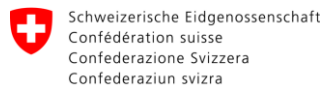


# CNO – NETZWERK 2008



## Transparenz in den Führungsunterstützungs- und IKT-Leistungen

Fallstudie Führungsunterstützungsbasis des VBS



Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
**Schweizer Armee**  
Führungsunterstützungsbasis FUB

## Inhalt

1	Die FUB im VBS	4
2	Die Herausforderung	6
3	Der pragmatische Weg zum Ziel	6
3.1	Vier Schritte mit mehreren Iterationen	6
3.2	Resultate und Vorgehen im Überblick	11
4	Erreichte Ziele und nächste Schritte	11
5	Lessons Learned	12

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) sind jene Personen gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernehmen. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Projektpartner des CNO Netzwerks sind: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern; ZAHW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur; Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informationsmanagement (IWI) der Universität Bern; Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft; swiss interactive media association (simsa); SWISS MARKETING, Schweizerischer Marketing Club SMC CMS; Win Link; inno-swiss.com – Innovation made in Switzerland; Netzwoche; IT Business; inside-it.ch; Marketing & Kommunikation; IT newsbyte.com; ICT in Finance; Infoweek/IT-Reseller; Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

## 1 Die FUB im VBS

Die Führungsunterstützungsbasis (FUB) ist eine Organisationseinheit des Eidgenössischen Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Die FUB ist einerseits verantwortlich für die Leistungserbringung aus einer Hand zu Gunsten der Armee, und andererseits ist sie im gesamten VBS zuständig für die technische Unterstützung des nationalen Krisenmanagements sowie für die Informations- und Kommunikationstechnik.

Unter Führungsunterstützung wird die Summe aller Leistungen verstanden, die mit den Produktionsmitteln Informatik, Telekommunikation, ortsfester und mobiler Infrastruktur, mit Methoden und Fachpersonal erbracht wird.

In der FUB sind insgesamt 700 Mitarbeitende an 15 Standorten in der Schweiz beschäftigt. Dieser Personalbestand setzt sich aus 630 Zivil- und 70 Militärpersonen zusammen.

Die FUB hat ihre Leistungen auch in Krisensituationen zu erbringen. Dabei stellen kurzfristige Einsätze wie bei Naturkatastrophen oder bei Grossanlässen im In- und Ausland stets grosse Herausforderungen dar.

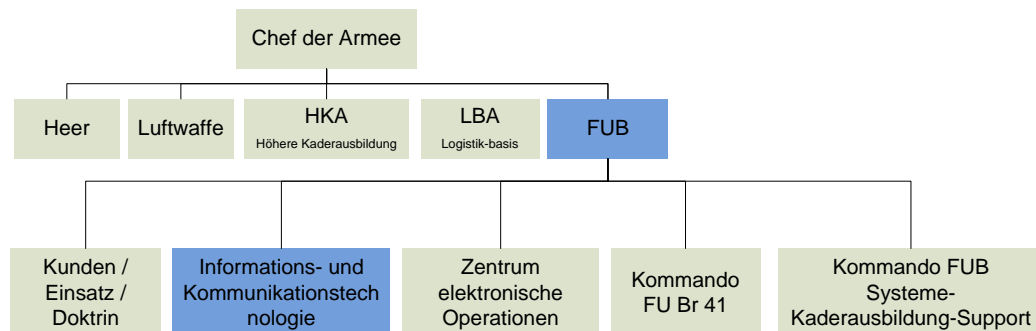


Abbildung 1: Organigramm – sehr stark vereinfacht, ohne Stäbe, 3. Führungsebene nur für FUB.

Das VBS allgemein und im Speziellen die Armee stellen erweiterte und auch erhöhte Anforderungen bezüglich der Sicherheit, der Verfügbarkeit, der Integrität und den Funktionalitäten an die Informatik und Telekommunikations- (IKT) sowie Führungsunterstützungssysteme (FU) als andere Departemente. Der „Leistungsauftrag Führungsunterstützungsbasis“ definiert die Art und Weise der Leistungserbringung der FUB sowie deren Leistungsportfolio. Zudem werden die Steuerung- und Ansteuerungsmechanismen definiert und Massnahmen zur Zielerreichung sowie die begleitenden Massnahmen des Departementes bestimmt.

