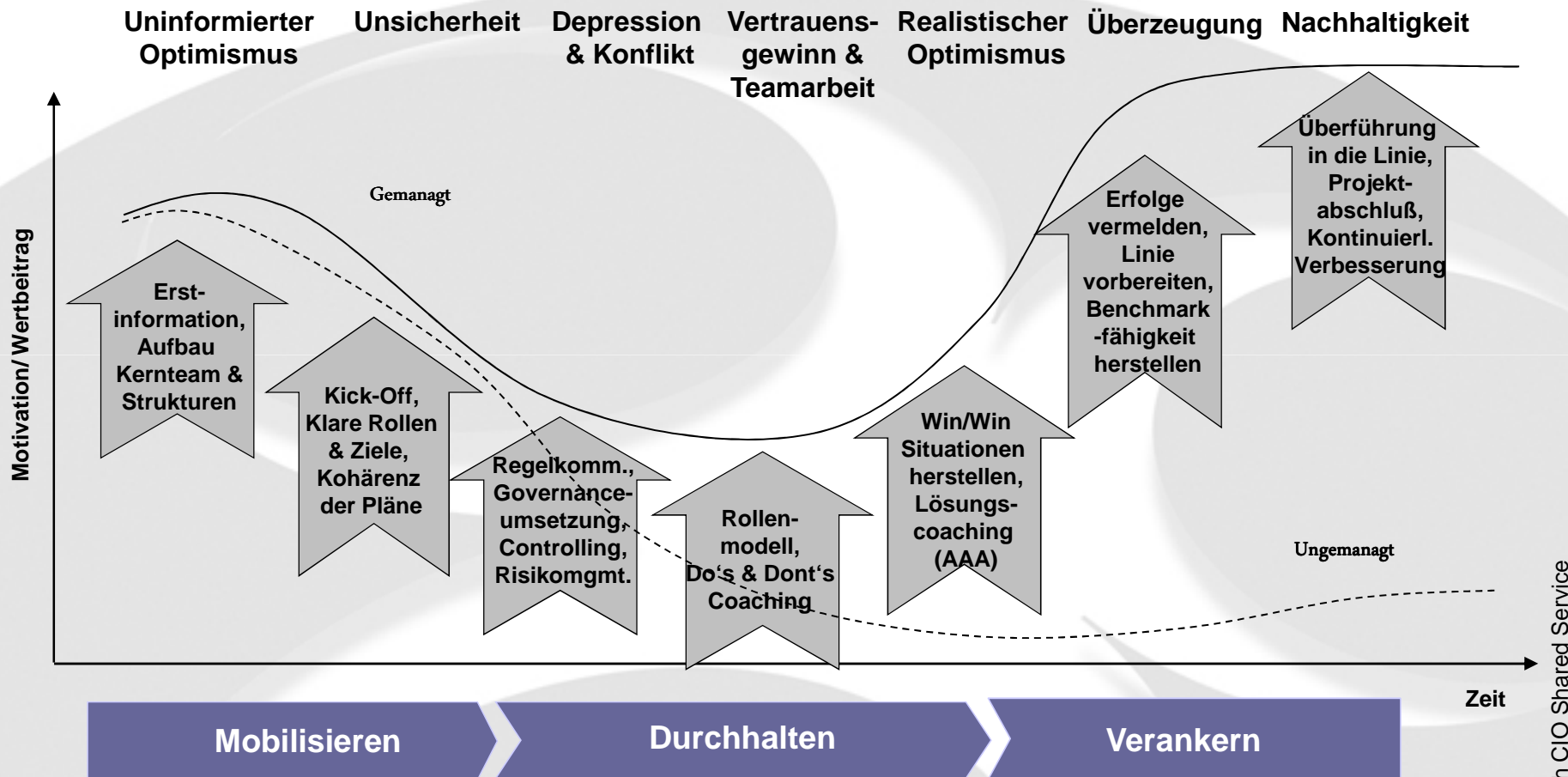
Regelberichtswesen, Maßnahmencontrolling, Vorausschauendes Change Management, Team Building und Problemlösungscoaching sind wichtig, um Geschwindigkeit zu halten und nicht stecken zu bleiben



