

## Praxishinweise zur Einführung eines Leistungsverrechnungssystems für IT-Dienste

Von Olaf Mahrenholz und Dr. Thomas Gerick

**Hauptproblem für das Controlling in Bezug auf die Informationstechnologie (IT) ist die Quantifizierung von IT-Leistungen (z. B. Supportleistungen für PC, PDA). Dies betrifft nicht nur Kosten-/Nutzen-Rechnungen bei Outsourcing-Überlegungen, sondern insbesondere auch die verursachungsgerechte Verrechnung von IT-Kosten bzw. IT-Dienstleistungen an die jeweiligen Anwender in den verschiedenen Unternehmensbereichen (z. B. vom Einkauf bis zum Vertrieb).**

**Die Autoren beschreiben Erfolgsfaktoren und Stolpersteine, die bei der Implementierung einer hinreichend exakten IT-Leistungsverrechnung zu beachten und zu vermeiden sind. Dabei wird Schritt für Schritt der Aufbau eines IT-Leistungsverrechnungssystems vorgestellt.**

Eine IT-Abteilung stellt den Fachabteilungen im Unternehmen Leistungen (z. B. Netzwerk- und Kommunikationsdienste) zu möglichst geringen Kosten zur Verfügung. Durch den Technologie-Einsatz sollen wiederum die Abwicklungskosten in den einzelnen Unternehmensbereichen reduziert (z. B. geringerer Personalaufwand in der Finanzbuchhaltung durch Electronic Banking) bzw. die Service-Qualität gesichert oder verbessert werden (z. B. raschere Information der Geschäftsleitung über Forderungsausstände). Dieses gemeinsame Produktverständnis von IT-Anwendern und IT-Dienstleistern ist auch die Basis für eine akzeptierte IT-Leistungsverrechnung. Folgende wichtige Fragen sind dabei zu beantworten:

- Was kostet den Anwender der Ausdruck z. B. eines Buchungsjournals?
- Wie lassen sich die Aufwendungen für einen SAP-Arbeitsplatz aufschlüsseln (vgl. Beispiel S. 163 oben)?
- Wie gestalten sich die internen Kosten für einen „Leben-Vertrag“? Das heißt: Welche internen Prozesse tra-

gen zum Vertragsabschluss bei? Existiert bereits eine Prozesskostenrechnung auf dieser Detailebene, und welchen Anteil daran haben IT-Leistungen?

Angesichts der Bedeutung des Produktivitätsfaktors IT starten immer mehr Unternehmen Initiativen für eine effektive IT-Kostenkontrolle. Ein Drittel der Unternehmen, welche eine verursachergerechte Zuordnung von IT-Leistungen vornehmen, haben dies erst in den vergangenen 36 Monaten eingeführt, so das Ergebnis einer Online-Umfrage der Zeitschrift „Informationweek“ und IBM im Februar 2004 ([www.informationweek.de/print.php3?channels/channel46/040612.htm](http://www.informationweek.de/print.php3?channels/channel46/040612.htm)). Eine Checkliste, was im Vorfeld der Einführung einer IT-Leistungsverrechnung zu beachten ist, findet sich auf S. 163.

### Meilensteine zu einer wirkungsvollen Leistungsverrechnung

Zur Einführung einer IT-Leistungsverrechnung empfiehlt es sich, in folgenden Schritten vorzugehen.

#### Schritt 1: IT-Verrechnungs-Strategie festlegen

Die IT-Verrechnungs-Strategie (z. B. Kostensenkung des IT-Einsatzes um 10% innerhalb von 5 Jahren) sollte von den betroffenen Geschäftsbereichen (z. B. Materialwirtschaft) entwickelt und mit den strategischen Unternehmenszielen (z. B. Gewinnsteigerung um x % innerhalb von fünf Jahren, Bestandssicherung) abgestimmt sein. Die unternehmenspolitische Entscheidung sollte nicht durch die Ist-Situation in der IT (bezüglich Kostenrechnung, Leistungsnachweis usw.) beeinflusst werden: So ist z. B. eine bisher nicht vorhandene Arbeitszeiterfassung kein Grund, die leistungsbezogene Zuordnung der Mitarbeiter zu jedem IT-Service nicht in Angriff zu nehmen. Das Ergebnis bildet die Grundlage für den weiteren Projektverlauf und die Implementierung einer IT-Leistungsverrechnung.

