

DENNIS HEIDER

KONZEPTION UND IMPLEMENTIERUNG EINES IT-PERFORMANCE MANAGEMENT- MODELLS

FÜR DIE ORGANISATIONSEINHEIT
T-SYSTEMS SERVICE DELIVERY MANAGEMENT
GLOBAL ACCOUNT VOLKSWAGEN

ABSOLVENT W053
(07/2010-06/2012)

INHALT

Summary	680
1 Einleitung	681
1.1 Vorstellung T-Systems Service Delivery Management Global Account Volkswagen..	681
1.2 Bedeutung Performance Management für T-Systems Service Delivery Management Global Account Volkswagen	681
2 Ausgangssituation	682
2.1 Vorstellung »Back-to-Green«-Programm	682
2.2 Das Programm Management Office zur Steuerung des Back-to-Green-Programms.....	684
2.3 Performance Aktivitäten seit 2011 am Beispiel des Global Service Dashboard Volkswagen	685
2.4 Aufbau der Arbeit.....	686
3 Hauptteil.....	687
3.1 SDM Volkswagen in 2012.....	687
3.2 IT-Performance Management-Modell SDM VW	688
3.3 Vorstellung SDM Performance Center.....	691
4 Abschlussbetrachtung	693
4.1 Wertbeitragsanalyse SDM Performance Management.....	693
4.2 SDM Performance Management als Best Practice-Beispiel	694
4.3 SDM Performance Management 2012/2013	695
Anhang.....	697

SUMMARY

Die Organisationseinheit **Service Delivery Management Global Account Volkswagen** (SDM GA VW) gehört zur Organisationseinheit der Systems Integration (SI), die die übergreifende **Schnittstelle zwischen Vertrieb, Service und Produktion** der T-Systems International GmbH darstellt. Die SI verantwortet die Leistungserbringung hinsichtlich Profitabilität & Qualität von Projekten und Services. Das Service Delivery Management-Modell wurde Ende 2009 konzipiert und bei Volkswagen als ersten Großkunden der T-Systems International GmbH eingeführt. Im März 2011 wurde unter der Leitung des Global Service Delivery Managers Volkswagen ein Service- und Qualitätsprogramm gestartet. Im Rahmen dieser Initiative wurde ein zentrales SDM VW Performance Center (SDM VW PC) gegründet. Im Zuge dieser Neugründung wurde ein **IT Performance Management-Modell** etabliert, das alle Aktivitäten zur Sicherstellung der Profitabilität und Servicequalität steuert und verantwortet. Die Implementierung der Unternehmensziele der übergeordneten Organisationseinheit Systems Integration galt es darüber hinaus zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund dieses Programms konnte eine **signifikante Steigerung der globalen Profitabilität** erreicht werden (vgl. Tabelle 1). Zum Einen wurde eine finanzielle Transparenz der nationalen Services und Projekte geschaffen. Zum Anderen erzielte striktes Kosten-Controlling und regelmäßige Überprüfungen der Finanzkennzahlen in Kombination mit gezielter Verbesserung der Datenqualität diesen Wertbeitrag.

Profitabilität	Entwicklung 2009/10	Entwicklung 2010/11	Servicequalität	Entwicklung Q1 2011 / Q1 2012
COR National	↑ +260%	↑ +11%	Ø Anzahl Störfälle	↓ -56%
COR Global	↑ +84%	↑ +2,2%	Ø Anzahl S1 Störfälle	↓ -91%

Tabelle 1 | Entwicklung Profitabilität Et Servicequalität 2009 – 2012.

Des Weiteren wurde ein Instrument zur **Messung der Servicequalität vor Kunde** eingeführt. Das Global Service Dashboard Volkswagen stellt einzelne Service-Bereiche auf Basis definierter Service-Kennzahlen dar und definiert Maßnahmen zur Verbesserung der Service-Qualität. Mit Einführung des Dashboards konnte die Anzahl der Störfälle um über 50% gesenkt und die Verfügbarkeit der Services erhöht werden (vgl. Tabelle 1).

Im Jahr 2012 wurden die Finanzkennzahlen-Analyse sowie das Global Service Dashboard auf fünf weitere Großkunden der T-Systems International GmbH übertragen. Die genannten Performance-Management-Initiativen sowie die Implementierung des SDM Performance Center als zentrale Steuerungsfunktion haben maßgeblich zu diesem Erfolg beigetragen.

1 EINLEITUNG

1.1 VORSTELLUNG T-SYSTEMS SERVICE DELIVERY MANAGEMENT GLOBAL ACCOUNT VOLKSWAGEN

Die Abteilung SDM VW ist der SI Delivery zugeordnet. Im Bereich SI Delivery werden alle Projekte und Services der Systems Integration weltweit abgewickelt. Die SI Delivery gliedert sich in sogenannte Major Accounts (DTAG, Daimler, Volkswagen), Large Accounts sowie Operational-, Project-, und Quality- Excellence. Die **Abteilung SDM VW** unterteilt sich zum Einen in **Funktionen** (SAP, FIS/ KAP, PP, Sales/ Aftersales und Mobile Enterprise). Zum Anderen gibt es eine **nationale und internationale Länderverantwortung**. Hierzu gehören die Regionen Americas (USA, Brasilien, Mexico, Südafrika, Argentinien), Asia Pacific (Japan, Singapur, China), Europa (Tschechische Republik, Frankreich, Italien, Polen, Belgien, Großbritannien, Spanien, Ungarn, Russland) und Deutschland.

Der Service Delivery Manager ist in erster Linie verantwortlich für die Serviceerbringung. Hierzu gehören in erster Linie die **Sicherstellung der Servicequalität, Weiterführung des Bestandsgeschäfts sowie die Verantwortung für Produktivität und Profitabilität**. Der Hauptsitz des Global Accounts Volkswagen der T-Systems befindet sich in Wolfsburg. Formen des Auslandsengagements sind Offshore-Aktivitäten insbesondere aus Brasilien, Mexiko und Südafrika heraus. Nearshore-Aktivitäten fokussieren sich auf Ungarn und Tschechien. Weiterhin gibt es eine enge Partnerschaft mit dem amerikanischen IT-Dienstleister Cognizant. Das Dienstleistungsportfolio beinhaltet die Bereiche *Projekte, Application Management Support, Desktop Services, Customer Services und Telecommunication Services*.

