

INNOVATIVE LEISTUNGSVERRECHNUNG

am Fallbeispiel der Glasklar AG

von Hubert Bauer, Bad Tölz

Konstanter Kostendruck und die Forderung nach mehr Kostentransparenz in Unternehmen machen auch vor der Informationstechnologie (IT) keinen Halt. Mit der IT-Leistungsverrechnung steht ein innovatives Steuerungsinstrument zur Verfügung, das die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des IT-Einsatzes beleuchtet und Einsparpotenziale lokalisiert. Basis ist eine verursachungsgerechte Zuordnung und Verrechnung von IT-Leistungen - auch als Grundlage fundierter Kapazitäts- und Budgetplanungen.

Am Beispiel der Glasklar AG, eines fiktiven mittelständischen Unternehmens, wird gezeigt, wie das neue Verfahren zu Kosteneinsparungen in der IT und zur Optimierung der Geschäftsprozesse führt. Durch den Einsatz von Catenic Anafee, einer auf die IT-Leistungsverrechnung spezialisierten Software-Lösung, konnte die Glasklar AG einen Return on Invest (ROI) von deutlich mehr erzielen.

Herkömmliche Situation der Glasklar AG

Bisher wurden die IT-Gesamtkosten nach Anzahl der Arbeitsplätze auf die Fachbereiche der Glasklar AG umgelegt; dabei waren die Arbeitsplätze nach einem Punktesystem gewichtet. Sämtliche IT-Kosten für die Unternehmensgruppe wurden auf einer zentralen Kostenstelle gebucht

Die IT-Aufwendungen waren in grobe Funktionsbereiche eingeteilt (z. B. Lotus Notes, SAP) und über eine Divisionskalkulation mit MS Excel auf ein Punktesystem abgebildet. Insgesamt wurden rund zehn IT-Leistungen definiert (siehe unten stehendes Beispiel), deren Gewichtung nach Anschaffungswert und IT-Serviceaufwand vorgenommen wurde. So erfolgte die Belastung für einen Laptop mit drei Punkten und für einen Desktop mit zwei, da Betrieb und Wartung des Laptops aufwändiger sind als bei einem Desktop oder NC (Network Computer). Ebenso wurde für einen PC-Arbeitsplatz eine Punktezahl festgelegt. Der Preis für einen Punkt ergab sich dann aus der Division der IT-Gesamtkosten durch die Summe aller Punkte.

Nach dem herkömmlichen Verfahren waren die manuell ermittelten,

395 Desktops	à 2 Pkt.	790 Pkt.
165 Laptops	à 3 Pkt.	495 Pkt.
560 Mailboxen	à 1 Pkt.	560 Pkt.
70 NC	à 1 Pkt.	70 Pkt.
250 SAP	à 5 Pkt.	1250 Pkt.

Summe Planbudget		3165 Pkt
		205.725,-GE
	→	65 GE/Pkt.

Desktop	130 GE	NC	65 GE
Laptop	195 GE	SAP	325 GE
Mailbox	65 GE	...	

Pkt.: Punkte – GE: Geldeinheiten

auf die Fachbereiche umgelegten



Im Oktober 1999 gründete er gemeinsam mit Fabian Mäsch die CATENIC GmbH und ist seit der Umwandlung in eine AG im Januar 2001 als Vorstandsvorsitzender verantwortlich für die Bereiche strategische Planung und Finanzen.
E-Mail: hubert.bauer@catenic.com

IT-Kosten für die Kostenstellenverantwortlichen nicht nachvollziehbar, Kostentreiber blieben unerkannt.

Unter zunehmendem Kostendruck ergaben sich bei der Glasklar AG Diskussionen mit immer wiederkehrenden Inhalten:

- Warum wird allen SAP-Anwendern im Unternehmen trotz unterschiedlicher Nutzung gleich viel berechnet?
- Welcher IT-Kostenanteil kann für die Prozesskosten der Fachbereiche veranschlagt werden? Was kostet beispielsweise die Erstellung von Buchungsjournalen, Summen- und Saldenlisten oder wichtiger Kennzahlen für die Geschäftsleitung?
- Wie können die IT-Anwender Kosten sparen?
- Wie können Fachbereiche die IT-Kostenplanung beeinflussen und unterstützen?

Weil viele Kostenstellenleiter nur einige wenige Reports pro Monat aus SAP nutzten, jedoch die volle Nutzungspauschale bezahlen mussten, gaben einige ihren SAP-Zugang zurück, um Kosten zu sparen. Die Reports wurden dann von den Assistenten und Assistentinnen abgerufen, IT-Kosten konnten also nicht gespart werden. Die Prozesskosten im Fachbereich stiegen sogar an.

