

## Wie Sie Transparenz in Ihre IT-Kosten bekommen!

Nur mit einer durchgängigen Transparenz in den IT-Kosten kann die Steuerungsfähigkeit innerhalb der IT sichergestellt werden.

Bei zahlreichen Unternehmen wird oft fehlende Transparenz in den IT-Kosten bemängelt. Häufig wird die klassische Produktkostenrechnung des Kerngeschäfts verwendet, ohne die Steuerungsbelange der IT zu berücksichtigen. Wie kann diese Herausforderung gemeistert werden?

## Inhalt

	Einleitung	3
1.	Die drei Kern-Herausforderungen eines leistungsfähigen IT-Controllings	3
1.1	Die Gesamthöhe der Kosten ist unklar!	3
1.2	Nicht verursachungsgerechte Kostenrechnung führt zu falschen Anreizen!	3
1.3	Aktuelle Instrumente verhindern die Steuerung!	4
2.	Sinnvolles Zielbild: Etablierung eines IT-Controllings	5
3.	Vorgehensweise zur Schaffung von Transparenz und Steuerbarkeit der IT-Kosten	5
3.1	Definition und Abgrenzung von IT-Kosten	5
3.2	Transparenz für IT-Verantwortliche	5
3.2.1	Maximale Transparenz im Fundament der Kostenrechnung	6
3.2.2	Kostenträgerrechnung	7
3.3	Aufbau und Nutzung eines aussagekräftigen Kennzahlensystems	9
3.3.1	Identifizierung von Kennzahlen	10
3.3.2	Eigenschaften belastbarer Kennzahlen	11
4.	Transformation and Change	13
5.	Ihre Experten für IT-Performance Management	13

## Einleitung

In allen Industrien verändert sich die Rolle der IT-Organisationen. IT-Organisationen sollen sich vom IT-Dienstleister und Bereitsteller von IT-Services für die Fachbereiche zum Innovator und Sparringspartner der Geschäftsführung in strategischen Fragestellungen entwickeln.

Nach Angabe von über 100 befragten CIOs werden etwa zwei Drittel der heutigen Innovationsprojekte dieser Unternehmen aus dem IT-Budget finanziert, während lediglich ein Drittel von den Fachbereichen getragen wird.<sup>1</sup>

Insgesamt realisieren die Unternehmen einen stetigen Anstieg ihrer IT-Ausgaben. Für 2019 liegt dieser Anstieg weltweit bei 3,2% im Vergleich zum Vorjahr.<sup>2</sup> In der DACH-Region geben 44% aller Unternehmen an, im aktuellen Jahr mehr Geld für die IT-Leistungen auszugeben. Das für die IT-Organisationen zur Verfügung stehende Budget erhöht sich deutlich. Im laufenden Jahr beträgt der Anstieg im Mittel 50% im Vergleich zum Budget von 2017.<sup>3</sup>

Trotz der erhöhten Relevanz der IT-Organisationen und der gestiegenen IT-Kosten stellen diese unternehmensintern häufig noch Gemeinkosten dar, und es wird versucht, diese mit den falschen Instrumenten zu managen. Bei zahlreichen Unternehmen wird die fehlende Transparenz der IT-Kosten bemängelt, abgesehen von einer nicht verursachergerechten Kostenverrechnung auf die Produkte.

Im Folgenden wird auf diese Herausforderung näher eingegangen und dargestellt, wie effektiv Transparenz und Steuerungsfähigkeit hergestellt werden kann.

### 1. Die drei Kern-Herausforderungen eines leistungsfähigen IT-Controllings

Eine transparente, durchgängige Verrechnung und Steuerung der IT-Kosten wird zum Großteil durch drei Kern-Herausforderungen erschwert oder gar unmöglich gemacht.

#### 1.1 Die Gesamthöhe der IT-Kosten ist unklar!

Auf operativer Ebene sind Gesamtsumme und Detail der IT-Kosten meist nicht vollständig bekannt. Damit fehlt die einheitliche Baseline für die gesamthafte Steuerung. Häufig fehlt es an einer klaren Definition, was unter „IT-Kosten“ zu verstehen ist, und welche Kosten unter diese Definition fallen. In fast allen Unternehmen ist zwar ein vom CIO verantwortetes IT-Budget vorhanden, das jedoch nicht alle in den Fachbereichen oder auch Tochtergesellschaften und Sub-Units anfallenden IT-Kosten umfasst.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, welche Kosten den IT-Kosten zuzurechnen sind. Erster Ansatzpunkt sind die von der IT verantworteten Kosten, typischerweise auf Kostenstellen der IT. Hierunter fallen z.B. Kosten für Wartung und Betrieb von Infrastruktur und Anwendungen. Andere Kosten z.B. für Software-as-a-Service-Lösungen, werden aus Verursachungsgründen häufig jedoch direkt den Fachbereichen zugeordnet. Viele Fachbereiche betreiben auch eigene IT-Anwendungen. Diese Kosten sind sachlich auch IT-Kosten, werden aber häufig aufgrund der Verantwortungszuordnung nicht als IT-Kosten angesehen. Im Rahmen der Digitalisierung wird noch ein anderes Themenfeld sehr interessant: Kosten für IT-Lösungen mit direktem Produktbezug bzw. mit einem hohen Produktintegrationsgrad. Vielfach sind die Übergänge fließend und eine klare Abgrenzung fehlt. Um eine Steuerungsfähigkeit der IT-Kosten insgesamt zu erreichen, müssen Definitionen und Abgrenzungen geklärt werden. Auf dieser Basis lassen sich dann sowohl Instrumente als auch insbesondere Verantwortlichkeiten eindeutig zuordnen.

#### 1.2. Nicht verursachungsgerechte Kostenrechnung führt zu falschen Anreizen!

Die zweite Herausforderung liegt in der verursachergerechten Verrechnung der IT-Kosten in die Fachbereiche bzw. auf Produkte.

Aufgrund der Zuordnung der IT-Kosten zu den Gemeinkosten werden diese häufig mit den dort angewandten Methoden mit festgelegten Verrechnungsschlüsseln (bspw. Mitarbeiter pro Bereich) auf die Fachbereiche verteilt.

1 und 3 vgl. Capgemini: Studie IT-Trends 2018

2 vgl. Gartner: Gartner Says Global IT Spending to Reach \$3.8 Trillion in 2019 (Stand: 28.01.2019).

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-28-gartner-says-global-it-spending-to-reach--3-8-trillio>. [12.04.2019].