Die FUB erbringt entsprechend auch Leistungen, die verfügbarkeits-, sicherheits- und kompetenzmässig über dem normalen Niveau der übrigen Bundesverwaltung liegen. Es ist zweckmässig und wirtschaftlich, dass erhöhte Anforderungen an Sicherheit, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit durch einen spezialisierten Leistungserbringer mit der notwendigen Durchhaltefähigkeit abgedeckt werden. Die Wirtschaftlichkeit wird verbessert,

indem die Armee- und Verwaltungsinformatik im VBS zusammengeführt und so vermehrt Synergien und Skaleneffekte genutzt werden. Die „robusten“ Leistungen der FUB ergänzen damit die Leistungen des Bundesamts für Informationstechnologie (BIT) in der Erbringung von IKT-Leistungen zu Gunsten der Bundesverwaltung.

Die übergeordneten Ziele der FUB sind:

- Kontinuierliche Verbesserung von Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Transparenz (Finanziell und in Bezug auf die Leistungserbringung)
- Leistungen werden grundsätzlich nur auf Basis des Service-Kataloges und im Rahmen von definierten Leistungs-, Projekt- und Dienstleistungs-Vereinbarungen sowie einfachen Aufträgen erbracht.
- Auf der Grundlage von ITIL wird die Qualitätsnorm ISO 20'000 für IT-Service-Management eingeführt und umgesetzt. Dabei soll ein übergreifendes Service-Management (End-to-End-Betrachtung) erreicht werden.
- Die Zusammenführung der IKT von Armee und Verwaltung wird innerhalb des Verantwortungsbereiches der FUB über alle Leistungsbezüge weitergeführt. Dies mit dem Ziel, die Gesamtwirtschaftlichkeit zu verbessern, unter Beibehaltung der Führungsfähigkeit in Krisen.

Die FUB wurde als Leistungserbringer definiert, der das zugewiesene Budget bestmöglich einsetzt. Zu den Kunden (Leistungsbezüge) gehören alle Linienstellen des VBS, im speziellen die Armee und verschiedene Departemente der Bundesverwaltung.

Um die Leistungsverrechnung vollziehen zu können, benötigt die FUB ein Verfahren zur bedarfsgerechten Allokation der Ressourcen sowie zur Budgetierung. Dazu wurde im Sommer 2007 die Task Force Finanzen und Leistungserbringung geschaffen. Roger Brodmann leitet diese Task Force.

Die folgende Fallstudie berichtet darüber, wie Roger Brodmann mit der Task Force und der Unterstützung durch die Soberano-Sourcing GmbH den Umbau zu transparenten FU- und IKT-Leistungen vollzieht.

<b>Ansprechpartner</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Funktion</b>
Roger Brodmann	Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport	Programm-Manager
Hansjörg Bühler	Soberano-Sourcing GmbH	Geschäftsführer
Dr. Pascal Sieber	sieber&partners	Autor dieser Fallstudie

*Abbildung 2: Ansprechpersonen*

## 2 Die Herausforderung

Im Sommer 2007 stand Roger Brodmann vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Leistungen der FUB neu zu definieren, die Budgetierung transparenter zu gestalten und die Prozesse für das Controlling aufzubauen.

Sein Auftrag war es, die grundsätzliche Transparenz in der Leistungserbringung und über die Finanzen zu schaffen. Dazu hat die FUB eine Task Force mit den kompetentesten Personen zusammengestellt mit der Unterstützung von höchster Leitungsebene.

Für die internen Kunden sollen die Budgetierung und die Produktkostenberechnung nachvollziehbarer werden. Insbesondere soll nach dem Projekt klar sein, welche Leistungen für welche Kunden zu welchem Preis erbracht werden. Die Ressourcenplanung sollte nach Kunden unterteilbar werden. Dafür erhielt die Task Force nur sechs Monate Zeit.

Der Auftrag erschien auf den ersten Blick als sehr umfangreich und komplex. Das Generalsekretariat, der Auftraggeber, erwartete allerdings nicht eine umfangreiche, zu detaillierte Lösung, sondern viel eher eine machbare, pragmatische. „Wir wussten nicht genügend genau, wofür das Geld eingesetzt wird“ (Roger Brodmann). Somit war es auch kaum möglich, den Service Level (Qualität der Leistungen) und die Preise zu bestimmen. Unsicherheiten waren zudem bei der Frage vorhanden, wer welche Leistungen budgetieren und finanzieren soll.