1.2 BEDEUTUNG PERFORMANCE MANAGEMENT FÜR T-SYSTEMS SERVICE DELIVERY MANAGEMENT GLOBAL ACCOUNT VOLKSWAGEN

Bis 2010 gab es für den Großkunden VW keine wirksame Schnittstelle zwischen Controlling, Vertrieb, Service und Delivery. Negative Vertragsprojekte auf Zeit und Materialbasis (sog. Time & Material-Projekte) konnten über Jahre ohne gegensteuernde Maßnahmen aufgebaut werden. Arbeitsstunden wurden auf Projekte gebucht, die in keinem Zusammenhang zum Projekt standen. Einzelne Organisationseinheiten erreichten dadurch ihre Auslastungsziele, ohne dass Umsatz erwirtschaftet wurde. Eine Instanz, die diese Missstände aufzeigte, gab es zu diesem Zeitpunkt nicht.

Mit Start des **Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green«** in 2011 wurden konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität und Servicequalität erarbeitet. Mit Einführung des **Performance Report GA Volkswagen**, der erstmalig übergreifende Finanzkennzahlen des GA VW abbildete, wurde ein erstes Steuerungsinstrument für den Finanzbereich geschaffen. Neben der Einführung eines **Projektkennzahlen-Prozesses**, der kontinuierlich negative Projekte im Umsatz verfolgt, wurde ein **Global Service Dashboard** eingeführt. Letzteres dient zur Messung vertraglicher Dienstleistungsvereinbarungen (SLA) und definiert Maßnahmen zur Verbesserung der Service-Qualität.

Die Schaffung einer nationalen und internationalen Transparenz aller Projekte und Services für den Kunden hinsichtlich Qualität, Risiken und Finanzen stand hierbei im Vordergrund, um die übergeordneten Profitabilitäts- und Qualitätsziele zu erreichen.

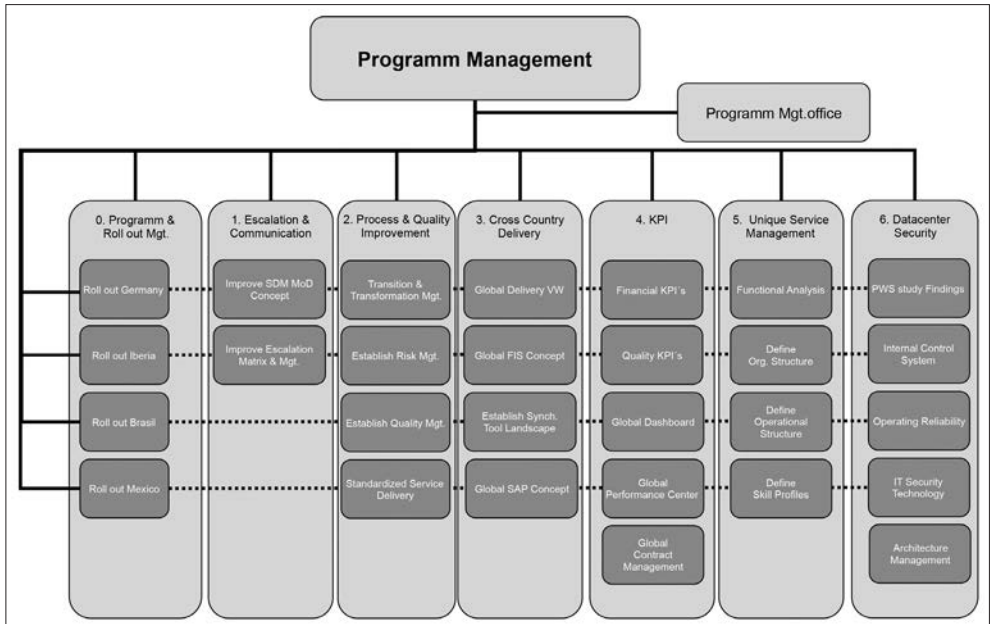
Im Rahmen der Ausarbeitung der Master Thesis wurden Performance Management-Modelle, Performance Measurement-Modelle sowie Performance Kennzahlen analysiert und auf Chancen sowie Risiken für den Organisationsbereich Service Delivery Management bewertet. Daraus abgeleitet wurde ein Performance-Management-Ansatz erarbeitet und eine zentrale Steuerungsstelle, das SDM Performance Center, gegründet.

2 AUSGANGSSITUATION

2.1 VORSTELLUNG »BACK-TO-GREEN«-PROGRAMM

Das SDM-Modell der Systems Integration wurde Ende 2009 konzipiert und bei Volkswagen als ersten Großkunden der T-Systems eingeführt. Mit einem **Gesamtumsatz von über 300 Millionen Euro** gehört der Volkswagen Konzern zum wichtigsten externen Großkunden des Unternehmens. Hiervon machte das **SI-Geschäft in 2010 und 2011 über 50% am Gesamtgeschäft aus**. Ein wichtiger Erfolg mit Einführung der SDM-Organisationsstruktur konnte durch die signifikante Erhöhung des globalen Bruttogewinns von 2009 auf 2010 erreicht werden. Diese positive wirtschaftliche Entwicklung wurde maßgeblich durch das **Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green«** weitergeführt, das im März 2011 gestartet wurde. Diese Verbesserungsinitiative fokussierte sich auf alle Service Management- und Delivery-Aktivitäten, die T-Systems für den Kunden Volkswagen leistet. Ziele des Programms sind den **Umsatz** und die **Profitabilität zu steigern** bei gleichzeitiger **Erhöhung der Kundenzufriedenheit**. »Back-to-Green« wurde nach einer Konzeptionsphase zunächst in den vier Fokusländern Deutschland, Spanien, Brasilien und Mexiko umgesetzt. Unter der Leitung des Global Service Delivery Manager wurden im Rahmen des Programms sechs Aufgabenschwerpunkte bearbeitet (vgl. Abbildung 1)..

1. Escalation & Communication Management: In diesem Bereich steht die Implementierung eines lokalen Dienstverantwortlichen-Konzepts im Vordergrund, um eine zentrale Person als Eskalations-Schnittstelle für den Kunden zu etablieren. Vorteile sind die Verkürzung der Antwortzeit bei Störfällen und klare Zuständigkeiten bei der Bearbeitung.



1 | Aufbau & Struktur Back-to-Green-Programm.

2. Process & Quality Improvement: Dieser Bereich beinhaltet die Einführung eines Risiko-Portfolios, um proaktiv Risiken der einzelnen Services zu bearbeiten und Maßnahmen zur Risikovermeidung einzuleiten. Ziele sind die Transitionskosten zu verringern und die Delivery-Qualität zu erhöhen.

3. Cross-Country Delivery: Hierbei geht es um die Analyse welche der weltweiten Services über ein regionales Delivery-Modell angeboten werden können. Ziele sind die Verringerung von Produktionskosten und eine effizientere Leistungserbringung.