Für den Fachbereich entfällt damit jeglicher Anreiz, verantwortungsbewusst mit den IT-Ressourcen umzugehen.

Es ist nicht selten, dass in den Abteilungen mehr PC-Arbeitsplätze, als beschäftigte interne und externe Mitarbeiter vorhanden sind – eigentlich absurd. In einem konkreten Fall waren zum Stichtag ca. 115.000 interne und externe Mitarbeiter beschäftigt, für die ca. 125.000 PC-Arbeitsplätze von der IT bereitgestellt und auch verrechnet wurden. Die Überkapazität an PC-Arbeitsplätzen war zwar teilweise durch einen langwierigen Bestellprozess bedingt, aber es bestand auch kein Kosteneinsparungsanreiz für die Verantwortlichen aufgrund der fehlenden verursachergerechten Kostenverrechnung.

IT-Kosten für neue Anforderungen treffen nicht den „Besteller“, sondern werden über alle Fachbereiche sozialisiert. Zwar werden teilweise Kosten für Projekte an den Fachbereich verrechnet, vielfach bleiben jedoch die Betriebskosten für die Folgejahre in der allgemeinen Umlage.

Diese Phänomene ziehen sich in der Regel über alle End-User getriebenen IT-Infrastrukturleistungen. Analoge Erfahrungen werden mit an sich gleichen Anwendungen für verschiedene Geschäftsprozesse gemacht, die redundant von der IT-Organisation weiterentwickelt, gewartet und betrieben werden.

### 1.3. Aktuelle Instrumente verhindern die Steuerung!

Eine weitere Herausforderung liegt im fehlenden zielgruppenorientierten und nutzbaren Kosten-Reporting für die IT-Verantwortlichen. Gängige Praxis sind Kostenstellenberichte für die verschiedenen Führungsebenen, die einen Einblick in die aufgelaufenen bzw. geplanten Kosten geben sollen. Die Aussagekraft der Kostenstellenberichte hängt von der Strukturierung der Kostenarten einerseits und der Kostenstellen andererseits ab. Selbst wenn diese Strukturierung optimal erfolgt ist, werden durch diese Berichte nur die Fragen nach den Ressourceneinsätzen je Verantwortungsbereich beantwortet. Neben Projekten bleibt insbesondere die Frage nach

dem „Weshalb und Wofür“ unbeantwortet, da Entlastungen nur summarisch, also ohne Leistungsangabe, und ohne Empfängerangabe erfolgen.

Ein zweites Problem betrifft die Beeinflussbarkeit der Kosten durch die Führungskraft. Wenn diese als gering wahrgenommen wird, verliert der Bericht an Relevanz für die Steuerung, da die Kosten offensichtlich „alternativlos“ sind. Dieses Missverständnis muss das Reporting durch weitere Angaben auflösen, damit Handlungsbedarf klar und offensichtlich wird. Beispiele für eine sinnvolle Transparenz sind Detailangaben zu Verträgen mit Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen hinter den jeweiligen Kostenarten. Ebenfalls sinnvoll kann eine Integration von Angaben zu „außerordentlichen“ Kosten aufgrund Sonderleistungen, etc. sein.

Langfristig sind viele Kosten beeinflussbar und flexibilisierbar. Für die Verantwortlichen ist es entscheidend, die Hebel und Ansatzpunkte für Verbesserungen transparent zu machen.

Die meisten CFOs erwarten im IT-Budget dieselben Einsparungen, wie in den anderen Gemeinkostenblöcken. Da die Beeinflussbarkeit jedoch meist nicht allein durch die IT, sondern durch das Verhalten der Fachbereiche und durch Strukturen gegeben wird, sollten diese Ansatzpunkte auch den Fachbereichen zugeordnet werden. Sonderwünsche, Standardverletzungen, Sonderleistungen und vertragliche Pflichten aus Sourcing-Verträgen müssen transparent werden.

Diese Strukturen – Ansatzpunkte und Verantwortlichkeiten - müssen im Reporting deutlich werden.

Die beschriebenen Herausforderungen einer unklaren Definition, einer unzureichenden Zurechnung zu verantwortlichem Handeln und Fehlanreizen sowie unvollständigen Berichten führt zu einer eingeschränkten Steuerungsfähigkeit. Mit zunehmend steigenden IT-Kosten sowie der hohen strategischen Bedeutung der IT wird dieser Zustand zu einem Unternehmensrisiko. Hier ist Gegensteuern dringend geboten, um die IT als Erfolgsfaktor fast aller Geschäftsmodelle zu stärken.

## 2. Sinnvolles Zielbild: Etablierung eines IT-Controllings

Ein sinnvolles Ziel wäre die Etablierung eines transparenten, verursachungsgerechten und auf Steuerungshebel fokussierten IT-Controllings. Nur so kann die Transformation der IT-Organisation in ihre neue Rolle als Innovator und strategischer Partner der Geschäftsführung gelingen. Dieses Ziel trägt auch dazu bei, das Verständnis für die Entstehung und Beeinflussbarkeit der IT-Kosten im Management zu erhöhen und Maßnahmen zur Kostenreduktion bei den tatsächlich verantwortlichen Fachbereichen abzuleiten.

Dieses Ziel kann auch nur erreicht werden, wenn Unklarheiten über den Scope IT-bezogener Kosten durch klare Abgrenzungen und eine Definition der „IT-Kosten“ beseitigt werden. Erst dann wird eine strategische und operative Bewertung der aktuellen Kostensituation möglich.

Zum Management der IT-Kosten sind die Einflussmöglichkeiten und Hebel transparent und messbar zu machen. Hierzu müssen auch belastbare Kennzahlen identifiziert werden, die von den Verantwortlichen verstanden und für Entscheidungen genutzt werden können. Ein Kennzahlensystem kann insbesondere strukturelle Entwicklungen transparent machen. Unter Herausstellung aller Zusammenhänge, Steuerungshebel und Störgrößen sowie von Detailinformationen, wie Vertragsdaten, wird eine aktive Steuerung der IT-Kosten ermöglicht.

## 3. Vorgehensweise zur Schaffung von Transparenz und Steuerbarkeit der IT-Kosten

Wie dargestellt, ist der erste Schritt die Definition von IT-Kosten. Der zweite Schritt ist die Etablierung eines sinnvollen Berichtswesens. Den Abschluss bildet der Aufbau eines Kennzahlensystems.

