

## Kostenrechnungsmodelle für IT-Dienstleister

### Einführung

An die Kostenrechnung von IT-Dienstleistern werden im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen hohe Anforderungen gestellt.

Die Produkte beziehungsweise Services von IT-Dienstleistern bestehen aus Anlagegütern, Personalleistungen und Wartungsservices der Hersteller. Anlagegüter werden inventarisiert, abgeschrieben und sind häufig kurzlebiger als das Produkt selbst. Dementsprechend müssen sie innerhalb des Produktlebenszyklus ersetzt werden. Es kommt auch vor, dass sie einem neuen Kunden zugeordnet werden oder dass ein Produkt die technische Plattform wechselt. Daraus entsteht im Bezug auf die Kosten eine komplexe Situation.

Darüber hinaus haben IT-Dienstleister hohe Gemeinkosten, die sich aus Vorprodukten für mehrere Produktlinien und allgemeinen Wartungskosten zusammensetzen. Wenn sie nicht verursachungsgerecht zugeordnet werden können, hat der Dienstleister Schwierigkeiten, seine Preise transparent darzustellen.

Preis-, Leistungs- und Qualitätsakzeptanz sind wichtige Themen in der Diskussion mit dem Kunden. Preise und Leistungen werden permanent hinterfragt.

### Ziele und Aufgaben von Kostenrechnungsmodellen

Jede Dienstleistung und jedes Produkt durchläuft den Zyklus von der Produktidee bis zur Einstellung des Angebots. Während des Designs werden Business Cases und Kalkulationen erstellt, die zeigen sollen, ob sich Investitionen lohnen und zu welchen Konditionen Produkte angeboten

werden können. Dabei werden in der Regel Umsatz- und Ertragsziele definiert.

Geht ein Produkt in die Verkaufsphase, müssen die laufenden Kosten und Mengen mit den Umsätzen und Erträgen verglichen werden. Dabei geht es um Profitabilität, Budgeteinhaltung und Kostentransparenz.

Letztere bereitet Unternehmen aber oft Schwierigkeiten, insbesondere wenn die Produktpalette breit, die Eigenleistung hoch und die Release-Zyklen kurz sind und viele Varianten eingekauft werden.

Die Darstellung der Produktionskosten für eine breite Produktpalette ist eine große Herausforderung für die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das IT-Controlling.

### Werkzeuge der Kostenrechnung

Die klassischen Werkzeuge der Kosten- und Leistungsrechnung helfen, Kosten transparent zu machen. Dazu gehören:

Die **Kostenartenrechnung** differenziert Kosten von Aufwänden und Erträge von Leistungen. Wichtige Gliederungsarten sind der Ursprung (Material, Personal, et cetera), die Zurechenbarkeit (Einzel- und Gemeinkosten) und das Verhalten in Abhängigkeit von Auslastungsschwankungen (variabel, fix).

Die **Kostenträgerrechnung** grenzt die Herstellungskosten von Leistungen untereinander ab und ermittelt Verrechnungspreise. Die Kostenträgerrechnung arbeitet mit verschiedenen Kalkulationsmethoden wie Zuschlags- oder Divisionskalkulation.

Die **Kostenstellenrechnung** verbindet Kostenträgerrechnung und Kostenartenrechnung und

stellt Leistung und Wirtschaftlichkeit der Betriebsbereiche dar. Produkte und Teilleistungen werden Betriebsbereichen zugeordnet und Gemeinkosten nach dem Verursachungsprinzip verteilt.

### **Kosten- und Leistungsrechnungsmodelle**

In das Design eines individuellen Kosten- und Leistungsrechnungsmodells müssen Faktoren wie die Fertigungstiefe, die Produktpalette, die Produktphilosophie sowie der Lebenszyklus von Produkten und Vorprodukten einfließen. Die folgenden Ansätze können deshalb nur als Rahmen dienen, um einen Baukasten von IT-Leistungen zu erstellen und möglichst umfassende Steuerungsmöglichkeiten zu schaffen.

**Kostenartenrechnung:** In der Kostenartenrechnung können Dienstleister die Granularität der in der Kostenrechnung verarbeiteten Kostenarten festlegen. Hier gilt häufig: Weniger ist mehr! Eine übersichtliche Anzahl an Kostenarten erleichtert die Strukturierung und wichtige Kostenpositionen werden schneller erkannt. Kostenarten im Bereich Anlagegüter sind Hardware, Software und Netzkomponenten. Wiederkehrende Kosten sind Wartungskosten der Hersteller, Miete und Leasing sowie laufende Kosten zur Aufrechterhaltung des Betriebs, Kosten für Änderungen an der Infrastruktur oder Ersatzinvestitionen sowie Ausgaben für die Erfüllung von Kundenanforderungen.

**Kostenstellenrechnung:** Zur Abgrenzung von Produktionsbereichen und Produkten kann es sinnvoll sein, Kostenstellen für Personal sowie Produkte- und Vorprodukte zu unterscheiden.