06 Begleitendes Multiprojekt- und Changemanagement



Führung, klare Ziele, neutrale Befähigung und ein **integriertes System an Projekt- und Changemanagement** sind nötig, um den Spannungsbogen zu halten

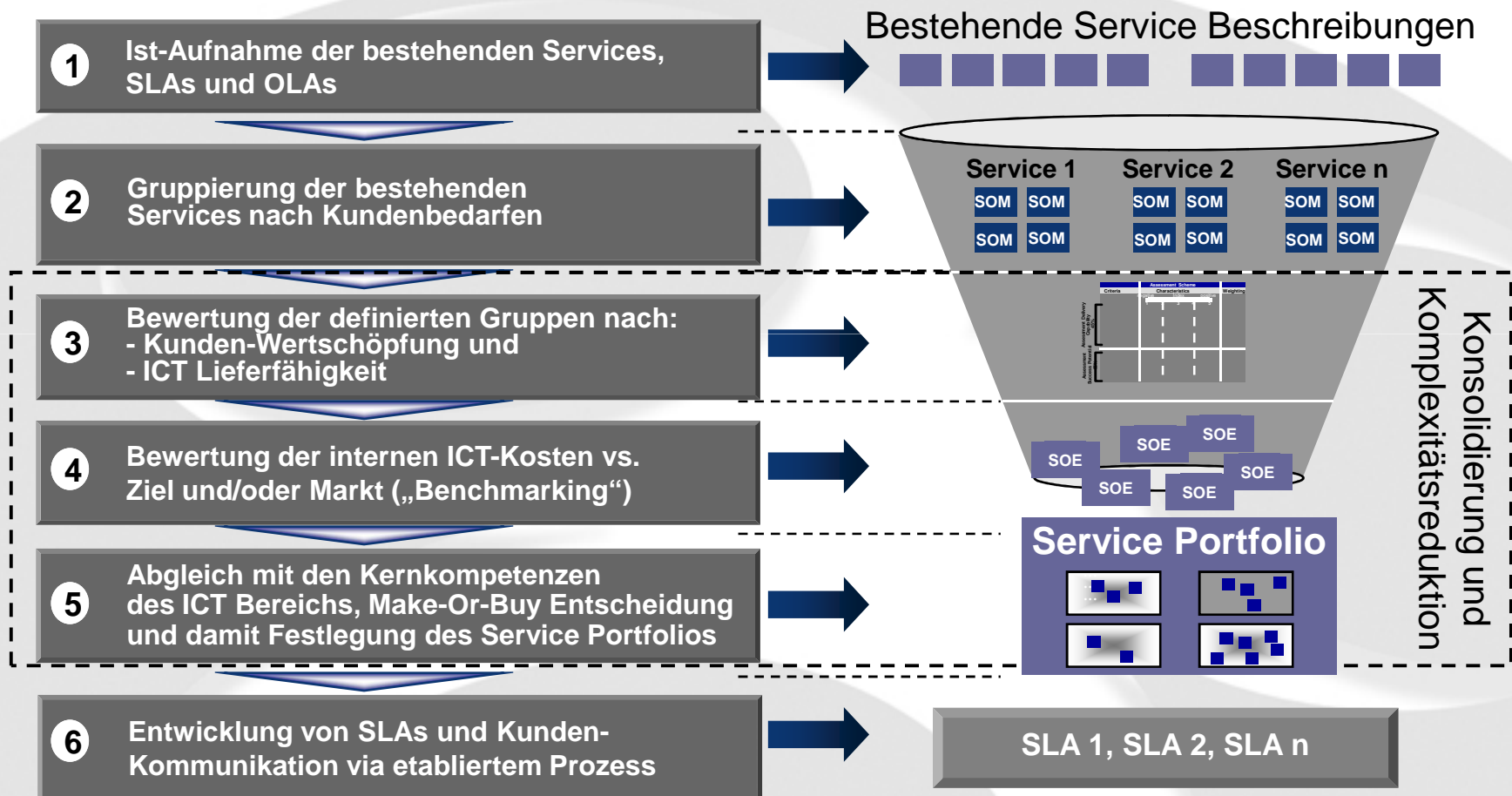


Ausgangslage ICT Service Landschaft: Die konzernweite Ist-Aufnahme mit erprobten Templates zeigte, daß gleichartige Services unterschiedlich geleistet wurden und selten in einem Service Katalog mit SLAs vereinbart waren

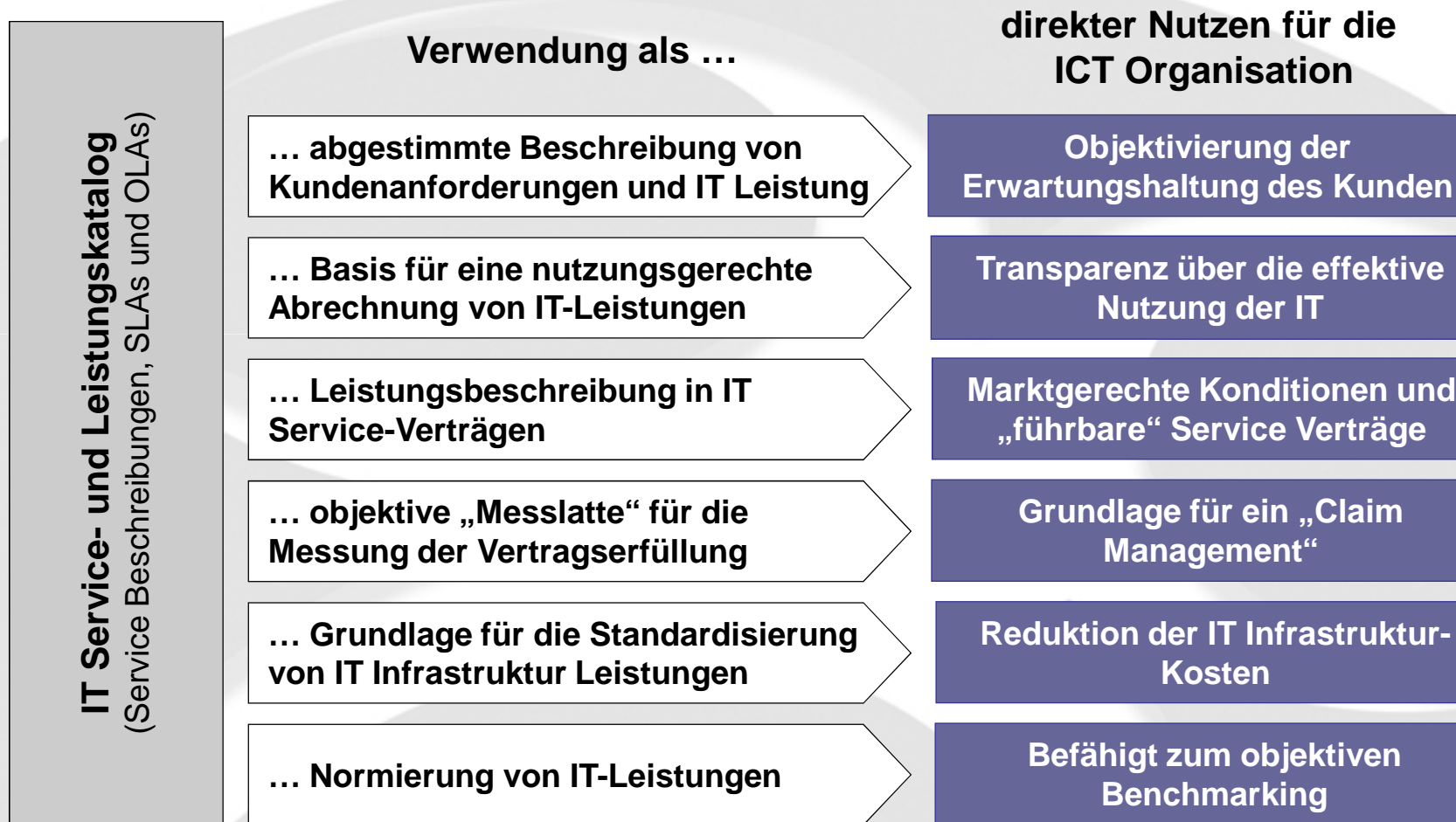
Service Landschaft		Geschäftsbereich/Land						
		Fertigung	Entwickl.	Vertrieb	Logistik	EMEA	USA	AP
ICT Services	SAP Betrieb	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	Mail	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	Desktop Management	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	User Help Desk	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	LAN	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	WAN	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	Telephonie	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	Rechenzentrum	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	CAD	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	Knowledge Mngmt.	Blue	Blue	Orange	Grey	Blue/Orange	Blue/Orange	Blue/Orange
	Weitere Services							