### 3.1 Definition und Abgrenzung von IT-Kosten

Bei der Definition der IT-Kosten ist eine Abgrenzung zwischen der Corporate-IT und der Produkt-IT zu treffen. Unter Corporate-IT versteht man IT-Kosten, die beispielsweise für Arbeitsplatzrechner, das Netzwerk oder zentrale Business-Systeme (ERP-Systeme, CRM-Systeme, etc.) anfallen. Unter Produkt-IT werden in der Regel alle Kosten von IT-Leistungen

zusammengefasst, die in den direkten Leistungen bzw. Produkten für Endkunden entstehen, beispielsweise CAR-IT in der Automobilindustrie.

Ziel der Definition von IT-Kosten ist es, Kosten für alle innerhalb des festgelegten Scopes erbrachten und bereitgestellten IT-Leistungen, zu erfassen.

Berücksichtigt werden grundsätzlich alle anfallenden Personal-, Material-, Fremdleistungs- und Abschreibungskosten. Diese Kosten fallen für direkte Leistungsaktivitäten aber auch indirekte Management-Tätigkeiten für die Bereitstellung von IT-Leistungen an, z.B. für die Planung, das Monitoring und das Management des IT-Bereiches.

Darüber hinaus ist es notwendig, die Verantwortung für die Entstehung der Kosten zu dokumentieren; das impliziert einerseits den Besteller der Leistungen und andererseits den Abnehmer der Leistungen. So können die Kosten einerseits durch Ressourceneinsätze in der IT-Abteilung selbst, aber auch in den Fachabteilungen und Business Units verursacht werden. Die entsprechende Kostenrechnungsdimensionen sind Kostenstellen und Leistungstarife für die Verrechnung zwischen Kostenstellen bzw. auf Kostenträger, also Produkte.

Üblicherweise erfolgt die erste Dokumentation in den ERP-Systemen eines Unternehmens. Auch die weitere Verrechnung sollte idealerweise dort erfolgen. Moderne Ansätze nutzen auch Planungs- und Reportingsysteme, um Auswirkungen von Entscheidungen schneller simulieren zu können.

### 3.2 Transparenz für Verantwortliche

Die auf Basis der Definitionen ermittelten IT-Kosten sind das Fundament für die Bewertung der aktuellen Kostensituation. Wie dargestellt, muss die Frage beantwortet werden, warum die Kosten angefallen sind. Hierzu ist ein Verständnis für die erbrachten Services notwendig. Durch eine klare Definition der Services und der Leistungsmengen, die für die Fachbereiche erbracht werden, können verursachende Prozesse und Kostentreiber analysiert werden und später die interne Kosten- und Leistungsverrechnung verbessert werden.

Diese Definition der Services geschieht am effektivsten durch Experteninterviews mit Mitarbeitern.

Best Practice ist die Verwendung von Service-Pyramiden als Grundmodell zur Einordnung der individuellen Services. Aufbauend auf dem gewonnenen Geschäftsverständnis und den Rahmenbedingungen, werden die Strukturen der Kostenrechnung und der kaufmännischen Prozesse angepasst. Dadurch wird die spätere Auswertung der IT-Kosten je Verantwortungsbereich deutlich erleichtert. Mit den zur Verfügung gestellten, angepassten Auswertungen/Reports können die Verantwortlichen ihren individuellen Beitrag und ihre Einflussmöglichkeiten erkennen.

Analysierte Abweichungen von Erwartungswerten und andere Auffälligkeiten müssen mit den Verantwortlichen besprochen und geklärt werden. Im Rahmen der Erhebung und Validierung der Daten sind auch Stichproben auf Einzelbelegebene zu ziehen. Diese Verprobung gewährleistet eine gesicherte Datengrundlage, aus der die richtigen Schlüsse und Erkenntnisse abgeleitet werden können. Dies ist insofern kritisch, da auf dieser Basis Erkenntnisse für Optimierungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen auf-

gesetzt werden sollen.

### 3.2.1 Maximale Transparenz im Fundament der Kostenrechnung

Besondere Bedeutung kommt der Kostenrechnung zu. In der Regel ist der Kostenartenplan durch den Finanzbereich definiert und verantwortet. Daher sind einige Bereiche, wie Personalkosten mit Untergliederungen in Gehälter und Löhne, soziale Aufwendungen, Personalnebenkosten, etc. vorgegeben. Bei der Abbildung von Zeitarbeitskräften und ANÜ können jedoch meist Vereinbarungen mit der Buchhaltung getroffen werden, um hier die sachbezogene Transparenz zu erhöhen. In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind solche, die nah an den IT-Leistungen sind und eher allgemeine Kosten zu unterscheiden.

Zu den IT-nahen Sachkosten gehören insbesondere Fremdleistungen, Kosten für die Miete/Leasing von Hardware und Software bzw. SaS oder auch Telekommunikation. Mit der Buchhaltung kann in der Regel

	Nr.	Kostenartengruppe (2)	Kostenart	Beschreibung
Personalkosten	A11	Personalkosten	Gehälter und Löhne Soziale Aufwendungen Zeitarbeit Pensionen	Gehälter und Löhne Soziale Aufwendungen Temporärer Ersatz für nicht besetzte Stellen Pensionsrückstellungen
	B11	Fremdleistungen	Fremdleistung Wartung Fremdleistung Managed Service Fremdleistung Personal IT-Beratung	Kosten für Wartungsverträge Infrastruktur & Anwendungen Kosten für ausgelagerte Leistungen bspw. Rechenzentrum Kosten für externe MA wie Freelancer, verlängerte Werkbänke Kosten für IT-Beratung
Sachkosten IT	B12	Hardware	AfA Hardware AfA Hardware GWG Support HW Sonstige EDV-Aufwendungen	Abschreibungen für Endgeräte und Server Abschreibungen geringwertige Wirtschaftsgüter Miet-, Support- und Maintenance-Verträge von Herstellern Sonstiges EDV Zubehör < 60 EUR (Kabel, Adapter, etc.)
	B13	Software	AfA Lizenzen AfA Software GWG Support SW	Abschreibungen Lizenzen für Anwender & Server Abschreibungen geringwertige Wirtschaftsgüter Miet-, Support- und Maintenance-Verträge von Software mit Herstellern
	B14	Telekommunikation	Telekommunikationsgebühren	WAN, Handy, Festnetz, UMTS, etc.
Sachkosten Sonstige	B21	Sonstige Dienstleistungen	Andere Dienstleistungen	Fremdpersonal sonstiges
	B31	Repräsentationsaufwand & Reisekosten	Reisekosten Bewirtung & Veranstaltungen	Reisekosten Bewirtung & Veranstaltungen
	B41	Porti, Transporte u. Fremdversendungen	Porti, Transporte u. Fremdversendungen	Porti, Transporte und Fremdversendungen
	B51	Rechts-, Beratungs- u. Prüfungsaufwand	Rechts-, Beratungs- u. Prüfungsaufwand	Kosten Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, sonstige Beratungen
	B61	Gebäude und Büroausstattung	Gebäude und Büroausstattung	Miete, Betriebskosten, Büroausstattung
	B71	Sonstige	Finanzergebnis Steuern Versicherungen Sonstige Mitarbeiterförderung / Schulung	Bankspesen, Zinsaufwand Gewerbe, Körperschaft, Umsatz Kosten für Versicherungen Beiträge, Zeitschriften, etc. Fortbildungskosten

Abbildung 1: Kostenartenplan

auch vereinbart werden, dass bei Fremdleistungen z.B. zwischen Managed Services, Support-Leistungen und Beratung unterschieden wird.