*Personalkostenstellen* erfassen Löhne und Honorare sowie gegebenenfalls Raumkosten, PCs und Reisekosten. Personalkostenstellen werden über betriebliche Aufgaben oder Projekte entlastet und die Kosten den Produkten zugeordnet.

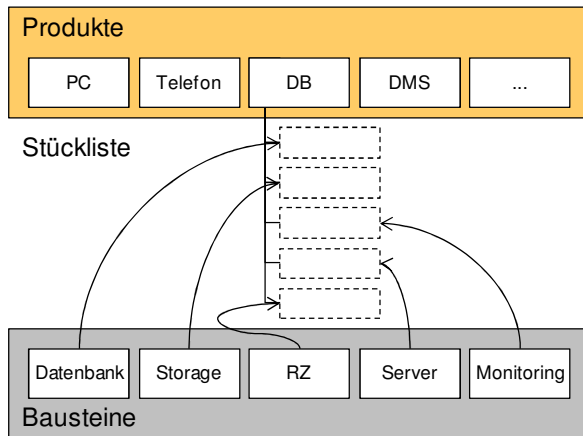
*Kostenstellen für Produkte- und Vorprodukte* erfassen Anlagegüter, Wartungskosten, Leasingraten und Mieten für die jeweiligen Leistungen. Betriebsleistungen sowie Vorprodukte werden durch Sekundärbuchungen belastet.

Können Produkte oder Teilleistungen in einer Kostenstelle in Eigenregie gefertigt werden – auch unter Nutzung von Vorleistungen anderer Kostenstellen, ist eine Zusammenlegung von Personalkosten und Anlagegütern sowie Wartungs- und Mietkosten möglich. Die Kostenstelle erhält die Steuerungsverantwortung für Budgets, Stückkosten, Mengen und Qualität der abgegebenen Leistung. Bezogene Leistungen werden zu festgelegten Konditionen hinsichtlich Menge, Preis und Qualität geliefert, im IT-Umfeld als OLA (Operations Level Agreement) genannt.

### **Modell 1 – Zweistufiges Modell mit Personal- und Sachkostenintegration**

*Die Bausteine* sind Leistungen, die in der Produktlandschaft mehrfach genutzt werden (Shared Services). Neben der Integration in verschiedene Produkte kann ein Baustein auch eigenständig angeboten werden. Bausteine definieren sich aus Sach- oder Personalleistungen oder beidem. Der Baukasten-Ansatz impliziert allerdings, verschiedene Leistungsarten zu einem Produkt zusammenzufassen.

*Die Produkte* setzen sich aus Bausteinen zusammen und ergeben die verkaufbare Leistung. Wenn Produkte neben den allgemein genutzten Bausteinen individuelle Leistungen enthalten, werden sie primär auf der Produktkostenstelle verbucht. Bausteine sind in der Kosten- und Leistungsverrechnung Sekundärleistungen.



**Abbildung 1 Zweistufiges Modell**

Die Voraussetzungen für ein derartiges Modell sind:

- Steuerungsverantwortung bei der Kostenstelle mit OLA- sowie Preis- und Mengenvereinbarungen, Kostenträgerstückrechnung
- Die Ausrichtung der Organisation des Dienstleisters an Produkten und Bausteinen. Überwachungszentralen und zentrale Help Desks verrechnen ihre Leistungen meistens als Umlagen und eignen sich deshalb nicht für dieses Modell.
- Stücklisten-Management für die Produkte, die sich aus Bausteinen zusammensetzen.
- Stabile Betriebsorganisation und gleichbleibende Verantwortlichkeiten, um die Kennzahlen über den Produktlebenszyklus vergleichen zu können

In der Summe ist das beschriebene Modell schlank und vermeidet Redundanzen in der Kostenrechnung, stellt aber hohe Anforderungen an die Kostenträgerrechnung.

Alternativ beschreiben wir ein zweites Modell, Mischformen zwischen den beiden Modellen sind möglich.

## Modell 2: Mehrstufig mit Trennung der Kostenentstehung

Das zweite Modell trennt zwischen Linienkostenstellen für Personalkosten und produktbezogenen Kosten inklusive Vorprodukten.

**Linienkostenstellen** erfassen Personalkosten von Teams, Abteilungen und Bereichen. Außerdem werden Kosten für Räume und Arbeitsplätze auf die Kostenstellen entlastet. Damit entstehen Gesamtkosten je Einheit, mit allen zur Arbeit notwendigen Kosten. Um eine verursachungsgerechte Entlastung zu ermöglichen, sollten Personalleistungen produktbezogen erfasst werden.