- Die Services unterscheiden sich in ihrer
 - "Leistungs-Tiefe" und
 - Ausgestaltung der Leistungsparameter
- Die Services werden von unterschiedlichen Leistungserbringern erbracht
- Es gibt keine einheitlichen Servicebeschreibungen und SLAs

Der **Entwicklungsprozess aus einer solchen heterogenen Ausgangslage in eine effektive, harmonisierte Servicewelt** benötigt eine erprobte, stringente Vorgehensweise samt der gewonnenen Durchsetzungskraft der neuen Shared Services Organisation und ihrer Governance



Das Ergebnis hatte vielfältigen Nutzen für die neu entstandene moderne, benchmarkfähige CIO Organisation.



Fundierte Erfahrung bei allen Marktteilnehmern – Hersteller, Serviceprovider, CIO Organisationen – sowie ein integriertes fachliches und kommerzielles Vorgehen führen zu effektiven Services samt Dokumentation und Verträgen (1)

Service Beschreibung		
SAP-ADMIN	SAP für administrative Aufgaben	€/Monat/ Anwender
<p>Kurz-Beschreibung: Mit diesem SAP Service stellen wir unseren Kunden alle administrativen SAP R/3 Anwendungen zur Verfügung. Diese sind im wesentlichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzbuchhaltung (FI) • Anlagenbuchhaltung (AM) • GuV und Kostenrechnung (CO) • Investitions-Management (IM) • Auftrags-Management und Rechnungsschreibung (SD) • Einkauf (MM) • Projektmanagement und -abrechnung (PS) <p>Geschäftsbereichs spezifische Funktionen sind ebenfalls in den Systemen verfügbar, die optional bestellt werden können.</p> <p>Leistungsumfang: Der Service beinhaltet folgende Aufgaben und Funktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit der Anwendungen innerhalb der vereinbarten „Service Levels“ • Zentrale Unterstützung durch das „User Help Desk“ (UHD) • Einrichten von Anwendern, SAP-Zugriffen und "SAP Druckern" • Problem- und Fehlerbehebung • Beratung bei der Nutzung der SAP Anwendungen • Bereitstellung von Archivierungsfunktionen • Betrieb eines „Backup-Systems“ zur Vermeidung von Datenverlusten und Sicherstellung einer kontinuierlichen Verfügbarkeit • Monatliche Abrechnung der Services basierend auf registrierten Anwender-Konten <p>Der Service ist grundsätzlich 7 Tage/Woche und 24 Stunden/Tag verfügbar. Ausnahme sind geplante und abgestimmte Zeiten für Wartungsaktivitäten. Die zentrale Unterstützung durch den UHD ist zu den jeweils vereinbarten Service-Zeiten für den UHD gegeben.</p>		
<p>Optionen: Für einzelne Geschäftsbereiche werden folgende zusätzliche Funktionen angeboten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Management Informationssystem für den Vertrieb (BW) 2. Management Informationssystem für die Zentrale (BW) 		<p>35,-- €</p> <p>12,-- €</p> <p>17,-- €</p>
<p>Voraussetzungen (Abhängigkeiten, Anforderungen, Einschränkungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die jeweilige SAP Anwendung ist nur für Mitarbeiter des zugeordneten Geschäftsbereiches verfügbar • Es sind unterschiedliche "Service Level" für die einzelnen Standorte und SAP Anwendungen vereinbart <p>Verbindlichkeit: Der Service wird wie in den „Service Level Agreements“ (SLA) vereinbart geleistet.</p> <p>Berichte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monatliche Berichte zur Service-Qualität • Monatliche Leistungsabrechnung nach registrierten Anwender Konten und Kostenstellen <p>Standorte mit Verfügbarkeit für diesen Service: Berlin, Frankfurt, München</p>		

