



IT-Servicekatalog und Service-Pricing

Praktische Aspekte beim Umsetzen des IT-Service-Managements im Krankenhaus-Umfeld

Die wachsende Systemkomplexität bei erhöhten Qualitätsanforderungen und zunehmendem Kostendruck machen es notwendig, die IT-Services effizienter zu gestalten sowie Mehrwert und Kosten gegenüber dem Unternehmen offenzulegen. Ziel ist, IT-Leistungen auf den Kunden auszurichten, um deren Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Dazu ist Objektivität in der Diskussion um Services und deren Gestaltung nötig. Aus Sicht des IT-Bereichs müssen bei der Definition der Services vergleichbare Leistungspakete entstehen, also „Benchmark-fähige Produkte“. Von Joerg Bujotzek und Martin Goedde, amendos GmbH. Hamburg.

Der Servicekatalog ist das Mittel, über die eigenen Leistungen des IT-Betriebes einen Konsens mit den Kunden zu finden und die Kosten abhängig von der Servicequalität transparent zu machen. Auf dieser gemeinsamen Basis ist aktives Innovationsmanagement ein logischer Folgeschritt. Ideen für die Optimierung der Prozesse im Kerngeschäft und zur Reduzierung der Kos-

ten werden zusammen mit den Kunden entwickelt, in neuen Services umgesetzt und das Serviceportfolio laufend erweitert.

Die Situation im Krankenhaus-Umfeld

Der Kostendruck im Krankenhaus-Umfeld besteht nicht erst seit kurzem, und der IT-Bereich war lange nicht im Fokus der Betrachtungen. Auf einer Veranstaltung Ende März in Berlin wurde durch Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt die Parole ausgegeben, dass nicht Rationierung der Medizin, sondern die Rationalisierung bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung im Vordergrund steht, und sie nennt hier auch die Unterstützung der Kern-Prozesse mittels IT.

Herangehensweisen für die Definition von Services und deren Preisung

Grundsätzlich sind zunächst die aktuell erbrachten Leistungen zu beschreiben und auf dieser Basis eindeutige Services

zu definieren. Für diese Services werden Qualitätsmerkmale festgelegt. Das heißt, eine Leistung wird nicht irgendwie nach bestem Wissen und Gewissen erbracht, sondern genau so und in der Qualität, wie es in der Leistungsbeschreibung festgelegt ist. Ist eine Leistung derart konkretisiert worden, werden die Kosten zur Erbringung dieser Leistung ermittelt. Es wird nun offensichtlich, was zur Erbringung eines Services notwendig ist und welcher Aufwand für die verschiedenen Qualitäten der Leistungserbringung kalkuliert werden muss. Kosten und Nutzung einzelner



Martin Goedde, amendos GmbH: „Ziel ist es nicht nur, Kosten zu sparen, sondern auch Mehrwerte im Kerngeschäft zu schaffen.“



Joerg Bujotzek, amendos GmbH: „Die Chance liegt in der konsequenten Identifikation und Nutzung von Synergien in allen IT-Service-Bereichen.“

Leistungen können nun diskutiert und die Zusammensetzung des Serviceportfolios zusammen mit dem Kunden abgestimmt werden. Der Kunde sieht nun zweierlei: er weiß jetzt, welche Leistungen er tatsächlich für sein Geld bekommt und wie die Kosten von seinen eigenen Qualitätserwartungen abhängen. Bei Kostendruck kann er prüfen, ob er Leistungen wirklich in