4. KPIs: Ziele sind hierbei die Schaffung einer internationalen Transparenz der Finanzdaten, u. a. durch die Einführung eines Global Service Dashboards. Dadurch kann die geleistete Arbeit gegenüber Volkswagen objektiviert werden. Die »gefühlte« Servicequalität des Kunden wird ersetzt durch messbar hinterlegte Service-Kennzahlen.

5. Unique Service Management hat zum Ziel eine gemeinsame Delivery-Einheit zwischen einzelnen Organisationseinheiten zu etablieren. Dadurch kann ein ganzheitliches Service-Management für Volkswagen angeboten werden, um eine durchgängige Service-Verantwortung zu gewährleisten.

6. Datacenter-Security: Nachdem eine Studie einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft IT-Sicherheitsmängel im Volkswagen Konzern aufzeigte, wurde das »Back-to-Green«-Programm um diesen Punkt ergänzt. Ziel ist es hier, die Volkswagen AG bei der Behebung dieser Mängel zu unterstützen.

Das Programm & Roll-out Management beinhaltet die Transformation der Bereiche 1-6 in den jeweiligen Ländern (Deutschland, Spanien, Brasilien und Mexiko).

Die Ausarbeitungsfrist der einzelnen Arbeitspakete des »Back-to-Green«-Programms endete im Dezember 2011. Nach Beendigung der Ausarbeitungsphase wurde in 2012 damit begonnen, die einzelnen Arbeitspakete nachhaltig in die Organisationseinheit zu überführen. Die wichtigsten Arbeitsergebnisse, die aus diesem Programm entstanden sind, sind das **Global Service Dashboard** sowie das **Major Contract Template**. Letzteres zeigt monatlich Umsätze, Auftragseingang und Bruttogewinn gemäß den laufenden Verträgen mit Volkswagen pro Land auf. Hierdurch kann eine Transparenz hinsichtlich des Auftragsbestands, Finanzentwicklungsprognosen und möglichen Vertragsabweichungen sichergestellt werden. Die Steuerung und Überprüfung der Aktivitäten erfolgte durch das *Programm Management Office*. Diese Einheit wurde im Zuge der Umsetzung der Aktivitäten in 2011 in *SDM Business Office*, im März 2012 in **SDM Performance Center**, umbenannt.

Insgesamt bündelt das »Back-to-Green«-Programm eine Reihe von Maßnahmen zur Stärkung der innerbetrieblichen Ertragskraft und Absicherung geplanter Projekterträge. Anfang des Jahres 2012 wurde eine weitere Maßnahme, die sogenannte **COR-Initiative**, zur Sicherstellung der Profitabilität in 2012 gestartet. Diese Initiative beinhaltet vorrangig die Identifizierung von Projekten, deren Ist-Kosten von den Plan-Kosten abweichen.

2.2 DAS PROGRAMM MANAGEMENT OFFICE ZUR STEUERUNG DES BACK-TO-GREEN-PROGRAMMS

Das PMO wurde im Zuge der Einführung des »Back-to-Green«-Programms zu Beginn 2011 eingeführt. Hier liefen alle Projektbereiche (0-6) zusammen, um ein **ganzheitliches Projektmanagement** zu gewährleisten. Das PMO diente auch zur Statuskonsolidierung und steuerte das Berichtswesen an den Programmverantwortlichen. Die Management-Informationen für das Steuerungsgremium und die Vorstandsebene der T-Systems wurden ebenfalls durch das PMO vorbereitet. Neben den

klassischen Projektmanagement-Aufgaben wurde das PMO auch zur Erstellung des ersten Service Dashboards in 2011 eingesetzt. Neben dieser Aufgabe wurden zusätzliche Themenfelder identifiziert, wie z.B. die Erstellung eines Risiko- und Qualitätsberichtswesens.

Aufgrund dieser vielfältigen Arbeitsbereiche, die nicht mehr ausschließlich Projektmanagement-Aufgaben beinhalteten, wurde das *PMO* in *SDM Business Office* unbenannt. Der Projektleiter des Performance Center (Abteilung Controlling Vertrieb GA VW) wechselte im März 2012 in die Abteilung SDM. Ab diesem Zeitpunkt wurde das SDM Business Office in SDM Performance Center umbenannt und bündelte fortan die historisch gewachsenen Performance-Instrumente aus Vertriebs- und Delivery-Perspektive (u.a. Finanzkennzahlen, Global Service Dashboard). Im Zuge dieser Umbenennung wurden auch neue Aufgaben, eine neue Teamstruktur und weitere organisatorische Änderungen innerhalb des Projektteams vorgenommen. Die Einrichtung des SDM Business Office legte 2011 den Grundstein für die Gründung des SDM Performance Center.

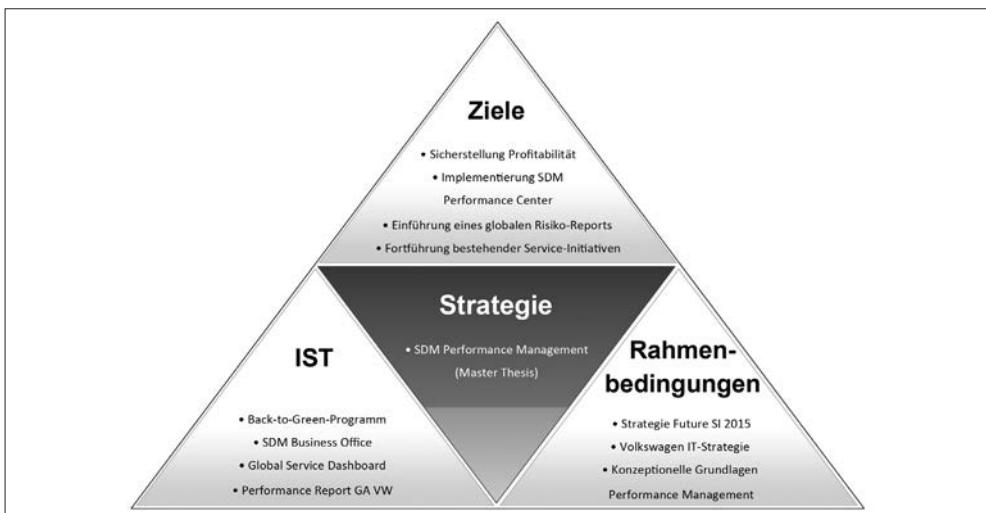
2.3 PERFORMANCE AKTIVITÄTEN SEIT 2011 AM BEISPIEL DES GLOBAL SERVICE DASHBOARD VOLKSWAGEN