Aufschlüsselung von IT-Kosten für einen SAP-Arbeitsplatz (Zahlenbeispiel)		
IT-Leistungen (Kostenarten)	Messgrößen	Anteilige Kosten
SAP-Betrieb (Personalkosten/Pflegetool)	Personalstunden	65 €
SAP-Anwender-Betreuung	Personalstunden	250 €
Rechenzentrum (AfA Hardware/Software)	CPU-Sekunde, MB-Platte	240 €
Rechenzentrum-Betrieb (Personalkosten)	Personalstunden	40 €
WAN-Netzvertrag (Personalkosten)	WAN-Netzvertrag je Arbeitsplatz, Personalstunden	110 €
SAP-Software-Nutzung (Investition, Wartung)	Kosten je Arbeitsplatz	65 €
<b>Summe SAP-Arbeitsplatz (betreut)</b>		<b>770 €</b>

**Schritt 2: „IT-Service-Warenkorb“ (Erstellung eines Leistungskatalogs)**

Um einen Leistungskatalog („Warenkorb“) für IT-Services erstellen zu können (z. B. Anlage von Kreditoren-/Debitorenstammdaten in der kaufmännischen Softwarelösung), muss Klarheit über die angebotenen (vorhandenen) IT-Services bestehen. Entscheidend ist hierbei stets die Sicht der IT-Nutzer. Wichtig: Für jeden IT-Service ist auch eine entsprechende Leistungsvereinbarung festzulegen. In der Praxis hat sich dafür der Begriff „Service Level Agreement“ (SLA = Mindestvereinbarung) eingebürgert (siehe Beispiel).

Beispiel einer (Mindest-)Leistungsvereinbarung für den IT-Service „SAP CO“	
Leistungskriterien	Beispiel einer SAP CO-Leistungsvereinbarung
Service-Bezeichnung	Arbeitsplatz SAP CO
Service-Beschreibung	Verfügbarkeit SAP CO am Arbeitsplatz, am Standort X. Enthalten sind die SAP-Lizenzgebühren, die Nutzerverwaltung und Nutzerbetreuung.
Verantwortlicher Auftragnehmer	Abteilung Controlling, Frau <i>Planer</i>
Verantwortliche(r) Auftraggeber	Abteilung IT, Herr <i>Service</i>
Quantitative und qualitative Messgrößen	Verfügbarkeit SAP CO arbeitstäglich von 8:00-18:00, mittlere Reaktionszeit 0,2 ms
Abrechnungsmodalitäten	monatliche Pauschale je Arbeitsplatz SAP CO in Höhe von 15,00 €
Eskalationsstufen und -wege	Stufe 1: Problemlösung innerhalb 24 Stunden; ab Stufe 3: Weiterleitung an SAP
Vertragsstrafen	Unterschreitung der Verfügbarkeit um 5% führt zur anteiligen Senkung der Monatspauschale um 10%.

Der Umfang der SLA-Ausgestaltung hängt von der Komplexität der definierten IT-Services ab. Standardschnittstellen sollen hierbei die automatisierte Übernahme von

**Checkliste zur Einführung einer IT-Leistungsverrechnung**

- ☞ Existiert bereits ein IT-Service „Warenkorb“? Das heißt: Sind alle IT-Leistungen aus Sicht der Anwender als „Waren/Produkte“ definiert, also in Bezugsgrößen, die dem Nutzer verständlich und durch sein individuelles Nutzungsverhalten auch beeinflussbar sind (im Zahlungsverkehr/Rechnungswesen z. B.: Erstellen/Ausdruck von Monatsabschlüssen)? Existiert dazu ein anwenderorientiertes Berichtswesen?
  - ☞ Werden die Kosten aller IT-Services (z. B. für Beratungs- und Projektdienstleistungen) im IT-Bereich und in den Geschäftsbereichen (z. B. Einkauf, Vertrieb) transparent erfasst?
  - ☞ Wird für die Geschäftsbereiche die Verbindung zwischen Kostenarten-/Kostenstellenrechnung in Bezug auf die IT-Services und den vereinbarten Leistungsvereinbarungen (z. B. Benutzerbetreuung, Internet-Zugang) klar dargestellt?
  - ☞ Sind für die jeweiligen Geschäftsbereiche die Kalkulationsmethoden (z. B. Vollkosten-/Zuschlagskalkulation) für die Verrechnungspreise je IT-Service verständlich?
  - ☞ Verfügt der IT-Bereich über das Budget und die Kapazitäten für die Durchführung der Kosten- und Leistungsrechnung?
  - ☞ Ist die Vorgehensweise bei der IT-Leistungsverrechnung im Unternehmen festgelegt, und wird diese durch die höchste Managementebene unterstützt?
  - ☞ Sind die IT-Prozesse (z. B. SAP Basis Betrieb, Anwenderunterstützung) für die IT-Services klar definiert? Kann im IT-Betrieb jeder Prozess einem IT-Service zugeordnet werden?
  - ☞ Existieren für jeden IT-Service definierte Eskalationspfade für die Bearbeitung von Störungen und Problemen (z. B. Weiterleitung der Meldung zu vereinbarten Zeiten und an Verantwortliche, sofern SAP nicht verfügbar ist)?
  - ☞ Liegen Vergleichswerte (z. B. IT-Ausstattungsquote je Mitarbeiter) für den Verbrauch von IT-Services in den verschiedenen Geschäftsbereichen vor (internes Benchmarking)?
  - ☞ Können die im Unternehmen angefallenen IT-Kosten den IT-Kosten vergleichbarer Unternehmen gegenübergestellt werden (externes Benchmarking)?
- Gute Voraussetzungen zur Einführung eines IT-Leistungsverrechnungssystems haben Unternehmen, die mehr als etwa 70% der Fragen mit „Ja“ beantworten.