## 3 Der pragmatische Weg zum Ziel

### 3.1 Vier Schritte mit mehreren Iterationen

Nach dem Projektstart zeigte sich bald, dass die Aufgabe dennoch sehr komplex war:

1. Es mussten sehr viele Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Vorstellungen und unterschiedlichem Vorwissen einbezogen werden.
2. Zudem ist der Charakter der einzelnen Leistungen der FUB sehr unterschiedlich. Allein in den IKT-Services werden vier unterschiedliche Geschäftsmodelle praktiziert. Zum Beispiel müssen für Infrastruktur-Leistungen wie Network Access gänzlich andere Berechnungs- und Verrechnungsmodelle aufgebaut werden, wie für Fachanwendungen.

Roger Brodmann beauftragte die Soberano-Sourcing GmbH, Hansjörg Bühler, um seine Erfahrung aus anderen, ähnlich komplexen Projekten einzubringen.

„Wir fangen bei den Kunden an“, war der zündende Vorschlag von Hansjörg Bühler: „Wer sind die Kunden, welche Leistungen bieten wir ihnen heute und zu welchen Konditionen?“ Hansjörg Bühler sollte anfänglich nur mit einer zweiten Meinung zur Seite stehen. Letztlich übernahm er eine Teilprojektleitung, was sich als sinnvoll erwies.

Damit war vorerst klar, womit die Task Force beginnen sollte. Vom Projektmanagement her war es trotzdem eine gewaltige Herausforderung. „Zu Beginn wollten wir es viel zu korrekt und zu detailliert machen, was nicht zielführend war und auch nicht motivierte. Die Leute sahen nicht mehr an den Zielhang.“ (Roger Brodmann).

Zusammen mit Soberano wählte er deshalb ein Vorgehen, das man mit dem Prototyping in der Software-Entwicklung vergleichen kann: Jeder der folgenden vier Schritte wurde mehrmals vollständig durchlaufen (Iterationen). Dieses iterative Vorgehen hilft dabei, die Auswirkungen der Planung auf die Umsetzung zu erkennen und bei Bedarf Fehler zu korrigieren, bevor sie Kosten verursachen. Zudem wurde allen Beteiligten immer wieder das Ziel kommuniziert: Der Auftraggeber wollte eine pragmatische Lösung, die mit angemessenem Aufwand eine grosse Wirkung erzielt.

Schritt 1: Kunden

Im ersten Schritt wurde analysiert, welche Kunden, wie viele Services zu welchem Preis beziehen und welche Qualität geliefert wird. Aus dieser Analyse konnte die Task Force den Service-Katalog entwickeln (vgl. Abbildung 3):