Die Objektivierung von gefühlter Service-Qualität des Kunden hin zu messbarer Qualität wurde durch die Einführung des **Global Service Dashboard** erreicht. Das erste Dashboard von Januar 2011 führt die einzelnen Funktionsbereiche an (u. a. FIS, Global Wan, SAP, Mainframe), deren Service-Qualität durch verschiedene Kennzahlen messbar abgebildet wurden. Die erste Präsentation auf Kundenseite verlief sehr zufriedenstellend und erhielt sofortige Akzeptanz. Das Dashboard wurde mit Stand Mai 2012 bereits in **Deutschland, Americas, Spanien, Indien, Frankreich und Großbritannien** eingesetzt. Die wesentlichen Kennzahlen zur Messung der globalen Service-Qualität sind die **Verfügbarkeit der Services (%)**, die **Anzahl der S1-Störfälle pro Monat**, die **Anzahl der gesamten Störfälle pro Monat**, die **Anzahl der beantworteten Störfälle (%)** sowie die **Anzahl der gelösten Störfälle pro Monat (%)**. Seit 2012 wird das Dashboard auch als Best Practice-Beispiel für weitere Kunden der SI ausgerollt (z.B. Daimler, BMW). Neben der Darstellung einer globalen Übersicht aller geleisteten Services in den genannten Ländern, gibt es auch eine Einzelbetrachtung auf Serviceebene. Hierbei wird der jeweilige Service und seine Inhalte beschrieben, die Anzahl der Tickets im Rahmen des **Problem Management** angeführt sowie die Anzahl der Tickets im Rahmen des **Change Management** dargestellt. Darüber hinaus gibt es eine grafische Darstellung der oben genannten Qualitätskennzahlen pro Monat mit Verlaufsanzeige mit Angabe eines Erfüllungsgrad. Das Service Dashboard ist seit dem ersten Quartal 2011 ein fester Bestandteil zur Messung von Servicequalität vor Kunde. Die gefühlte Servicequalität wurde erfolgreich durch messbare Kennzahlen abgelöst. Neben der Transparenz der geleisteten Services, sind weitere Vorteile die Visualisierung der Service-Qualität, die Einführung eines Gradmessers nach Innen und die regelmäßige Abstimmung mit dem Kunden. Dadurch kön-

nen Maßnahmen definiert und auf Ihren Umsetzungsstatus überprüft werden. Die **Transparenz über die Service-Qualität** und **ableitende Maßnahmen** zur Verbesserung sind wichtige Vorteile bei der Steuerung eines globalen Service Managements.

2.4 AUFBAU DER ARBEIT

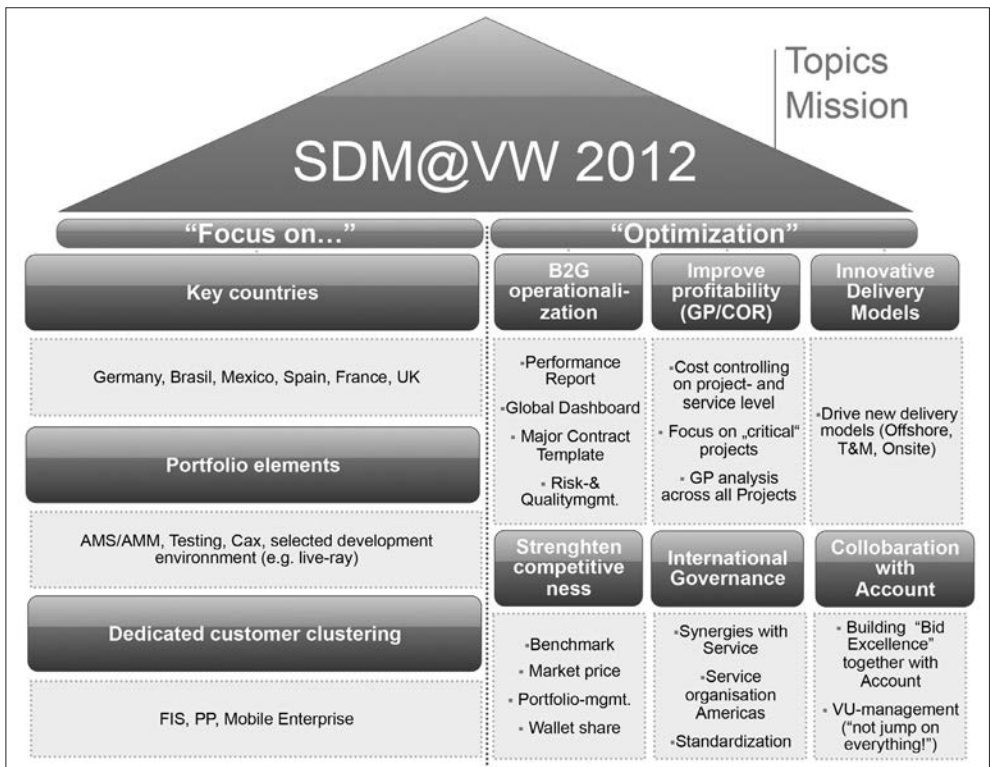
Die vorliegende Arbeit ist in vier Bereiche gegliedert und basiert auf dem strategischen Dreieck der Unternehmensentwicklung (vgl. Abbildung 2). Neben den **Zielen** beinhaltet die Arbeit die Analyse der **IST-Situation** sowie die **Rahmenbedingungen**. Die **Strategie**, der Weg zum Ziel, erfolgt durch die Implementierung des SDM Performance Center in den Regelbetrieb. Die IST-Analyse betrachtet die derzeitige Situation, insbesondere das Jahr 2011. Denn die Arbeit des SDM VW PC begann bereits mit der Gründung des SDM Business Office in 2011. Des Weiteren wurden durch die Einführung des Global Service Dashboards und dem Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green« wichtige Initiativen gestartet. Diese gilt es in den kommenden Jahren weiter zu entwickeln und nachhaltig zu etablieren. Die Rahmenbedingungen beinhalten die Strategie der übergeordneten Organisationseinheit Systems Integration (SI) unter dem Titel »Future SI 2015«. Weiterhin ist auch die Volkswagen Konzern IT-Strategie ein wichtiger Ausgangspunkt für die Arbeit innerhalb der SI SDM VW. Konzeptionelle Grundlagen stellen den wissenschaftlichen Leitfaden für das Themengebiet Performance Management dar.



3 HAUPTTEIL

3.1 SDM VOLKSWAGEN IN 2012

Im Februar 2012 wurde im Rahmen der neuen Future SI-Strategie eine ableitende Mission für die Abteilung SDM ausgearbeitet. Diese wurde vor der Einführung des SDM Performance Center definiert und beinhaltet wichtige Themen, die für die Aufgaben des SDM PC von Bedeutung sind. Das Programm beinhaltet die Arbeitsbereiche »Focus on« und »Optimization«, die sich inhaltlich aus der SI-Strategie ableiten (vgl. Abbildung 3).