Praktische Konsequenzen für die Glasklar AG

Den Verantwortlichen der Glasklar AG war klar: Nach deutlichen Kosteneinsparungen in den vorangegangenen Jahren, die vor allem über Systemkonsolidierungen und Standardisierungen erreicht worden waren, ließen sich weitere Senkungen nur noch mit Unterstützung der Fachbereiche realisieren. Um die Mitarbeiter für den Kosten sparenden Umgang mit IT-Ressourcen zu sensibilisieren, entschied sich das Unternehmen für die Einführung einer Software-Lösung zur verursachergerechten Leistungsverrechnung: Catenic Anafee. Besonders wichtig waren neben der vollständigen Abdeckung der Funktionsanforderungen die schnelle Einführung und enge Anbindung an die vorhandene Systemlandschaft. Geschäftstätigkeiten wie „Bestellung anlegen“ oder „Profit & Loss-Report erstellen“ sollten auf Basis fester Preise den nutzenden Fachbereichen in Rechnung gestellt werden.

Das Projekt zur verursachungsgerechten Leistungsverrechnung sollte unter anderem Antwort auf folgende Kernfragen geben:

- Welche IT-Leistungen (IT-Produkte) müssen definiert werden, um eine gemeinsame Sprache mit den Fachabteilungen zu finden und die Leistungen nachvollziehbar abrechnen zu können?
- Wie kann die spezielle Kostenstruktur einer IT-Organisation wirtschaftlich und hoch automatisiert abgebildet werden, um die Kosten der Leistungen exakt berechnen und laufend verfolgen zu können?
- Wie können Basisleistungen wie Datensicherung oder Sicherheit auf prozessnahe IT-Produkte abgebildet werden?
- Wie können die Kosten konsolidierter Serverplattformen auf die darauf befindlichen Anwendungen und letztlich auf die darunter liegenden geschäftsrelevanten Funktionen abgebildet werden?

Einführung einer verursachungsgerechten Leistungsverrechnung

In einem ersten Schritt wurde die Übernahme von Stammdaten der Glasklar-AG-darunter Organisationsstruktur und Useridentifikationen - in die Softwarelösung Catenic Anafee eingerichtet. Danach wurden die laufenden Kostenbelege aus der SAP-Lösung für das Controlling (SAP-CO) und die Verbrauchsinformationen pro Geschäftssystem und Organisationseinheit in die Anafee-Datenbank eingelesen (z. B. Transaktionen aus dem SAP-System).

Die Software unterstützte folgende Schritte:

- **Definition eines Servicekataloges:**
Bei der Glasklar AG wurden insgesamt 40 verschiedene IT-Services und -Servicepakete festgelegt und später abgerechnet, von denen die SAP-Transaktionen mit nahezu 75 Prozent den Schwerpunkt bilden. Darüber hinaus wurden 20 Lotus Notes Server, Inventardatenbank, WAN/ LAN, Internetnutzung und Remote-Einwahl vom Heimbüro einbezogen.
- **Mengenplanung der Fachbereiche auf Grundlage des Servicekataloges.**
- **Preiskalkulation auf Basis von Plankosten und Plankosten im Rahmen einer Kostenträgerrechnung**
- **Zuordnung der Verbrauchsmengen im „IST“.** Daraus resultierend Belastung der Fachbereiche und Entlastung der IT-Kosten
- **Automatische Verbuchung in SAP** per Batch-Input
- **Rechnungsversand per E-Mail** im PDF-Format
- **Präsentation der Ergebnisse im Intranet:**
Fachbereichsleiter und IT-Verantwortliche können hier entsprechend der hinterlegten

Berechtigung interaktiv und detailliert Einblick in die Verrechnung erhalten.

- **Organisationseinheit, abgenommene Menge (ist), Preis, Rabatt.**
- **Deckungsbeitragsrechnung** auf beliebigen Servicehierarchien.
- **Analyse Kosten-/Mengenabweichungen.**
- **Vergleiche Plan-Forecast-Ist; bezogen auf Kosten, Mengen, Umsatz etc.**
- **Kostenzusammensetzung nach Kostenarten.**
- **Weiterverarbeitung in Excel.**

Auf Grund fertiger Integrationsmechanismen und einer zertifizierten Standardschnittstelle zu mySAP ERP konnte Catenic Anafee nach einer kurzen Einführungszeit von nur zwölf Mitarbeiter Tagen in Betrieb gehen; diese wurden jeweils zur Hälfte von internen und externen Mitarbeitern über einen Zeitraum von drei Monaten geleistet. Eingebunden in die neue IT-Leistungsverrechnung sind heute 1.400 IT-Arbeitsplätze an drei Dutzend Standorten in Deutschland.