Abschreibungen unterscheiden immer zwischen immateriellen Vermögensgegenständen, also Lizenzen und Betriebs- und Geschäftsausstattung. Dennoch sollte über die Gruppierung von Anlagen eine sinnvolle Struktur der Abschreibung erreicht werden. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass eine Differenzierung immer aus einer Kombination von zwei Dimensionen, der Kostenart und der Kostenstelle bzw. dem Kostenträgerobjekt erreicht wird. Auf einer Kostenstelle „Bereitstellung Server“ sind Kostenarten wie Fremdleistung Support und Wartung, Abschreibung Hardware, Abschreibung Lizenz eindeutig. Ein besonderes Problem stellen Telekommunikationsleistungen dar, da diese immer undifferenziert größere Pakete von Telefonie bis zu Weitverkehrsverbindungen (WAN), Internet Access, Mobilfunk und Festnetz enthalten.

Im eher „IT-fernen“ Sachkostenblock finden sich sonstige Dienstleistungen, Reisekosten, Transport, Rechts- und Beratungsaufwand etc.

### 3.2.2 Kostenträgerrechnung

Für viele Unternehmen ist die Kostenträgerrechnung für die Endprodukte reserviert. Für interne Leistungen werden andere Objekte, z.B. PSP-Elemente verwendet. Dessen ungeachtet handelt es sich inhaltlich

um Kostenträger, ähnlich der Baugruppen traditioneller Produkte. Für den Aufbau der Kostenträgerrechnung hat sich ein Konzept bewährt, um die Mengen- und Wertflüsse im IT-Leistungsprozess transparent zu machen: die mehrstufige Verrechnung der Kosten von primären, „bestellenden“ Kostenstellen auf IT-Produkte und Services, die Kostenträger (vgl. *Abbildung 2*). Welche Gliederungstiefe gewählt wird, hängt von der Komplexität der IT im Unternehmen ab. Im ersten Projekt-Beispiel sind die Kosten in der Logik von *Abbildung 2* entweder direkt auf Services/Projekte oder über Basisprodukte verrechnet worden. Services/Projekte setzen sich entweder aus Basisprodukten zusammen oder erhalten direkt Leistungen aus den Kostenstellen. Die erstellten Leistungen werden den Kunden per Tarif in Rechnung gestellt (Preise x Menge).

*Abbildung 3* zeigt ein detailliertes Beispiel der Mengen- und Wertflüsse. Auf der linken Seite stehen exemplarische Kostenstellen, von denen Kosten auf die beiden Kostenträger Basisprodukte und Business Services verrechnet werden. Zu den Kostenstellen gehören auch die Abteilung Strategie und Design oder der Einkauf. Je nach Art des Produktes/Services kommt der Kostenträger Basisprodukt oder Business Service zum Einsatz. Im Bereich PC-Arbeitsplätze, ist beispielsweise die Bereitstellung eines Desktop-PCs sowie alle nötigen Software-Lizenzen eine Leistung, die dem Kostenträger Basisprodukte zugeordnet ist. Die Einrichtung eines Mobil- oder Heimarbeitsplatzes

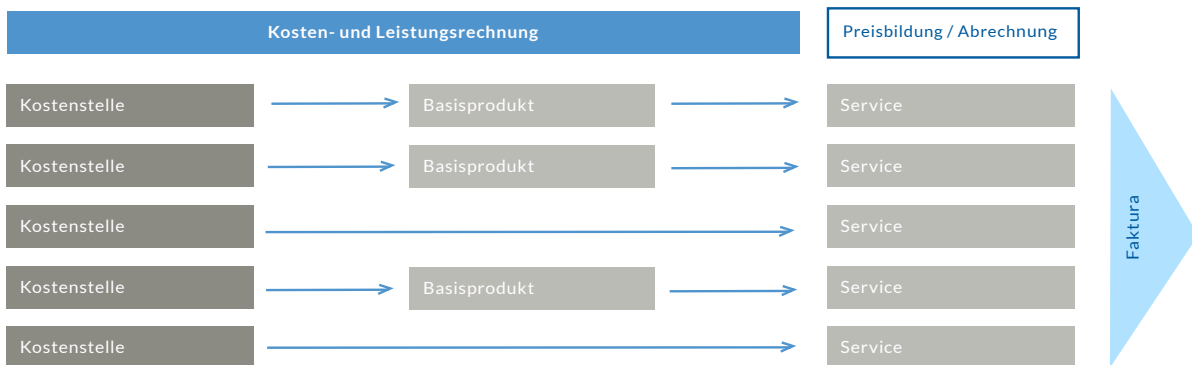
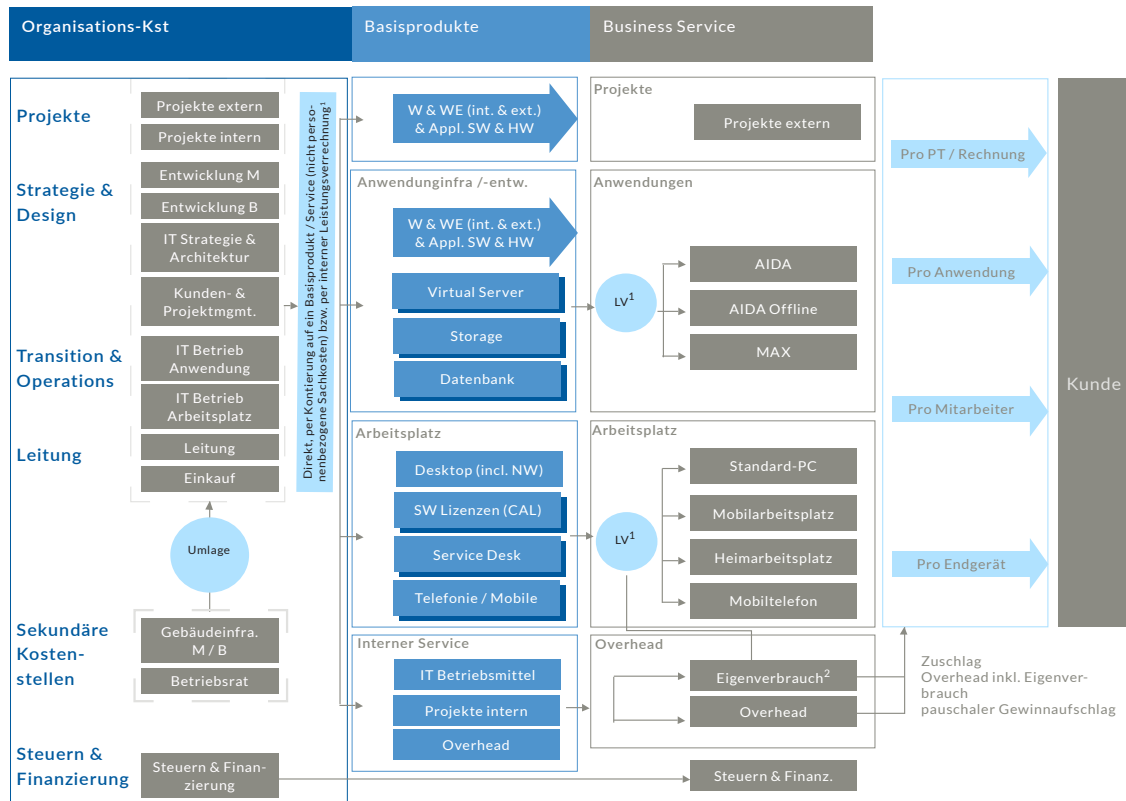