3 | SDM@Volkswagen 2012.

Der erste Bereich »Focus on« beinhaltet die **Konzentration auf die wichtigen Märkte Deutschland, Brasilien, Mexiko, Spanien, Frankreich und Großbritannien**. Diese Länder machten 2011 über 90% am SI VW-Umsatz aus und über 50% am Gesamtumsatz des GA VW der T-Systems International GmbH. Neben der Fokussierung auf diese Länder wurden die Portfolio-Elemente der

T-Systems für das VW-Geschäft explizit erwähnt. Weitere spezifische Kunden-Cluster, wie z. B. FIS oder Mobile Enterprise sind ebenfalls unter dem Bereich »Focus on« zusammengefasst. Die Botschaft ist, die Konzentration auf die strategisch wichtigen Geschäftsbereiche zu legen. Auch Neugeschäft und Ausschreibungen für 2012 werden zukünftig unter diesem Gesichtspunkt analysiert.

Der zweite Bereich »**Optimization**« beinhaltet insgesamt sechs Themenfelder:

- **Umsetzung und Weiterführung der »Back-to-Green«-Themen**, wie z. B. den Performance Report GA VW oder das Global Service Dashboard.
- **Erhöhung der Profitabilität** durch striktes Kosten-Controlling und GP-Analyse über alle Projekte/ Services.
- **Entwicklung von wettbewerbsfähigen Delivery-Modellen** durch verstärkten Einsatz von zum Beispiel Offshore-Modellen oder internen Ressourcen.
- **Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit** durch die Fokussierung auf das Portfoliogeschäft in den Fokus-Ländern der SI.
- **Internationale Steuerung** zur Gewinnung von Synergien innerhalb der Organisation und Fortführung von Standardisierungsprozessen.
- **Zusammenarbeit mit dem Vertrieb intensivieren**, um z.B. Vertriebsunterstützungsbudget effektiver und effizienter einzusetzen.

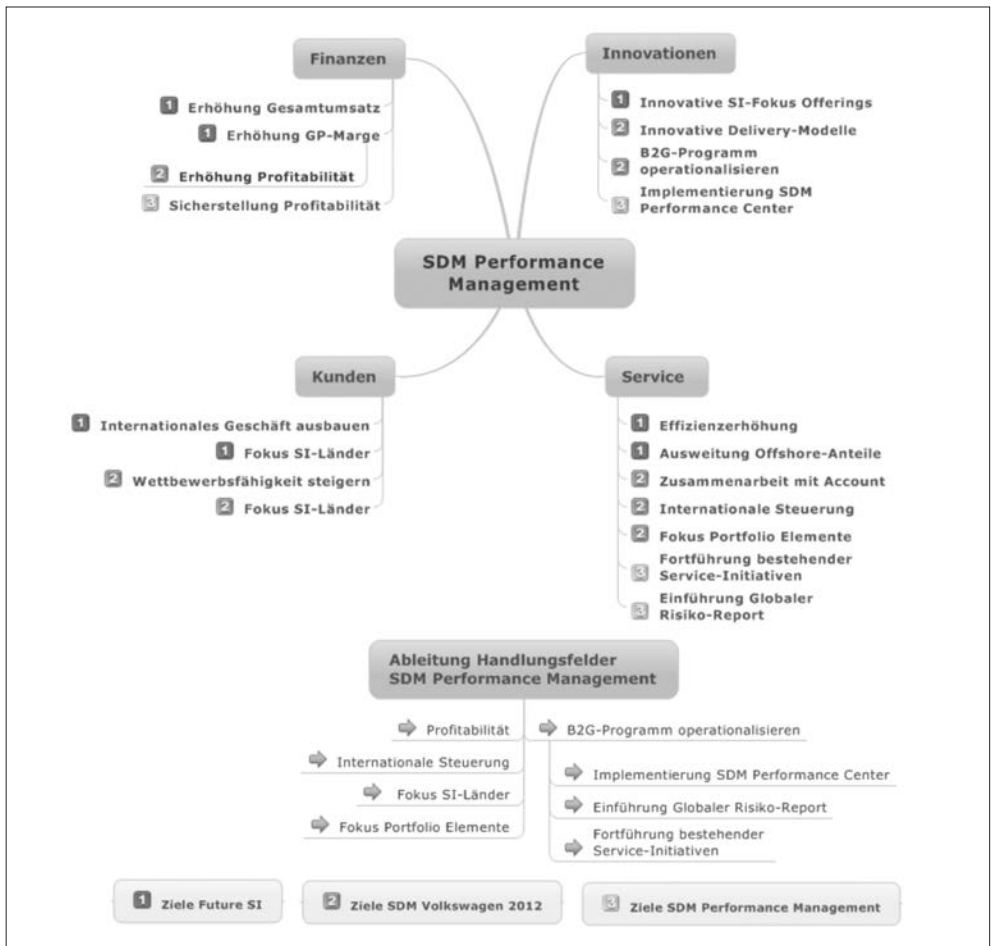
Mit der Gründung des SDM PC im März.2012 wurden die oben genannten SDM-Aufgaben für 2012 sowie die Strategie »Future SI« als Ausgangspunkt für die zukünftige Ausrichtung genommen. Im Rahmen eines Workshops wurden die Erhöhung der Profitabilität sowie die Fortführung der »Back-to-Green«-Themen für 2012 priorisiert. Die Konzentration auf die jeweiligen Fokus-Länder und den entsprechenden Portfolio-Elementen wurden darüber hinaus berücksichtigt. Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen und der IST-Situation wurden ableitende Ziele definiert und ein Performance Management-Modell ausgearbeitet.

