

Target Costing –

IT-Kosten und Leistungen effizient steuern

Ziele der Kostensteuerung

Die Kosten und Leistungen der IT zu steuern ist aufwändig. Viele Unternehmen versuchen, die Leistungen im Rahmen des Gesamtbudgets zu optimieren. Differenzierte Ansätze, die ein Projekt- und Dienstleistungsportfolio nach strategischen und operativen Aspekten beurteilen, gibt es selten. Dennoch müssen Dienstleister

1. *in Mehrwert und Leistung investieren:* Damit für Kunden und Dienstleister Mehrwert entsteht und die strategischen und operativen Ziele erreicht werden, müssen die Investitionen in derzeitige oder neue Leistungen vorab genau eruiert werden.
2. *für stabile Kosten bei vergleichbarer Leistung sorgen:* Produkte müssen permanent optimiert werden. Durch Automatisierung und Verbesserung des Nutzungsgrades lässt sich das Kosten-Nutzenverhältnis eines Services verbessern. Innerhalb einer Leistungsvorgabe wie zum Beispiel Bedarfsmengen muss ein Produkt oder Vorprodukt zu den vereinbarten Stückkosten produziert werden. Damit entsteht eine Leistungsgarantie für die Leistungsnehmer. Kostenrisiken werden minimiert.
3. *Innovationen vorantreiben:* Die Entwicklung neuer und innovativer Produkte erweitert oder diversifiziert das Portfolio. Den Produkten werden Umsatz-, Kosten- und Leistungsziele gesetzt.

Preisgestaltung und Kalkulation

Interne IT-Service-Anbieter unterliegen gesetzlichen Regeln für die Preisgestaltung beim Transfer von Waren und Leistungen innerhalb der Unternehmensgruppe. Die OECD hat dafür den Fremdvergleichsgrundsatz (Arm's Length Principle) definiert. Der Fremdvergleichsgrundsatz wird in den einzelnen Ländern allerdings unterschiedlich stark umgesetzt. Daher muss vor der Ermittlung der Transfer-Preise eine Prüfung anhand geltender Steuerrichtlinien durchgeführt werden. In Deutschland sind momentan die Methoden Comparable Uncontrolled Pricing (CUP), Cost Plus und Resales Price akzeptiert.

Unternehmen, die frei am Markt auftreten, unterliegen lediglich dem Wettbewerb sowie dem ständig steigenden Kostendruck in der IT.

Kosten und Leistungen müssen kontinuierlich über den Lebenszyklus eines Produktes gesteuert werden.

Kalkulation und Kostenrechnung

Preisgestaltung und Kosten können aus verschiedenen Gründen voneinander abweichen. Die Kalkulation mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen beeinflusst das Ergebnis.

Eine ABC-Kalkulation allokiert Kosten anhand einer Stückliste mit aktuellen Einkaufskonditionen, die über den Lebenszyklus eines Produktes variieren können. Die Kalkulation kann Investitionsgüter nach Nutzungszeiten berücksichtigen, während die Kostenrechnung immer die gültigen AfA-Regeln (Abschreibung für Anlagegüter) berücksichtigt. Serverhardware wird zum Beispiel in drei Jahren abgeschrieben, Serverracks für Re-

chenzentren hingegen über vier Jahre. Für jedes Anlagegut gibt es gesetzlich vorgegebene Zeiträume.

Weitere Abweichungen zur Kostenrechnung können sich aus Rechnungsabgrenzungen für gemietete Güter ergeben. Dazu gehören beispielsweise Wartungsrechnungen, die jährlich oder quartalsweise gezahlt werden. Um den Erfolg von Produkten, deren Preisgestaltung auf ABC-Kalkulationen basiert, zu ermitteln, müssen Kosten und Umsatz über den gesamten Lebenszyklus betrachtet werden.

Man sollte beachten, dass die ABC-Kalkulation in der Regel nur einen Teil der Produktkosten ausmacht. Jedes Produkt enthält meist auch Umlagen, die nicht als Stücklisten inklusive aller Einzelleistungen und -komponenten vorliegen. Umlagen entstehen meist aus Querschnittsfunktionen eines Dienstleisters wie beispielsweise Überwachung, Softwareverteilung, Virenschutz et cetera.

