

Kostentransparenz in IT-Organisationen

Ein Cost Center muss an der richtigen Stelle sparen, ein Profit Center in das richtige „Produkt“ investieren und anschließend den optimalen Preis berechnen. Die Transparenz der Prozesskostenrechnung kann IT-Organisationen in diesem Kontext strategische Wettbewerbsvorteile sichern, da Services direkt an der Wertschöpfungskette ausgerichtet werden !

Der Kostendruck auf Unternehmen ist in den vergangenen Jahren weiter gestiegen und verlangt bei den meisten Betrieben gerade in der IT-Abteilung kurzfristige Beiträge zur Kostensenkung. Fehlende Transparenz über den konkreten Leistungsumfang und dessen Wertigkeit für das Gesamtunternehmen behindern allerdings oftmals die effiziente Steuerung und verursachungsgerechte Verrechnung der IT-Leistungen & Services. Um einen allumfassenden Lösungsansatz skizzieren zu können, stellt sich die Frage ob ein System der Kosten- & Leistungsrechnung Sparpotentiale aufzeigen und gleichzeitig die Prozessqualität der IT-Services optimieren kann ? Die Antwort lautet:

Ja, die Prozesskostenrechnung.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist auf Dauer nur dann gewährleistet, wenn es durch zielgerichtete Maßnahmen flexibel auf die sich ändernden Marktbedingungen reagieren kann. Dazu ist eine Neuausrichtung der Kostenpolitik unumgänglich. Heutzutage gehören die Leistungen & Services der IT-Abteilungen häufig untrennbar zu businesskritischen Geschäftsprozessen und müssen deshalb in jegliche Betrachtung mit einfließen. In den meisten Kostendiskussionen & Budgetrunden werden für IT-Berichte allerdings ausschließlich die so genannten „Einzelkosten“ betrachtet. Im Sinne der Kosten- & Leistungsrechnung sind diese, den

direkten Bereichen, zugeordnete Kosten, die am einfachsten zu identifizierendsten und auf der obersten Ebene der Kostenstruktur zu findenden Ausgaben. Der erste Gedanke zu Einsparpotentialen fällt in IT-Abteilungen somit auf Personal- und Arbeitsplatzkosten. Allerdings ist dieser Gedankengang keinesfalls immer verursachungsgerecht.

Es ist daher unumgänglich auch große Gemeinkostenblöcke aufzuschlüsseln zu können, um die Kosten verursachungsgerecht auf IT-Services verteilen zu können und Sie entsprechend Marktseitig (oder unternehmensintern) weiter zu geben. Da dies nur über eine Prüfung aller Aktivitäten, welche zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung notwendig sind funktioniert, muss direkt an der Gesamtwertschöpfungskette angesetzt werden.

Problematik bei traditionellen Systemen der Kosten- & Leistungsrechnung

Zwar gehört die Prozesskostenrechnung mittlerweile zum Standardinstrumentarium der Betriebswirtschaftslehre, doch gerade im Bereich der mittelständischen Unternehmen und Dienstleister, ist das Thema noch nicht voll akzeptiert, da man zu hohe Implementierungsaufwände bei zu geringem Nutzen fürchtet. Mit ansteigendem Gemeinkostenanteil verlagert sich der Fokus des Kostenmanagements allerdings immer mehr in Richtung der

indirekten Bereiche. Vor Allem reine Dienstleistungsbereiche, in dessen Regionen sich IT-Service Organisationen oder unternehmens interne Abteilungen vom Selbstverständnis her ansiedeln würden, können ihre Kosten nur schwer verursachungsgerecht auf die Leistungen Ihres Portfolios verteilen. Die bisher meist verwendete Zuschlagskalkulation führt oft zu irreführenden Signalen, da zwischen Zuschlagsbasis und Gemeinkosten oftmals kein ausreichender Zusammenhang besteht und die Produkte somit undifferenziert nach ihrer Wertschöpfung belastet werden.

Weiterhin schaffte eine Veränderung des strategischen Marktumfeldes für IT-Services in den letzten Jahrzehnten die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der bestehenden Kosten- & Leistungsrechnungssystemen, beziehungsweise zur individuellen Anpassung der Implementierung an IT abteilungsspezifische Gegebenheiten. Eine Neuausrichtungen in Wertschöpfungs-, Kosten- und Wettbewerbsstruktur macht eine Aufsplittung der Kosten sowohl in direkten als auch indirekten Bereichen notwendig.

Da tatsächliche Gemeinkosten abhängig von Tätigkeiten (Prozessen), Produktkomplexität, Variantenvielfalt und Auftragsgröße sind, müssen diese Faktoren und Ihre individuellen Kosteneinflussgrößen (Prozessgrößen) in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.

Vom Cost bis zum Profit Center muss eine Kosten- & Prozesstransparenz als Grundlage für die Verrechnung geschaffen werden

Die Gründe zur Einführung der Prozesskostenrechnung ergeben sich also aus gravierenden Veränderungen der Kostenstrukturen, sowie dem Ziel der Vermeidung von Fehlentscheidungen aufgrund von Intransparenz. Die indirekten Bereiche mit ihrer anwachsenden Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Administrationsaufgaben haben zu einem Fixkostenblock geführt, der vielmals weitaus größer wurde als die direkten variablen Kosten.

