INTERNE LEISTUNGS-VERRECHNUNG: EIN INSTRUMENT ZUR VERBESSERUNG DER WIRTSCHAFTLICHKEIT

Herbert Henke ist Leiter der Informationsverarbeitung der GTZ GmbH, Eschborn; Dr. Gert-Dieter Jakubczik ist Geschäftsführer der JSC Management- und Technologieberatung GmbH, Wiesbaden; Norbert Skubch ist Geschäftsführer der JSC Management- und Technologieberatung GmbH, Wiesbaden.

von Herbert **Henke**, Dr. Gert-Dieter **Jakubczik**, Norbert **Skubch**, Eschborn

Noch viel zu oft wird Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens grundsätzlich mit Kostensenkungen gleichgesetzt. Drastische Sparmaßnahmen führen jedoch häufig dazu, die falschen Schwerpunkte zu setzen oder über das eigentlich Notwendige hinauszuschießen. Aktuelles Beispiel sind die IV-Bereiche vieler Unternehmen. Dort wird nun nach einer langen Periode überproportionaler Budgetzuwächse bevorzugt der Rotstift angesetzt - im Einzelfall u. U. mit fatalen Konsequenzen. Erfolgen diese Einsparungen nämlich nicht zielorientiert, sondern nach dem 'Rasenmäher'-Prinzip, kann damit durchaus die generelle Handlungsfähigkeit einer IV-Einheit oder sogar des Unternehmens selbst bedroht sein. Bei einer derartigen Vorgehensweise wird die unterschiedliche Abhängigkeit von IV-Leistungen für Unternehmungen sträflich mißachtet. Befindet sich ein Unternehmen beispielsweise gerade in einer Phase der Internationalisierung, so ist es auch in wirtschaftlich unbefriedigender Lage wenig sinnvoll, das Budget für den Ausbau von Kommunikationsleistungen zu kürzen. Möglicherweise können auch neue Herausforderungen der IV wie z. B. Unterstützung einer Reorganisation von Geschäftsabläufen oder Einführung zukunftsfähiger IV-Technologien nicht mehr mit der erforderlichen Intensität bearbeitet werden.

Sparprogramme mit kurzfristigem Erfolg

Viele Unternehmen schauen darüber hinaus bei groß angelegten Sparprogrammen allzu oft nur auf den kurzfristigen Erfolg und übersehen dabei, daß sich Einsparungseffekte so nicht dauerhaft gewährleisten lassen, weil strukturell wenig geändert wurde. Stattdessen stellen sich bei den internen Dienstleistern über kurz oder lang die alten Budgetvolumina wieder ein.

Und nicht zuletzt können radikale Sparmaßnahmen auch unerwünschte personalpolitische Folgen haben: Zunächst einmal gehen derartige Eingriffe i. a. stets mit einer allgemeinen Verschlechterung des Betriebsklimas einher. Verstärkt sich bei den Mitarbeitern dabei noch das Gefühl, daß initiierte Budgetkürzungen fachlich unsinnig sind und nicht den erwünschten Erfolg zeitigen, kann ein verhängnisvoller Aderlaß gerade des hochqualifizierten Personals die Folge sein. Denn sie sind es, die in einer solchen Atmosphäre zuerst nach neuen beruflichen Wegen suchen und naturgemäß dann auch die größten Chancen auf einen attraktiven Arbeitsplatzwechsel haben.

Einen wirkungsvolleren Weg beschritt **die bundeseigene Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH in Eschborn.** Sie setzt auf

Marktprinzipien für die internen Dienstleister

und damit auch für den IV-Bereich. Aus grundsätzlichen Erwägungen heraus und um letztlich jedem Inhouse-Kunden IV-Leistungen und -Kosten offenzulegen, wurde im Laufe dieses Jahres ein IV-Controlling eingeführt, das in seiner ersten Ausbaustufe vor allem die interne Leistungsverrechnung (ILV) zum Gegenstand hat.

Angesichts des besonderen Auftrages der GTZ verboten sich undifferenzierte Cost-Cutting-Maßnahmen ohnehin. So wird die Gesellschaft - mit 1300 Mitarbeitern in der Zentrale und einem Umsatz von über 1,5 Milliarden Mark im Geschäftsjahr 1993 - nicht ausschließlich von der Bundesregierung mit der Abwicklung von Projekten und Programmen zur technischen Zusammenarbeit mit Partnerländern beauftragt. Ihre Organisationsform als privatrechtliches Unternehmen ermöglicht es darüber hinaus, auch im Auftrag Dritter gegen Entgelt tätig zu werden. Dieses sogenannte Drittgeschäft umfaßt sowohl Aufträge, die von Organisationen wie beispielsweise der Weltbank, der Europäischen Union oder der UNHCR erteilt werden, als auch Aufträge, die direkt von Partnerländern - etwa dem Königreich Saudi-

Arabien - finanziert werden. Derzeit ist die GTZ in über 120 Ländern tätig und unterhält 53 Büros in sogenannten Schwerpunktländern der Dritten Welt.