Neben der ABC-Kalkulation werden häufig auch stark Kostenrechnungs-zentrierte Ansätze gewählt. Insbesondere Produkte, die schon eine Zeit lang verkauft und genutzt werden und zu denen bereits Kosten entstanden sind, eignen sich für diesen Kalkulationsansatz. Aber auch Querschnittsdienste, bei denen eine ABC-Kalkulation auf Grund der Menge an Einzelteilen nicht möglich ist und die nach Umlageverfahren auf Produkte verrechnet werden, sollten sich bei der Preisfindung an der Kostenrechnung orientieren. Beispiele hierfür sind große Netzwerke für das Rechenzentrum oder die Netzwerke für Arbeitsplätze sowie extern hinzu gekaufte Dienstleistungen.

Wenn Mengen vorliegen, können die Stückkosten der Umlagen aus der Kostenrechnung ermittelt werden. Abweichungen zwischen Ist- und Zielkosten kommen dabei häufig durch schwan-

kende Auslastung und damit durch Mengenabweichungen zustande.

Grundsätzlich sollte die Kostenermittlung von der Kalkulation abgegrenzt und jeder Kalkulation folgendes Schema zugrunde liegen:

- **Direkte Kosten:** Direkt zurechenbare Kosten sind Hard- und Software-Investitionen, gegebenenfalls Herstellerwartung sowie Projektleistungen. Sie werden ausschließlich für den zu kalkulierenden Dienst genutzt.
- **Indirekte Kosten:** Aus gemeinsam genutzten Querschnittsleistungen wie Virenschutz, Überwachung, Softwareverteilung und Rechenzentrum entstehen übergreifende Kosten. Diese Dienste sind als Vorprodukte zu sehen, die ein Dienstleister benötigt, um einen Service zu betreiben. Sie sollten möglichst verursachungsgerecht umgelegt werden. Dazu müssen entsprechende Kostentreiber definiert, gemessen und zur Kalkulation herangezogen werden, die die Leistung transparent abbilden.
- **Betriebskosten:** Laufende Personalkosten über die Bereitstellung eines Services hinaus entstehen durch Fehlerbehebung sowie Änderungen an der Konfiguration. Personalkosten werden meistens Komponenten-bezogen erfasst, also für alle Datenbanken, Webserver, E-Mailserver und so weiter. Übergreifende Aufgaben wie die Arbeit der Überwachungszentren müssen wiederum umgelegt werden.

Aufbauend auf dem Kalkulationsschema können für direkt zurechenbare Kosten mehrere Ansätze unterschieden werden. Indirekte Kosten und Personal werden immer gleich zugeordnet.

ABC-Stückkostenkalkulation: Sie allokiert Kosten für eine Mengeneinheit, beispielsweise für Anlagegüter oder Wartungsausgaben, die direkt dem Produkt zugerechnet werden können. Umlagen für indirekte Kosten sowie für Betriebsleistungen kommen aus der Kostenrechnung oder der Zeiterfassung. Beispiele für die ABC-Stückkostenkalkulation sind: ein Server oder ein Arbeitsplatz mit der jeweiligen Hard- und Software sowie Administrations- und Pflegeaufwand.

ABC-Gesamtkostenkalkulation: Sie kalkuliert die Gesamtleistung, also mehrere Leistungsmengen auf der Basis des ABC-Ansatzes. Beispiele hierfür sind Mailing Services oder Desktop File Services. Sie enthalten Infrastrukturanteile, die ein einzelner Nutzer nicht auslasten kann und daher in größeren Mengen berücksichtigt werden. Die Gesamtkalkulation setzt ein Leistungsziel beziehungsweise eine Bedarfsplanung für den Service voraus, der den Schwellwert für die Kostendeckung vorgibt..

Kostenrechnungsbasiert: Preisgestaltungen ohne detaillierte Stückkosten-Kalkulationen können auf der Basis der aktuellen Kostenrechnung durchgeführt werden. Die Preisgestaltungsmöglichkeiten sind hierbei eingeschränkt, da detaillierte Informationen zu Anlagegütern und Wartungskosten sowie Betriebs- und Projektleistungen summarisch vorliegen. Detailinformationen müssen aus der Kostenrechnung sowie dem Anlagebuch erhoben und analysiert werden.