Abbildung 2: Mehrstufige Verrechnung von Kostenstelle auf Kostenträger



1 LV = interne Leistungsverrechnung anhand von Leistungsmengen und Tarifen  
 2 Eigenverbrauch = Leistungen (bspw. Arbeitsplätze), die durch die IT4IPM selbst in Anspruch genommen werden

Abbildung 3: Mengen- und Wertflüsse im Rahmen des IT-Leistungsprozesses

© 4C GROUP AG – All rights reserved

aus demselben Bereich Arbeitsplatz fällt hingegen auf den Kostenträger Business Service.

Das zweite Beispiel unterteilt die Kostenträger im Vergleich zum vorherigen Beispiel differenzierter.

In diesem Beispiel werden die Basisprodukte weiter hierarchisch in Anwendungsbetrieb, Anwendungen und Funktionen unterteilt. *Abbildung 4* stellt die möglichen Service-Schnitte und internen Leistungsverrechnungen dar:

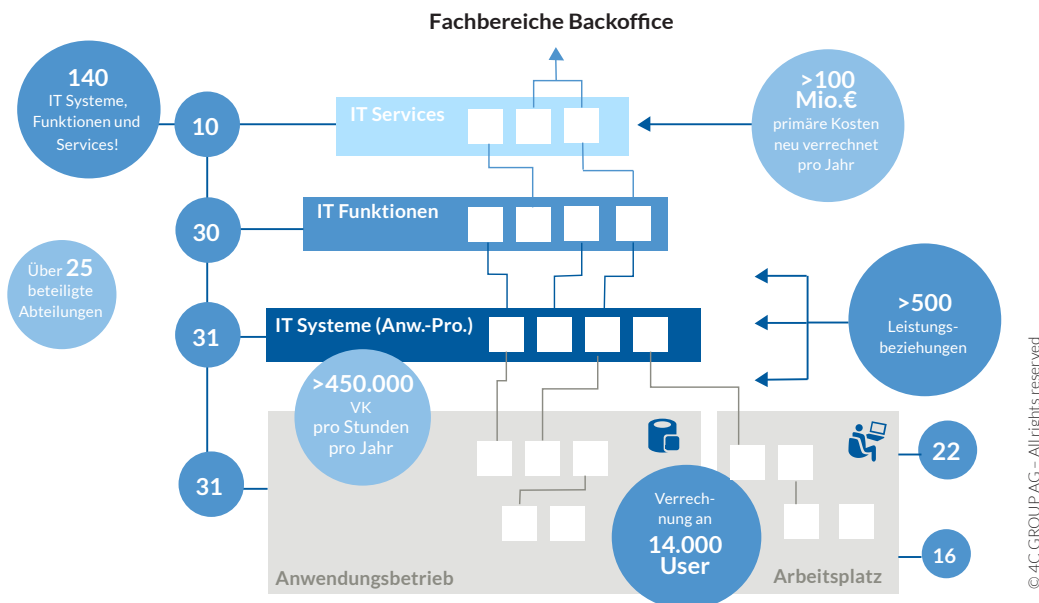


Abbildung 4: Kundenbeispiel - Unterteilung in vier wesentliche Kostenträger für IT-Kosten

© 4C GROUP AG – All rights reserved



Zwischen jedem leistenden bzw. anforderndem Service werden Servicevereinbarungen in Form von Service-Level-Agreements und/oder Operational-Level-Agreements getroffen, in denen Leistung, Qualität und Menge zu transparenten Preisen vereinbart werden. Diese Beziehungen werden im Reporting abgebildet.

Konkret werden bei einer mehrstufigen Verrechnung die Primärkosten wie bspw. Personalkosten, Abschreibung bzw. Leasing der Hardware, Lizenzen, Wartungsverträge direkt auf Organisationskostenstellen für die einzelnen Abteilungen im Rechenzentrum, Kostenstellen für die verschiedenen Middleware Umgebungen, Kostenstellen für die zugehörigen IT-Systeme und Kostenstellen für die Abteilungen in der Anwendungsentwicklung gesammelt. Anschließend werden die Kostenstellen entlastet nach einem verursachungsgerechten Schlüssel. Dabei sollten die Kosten immer komplett auf die nächste Ebene verrechnet werden, um alle Kosten letztendlich auf dem Business Service zu erhalten.

### 3.3 Aufbau und Nutzen eines aussagekräftigen Kennzahlensystems

Key Performance Indicators (KPIs) sollen, wie der Name sagt, eine Aussage zur Leistung ermöglichen.