Messdaten aus unterschiedlichen Vorkontrollsystemen (z. B. MVS, UNIX, NT, SAP, Teamquest) erleichtern.

**Wichtiger Hinweis:**

Die Bestimmung des Verrechnungspreises bei IT-Leistungen (z. B. Preis für Server-Zugriffe) sollte erst nach exakter wie transparenter Ermittlung der Kosten je IT-Service (z. B. Lizenzen, Leasingraten für Hardware) fixiert werden.

### Schritt 3: Prüfung der Leistungsrechnung in der IT

Die IT-Abteilung hat nunmehr die erforderlichen internen IT-Prozesse (z. B. tägliche Sicherung der Festplatten, Anwenderbetreuung) den jeweiligen zu erbringenden IT-Services laut „Warenkorb“ zuzuordnen. In diesem Stadium bestehen häufig die größten Umsetzungsschwierigkeiten, z. B.

- wegen des hohen Anteils an (fixen) Infrastrukturaufwendungen/-investitionen in Netzwerke, Server usw. oder
- wegen der technisch geprägten Leistungserstellung wie Speicherplatz (MB) und der völlig anderen Anwendersicht (z. B. „1 Arbeitsplatz SAP CO“).

Zu Beginn der Zuordnung von IT-Prozessen sollten möglichst einfache, zum Teil auch pauschale Verteilungen vorgenommen werden, die sich erst mit zunehmend erreichter Transparenz immer weiter verfeinern lassen. Vermieden werden sollte in jedem Fall ein zu komplexes Zuordnungsgerüst.

Die Komplexität orientiert sich dabei an den Kosten für den jeweiligen IT-Service (z. B. IT-Service SAP wird eine höhere Komplexität erfordern als die Bereitstellung eines neuen PC).

Falls mehrere IT-Bereiche an der Erbringung eines IT-Services beteiligt sind (z. B. Arbeitsplatz SAP CO: Bereich Benutzerbetreuung, Bereich Client Server usw.), sollten die Verantwortlichkeiten und Leistungen klar abgegrenzt sein (= „Operation Level Agreement“ – OLA).

Die Erstellung von SLA's und OLA's wird in der Einführungsphase einer IT-Leistungsverrechnung in der Praxis häufig vernachlässigt, was spätestens mit den ersten Verrechnungen zu Reklamationen von Anwenderseite führt.

Die in den Mindestvereinbarungen (SLA) festgelegten quantitativen und qualitativen Parameter müssen hinsichtlich ihrer Messbarkeit und ihrer kontinuierlichen Bereitstellung geprüft und sichergestellt werden.

### Schritt 4: Kosten und Preiskalkulation der IT-Produkte

Auf Basis der Schritte 1 bis 3 werden die IT-Verrechnungspreise für die IT-Services im Leistungskatalog („Warenkorb“) kalkuliert; zu diesen Preisen werden die Leistungen den Kostenstellen/Unternehmensbereichen zugerechnet (z. B. Anlegen Kreditorenstamm zum Preis von 0,90 €).

Je nach Funktion der IT im Unternehmen, z. B. wenn die IT als Cost-Center oder als Profit-Center agiert, wird das geeignete Kalkulationsverfahren eingesetzt:

Steht die Reduzierung der Kosten im Vordergrund oder geht es um die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch innovative IT-Lösungen?

Die Auswahl der Kalkulationsmethode kann also auch für die IT nicht pauschal bestimmt werden.