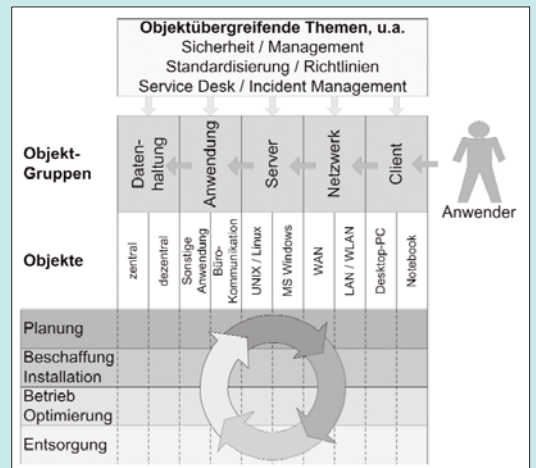
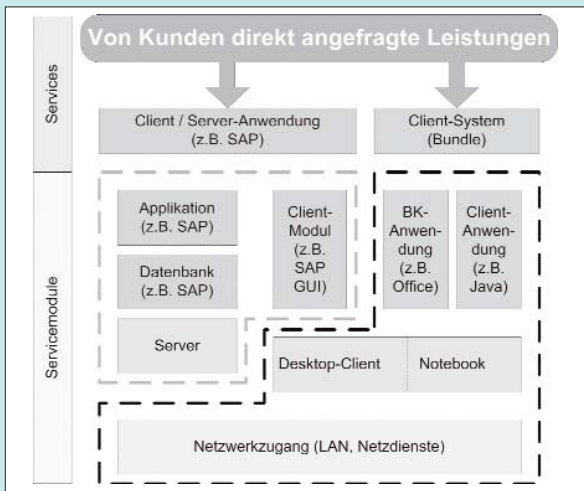
mit dem Kunden. Resultat dieser mangelnden „Zusammenarbeit“ kann sein, dass der IT-Bereich einerseits die eigenen Leistungen immer weiter verbessert, aber über die tatsächlichen Anforderungen des Kunden zu wenig in Erfahrung bringt und so oft „am Ziel vorbei“ optimiert. Es werden Qualitäten produziert, die nicht gebraucht werden. Bei fehlenden Qualitätsdefinitionen fordert der Kunde im Zweifelsfall immer maximale Qualität. Das ist insbesondere bei begrenzten Budgets nicht zu leisten. Wenn Leistungen nicht benchmarking-fähig definiert sind, wird für den Kunden nicht ersichtlich, ob die angebotenen Services wirklich im Vergleich zum Markt wirtschaftlich erbracht werden. Der IT-Bereich kann in diesem Fall in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unberechtigterweise in eine defensive Position geraten

einer nun bestimmbaren Qualität erwartet, oder ob bisher geforderte Qualitätsanforderungen überhöht sind bzw. die Kosten nicht rechtfertigen. Ein Ergebnis dieser gemeinsam mit dem Kunden geführten Diskussion sind genau auf die Anforderungen abgestimmte Services.

Typische Fehler in der Praxis

In der Praxis sieht das oft anders aus. Servicekataloge sind zwar vorhanden, aber es gibt keine oder nur unzureichende Definitionen der verschiedenen Qualitäten. Oft werden die eigenen Leistungen des IT-Bereichs beschrieben, aber es mangelt an einer Abstimmung des Serviceportfolios

Ziel ist, IT-Leistungen auf den Kunden auszurichten, um deren Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Dazu ist Objektivität in der Diskussion um Services und deren Gestaltung nötig.



Die wachsende Systemkomplexität bei erhöhten Qualitätsanforderungen und zunehmendem Kostendruck machen es notwendig, die IT-Services effizienter zu gestalten sowie Mehrwert und Kosten gegenüber dem Unternehmen offenzulegen.

wird, auf das reagiert werden muss und immer die Gefahr eines möglichen Outsourcings sich bringt. Werden bei der Ermittlung der Kosten mindestens die fixen und variablen Kosten sauber getrennt, ermöglicht das bei einer späteren Sensitivitätsanalyse zu erkennen, wie sich eine Reduzierung von Volumen tatsächlich in den Kosten widerspiegelt. Müssen die Kosten reduziert werden, können die Auswirkungen von Volumenänderungen oder Qualitätsreduzierungen berücksichtigt werden. Das heißt, es werden die Services auf Basis objektiver Daten überprüft und so wird deutlich, welche mögliche Lösung die wirtschaftlichste ist. Andererseits kann aktives Innovationsmanagement betrieben werden. Neue IT-Lösungen werden beim Kunden adressiert sowie innovative Ideen von ihm abgeholt und gemeinsam mit ihm konkretisiert und in neuen Services umgesetzt. Ziel ist es nicht nur, Kosten zu sparen, sondern auch Mehrwerte im Kerngeschäft zu schaffen.

Ausblick

Messbare – und damit vergleichbare – Produkte bilden die Basis, durch Kooperationen zwischen den Hospitälern zusätzliche Synergien zu schaffen und deren Kostenvorteile zu nutzen. Ist das neu? Nein, im Krankenhaus-Bereich erfolgt dies seit über 20 Jahren. Die Chance liegt in der konsequenten Identifikation und Nutzung von Synergien in allen IT-Service-Bereichen.

www.amendos.de