3.2 IT-PERFORMANCE MANAGEMENT-MODELL SDM VW

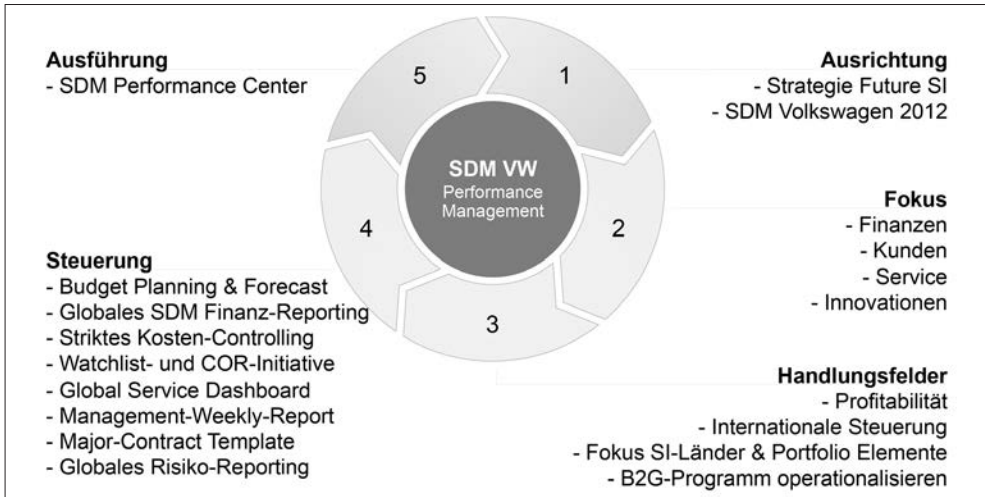
Um die Handlungsfelder für das SDM Performance Management zu bestimmen, wurde anhand einer strategischen Landkarte die Ziele und Themenschwerpunkte aus der Strategie »Future SI«, »SDM@Volkswagen 2012« sowie den Zielen des SDM Performance Centers gegenübergestellt (vgl. Abbildung 4).

Insgesamt wurden fünf Arbeitsbereiche identifiziert, die für das SDM Performance Management kurz bis mittelfristig von großer Bedeutung sind. Folgende Aufgabenschwerpunkte sind die **Erhöhung der Profitabilität**, die operative **Fortführung der »Back-to-Green«-Initiativen**, die Implementierung des **SDM Performance Center als zentrale Steuerungseinheit** der Performance-Initiativen sowie die Einführung eines **globalen Risiko-Reports**.

Neben diesen Schwerpunkten ist die **Fokussierung auf die SI-Länder und SI-Portfolio-Elemente** ein wichtiger Aspekt. Insbesondere für die Finanzanalysen und das Management-Reporting werden zukünftig die Portfolioelemente des Unternehmens sowie die jeweiligen SI-Länder stärker in den Vordergrund rücken. Ein praktisches Beispiel wäre eine SDM Business-Analyse für die einzelnen angebotenen Services und Projekte, um zu erkennen, wie praxisbezogen SDM VW bereits mit dem SI-Portfolio arbeitet.



Eine Profitabilitätsanalyse der Services der SDM Funktionsverantwortlichen (FIS, PP/KAP, AMS, SAP) ist darüber hinaus sehr wichtig, um aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen genauer zu analysieren. Anhand der vorliegenden Ziele und Handlungsfelder wurde ein IT-Performance Management Modell für den Bereich SDM ausgearbeitet (vgl. Abbildung 5).



5 | IT-Performance Management SDM VW 2012.

Die Ausrichtung erfolgte anhand der Future SI-Strategie unter Berücksichtigung der Abteilungsziele für SDM@VW 2012. Die Fokussierung auf die Schwerpunkte **Finanzen**, **Kunde**, **Service** und **Innovationen** stellen die Kernaufgaben des Service Delivery Management dar. Die abgeleiteten Handlungsfelder sind das Ergebnis des Strategie-Mappings und repräsentieren den Rahmen der Themenschwerpunkte für das Jahr 2012. Die Steuerung erfolgt durch unterschiedliche Reporting-Analysen, wie z. B. dem Global SDM Finanz-Report (**wirtschaftliche Perspektive**), dem Global Service Dashboard (**Servicequalität vor Kunde**), der Watchlist- und COR-Initiative (**Profitabilitätsanalysen**) sowie dem globalen Risiko-Report (**Analyse von internen Servicereisiken**). Die Ausführung erfolgt zentral durch das **SDM Performance Center**, deren Struktur und weiterführenden Aufgaben im Rahmen eines Workshops im März 2012 ausgearbeitet worden. Der Punkt der Anreizgestaltung wurde in diesem Modell nicht explizit hervorgehoben. Grund hierfür ist, dass die individuellen Zielvorgaben für die Service Delivery Manager bereits zu Beginn 2012 erfolgten. Die Anreizgestaltung für den Bereich Finanzen ist durch eine interne Profitabilitäts-Zielerreichungsquote für die Service Delivery Manager gegeben.

3.3 VORSTELLUNG SDM PERFORMANCE CENTER

Die offizielle Gründung erfolgte zum 01.03.2012. An diesem Tag gab es einen Gründungsworkshop des neuen Teams und den jeweiligen Service Delivery Manager des Global Accounts Volkswagen. Im ersten Teil des Workshops wurden **Anforderungen abgestimmt** und daraus ableitend die **konkreten Aufträge** definiert. Im zweiten Teil wurde die **Teamstruktur konkretisiert** und die Aufgaben der jeweiligen Projektmitarbeiter besprochen. Eine **Stakeholder-Analyse**, ein **Kollaborations-Modell** sowie ein **Aufgabenportfolio** wurden erarbeitet. Im dritten Teil des Workshops standen die **Ausarbeitung von Arbeitspakete** sowie eine **Roadmap für die nächsten Monate** im Vordergrund, inklusive Festlegung von Meilensteinen und Verantwortlichkeiten. Im letzten Teil des Workshops präsentierte das Team die Ergebnisse vor dem Global Service Delivery Manager Volkswagen.

Das Kernteam des SDM PC besteht aus dem Leiter des ehemaligen Performance Center des GA VW sowie einer Controlling-Mitarbeiterin des GA VW. Weiterhin sind zwei Projektmitarbeiter des SDM-Teams vertreten. Darüber hinaus wurden weitere Personen identifiziert, die im Bedarfsfall für einzelne Aufgaben herangezogen werden. Dieser Personenkreis besteht hauptsächlich aus Mitarbeitern des GA VW (Abteilung Controlling, Delivery Manager, Vertrieb). Die Hauptaufgaben des SDM PC bestehen aus insgesamt fünf Bereichen (vgl. Abbildung 6):

1. Monitoring	2. Reporting	3. Business Analysis	4. Pipeline-Mgmt.	5. On demand
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service Line ▪ Projekte & Services [Rev, COR, Marge] ▪ Rahmenvertrag SI National ▪ VW-Marken ▪ LOSS / NO GO Deals 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Global Service Dashboard ▪ Global Volkswagen ▪ SDM Financial Report. ▪ Risiko Report 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neu- und Bestandsgeschäft ▪ Nicht fakturierte Leistungen ▪ Projektüberbuchung ▪ Major Contracts ▪ AST vs. IST ▪ Offene Zahlungsforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Backlog ▪ Leads & Opport. ▪ WIN ▪ OPEN ▪ LOSS / No GO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus SDM-cluster (PP, KAP) ▪ Themen aus Mgmt. Weekly Report

6 | Portfolio SDM Performance Center 2012.