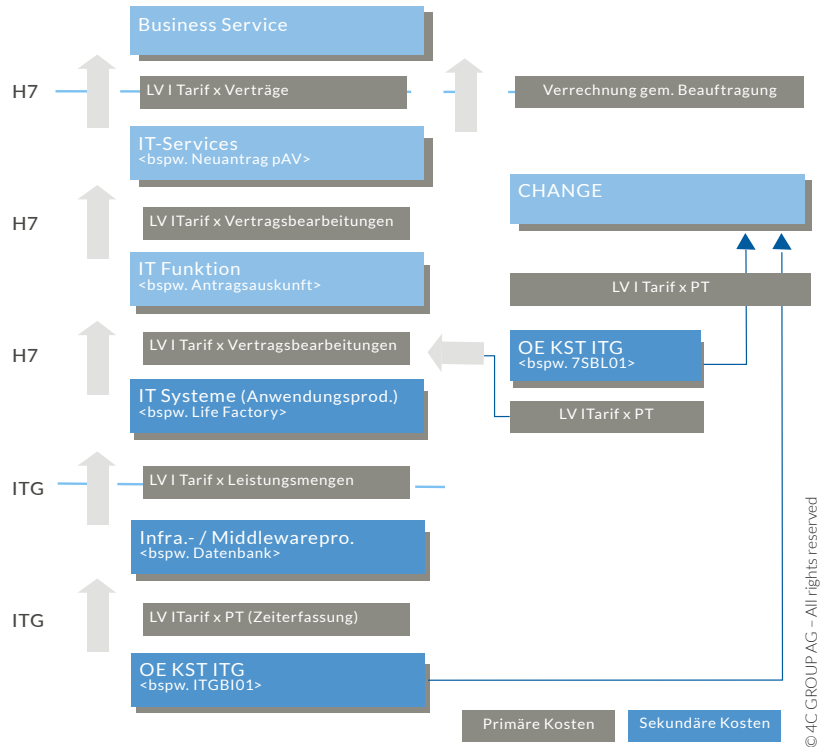


Abbildung 5: Interne Verrechnung von Leistungen und Kosten durch Serviceschnitt

Häufig wird vergessen, dass eine Indikation keine wissenschaftliche Messung, sondern auch eine pragmatische Richtungsangabe umfasst. Die Leistungsmessung kann aufgrund verschiedener Zwecke erfolgen. Viele Unternehmen erhoffen sich Vergleiche im Rahmen eines Benchmarkings. Wichtiger ist der Einsatz im Rahmen eines effektiven Steuerungssystems für IT-Leistungen und IT-Prozesse. Intelligent aufgesetzte Kennzahlensysteme kombinieren inhaltliche und

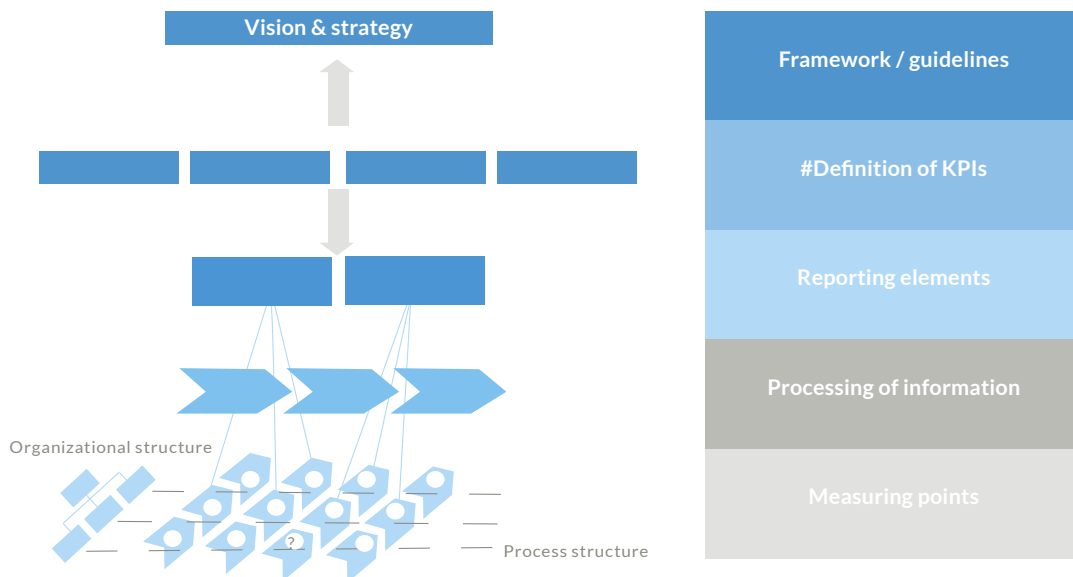


Abbildung 6: Bewährtes Kennzahlensystem

organisatorische Aspekte. Kennzahlen können naturgemäß nur Ausschnitt oder Aspekte eines Wertschöpfungsprozesses erfassen und damit nur ein grobes Abbild der Situation erstellen. Daher ist es notwendig, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen untereinander und die Einflussfaktoren und Stellschrauben auf die Kennzahlen innerhalb des Kennzahlensystems für

Kennzahl für die Interpretation essentiell. Es ist also entscheidend, dass alle Kennzahlen definiert und detailliert beschrieben sind. Ein Beispiel ist in *Abbildung 7* dargestellt.

Bei der Erhebung der Kennzahlen ist darauf zu achten, dass die Voraussetzungen hinsichtlich des Detailgrads durch die Basisprozesse erfüllt werden

Kennzahl	Nr. 1	Projektrendite	Verantwortlich	Name/ Abteilung: xxx	Version: 1.0	Datum: XX.XX. XXXX
Steuerungsziel	Die Projektrendite zeigt den Anteil des Projektumsatzes der nach Abzug der zuordenbaren Projektkosten als Deckungsbeitrag zur Verfügung steht. Die Rendite dient als Zielgrößen und Planungsvorgabe für einzelne Projekte und Projektkategorien. Im Vergleich der Projektrendite können bereits in der Angebotsphase Rentabilitäts- und Portfolioentscheidungen getroffen werden. Im Soll-/Ist-Vergleich weist die Projektrendite auf mögliche Ergebnispotentiale hin und kann aus der Nachkalkulation zur Planung von Projekten genutzt werden.		Darstellung			
Definition (Formel)	DB pro Projekt / Umsatz pro Projekt					
Treiberbaum						
Schwellenwert	<Schwellenwert / Zielwert>					
Dimension	Plan/Ist x	Periode Monat	Lph x	Projekt x	Träger ÖF/PR	Land A-Typ OP/GP
					Funk.B x	...
Quelle	Handbuch					
Basisreport:	<Zahlenquelle>					
Lieferant:	<Name, Funktion>					
Basissystem:	<Zahlenquelle>					
Dateninhalt:	<Definition der Inhalte>					
Frequenz	mtl.: quart.: p.a.:					