Kalkulationsansätze richten sich nach der Zuordenbarkeit der Kosten über den Lebenszyklus sowie der Leistungsmenge. Activity Based Costing (ABC) bietet mehr Flexibilität und Transparenz als eine auf der Kostenrechnung basierende Kalkulation.

Ansätze für die Steuerung

Die differenzierte Kostensteuerung gegen Budgets auf Produkt- oder Vorproduktebene ist häufig schwierig umzusetzen. Der Grund sind z.B. Leistungsrisiken, die durch Änderungen der Mengen und Bestandteile der Leistungen wie zum Beispiel Lizenz- und Wartungskosten, Service Requests, Incident- und Problemtickets auftreten. Deshalb müssen die Leistungs- und Kostenrisiken abgegrenzt werden und veränderte Rahmenbedingungen der Kalkulationen berücksichtigt werden (Nutzungsdauer versus Abschreibungsvorschriften, Mengenentwicklung, Betriebskostenschätzung, Änderungen des Service Levels).

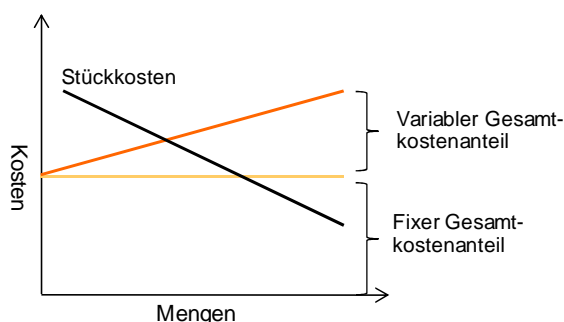
Grundsätzlich sollte sich der Steuerungsansatz nach dem Bedarf richten, den wiederum der Kunde bestimmt. Man kann auch zukünftigen Bedarf berücksichtigen, um neue Services vorzubauen und anschließend zu erweitern.

Der Bedarf von Produkten wird auf Vorleistungen herunter gebrochen, um für Transparenz zu sorgen. Die detaillierte Bedarfsplanung erfordert allerdings, dass die Zusammensetzung der Produkte aus direkten, indirekten beziehungsweise übergreifenden Leistungen in den Stücklisten dargestellt wird.

ABC-Kalkulationen – egal ob auf Stück- oder Gesamtkosten bezogen – besitzen mehr Transparenz als Kostenrechnungsbasierte Kalkulationen, da sie die direkten Investitionen einzeln mit Mengen und kalkulatorischen Rahmenbedingungen zeigen. Da die kalkulatorischen Ansätze von Kostenrechnung und Kalkulation abweichen, müssen aber neben monatlichen oder quartalsweisen Kostenkontrollen auch die Kosten über den gesamten Lebenszyklus betrachtet werden. Sie geben Auskunft über den endgültigen finanziellen Erfolg oder Misserfolg eines Produktes. Das erfordert, kontinuierlich Mengen nachzuhal-

ten und Budgets und die Kalkulation abzugleichen. Damit werden Stückkosten, Gesamtkosten und die Mengen als Indikator der Leistung geprüft.

Voraussetzung für einen auf Stückkosten basierenden Steuerungsansatz ist zum einen die Messbarkeit der Bedarfsmengen und zum anderen, dass die Bedarfsmengen signifikant Kosten beeinflussen. Es gibt Dienstleistungen, die hauptsächlich auf Fixkosten basieren, zum Beispiel der Vor-Ort-Service für Desktops und Laptops. In diesem Fall haben Vorhaltekosten einen großen Einfluss auf das Budget. Netzkosten hängen nicht nur davon ab, wie viele Arbeitsplätze angeschlossen sind, sondern zum Beispiel auch, über wie viele Standorte die Arbeitsplätze verteilt sind. In diesen Fällen steigern Mengenzuwächse die Kosten nicht linear, ebenso führt die Reduzierung der Menge nicht zu den möglicherweise linear kalkulierten Einsparungen.



Welches Gewicht Budgets und Stückkosten sowie Mengen in einem Steuerungsansatz bekommen, kann also eine Kostenstrukturanalyse zeigen. Sie sollte variable und fixe, direkt und indirekt zurechenbare Kosten herausarbeiten. Während fixe und variable Kostenstrukturen Aussagen zum Einfluss von Mengenveränderungen auf die Stückkosten erlauben, geben direkte beziehungsweise indirekte Kosten Hinweise auf Kostenrisiken aus Vorprodukten und Betrieb.