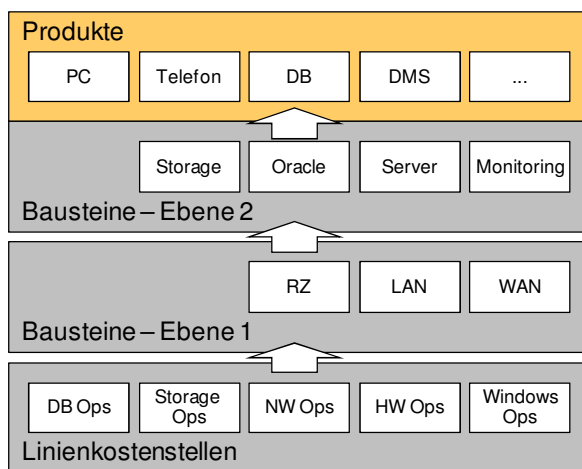
**Kostenstellen für Vorprodukte/Bausteine** erfassen primär Absetzungen für Abnutzung (AfA) der Anlagegüter, Wartungskosten, Mieten und Leasingraten. Personalkosten sowie Leistungen anderer Vorprodukte werden sekundär gebucht, so dass die Gesamtkosten für die definierten Leistungen ermittelt werden können. Da die Vorprodukte in unterschiedliche Ebenen gegliedert sind, sollten Regeln definiert werden, die „Kreisverrechnungen“ ausschließen und die Anzahl der Verrechnungsdatensätze begrenzen. Die Vorprodukte können sowohl nach verbrauchter Menge als auch prozentual verrechnet werden. Da bei der prozentualen Verrechnung die Stücklisten entfallen, muss die Kostenaufteilung sachlich begründet werden.

Vor- und Nachteile des Modells:

- Durch die verschiedenen Stufen können die Kosten der Vorprodukte auf der jeweiligen Fertigungsstufe dargestellt und deutlich differenzierter gesammelt werden, als mit dem komponentenzentrierten ersten Szenario.
- Durch die Trennung von Linienkostenstellen und (Vor-) Produktkostenstellen

entstehen viele Kostensichten, die die Steuerung erschweren.

- Die prozentuale Entlastung verringert die Transparenz im Bezug auf Kostenverursacher.



**Abbildung 2: Mehrstufiges Modell mit Trennung von Linien- und (Vor-) Produktkostenstellen**

### Weitere Überlegungen

Die mehrstufige Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung kann so gestaltet werden, dass die Gesamtkosten auf jeder Ebene der Vorprodukte und Produkte allokiert sind. Das führt zu redundanten Kostenstellen und damit zu vielen Sekundärbuchungen. Alternativ können die Vorprodukt-Ebenen auch dazu genutzt werden, lediglich die Kosten zu strukturieren und möglichst genau zuzuweisen.

Ein weitere Gesichtspunkt für das Design des Kostenträgermodells ist die Verrechnung mit und ohne Nachermittlung von Ist-Tarifen (Stückkosten) gegenüber dem Plan.

Wird ohne Nachermittlung verrechnet, werden die Stückkosten von den ursprünglich geplanten abweichen und zu Salden auf den entlasteten Kostenstellen führen. Das gleiche passiert, wenn die Ist-Mengen nicht die geplanten Mengen erreichen. Damit weist man den Kostenstellen Ge-

winne beziehungsweise Verluste zu und sie werden automatisch zum Cost- oder Profit-Center.

Alternativ können die Ist-Tarife nachermittelt und für die Entlastung herangezogen werden, was dazu führt, dass die Kosten immer komplett entlastet werden. Die Profitabilität ist dann auf Produkt-Ebene sichtbar. Damit verschiebt sich eventuell auch die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg in einen anderen Bereich des Unternehmens.

Die Wahl des Kostenrechnungsmodells hängt von organisatorischen Aspekten wie der Unternehmensstruktur, Verantwortlichkeiten, technischen Möglichkeiten für die Handhabung von Verrechnungsmengen sowie finanziellen Zielen ab.

### Zusammenfassung

Die Kostenrechnung muss komplexe Anforderungen erfüllen, die sich nicht nur aus den Zielen des Unternehmens, sondern auch aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen ergeben.

Gleichzeitig ist sie ein wichtiges Steuerungsinstrument, das nur beeinflusst werden kann, wenn es verstanden wird. Deshalb sollten die Zusammenhänge klar dargestellt und Design und Regeln für die tägliche Arbeit so einfach wie möglich gestaltet werden. Hier gilt: „Weniger ist mehr“.

Ein Informationsmodell hilft, die Abläufe zu verdeutlichen. Es stellt die Verbindung zwischen Services, Kostenstellen, Produktions- und Nutzungsmengen, Anlagegütern und Wartungskosten her. Damit können komplexe Prozesse für die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen vereinfacht und Fehlerquellen beseitigt werden.

Weitere Information erhalten Sie unter [www.i-plm.net](http://www.i-plm.net) oder per E-Mail: [info@i-plm.net](mailto:info@i-plm.net).