Der erste Bereich »**Monitoring**« beinhaltet die Analyse der Finanzkennzahlen für Projekte und Services, inklusive der Aufgliederung nach VW-Marken, verlorenen Ausschreibungen sowie der Bestimmung der Projektanteile am Rahmenvertrag zwischen Volkswagen und T-Systems. Der zweite Bereich »**Reporting**« umfasst die bereits genannten Initiativen, wie z. B. das Global Service Dashboard, den Global Risiko-Report sowie ein internationales SI Reporting. Letzteres dient zusammen mit der Global SDM Business-Analyse dazu, einen weltweiten Überblick über die Finanzkennzahlen der SI für den Volkswagen Account zu bekommen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Profitabilitätsentwicklung sind diese Instrumente sehr wichtig, um Profitabilitätsabweichungen einem Service oder einer Organisationseinheit zuordnen zu können. Hierbei geht es in erster Linie um eine klassische Controlling-Funktion, die in dieser Form für den SI SDM-Bereich nicht vorhanden war. Der dritte Bereich »**Business Analysis**« fokussiert sich auf die detaillierte Analyse von Neu- und Bestandsgeschäft, Projektüberbuchungen (Plan-Kosten vs. Ist-Kosten) oder auch ausstehende Zahlungen der Volkswagen AG. Im vierten Bereich »**Pipeline-Management**« werden die aktuellen Ausschreibungen und Angebote näher analysiert. Wie hoch ist der aktuelle Anteil an gewonnenen, verlorenen und offenen Angeboten? Wie realistisch ist die aktuelle Vertriebsprognose und wie hoch ist der unerfüllte Auftragsbestand? Diese Fragen werden intensiv geprüft, um eine realistische Abbildung der wirtschaftlichen Entwicklung zu ermöglichen. Der fünfte Bereich »**On Demand**« beinhaltet keine regelmäßigen Aufgaben des SDM PC, sondern bedarfsgesteuerte Anfragen. Da es sich bei dem SDM PC um eine Support-Funktion für die Service Delivery Manager handelt, können zusätzliche Aufgaben auftreten, die individuell für den jeweiligen SDM beantwortet werden müssen.

Wichtig im Hinblick auf die Zusammenarbeit außerhalb des SDM-Bereichs ist die Ausarbeitung eines übergreifenden **Zusammenarbeitsmodells**. Das Modell besteht aus insgesamt drei Gruppen, die Schnittstellen zum SDM PC bilden. Neben der zugehörigen Organisationseinheit SI gibt es den Account (Vertrieb) sowie weitere Interessensgruppen. Letztere beinhaltet die zweite Delivery-Organisationseinheit (ICTO), die Steuerungs- und Support-Abteilung des Leiters SI SD sowie den SDM Global Account Deutsche Telekom AG. Letztere Einheit plant das »Back-to-Green«-Programm und weitere Service-Initiativen aus dem Global Account Volkswagen auf weitere Großkunden der Deutschen Telekom zu übertragen. Hier besteht enger Abstimmungsbedarf und Unterstützung aus dem SDM PC heraus.

4 ABSCHLUSSBETRACHTUNG

4.1 WERTBEITRAGSANALYSE SDM PERFORMANCE MANAGEMENT

Mit Einführung der Service-Delivery-Struktur für den Global Account Volkswagen der T-Systems in 2009, konnten bereits wichtige finanzielle Erfolge verbucht werden. Insbesondere in 2010 konnte durch das Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green« die Profitabilität signifikant gesteigert werden. Dieses Programm stellte die grundlegenden Weichen für den Beginn eines ganzheitlichen SDM Performance Managements-Modell. Die finanziellen Erfolge konnten durch Measurement-Initiativen, wie z.B. die **Profitabilitätsanalyse**, **striktes Kosten-Controlling** für alle Projekte und Services oder die **Watchlist-Initiative** erreicht werden. Diese Instrumente sind wichtige Bausteine für die weitere Arbeit in den kommenden Jahren. Die Wertbeitragsanalyse hinsichtlich Profitabilität der SI VW wird in Tabelle 2 veranschaulicht.

Profitabilität	2009/10	2010/11
COR National	↑ +260%	↑ +11%
COR International	↑ +40%	↓ -3,6%
COR Global	↑ +84%	↑ +2,2%

Tabelle 2 | Wertbeitragsanalyse Profitabilität SDM Performance Management 2009 – 2012.

Die Steigerung der Profitabilität um 84% global von 2009/10 wurde durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht. Zum Einen wurde durch das ehemalige Performance Center GA VW eine **finanzielle Transparenz** geschaffen. Erstmals wurden **verlustreiche Projekte**, **nicht fakturierte Leistungen** oder **offene Zahlungen** aufgezeigt. Zum Anderen erzielte striktes Kosten-Controlling und regelmäßige **Überprüfungen der Ist-Kosten** in Kombination mit gezielter **Verbesserung der Datenqualität** letztendlich diesen Wertbeitrag.

Eine weitere Wertbeitragsanalyse hinsichtlich der Service-Qualität konnte durch die Einführung des **Global Service Dashboard** nachgewiesen werden (vgl. Tabelle 3). Anhand einer Auswertung der fünf Service-Bereiche FIS 2nd Level, Global WAN, CAX AMS, e2e und Mainframe in Deutschland wurden die durchschnittlichen Werte der KPIs Verfügbarkeit der Services, Anzahl der Störfälle sowie Anzahl der S1-Störfälle auf Quartalsbasis gegenübergestellt. Mit Einführung des Global Service Dashboards im ersten Quartal 2011 wurden diese Service-Bereiche monatlich auf Ihre Qualität gemessen. Eine Erweiterung des Dashboards um weitere Service und Fokusländer ist bereits in Bearbeitung.

KPIs Quartal/Jahr	Trend Q1 / Q2 2011	Trend Q2 / Q3 2011	Trend Q3 / Q4 2011	Trend Q4 2011 / Q1 2012
Ø Verfügbarkeit (%)	→	↑	↑	↑
Ø Anzahl Störfälle	↓	↑	↑	↓
Ø Anzahl S1 Störfälle	↓	→	↑	↓

Tabelle 3 | Wertbeitragsanalyse Service-Qualität SDM Performance Management 2011 – 2012.