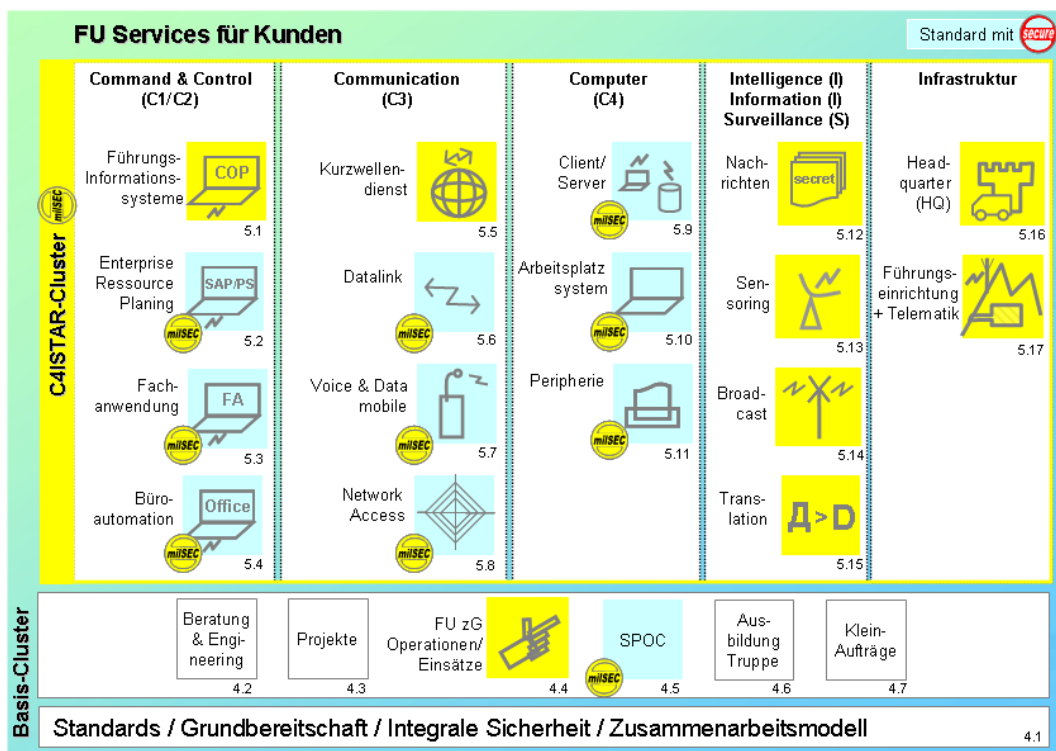


Abbildung 3: Übersicht über den Service-Katalog der FUB.

Nun war klar beschrieben, welche Organisationseinheiten welche Leistungen über welche Pfade beziehen können. Weil es im Charakter des Geschäfts der Schweizer Armee liegt, manchmal sehr schnell auf extreme Situationen wie eine Naturkatastrophe reagieren zu können, sind diese Pfade einerseits für den normalen Betrieb und andererseits genau für diese Extremsituationen beschrieben.

Die Vorgaben des Auftraggebers bezüglich der Benchmarkfähigkeit der Services wurde in der Servicestrukturierung und in den Beschreibungen realisiert.

*Roger Brodmann,  
Leiter der  
Taskforce bei der  
FUB:*

„Hansjörg Bühler hat mit seiner Idee zum Prototyping erreicht, dass seine Erfahrung über die Zusammenhänge zwischen Service-Katalog, Verträgen und Leistungserbringung auch allen Projektbeteiligten Schritt für Schritt klar wurden. Die Beteiligten waren dadurch viel motivierter und konnten bessere Beiträge leisten.“

#### Schritt 2: Vereinbarungs-Architektur

Die Vereinbarungs-Architektur zeigt die Zusammenhänge verschiedener Vereinbarungen auf. Sie dient der FUB, den Kunden sowie externen Lieferanten dazu, die Leistungen voneinander abzugrenzen, die Verantwortlichkeiten zuzuweisen sowie im Zweifelsfall auch, um die Rangreihenfolge verschiedener Vereinbarungen eindeutig zu regeln.

Die einzelnen Vereinbarungsdokumente dieser umfassenden Architektur sind (vgl. Abbildung 4):

- SLA: Service Level Agreements mit Bezug zum Servicekatalog
- UC: Underpinning Contract
- OLA: Operational Level Agreement
- PVE: Projektvereinbarungen
- DLV: Dienstleistungsvereinbarungen

Ein SLA ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen dem IKT-Leistungserbringer (FUB) und den Kunden. Sie regelt die Services, deren Qualität (Service Level) sowie die Mengen und Kosten der Services.

Ein UC ist ein Vertrag zwischen dem Leistungserbringer (FUB) und den externen Partnern. Sie regelt ebenso die zu erbringenden Services des Partners an den Leistungserbringer (FUB).

Ein OLA ist eine firmeninterne Vereinbarung zur Abstimmung der Serviceerbringung unter den einzelnen Organisationseinheiten.

Eine PVE ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen FUB und dem Kunden über ein zu realisierendes Projekt.

Eine DLV ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen FUB und dem Kunden über (Personal-) Dienstleistungen.

Abbildung 4: Definitionen zur SLA-Architektur.

Das Dach dieser Vereinbarungen bildet die Rahmenvereinbarung. Sie soll bei bestehenden, guten Kundenbeziehungen für eine Vereinfachung des Leistungsaustauschs

sorgen. Derzeit ist noch unklar, wer von der internen Kundenseite eine solche Rahmenvereinbarung gegenzeichnen wird. Dieses Beispiel zeigt, dass die Kunden ebenfalls umdenken müssen und auch deshalb nicht alle Umstellungen sofort durchgesetzt werden (vgl. Abbildung 5).