Kalkulationen auf der Basis der Kostenrechnung beziehungsweise Kostenstellen haben ihre Existenzberechtigung, wenn Dienstleister zum Beispiel Leistungsdifferenzierung durchführen und Einzelleistungen aus Paketen herauslösen. Auf diese Weise werden sie separaten Kostenstellen zugeordnet. Nachteile Kostenrechnungsbasierter Kalkulationen sind:

- *Schwierige Kostenabgrenzung:* Da größere Kostenblöcke wie zum Beispiel Wartungskosten von Hard- und Software meist gesammelt vom Lieferanten in Rechnung gestellt werden, sind sie häufig schwer zuordbar. Des Weiteren kann die Kostenallokation von Vorprodukten Lücken aufweisen, wenn innerbetriebliche Leistungsnehmer den Leistungsbezug nicht korrekt quantifizieren können (Storage und Sicherungsmengen, et cetera).
- *Aufwändige Strukturanalysen:* Betriebswirtschaftliche Systeme stellen meistens Kostenstellen zu Kostenarten und direkte Kostenstellen zu indirekten Kosten (sekundär) dar. Die Sach- und Personalkosten werden summiert. Genaue Leistungsbestandteile müssen durch Analysen des Anlagebuchs, der Zeiterfassung oder in Interviews erhoben werden.

Weitere Nachteile ergeben sich aus Mischkosten aufgrund mehrerer Technologie-Generationen in einem Kostenblock. Verfallen die Preise für IT-Anlagegüter schnell (Hardware), trägt diese Art der Kosten- und Preisbildung auch immer die Altlasten. Daher sollte die Kalkulation auf der Basis der Kostenrechnung nur das letzte Mittel für die Preisbestimmung sein. Die einfache Steuerung beschränkt sich auf Mengen, Stückkosten und Gesamtbudgets, die durch weitere Service-Kennzahlen wie beispielsweise Incidents und

Änderungen ergänzt werden kann. Zusätzlich zu Bedarfsmengen hilft die Erhebung von technischen Mengen wie installierter Massenspeicher versus verkaufter Massenspeicher, um die Auslastung der Technologie und damit verbundene Potenziale zur Kostensenkung zu ermitteln.

In den folgenden Fällen müssen die Kosten übergreifend geprüft werden:

- Starke Veränderungen der Mengen gegenüber der Planung oder Kalkulation (bei +/- 10%)
- Aus- oder Rückbau eines Services
- Änderungen der Architektur oder einzelner Komponenten
- Änderung der Betriebsprozesse oder Verfahren

Unterschiedliche Kalkulationsansätze müssen in die Steuerung einfließen, um Kostenrechnung und Kalkulation der Kosten nachvollziehen zu können.

Umsetzung in der Organisation

Target Costing als Steuerungsansatz über das Gesamtbudget hinaus ist keine Aufgabe der Unternehmensführung allein, sondern das Kosten- und Produktbewusstsein sollte auch in die Leistungseinheiten getragen werden.

Um Target Costing konsequent umzusetzen, muss die Service-Organisation einbezogen werden. Der Bereich, der technisch für einen Service verantwortlich ist, sollte auch die Verantwortung für die permanente Optimierung haben und an den Leistungs- und Kostenzielen gemessen werden. Damit entstehen Leistungsgeber- und Leistungsnehmerbeziehungen, die die Produktion eines Produktes aus allen Teilleistungen verantworten und jeweils ihren Teil der Lieferkette nach messbaren Kenngrößen steuern.

Zusammenfassung

Natürlich können IT-Dienstleister die Kosten von Gesamtbudgets steuern, dabei verschenken sie jedoch die Möglichkeit, ihre Dienstleistung effizient zu gestalten und nachhaltig zu optimieren.

Die Differenzierung von Dienstleistungen und das Aufbrechen von Mengen auf Produkte und Vorprodukte ist aufwändig, trägt aber auch zur Integration der Leistungseinheiten eines IT-Dienstleisters bei. Damit wird das Bewusstsein der Serviceorganisation für die Gesamtleistung des Unternehmens geschärft.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.i-plm.net oder per Email info@i-plm.net.