Fundierte Erfahrung bei allen Marktteilnehmern – Hersteller, Serviceprovider, CIO Organisationen – sowie ein integriertes fachliches und kommerzielles Vorgehen führen zu effektiven Services samt Dokumentation und Verträgen (2)

Service Level Agreement

DEWEY-FLECKE-KAUF & PARTNER
STRATEGY TRANSFORMATION AND
IT MANAGEMENT CONSULTANCY

SLA zu "SAP Services für administrative Aufgaben"

SLA-Adresse: **SAPADM** Stand: **April 2008**

Service-Ziele-Beschreibung:

Mit diesem SAP Service stellen wir unseren Kunden alle administrativen SAP R/3 Anwendungen zur Verfügung. Diese sind:

- Finanzbuchhaltung (FI)
- Anlagenbuchhaltung (AM)
- GuV und Kostenrechnung (CO)
- Investitionsmanagement (IM)
- Auftragsmanagement und Rechnungsstellung (SD)
- Personal (MM)
- Projektmanagement und -abrechnung (PS)

sowie die Geschäftsbereichs-spezifischen Optionen:

- Management Informationssystem für den Vertrieb (BW)
- Management Informationssystem für die Zentrale (BW)

Leistungsmerkmale:

- Installation eines Standard ICT-Desktop Services (beinhaltet SAP GUI)
- Beauftragung durch den Kostenträger

Verfügbar an den Standorten:

Berlin, Frankfurt, München

Verebnete Service Parameter:

Leistungen und Service Parameter	Dimension	Verfügbare Zielwert		
		Berlin	Frankfurt	München
System-Betrieb				
Service-Ziele	Zeit	Mo - Do 7:00 - 17:00 Fr 7:00 - 15:00	Mo - Do 8:00 - 16:00 Fr 8:00 - 16:00	Mo - Do 8:00 - 18:00 Fr 8:00 - 17:00
Gesamte Verfügbarkeit der SAP Systeme und der Archi-Systeme	Zeit	7 Tage x 24 Stunden mit Ausnahme von Feiertagen	7 Tage x 24 Stunden mit Ausnahme von Feiertagen	7 Tage x 24 Stunden mit Ausnahme von Feiertagen
System-Wartung	Zeitraum	Mo - Fr 20:00 - 05:00 Sa - So 00:00 - 24:00 mind. 5	Mo - Fr 20:00 - 05:00 Sa - So 00:00 - 24:00 mind. 5	Mo - Fr 20:00 - 05:00 Sa - So 00:00 - 24:00 mind. 5
User Help Desk und SAP Anwendungsbetreiber	Zeit	Mo - Do 7:00 - 17:00 Fr 7:00 - 15:00	Mo - Do 8:00 - 16:00 Fr 8:00 - 16:00	Mo - Do 7:00 - 17:00 Fr 7:00 - 15:00
Updates der Datenstrukturen und "Hotfix von Daten" in das Management Information System	Anforderung	entfällt	auf Anforderung	auf Anforderung
Service Parameter				
Verfügbarkeit pro SAP System in den Service-Zellen Management Information Systeme	in % pro Monat	99,5%	99,5%	99,5%
Antwortzeit von Transaktionen pro SAP System, gilt nicht für Management Information Systeme	% Transaktionen mit einer Antwortzeit < 2 Sekunden	95,00%	95,00%	95,00%
Reaktion				
Verfügbarkeit pro SAP System	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Performance pro SAP System	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Uptime Service	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Reaktion zur SAP Anwendungsbetreiber	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Leistungsberechnung pro SAP System und Kostenstelle	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich

Verbindlichkeit:

Der Service wird gemäß der oben beschriebenen Leistung und seiner Parameter geleistet.

Beziehung zu beinhaltenen Services:

Service Schlüssel: **SAPADM** Service Name: **SAP für administrative Aufgaben**
 Service Schlüssel: **UHD** Service Name: **User Help Desk**
 Service Schlüssel: **DMS** Service Name: **Desktop Management Service**

Referenz zu beinhaltenen SLAs:

SLA Schlüssel: **UHD** SLA Name: **User Help Desk**
 SLA Schlüssel: **DMS** SLA Name: **Desktop Management Service**

Operating Level Agreement

DEWEY-FLECKE-KAUF & PARTNER
STRATEGY TRANSFORMATION AND
IT MANAGEMENT CONSULTANCY

OLA SAP Operative zu "SAP Services für administrative Aufgaben"

OLA-Adresse: **SAPADM** Stand: **April 2008**

Leistungsbezug: **ICT** Beschreibung: **Rechenzentrum** Service-Zelle: **AE SAP Adm**
 IT-Kategorie: **SXK** Service-Vertrag: **SXK**
 Kontaktperson: **ITM (München)** Verantwortlicher: **Stg. München**

Service-Ziele-Beschreibung:

SAP Operative zu "SAP Services für administrative Aufgaben" stellt die Verfügbarkeit aller SAP Anwendungen für den Anwender sicher. Dies beinhaltet:

- SAP Backends
- Database
- Backendsystem
- Server Hardware
- Netzwerkstruktur
- Anlagenverwaltung
- Backup Systeme

Alle wesentlichen Aufgaben für Rechnerdienst-Abteilung sind zu leisten.

Beziehung zu beinhaltenen Services:

Service Schlüssel: **SAPADM** Service Name: **SAP für administrative Aufgaben**
 Service Schlüssel: **UHD** Service Name: **User Help Desk**
 Service Schlüssel: **DMS** Service Name: **Desktop Management Service**

Referenz zu beinhaltenen SLAs:

SLA Schlüssel: **SAPADM** SLA Name: **SAP Services für administrative Aufgaben**
 SLA Schlüssel: **DMS** SLA Name: **Desktop Management Service**
 SLA Schlüssel: **UHD** SLA Name: **User Help Desk**
 SLA Schlüssel: **DMS** SLA Name: **Desktop Management Service**

Referenz zu beinhaltenen OLA/SLAs und Schnittstellen:

OLA Schlüssel: **SAPADM** OLA Name: **SAP Anwendungsverbund zu "SAP Services für administrative Aufgaben"**
 OLA Schlüssel: **NETLAN** OLA Name: **Netzwerk Management LAN**
 OLA Schlüssel: **NETMAN** OLA Name: **Netzwerk Management MWM**
 OLA Schlüssel: **DMS** OLA Name: **Desktop Management Service**
 OLA Schlüssel: **UHD** OLA Name: **User Help Desk**
 OLA Schlüssel: **DMS** OLA Name: **Desktop Management Service**

Verfügbar an den Standorten:

Berlin, Frankfurt, München

Verebnete Service Parameter:

Leistungen und Service Parameter	Dimension	Verfügbare Zielwert		
		Berlin	Frankfurt	München
System-Betrieb				
Service-Ziele	Zeit	Mo - Do 7:00 - 17:00 Fr 7:00 - 15:00	Mo - Do 8:00 - 16:00 Fr 8:00 - 16:00	Mo - Do 8:00 - 18:00 Fr 8:00 - 17:00
Gesamte Verfügbarkeit der SAP Systeme und der Archi-Systeme	Zeit	7 Tage x 24 Stunden mit Ausnahme von Feiertagen	7 Tage x 24 Stunden mit Ausnahme von Feiertagen	7 Tage x 24 Stunden mit Ausnahme von Feiertagen
System-Wartung	Zeitraum	Mo - Fr 20:00 - 05:00 Sa - So 00:00 - 24:00 mind. 5	Mo - Fr 20:00 - 05:00 Sa - So 00:00 - 24:00 mind. 5	Mo - Fr 20:00 - 05:00 Sa - So 00:00 - 24:00 mind. 5
User Help Desk und SAP Anwendungsbetreiber	Zeit	Mo - Do 7:00 - 17:00 Fr 7:00 - 15:00	Mo - Do 8:00 - 16:00 Fr 8:00 - 16:00	Mo - Do 7:00 - 17:00 Fr 7:00 - 15:00
Updates der Datenstrukturen und "Hotfix von Daten" in das Management Information System	Anforderung	entfällt	auf Anforderung	auf Anforderung
Service Parameter				
Verfügbarkeit pro SAP System in den Service-Zellen Management Information Systeme	in % pro Monat	99,5%	99,5%	99,5%
Antwortzeit von Transaktionen pro SAP System, gilt nicht für Management Information Systeme	% Transaktionen mit einer Antwortzeit < 2 Sekunden	95,00%	95,00%	95,00%
Reaktion				
Verfügbarkeit pro SAP System	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Performance pro SAP System	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Uptime Service	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Reaktion zur SAP Anwendungsbetreiber	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich
Leistungsberechnung pro SAP System und Kostenstelle	Frequenz	monatlich	monatlich	monatlich

Verbindlichkeit:

Die Service wird gemäß der oben beschriebenen Leistung und seiner Parameter geleistet.

Beziehung zu beinhaltenen Services:

Service Schlüssel: **SAPADM** Service Name: **SAP für administrative Aufgaben**
 Service Schlüssel: **UHD** Service Name: **User Help Desk**
 Service Schlüssel: **DMS** Service Name: **Desktop Management Service**