Mit Einführung des Dashboards und daraus abgeleiteten Maßnahmen konnte die Anzahl der Störfälle um 44% gesenkt werden (Zeitraum: Q1 2011 bis Q1 2012). Auch die Anzahl der Störfälle konnte reduziert werden. Gleichzeitig stieg die Verfügbarkeit der Services.

4.2 SDM PERFORMANCE MANAGEMENT ALS BEST PRACTICE-BEISPIEL

Das Ergebnis dieser Wertbeitragsanalysen ist, dass die Kernaufgaben des Service Delivery Managements VW bis 2012 mehr als erfüllt wurden. Die Profitabilität sowie die Qualität der Services konnten signifikant gesteigert werden. Aufgrund dieser beeindruckenden Erfolge ist SDM Volkswagen als **Best Practice-Beispiel für den Automotive-Account der T-Systems** ausgezeichnet worden. In diesem Jahr werden die Finanz-KPI-Analyse sowie das Global Service Dashboard auf weitere fünf Großkunden der T-Systems übertragen (Daimler, BMW, MAN, Conti/ Schaeffler und Bosch, vgl. Abbildung 7).

Die Initiative »Dashboard SDM Automotive« konzentriert sich dabei auf die **Transparenz der Finanzkennzahlen** (Auftragseingang, Umsatz, Kundenergebnis, offene Forderungen) sowie auf die **Transparenz der Qualitätskennzahlen** (u.a. Definition von Kennzahlen und ableitende Maßnahmen bei Störfällen).



7 | Global Service Dashboard für SDM Automotive 2012.

Ziele sind hierbei **etablierte und akzeptierte Kennzahlenberichte** als Grundlage für jedes Servicegespräch mit dem Kunden. Weiterhin erhält jeder Kunde eine Zusammenfassung der globalen Servicequalität auf Monatsbasis. Aus interner Sicht werden ein einheitliches Reporting und die **Durchgängigkeit der Qualitäts- und Finanzkennzahlen** als wichtige Vorteile herausgehoben. Das SDM Performance Management hat maßgeblich zu dieser Entwicklung beigetragen. Aktuell werden T-Systems Mitarbeiter bei der Erstellung eines Finanz- und Service-Dashboards durch SDM VW Kollegen unterstützt

4.3 SDM PERFORMANCE MANAGEMENT 2012/2013

Die Sicherstellung der Profitabilität für 2012 konnte bereits durch erste Maßnahmen eingeleitet werden. Die Transparenz der aktuellen Finanzdaten für die einzelnen Delivery-Einheiten ist durch die Einführung des SDM-Finanz-Reports erfolgt. Übergreifende Finanzkennzahlen für den SDM-Bereich konnten dadurch erstmalig abgebildet werden. Die Analyse offener Forderungen oder nicht fakturierten Leistungen werden im weiteren Verlauf des Jahres 2012 auch auf internationaler Ebene durchgeführt.

Die nächsten Schritte und Aufgaben liegen in erster Linie in der Überwachung der eingeleiteten Maßnahmen zur Sicherstellung der zukünftigen Profitabilität. Weiterhin wird zukünftig der Fokus auf das **internationale Servicegeschäft** gelegt. Die Schaffung einer nationalen Transparenz ist erfolgt. Die **Implementierung von Steuerungsinstrumenten**, wie zum Beispiel der

Forecast- und Watchlist-Prozess, werden in den kommenden Monaten international vorangetrieben. Die nächsten Schritte für das SI Risiko-Reporting sind die finale **Konsolidierung der SI-Risikoanalysen**. Für Juni 2012 sind regelmäßige **Business Reviews mit einzelnen Delivery-Einheiten** geplant, um verstärkt die Maßnahmen zur Verbesserung der Profitabilität zu besprechen. Ab August 2012 sollen verstärkt die SI-Fokus-Länder Brasilien, Frankreich, Spanien und Großbritannien analysiert werden. Die genaue Vorgehensweise und die Auswahl der Reihenfolge der Länder sind aber noch nicht näher bestimmt. Erste Kontakte sind bereits durch die Einführung des Global Service Dashboards und Performance Initiativen aus dem Jahr 2011 vorhanden. Wichtig wird hierbei die Schaffung einer Vertrauensebene sein und die Entwicklung eines gemeinsamen Zusammenarbeitsmodells.

Weiterhin sind für 2012/13 die Analyse der SDM-Cluster FIS, PP/ KAP, AMS und SAP geplant. Ein erster globaler Themeneinstieg für den Bereich FIS ist bereits seit April gestartet. Auch hier gibt es die Herausforderung eine **internationale Finanztransparenz** abzubilden. Die länderübergreifende Arbeit wird neue Ansprüche an die Arbeit des SDM Performance Centers stellen. Die unterschiedlichen Controlling-Strukturen und Prozesse bedürfen in erster Linie eines neuen Gesamtverständnisses und sind nicht zu vergleichen mit nationalen Gegebenheiten. Erste Initiativen, wie z.B. eine Profitabilitätsprüfung gestalten sich als herausfordernd, weil unterschiedliche Leistungserbringungsorte vorhanden sind. Das wiederum zieht unterschiedliche Leistungsverrechnungsmodelle nach sich. Enorme Kraftanstrengungen werden notwendig sein, um die erfolgreichen Maßnahmen aus Deutschland weltweit zu etablieren.

ANHANG

LITERATUR

FAIX, W. G.; AUER, M. (HRSG.): Talent.Kompetenz.Management, Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2009.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 Aufbau & Struktur Back-to-Green-Programm.	S. 683
2 Gedankengang und Aufbau der Master Thesis.	S. 686
3 SDM@Volkswagen 2012.	S. 687
4 Strategie-Mapping SDM Performance Management.	S. 689
5 IT-Performance Management SDM VW 2012.	S. 690
6 Portfolio SDM Performance Center 2012.	S. 691
7 Global Service Dashboard für SDM Automotive 2012.	S. 696

TABELLENVERZEICHNIS

1 Entwicklung Profitabilität & Servicequalität 2009 - 2012.	S. 680
2 Wertbeitragsanalyse Profitabilität SDM Performance Management 2009 - 2012.	S. 695
3 Wertbeitragsanalyse Service-Qualität SDM Performance Management 2011 - 2012.	S. 695

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMS	Application Management Support
COR	Customer Order Result (Bruttogewinn abzüglich Produktionsabweichungen)
DeM	Delivery Manager
DTAG	Deutsche Telekom AG
FIS	Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem
GA VW	Global Account Volkswagen
KAP	Kundenauftragsprozess
KPI	Key Performance Indicator
PC	Performance Center
PMO	Program Management Office
PP	Produktprozess
SDM	Service Delivery Management
SI	Systems Integration
SLA	Service Level Agreement
T&M	Time & Material