Abbildung 7: Dokumentation von Kennzahlen

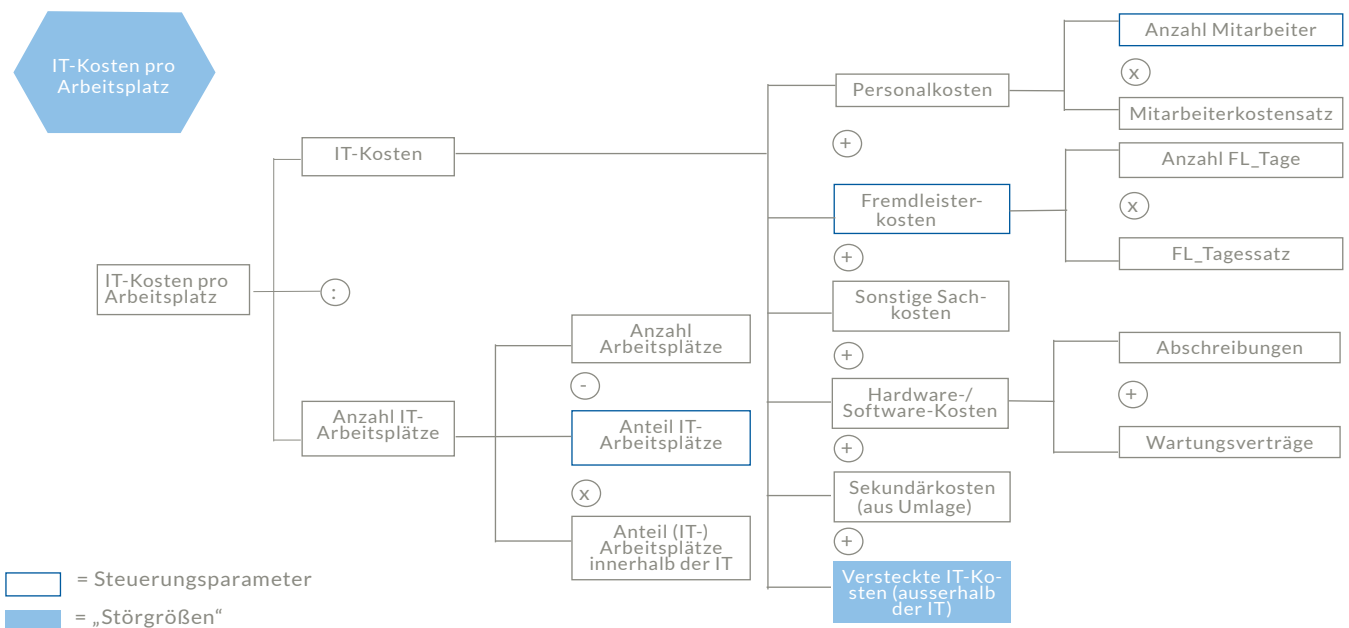
den Nutzer durch den Aufbau der Berichte transparent zu machen. Ein Kennzahlensystem besteht aus den Key Performance Indicators (KPIs, A-Kennzahlen) zur Steuerung des Geschäfts und aus Performance-Kennzahlen (B-Kennzahlen), die diese KPIs um relevante Gesichtspunkte erweitern.

Die Kennzahlendefinition folgt einem bewährten Schema (*Abbildung 6*), das die Kennzahl sowohl in den Kontext auf andere Kennzahlen oder das Geschäftsmodell bindet als auch seine Verankerung in den realen Prozessen definiert. Des Weiteren sind die Definition und Klärung der Entstehung und Erfassung der Informationen, die zur Bestimmung der

müssen. Daher kann es sein, dass zur Ermittlung einzelner Kennzahlen Anpassungen in der Kostenrechnung und den Basisprozessen vorgenommen werden müssen.

### 3.3.1 Identifizierung von Kennzahlen

Die Interpretationsfähigkeit von Kennzahlen hängt sehr stark davon ab, dass sich für den Manager Abhängigkeiten zwischen Kennzahlen und Steuerungshebel vollständig erschließen. Um dieses zu erreichen, ist das Aufstellen sogenannter Treiberbäume hilfreich. Auch Störgrößen, wie die versteckten IT-Kosten im Beispiel in *Abbildung 8*, lassen sich mit dieser Herangehensweise identifizieren. Diese Trei-



© 4C GROUP AG - All rights reserved

Abbildung 8: Steuerungsparameter erkennen mit Hilfe von Treiberbäumen

berbäume sind jedoch nicht zwingend mathematische Abhängigkeiten, sondern können auch „weiche“, erwartete Abhängigkeiten graphisch darstellen.

### 3.3.2 Eigenschaften belastbarer Kennzahlen

Bei der Identifizierung und Festlegung von einzelnen Kennzahlen müssen eine Reihe von Faktoren bezüglich ihrer Definition, Wirkung und Messung berücksichtigt werden. Bezüglich der Definition einer Kennzahl sind folgende Fragestellungen zu berücksichtigen:

- Auf welche Leistung und welchen Prozess bezieht sich die Kennzahl?
- Welcher Effekt wird gemessen?
- Welche (typische) Steuerungsmaßnahme beeinflusst die Kennzahl?
- Mit welcher Verzögerung wird eine Aktivität in der Kennzahl sichtbar?
- Wird durch die Kennzahl eine Struktur bzw. ein Zustand oder eine Aktivität gemessen?
- Welche Störgrößen gibt es und wodurch werden diese beeinflusst?