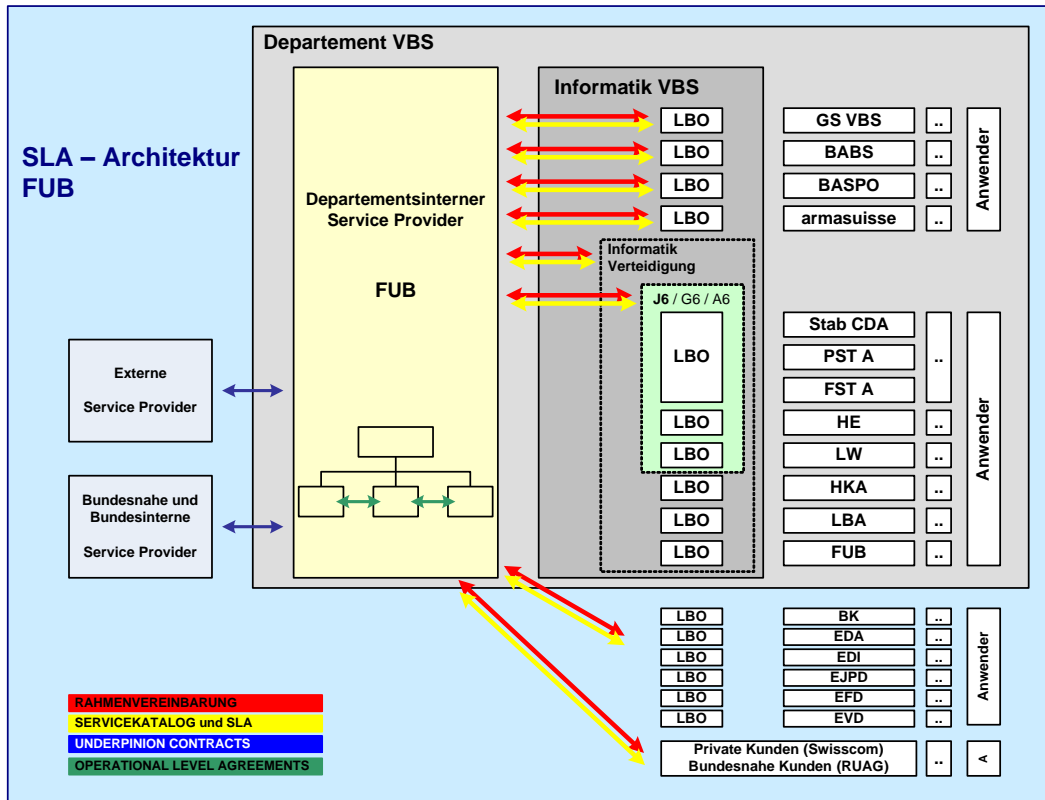


Abbildung 5: SLA-Architektur.

Die Umsetzung dieses Schritts war anfänglich langsam. Die Task Force fiel immer wieder dem Bestreben nach sehr hoher Genauigkeit zum Opfer. In mehreren Iterationen wurden die SLA-Architektur und sämtliche notwendigen Dokumente gestaltet. Dabei fiel es sofort auf, wenn in der Architektur Fehler gemacht wurden.

### Schritt 3: Preise und Kosten

Trotz der unterschiedlichen Geschäftsmodelle sollte in diesem Schritt ein für alle Services taugliches Pricing-Modell erarbeitet werden. Beim Projektstart lagen drei Datenbanken und über zwanzig Excel-Tabellen vor, die zusammen nur die wichtigsten Informationen über die Preise enthielten.

Die Task Force ging deshalb auch hier den Weg des Prototyping. Sie beschaffte eine Pilotinstallation einer Software zur Unterstützung der Budgetierung- und Preiskalkulation. Mit dieser Software baute sie Schritt für Schritt ihr Modell auf. Weil die FUB die Prozesse sowieso dokumentieren und neu aufbauen wollte, konnte sie von der Standardsoftware lernen, wie optimale Prozesse aussehen könnten. Umgekehrt war es leicht möglich, notwendige Anpassungen prototypisch sehr schnell umzusetzen.

Die komplexe und sehr umfangreiche Situation erforderte vom Tool die Möglichkeiten zu kalkulieren, zu simulieren und zu plausibilisieren. Mittels Plausibilitätsauswertungen und Marktvergleichszahlen konnten Fehler rasch erkannt, lokalisiert und korrigiert werden.