Für die Kalkulation der IT-Verrechnungspreise ist nach dem Abschluss der Verhandlungen mit den Fachabteilungen über den IT-Service-Warenkorb die Anpassung der Kosten- und Leistungsrechnung in der IT unter bestimmten Umständen erforderlich (z. B. bei der Vereinbarung neuer IT-Services, die bislang weder in der Kosten- noch in der Leistungsrechnung erfasst werden).

### Praxishinweise:

☞ Bei der Ausgestaltung des IT-Leistungskatalogs („Warenkorb“) und der Kostenzuordnung sollten Controller sorgfältig darauf achten, dass der Detaillierungsgrad der Verrechnung und der hierfür erforderliche Aufwand in einem gesunden Verhältnis stehen. Bewährt hat sich auch hier das PARETO-Prinzip (80/20-Regel): Beispiel: 80% der IT-Kosten werden von 20% der IT-Services verursacht; sie sollten deshalb genauer analysiert und verrechnet werden als die restlichen 80% der IT-Services.

☞ Besonderes Augenmerk sollte auf versteckte Kostentreiber, die oft nicht integriert werden, gelegt werden. Hierzu zählen beispielsweise

- Kosten des First & Second Level Supports (= erste und zweite Stufe der Benutzerunterstützung) oder
- Druck-Dienstleistungen, die nach Druckseiten abgerechnet werden, ohne zu beachten, dass der eigentliche Kostentreiber regelmäßig auftretende Engpass-Situationen sind, die zu Überstunden etc. führen (z. B. Toner- und Papierwechsel, Netzwerkbelastung).

### Schritt 5: Implementierung der IT-Leistungsverrechnung

In der Praxis hat sich durchgesetzt, dass die eigentliche Rechnungsstellung an die Fachabteilungen durch die betriebswirtschaftliche Softwarelösung (ERP) im Rahmen des Monatsabschlusses erfolgt. Die zahlreichen Detailinformationen sind zwar dort nicht mehr erkennbar (Beispiel: Wer nutzte im Abrechnungsmonat einen Arbeitsplatz SAP CO?), müssen aber auf Abruf zur Verfügung stehen. Die Transparenz des Verrechnungssystems ist hierbei nicht nur für die Akzeptanz des Verrechnungssystems bei den Anwendern/Nutzern im Unternehmen entscheidend, sondern sollte zugleich – insbesondere hinsichtlich der Verrechnungspreisdokumentation bei Geschäftsbeziehungen mit Auslandsbezug – die Anforderungen der Betriebsprüfung wie die der Wirtschaftsprüfung erfüllen.

Für den ersten Test der IT-Verrechnungslogik hat sich der Pilotbetrieb bewährt. Hierbei wird für eine ausgesuchte Teilmenge von Anwendern bzw. IT-Services eine Verrechnung simuliert (z. B. zu IT-Leistungen für SAP CO-Arbeitsplätzen). Auf Grund der geringeren Datenmenge können so eventuelle Probleme/Ungereimtheiten leichter nachgeprüft werden (z. B. Zuordnungsfehler bei IT-Services: Den CO-Transaktionen werden irrtümlich Lizenzkosten für CAD-Systeme aus der Fertigung zugerechnet). In dieser Phase können Veränderungen am Modell oder an der Struktur der Leistungsdaten noch ohne Weiteres vorgenommen werden. Mit dem erfolgreichen Abschluss der Pilotphase kann die Leistungsverrechnung für alle Nutzer sukzessiv eingesetzt werden.

Nach der Übergabe an den IT-Betrieb muss das Verrechnungssystem weiterhin gewartet werden, insbesondere wenn neue IT-Services hinzukommen (z. B. der Einsatz

neuer Anwendungen oder Geräte) oder Abnahmemengen sich gravierend verändern (z. B. Firmenzukäufe erhöhen die Anzahl der PC-Benutzer). Darüber hinaus muss eine Reklamations- oder Clearingstelle eingerichtet werden, die bei Anfragen der Anwender bezüglich der monatlichen Abrechnungen Auskunft geben kann.

---

## DIE AUTOREN

---

*Olaf Mahrenholz*, freiberuflicher IT-Controller, Rüthnick (E-Mail: [olaf.mahrenholz@bill-it.de](mailto:olaf.mahrenholz@bill-it.de); Internet: [www.bill-it.de](http://www.bill-it.de)), *Dr. Thomas Gerick*, Unternehmenskommunikation, USU AG (E-Mail: [t.gerick@usu.de](mailto:t.gerick@usu.de); Internet: [www.usu.de](http://www.usu.de)).