Zwar fordern Unternehmen, die in einer globalen Wirtschaft wettbewerbsfähig bleiben wollen, ein effektives IT-Management, allerdings fehlt Ihnen in großen Teilen die Bereitschaft für Investitionen in diesen Bereich. Vom Cost bis zum Profit Center besteht die Kunst der erfolgreichen IT-Steuerung also in der Erbringung hochwertiger Leistungen & Services zu transparenten niedrigen Kosten beziehungsweise Preisen.

Im Gegensatz zu den direkten Kosten werden die indirekten Kosten nicht explizit budgetiert, sondern sind meistens nur ein Bestandteil der gesamten Personalkosten des zu betrachtenden Bereichs. Allerdings kann der, in der Kostenstellenrechnung dominierende Block an Personalkosten, mit der Prozesskostenrechnung auf die Prozesse und somit die einzelnen Produkte (inkl. Projekte) der IT-Abteilung verteilt werden. Die Summe der Kosten wird sich durch die Einführung der Prozesskostenrechnung zwar vorerst nicht ändern, allerdings kann nach einem Abgleich mit den businessseitigen Anforderungen schnell eine Wertigkeit im Sinne der gesamten Wertschöpfungskette hergestellt werden, sodass der Qualitätsverlust bei Leistungen durch Einsparungseffekte auch für die Geschäftsbereiche schon vorab sichtbar wird. Eine Anpassung der ganzheitlichen Unternehmensstrategie

kann nach Implementierung der Prozesskostenrechnung also Fehlentscheidungen mit Auswirkungen auf die Fachbereiche vermeiden. So weiß das Cost Center welche Leistungen zu teuer erbracht, und das Profit Center welche „Produkte“ zu günstig angeboten wurden.

Die Frage muss Sicht der Kosten- & Leistungsrechnung also beispielsweise lauten:

Wie hoch sind die anteiligen Kosten des IT-Support für ein bestimmtes Produkt des Unternehmens ?

Voraussetzung für den Aufbau einer Prozesskostenrechnung ist daher eine Tätigkeitsanalyse innerhalb der IT-Abteilung zur Identifizierung von Prozessen und deren Anteil an der Wertschöpfungskette. Dabei wird eine Differenzierung der Prozesskosten in „leistungsmengeninduziert“ (Imi) und „leistungsmengenneutrale“ (Imn) vorgenommen. Durch die Definition einzelner homogener Tätigkeiten werden Prozesse definiert und kostenstellenübergreifend den Leistungen eines Unternehmens zugeordnet. Diese Standardisierung der Tätigkeiten mit Blick auf die Wertschöpfung lässt über die Prozesskostenrechnung auch eine direkte Messung der Effektivität zu. Dabei wird mit der Ableitung von Hypothesen über Teilprozesse und der Standardisierung von Kostentreibern begonnen.

Auch die Prozesskostenrechnung entwickelt sich weiter

Aus einer Weiterentwicklung der traditionellen Prozesskostenrechnung entstand in den letzten Jahren die sogenannte „Time Driven Activity Based Costing“. Bei diesem Verfahren wird die tatsächliche Anzahl der Prozessausführungen mit deren Sollbearbeitungszeiten multipliziert. Das System identifiziert über ein Kapazitätscontrolling die indirekten Bereiche mit Überschusskapazitäten ebenso zeitnah wie möglicherweise auftretende Engpassbereiche. So können neben den monetären Aspekten auch Ressourcen perfekt verteilt werden. Eine Anwendung

dieser Methode findet vor Allem im Bereich des IT-Support seine ideale Anwendung.

Die Einführung der Prozesskostenrechnung muss umsetzungsorientiert, ganzheitlich und auf Effizienz fokussiert durchgeführt werden

Unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Rahmenparameter soll der Implementierungsleitfaden zur Einführung der Prozesskostenrechnung den Standards der Kosten- & Leistungsrechnung sowie den Ansprüchen der Unternehmens- & IT-Strategie entsprechen. Angefangen bei der Tätigkeitsanalyse werden die Prozesse definiert und analysiert, sodass anschließend deren Kostentreiber identifiziert werden können. Der Fokus aller Betrachtungen liegt dabei immer auf der Homogenität der Tätigkeiten. Über definierte Prozessmengen werden Prozesskostensätze ermittelt und die Prozesse verdichtet. Die Prozesskostenrechnung bezieht sich dann zunächst auf eine Dimension: Die Kosten. Um Prozesse gestalten und steuern zu können werden weitere Prozessdimensionen mit einbezogen: dazu gehören Prozessleistung, -qualität und -zeiten.

Der Erfolg ist Messbar

Neben der Reduzierung der Gemeinkosten liefert die Prozesskostenrechnung somit Hinweise zur Prozessverbesserung und trägt direkt zur Messung des Erfolgs aus Kosten- (Effizienz) & Prozesssicht (Effektivität) bei.

Die anschließenden Einsparungen nicht effizienter Services können erfahrungsgemäß Potentiale von bis zu 25 % Kostenreduktion mit sich bringen.

Mittlerweile lässt sich das System problemlos auch mit anderen Instrumenten der KLR verbinden und bietet mit der „Time Driven Activity Based Costing“ eine gute Entwicklungsmöglichkeit für steigende Anforderungen bei sinkenden Ressourcen.

Artikel itSMF: Prozesskostenrechnung, Dipl.-Kfm. Markus Kroker

Markus Kroker | Consultant
Dipl.-Kfm.

Cassini Consulting GmbH