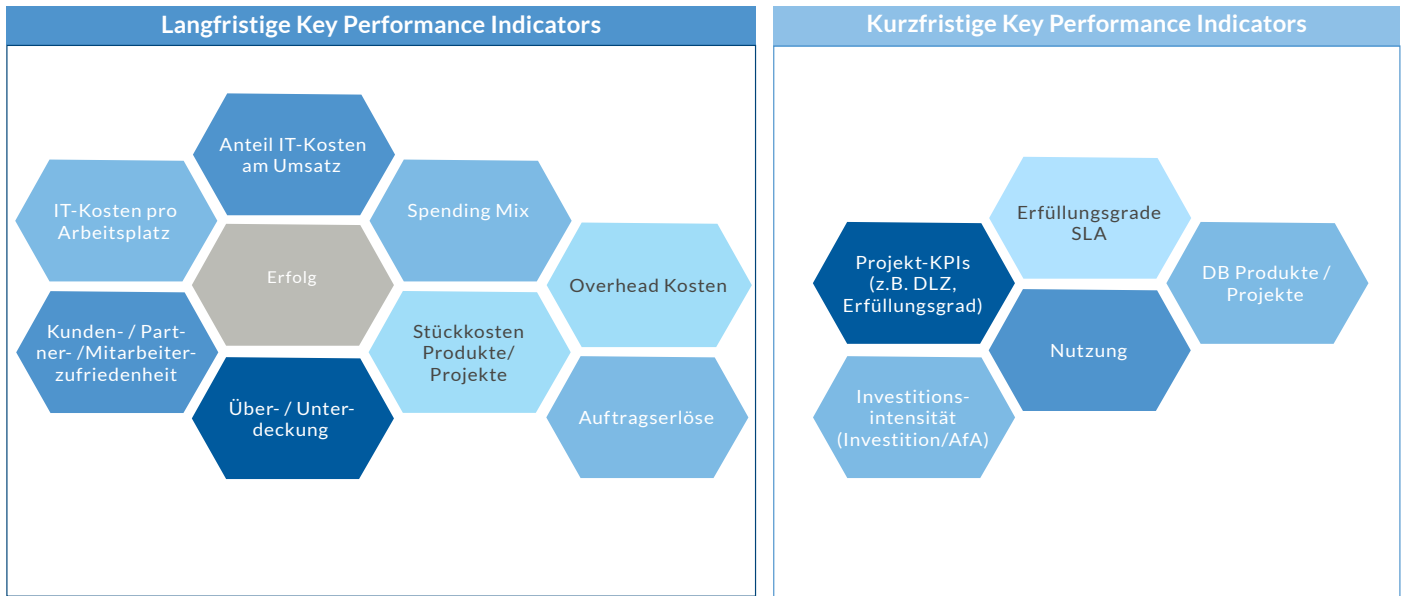
Es ist durchaus sinnvoll, kurz- und langfristige KPI zu unterscheiden. Bezüglich der Wirkung einer Kennzahl gilt es, diese Fragestellungen mit einzubeziehen:

- Welche Organisationseinheit kann durch Aktivitäten die Bestandteile der Kennzahl beeinflussen?
- Welches Verhalten kann in welcher Organisationseinheit direkt/indirekt über die Kennzahl erreicht werden?
- Wie beeinflussbar ist die Kennzahl?

Bezogen auf die Messung einer Kennzahl sind folgende Überlegungen anzustellen:

- Sind alle Kennzahlenbestandteile messbar?
- Sind die Prozesse zur Erhebung der Kennzahlenbestandteile stabil, reproduzierbar, manipulationsfrei, prüfbar und effizient?
- Auf welche Datenquellen muss zugegriffen werden (Bilanz, GuV, Kosten- und Leistungsrechnung, Statistik)?
- Welche Prozesse sind zur Messung notwendig?

Eine Auswahl an KPIs für den Zweck des IT-Controllings ist in *Abbildung 9* dargestellt:



© 4C GROUP AG – All rights reserved

- Voraussetzung\*: Einfache Kostenrechnung bzw. Basisinformationen über Daten der Finanzbuchhaltung
  - Voraussetzung\*: Leistungserfassung und Kostenrechnung
  - Voraussetzung\*: Leistungsverrechnung (da somit Erlöse bzw. Verrechnungen zur Verfügung stehen)
  - Sonstige steuerrelevante KPIs, die separat erhoben werden
- \* Voraussetzung für die Messbarkeit der KPIs sind eine bestehende Datenbasis bzw. die jeweils angewandten Controllingkonzepte und -methoden

Abbildung 9: Auswahl lang- und kurzfristiger KPIs im IT-Controlling

## 4. Transformation und Change

Kennzahlensysteme und deren Nutzung über Berichte in den verantwortlichen Stellen sind ein wichtiger erster Schritt für die Steuerung der IT-Kosten.

Die Verantwortlichen müssen lernen, mit den Informationen zu arbeiten, die Kennzahlen zu interpretieren. Das ist keine Selbstverständlichkeit und die Erfahrung zeigt, dass durch die aktive Nutzung der Kennzahlen der Bedarf entsteht, die Kennzahlendefinitionen bzw. die Zuordnung zu verantwortlichen Rollen anzupassen. Wenn die Verantwortlichen den Umgang mit den Kennzahlen und ihre Einflussmöglichkeiten gelernt haben, können auch Planungs- und

Zielvereinbarungsprozesse einbezogen werden. Auch die Elemente der Vereinbarung von Service Level Agreements wird erst dann gelingen, wenn die Informationen als relevant, robust und verlässlich angesehen werden.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass sowohl Fachbereiche als auch die Verantwortlichen der IT-Bereiche die Informationen für ihre Abstimmungsgespräche nutzen müssen. Andernfalls können die Berichte nicht ständig verbessert werden. Sie sind dann schnell nicht mehr aktuell und nicht mehr relevant.

## 5. Ihre Experten für Performance Management



**Jörg Bassen**  
Senior Partner  
Mobil +49 173 346 58 14  
joerg.bassen@4cgroup.com



**Martin Stephany**  
Partner  
Mobil +49 173 346 58 29  
martin.stephany@4cgroup.com

*„Steuerung der IT erfolgt nicht nur auf Basis von direkten und indirekten Kosten für die IT-Services, sondern auch anhand definierter Leistungsparameter der erbrachten bzw. zugekauften IT-Services wie erreichte Verfügbarkeit, echte Nutzungsdaten (z.B. Lizenzen) und Service Tickets. Ein entsprechendes Reporting ermöglicht erst die zielgerichtete Steuerung.“*

*„Wenn die IT Kosten nach Produktionsgewerken strukturiert und die Lieferantenverträge inkl. deren Mengengerüsten und Laufzeiten den Kostenpositionen zugeordnet sind, können Kosteneinsparpotenziale einfach erkannt und schnell umgesetzt werden, um Budgets für neue Investitionen frei zu räumen.“*

**Office München**  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

**Office Berlin**  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

**Office Frankfurt**  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

**Office Düsseldorf**  
Sky Office, Kennedydamm 24  
D-40221 Düsseldorf