Rechnung	Anz.	Preis	Betrag [€]
Vertrieb			
Kundenauftrag anlegen	52	6,17	320,84
Kundenauftrag ändern	65	1,66	107,90
Kundenauftrag anzeigen	172	1,29	221,88
Kunde anlegen	16	8,99	143,84
Anlegen Faktura	106	0,89	94,34
Anzeigen Faktura	451	0,67	302,17
Bonitätsprüfung	25	4,70	117,50
Zwischensumme			1.308,47
Materialwirtschaft			
Bestellung anlegen	398	5,70	2.268,60
Bestellung ändern	432	3,11	1.343,52
Bestellung anzeigen	1360	2,93	3.984,80
Material anzeigen	645	0,64	412,80
Material ändern	609	0,58	353,22
Zwischensumme			8.362,94
Arbeitsplatz			
Networkstation	140	42,00	5.880,00
Laptop	75	112,00	8.400,00
Mailboxgröße in GB	35,7	0,04	1,43
Zwischensumme			14.281,43

Auswirkungen der innovativen Leistungsverrechnung

Durch den kostenbewussten Umgang mit IT-Ressourcen und die verbesserte Planung konnte die Glasklar AG einen Return on Invest (ROI) von deutlich unter einem Jahr erzielen.

Neben Kosteneinsparungen in der IT verhilft die neue Leistungsverrechnung der Glasklar-Gruppe aber auch zur weiteren Verbesserung der Geschäftsprozesse: Durch die Abrechnung signifikanter Transaktionen wird rasch deutlich, wenn in der Praxis Abläufe vom optimalen Pfad abweichen und beispielsweise Teilschritte wie „Bestellung ändern“ im Verhältnis zu „Bestellung anlegen“ zu häufig durchgeführt werden. In solchen Fällen birgt der Geschäftsprozess vermutlich Optimierungspotenzial.

Darüber hinaus ist es möglich, die Kosten des IT-Einsatzes in den verschiedenen Geschäftsprozessen zu identifizieren und zu optimieren. Werden Mitarbeiter beispielsweise für die Nutzung einer kostspieligen Online-Datenbank zur Kasse gebeten, achten sie verstärkt darauf,

ob sie diese weiterhin eifrig nutzen oder auf die billigere Variante des Archivs umsteigen. Durch das gesteigerte Kostenbewusstsein der Mitarbeiter lassen sich bei der Glasklar AG Investitionen, die für die Erweiterung der Online-Datenbank anfallen würden, verzögern oder sogar vermeiden.

Ähnlich positive Effekte bewirkt die Abrechnung nach verschiedenen SAP-Transaktionen, zu denen etwa das Aufrufen von Reports, das Anlegen von Debitoren oder das Vorhalten bestimmter Stammdaten gehören. Da das Erstellen von SAP-Reports jetzt etwas kostet, können Abteilungsleiter auf die Anwender einwirken, die Aufrufe auf das wirklich notwendige Maß zu reduzieren. Auch können durch Verlagerung in weniger nutzungsintensive Tageszeiten Lastspitzen vermieden werden, die eine Erweiterung der IT-Infrastruktur wie Rechner, Server oder Netzkapazitäten erfordern würden.

Beispiele für Transaktions-einsparungen in SAP:

- Für die Erstellung der Monatsabschlüsse werden die vorhandenen Rechnerkapazitäten stark in Anspruch genommen, weshalb am Monatsende die SAP-Transaktionen, die nicht zum Bilanzabschluss benötigt werden, mehr als sonst kosten. Dadurch werden die Anwender davon abgehalten, beispielsweise die Disposition durchzuführen, die sie auch auf andere Tage verschieben könnten. Das verhindert Spitzenlasten und macht das Aufrüsten der Rechnerkapazitäten überflüssig.

- Wird für das Anlegen und Vorhalten eines Kunden im SAP-System ein bestimmter Betrag fällig, durchforstet der Nutzer die Datenbank nach möglichen Doppelgängern. Er verringert damit unmittelbar die IT-Kostenbelastung seiner Kostenstelle und vermeidet den späteren Mehraufwand der mit Kundendoubletten einhergeht.

Strategische Entscheidungshilfe

Wie das Beispiel der Glasklar AG verdeutlicht, stellt die transparente Leistungsverrechnung eine essen-tielle Grundlage für strategische Entscheidungen in Unternehmen dar.

Nähere Informationen:

Hubert Bauer, Catenic AG,
Tel. +49 (0)8041-79435-11

Hubert.bauer@catenic.com