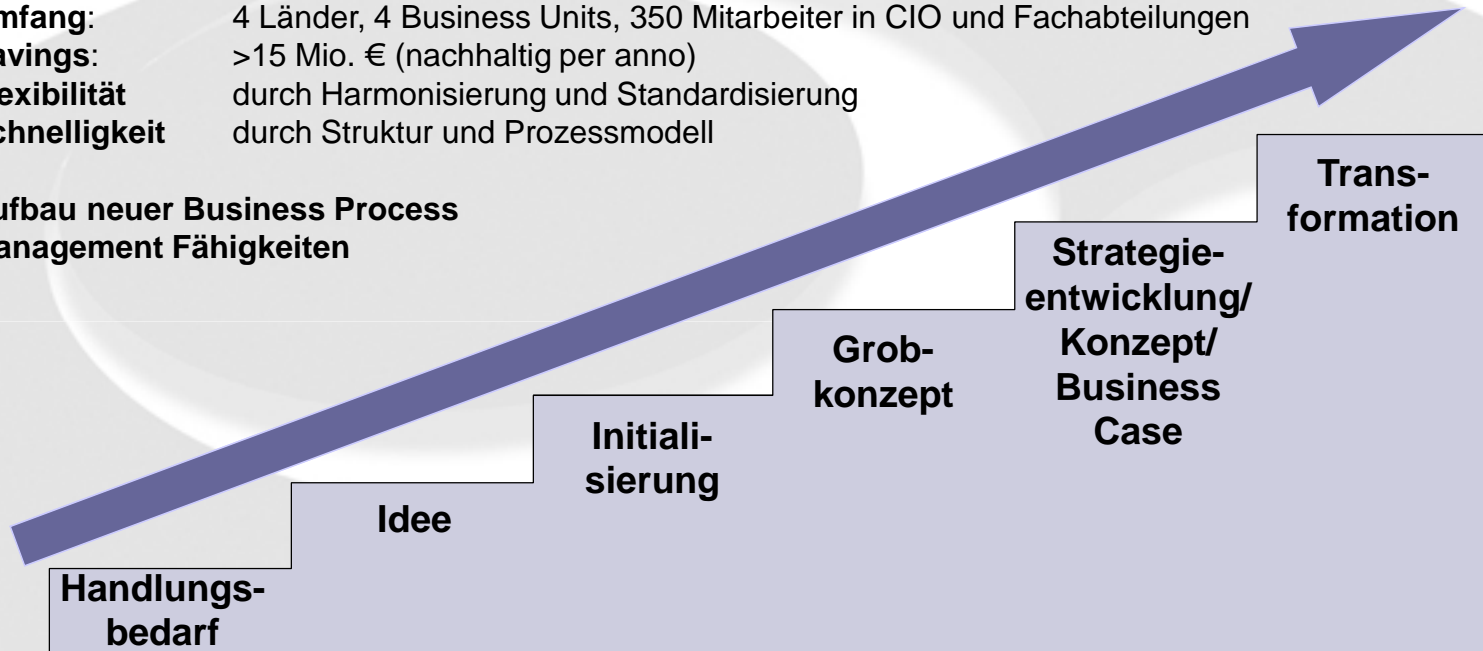
Referenz zu beinhaltenen SLAs:

SLA Schlüssel: **UHD** SLA Name: **User Help Desk**
 SLA Schlüssel: **DMS** SLA Name: **Desktop Management Service**

Der neu entstandene ICT Shared Service hat in nur 18 Monaten gezeigt, wie schnell eine Neuorganisation performant sein kann: Noch in der Transformationsphase wurde der Break Even erreicht sowie die Ziele für Einsparungen sowie Geschäftssysteminnovationen übertroffen

Kunde: Multinationaler Konzern, Division mit 22.000 Mitarbeitern und 7 Mrd. € Umsatz
Auftrag: Konzeption und Umsetzung eines CIO Shared Services
Umfang: 4 Länder, 4 Business Units, 350 Mitarbeiter in CIO und Fachabteilungen
Savings: >15 Mio. € (nachhaltig per anno)
Flexibilität durch Harmonisierung und Standardisierung
Schnelligkeit durch Struktur und Prozessmodell

Aufbau neuer Business Process Management Fähigkeiten



<ul style="list-style-type: none"> • Schnelligkeit • Flexibilität • Kollaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzzentrierte Organisation • Integr. Bus. Process Mngmt. • CIO Shared Services 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO/CIO Back Office • Stakeholder Analyse • SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Boardvorlage zur Konzepterstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Monate • > 50 Kundenmitarbeiter • 12 Teilproj. • 15 mio € Einsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 18 Monate • 300 Kundenmitarbeiter • 20 Teilprojekte • 18 Mio. € Einsparungen
--	---	--	--	--	---

Kochbuch CIO Shared Service



DEWEY & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS



Akilindastrasse 19
D-82166 Gräfelfing

www.dp-mc.de

Christoph Dewey

Mobile + 49 – (0) 160 - 90 11 19 81

Phone: + 49 – (0) 89 - 89 86 05 35

Fax + 49 – (0) 89 - 89 86 05 34

E-mail christoph.dewey@dp-mc.com