Ebenso wie für die Kunden, steht nun auch für die Revisionen eine transparente Auswertung der Preiskalkulation sowie der Gemeinkostenverteilung zur Verfügung.

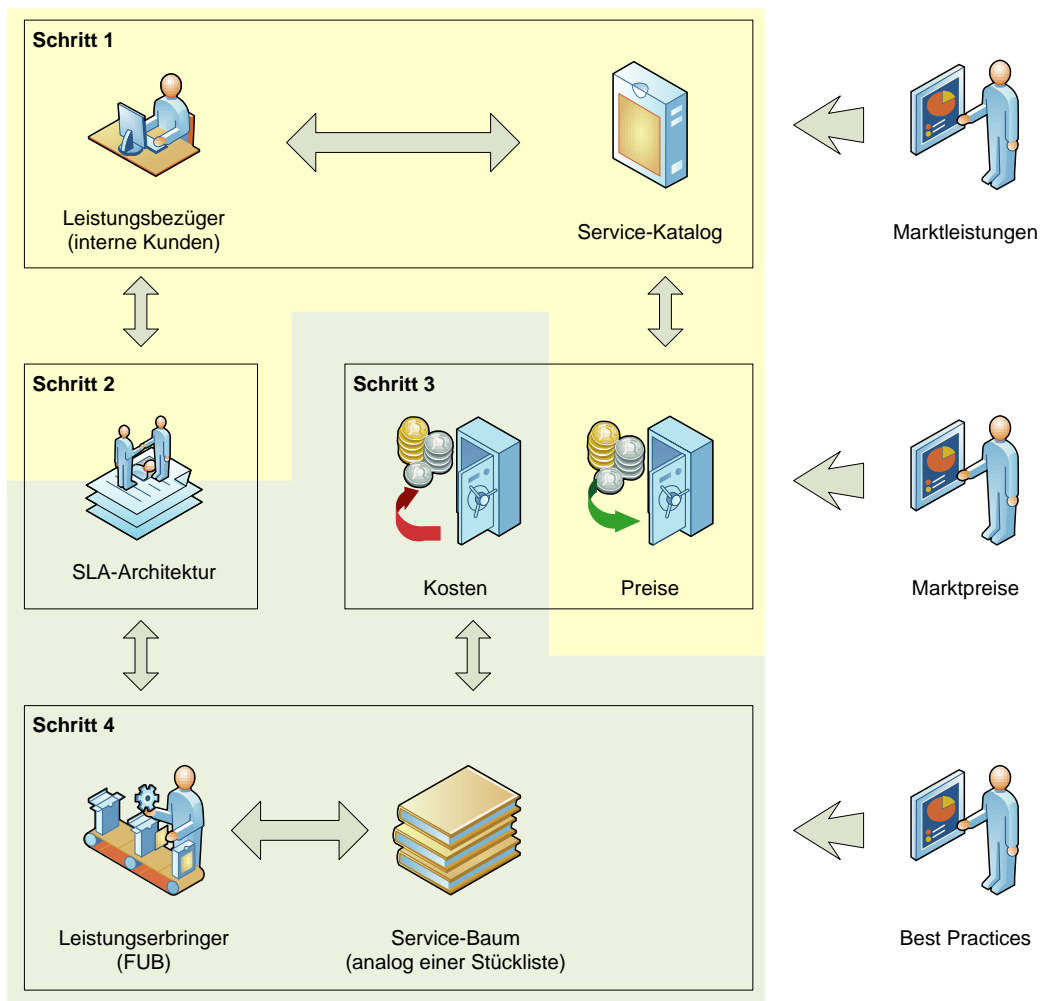


Abbildung 6: Vorgehen und Ergebnisse.

#### Schritt 4: Service-Baum

Was die FUB unter einem Service-Baum versteht, würde man in der Industrie als Stückliste bezeichnen. Er definiert, welche Leistungen aus welchen Bestandteilen bestehen und wie sie mit anderen Leistungen zusammenhängen. Für die Produktion der Dienstleistungen ist der Service-Baum unerlässlich. Bestellt beispielsweise ein Kunde 100 Desktop-Installationen, so kann im Service-Baum nachgelesen werden, welche Hardware, Software, Netzwerke und Dienstleistungen (Help Desk u.ä.) dazu bereit gestellt werden müssen.

Dadurch wird es auch möglich, die Kosten besser kennenzulernen. Durch die zwingende Vermischung der Geschäftsmodelle im Service-Katalog kommt es unweigerlich zu Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Leistungen. Mit dem Service-Baum können die Grenzen zwischen den Leistungen dargestellt werden, was die Kommunikation und auch die Frage nach den Verrechnungsmodellen vereinfacht.

### 3.2 Resultate und Vorgehen im Überblick

Als Resultate liegen der Service-Katalog, die SLA-Architektur mit sämtlichen Dokumenten, die Kosten und Preise sowie der Service-Baum in jeweils unterschiedlichem Reifegrad vor. Die Abbildung 6 zeigt das Zusammenspiel der Elemente im heutigen Betrieb und benennt die vier Schritte des Projekts. Weitere Verbesserungen können nun ebenfalls schrittweise umgesetzt werden.

## 4 Erreichte Ziele und nächste Schritte

Die Mitglieder der Task Force haben im beschriebenen Projekt eine sehr beachtenswürdige Leistung erbracht. Zusätzlich zu den täglichen Aufgaben haben sie sich auch in schwierigeren Phasen des Projekts sehr kompetent und zielgerichtet eingebracht. Roger Brodmann meint, dies sei die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg gewesen.

Die FUB hat damit folgendes erreicht:

- Kunden kennen die von der FUB erbrachten Leistungen. Ein vollständiger, eindeutiger Service-Katalog liegt vor.
- Kunden kennen die Preise für die Leistungen und die Vereinbarungen zwischen der FUB und den Kunden sind vollständig, eindeutig und nicht redundant.
- Kunden können die Leistungen der FUB nun auch vergleichen mit Leistungen, die von anderen Leistungserbringern angeboten werden.
- Kunden können die Preise der FUB mit den Marktpreisen vergleichen.
- Die Basis für die Optimierung in der Leistungserbringung der FUB ist mit einer schon sehr vollständigen Beschreibung des Service-Baums möglich.
- Das in der Taskforce erarbeitete Know-how wird über die Schlüsselpersonen in der Organisation verankert und weiter entwickelt.

Der nächste Schritt besteht nun darin, den Service-Baum zu vervollständigen, so dass in der Leistungserbringung die Kosten noch besser zuordenbar sind und allfällige Kostentreiber abgebaut werden können. Danach wird die FUB die eigene Leistungserstellung und die eigenen Kosten auch mit Best Practices vergleichen können. Dazu sind weitere Iterationen im Prototyping des Service-Baums notwendig.

## 5 Lessons Learned

Der Paradigmenwechsel vom reinen Cost Center zum IKT-Betrieb mit klar bezeichneten Leistungen und Preisen löst enorm viele Veränderungen aus. Sowohl Leistungserbringer wie auch Leistungsbezüger lernen die Zusammenhänge zwischen den Elementen erst mit der Zeit kennen. Das Vorgehen in mehreren Iterationen (Prototyping) hat sich deshalb als sehr nützlich herausgestellt. Zudem konnte die Task Force dadurch schneller sichtbare Resultate vorlegen. Dies führte zu einer „Entspannung“ (Roger Brodmann) im Projekt. Die im Vergleich zu ähnlichen Projekten enorm kurze Durchlaufzeit von nur sechs Monaten konnte fast eingehalten werden.

Eine weitere Verkürzung der Durchlaufzeit erscheint dagegen nicht als sinnvoll. Sämtliche Beteiligten sowohl auf Leistungserbringer- als auch auf Leistungsbezügerseite müssen mit den neuen Prozessen arbeiten. Sich daran zu gewöhnen, und die Prozesse auch optimieren zu können, braucht Erfahrung und damit Zeit.

Die Preisliste und das damit verbundene Pricing ist aus der Sicht von Roger Brodmann fast zu detailliert. Eine Vereinfachung wäre insbesondere für den Leistungserbringer eine Erleichterung. Wie die Leistungsbezüger dazu stehen, zeigt sich in den nächsten Jahren. Aber auch solche Anpassungen am gesamten Modell können nun leichter vorgenommen werden, als dies vor dem Projekt möglich war.

Einer der wohl wesentlichen Erfolgsfaktoren ist die zeitlich adäquate Einbindung der Schlüsselpersonen.