Informatikbereich bei GTZ

In einem weltweit tätigen Unternehmen wie die GTZ ist die Bedeutung der Informatik zwangsläufig nicht zu unterschätzen. So hat der verantwortliche DV-Bereich nicht nur andere Dienstleistungseinheiten der Zentrale mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware, Bürokommunikation oder Informationssystemen zu unterstützen; **auch die operativen Einheiten** (organisiertnach Länderbereichen) **müssen mit Informations- und Kommunikationstechnik ausgestattet werden.** Nicht zuletzt fordern die Projekte und Büros in den Partnerländern zunehmend entsprechenden Support. Dies kann sowohl direkt mit der zu erbringenden Consultingleistung zusammenhängen als auch unterstützende, administrative Aufgaben wie z. B. Buchhaltung, Kostenrechnung oder Experten-Ressourcenverwaltung betreffen - und zwar möglichst integriert und mindestens in fünf verschiedenen Sprachen.

Zur Abdeckung der unterschiedlichen Kundenanforderungen betreibt die GTZ heute ein zentrales Rechenzentrum in Eschborn und verfügt über eine **Vielzahl von maineframeorientierten Anwendungen,** die entweder auf Standardsoftware-Pakete basieren oder mit Hilfe einer 4GL-Umgebung individuell entwickelt wurden. Ergänzt wird dies inzwischen um ein **lokales Netzwerk mit ca. 1000 Nutzern nach dem Client-Server-Konzept**, das konsequent ausgebaut wird. Bürokommunikation, integrierte Vorgangsbearbeitung und serverbasierte Ablagesysteme sind die aktuell darauf laufenden Anwendungen. Kurzfristig wird diese Palette um betriebswirtschaftliche Kernapplikationen ergänzt werden, so daß der Weg in eine zukunftsorientierte IV-Technik bereits aufgezeigt ist.

Umfangreich vernetzte Informatik

Die sich abzeichnende, umfangreich vernetzte Informatik der GTZ ist das Abbild einer komplexer werdenden Unternehmensstruktur. Dabei ist noch nicht einmal die angestrebte Ausbaustufe erreicht: Im Zuge von Dezentralisierungsbestrebungen des Hauses, also einer **Verlagerung der Ergebnisverantwortung vor Ort,** kommt beispielsweise der kommunikationstechnischen Anbindung regionaler Büros eine besondere Bedeutung zu, führt aber aufgrund der geographischen und insbesondere infrastrukturellen Gegebenheiten in den Partnerländern zu einer DV-technischen und administrativen Herausforderung. Bereits im Herbst dieses Jahres sollen je ein Büro in Lateinamerika, Afrika und Asien mit Unterstützung eines global ausgerichteten Partners in einen Pilot- bzw. Testbetrieb eingebunden werden.

Unter diesen anspruchsvollen Randbedingungen die Übersicht zu behalten, darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit der IV dauerhaft zu sichern und dazu auch noch Effizienzverbesserungen in der Informatik zu erreichen, so erkannte man in Eschborn schnell, ist nur mit strukturellen Änderungen möglich.

Konzentration auf sinnvolle Aufgaben

Ein Ansatzpunkt für Änderungen waren Erkenntnisse vieler Industriebetriebe, die Produktivität durch Eliminierung aller unnötigen Arbeitsschritte drastisch erhöhen und Durchlaufzeiten signifikant verringern konnten - und dies überproportional zur korrespondierenden Freisetzung zuvor gebundener Ressourcen. Auf den ersten Blick ein Widerspruch; bei näherer Betrachtung allerdings ein Zusammenhang mit plausibler Erklärung: Jeder Mitarbeiter kreiert Output und bei der heutigen Arbeitsteiligkeit damit im Regelfall auch Arbeit für seine Umgebung. Besteht diese überwiegend aus nicht sinnvollen Aufgaben, so wird nicht nur seine Arbeitskraft für unnötige Dinge verschwendet, sondern auch die seiner Kollegen - ganz zu schweigen von notwendigen Koordinationsaufwänden. Es kann ein Kreislauf in Gang gesetzt werden, der im Extremfall **zur unproduktiven Eigenbeschäftigung** führt. Anschaulich manifestiert sich dieser Sachverhalt beispielsweise in der Redewendung: "Adding more people don't make a projekt faster". Im Umkehrschluß führt eine Konzentration auf sinnvolle Aufgaben demnach zur überproportionalen Produktivität. Die hohe Kunst ist es allerdings zu erkennen, welche Aufgaben denn nun verzichtbar und welche Tätigkeiten im eigentlichen Sinne wertschöpfend sind, um zu vermeiden, daß aus schlanken Prozessen und Strukturen schwindsüchtige werden.

Es gibt für diese Fragestellung leider keine Patentlösung. Mit Sicherheit aber kann gesagt werden, daß es zunächst unverzichtbar ist zu wissen, was eine Aufgabe überhaupt kostet und ob die Aufgabe bzw. die resultierende Leistung unter dem ermittelten Kostenniveau von einem potentiellen Abnehmer noch nachgefragt wird. In den Instrumenten der Betriebswirtschaft übersetzt bedeutet dies die Einführung einer **ILV mit marktähnlichen Mechanismen für Preisbildung und Abnahme von IV-Leistungen im Unternehmen.** Marktähnliche Prinzipien bedeuten für einen internen Anbieter insbesondere, **den Kundennutzen in den Mittelpunkt des täglichen Handels** zu setzen, die Konkurrenzfähigkeit seiner Produkte bzw. Leistungen in Bezug auf ihre Preis-/Leistungsverhältnisse permanent zu hinterfragen und ein Auftragnehmer-/Auftraggeberverhältnis ohne Kontrahierungszwang zu unterstellen.

Verrechnung von DV-Kosten

Haupthindernis bei der Einführung eines internen Marktes für IV-Leistungen war bei der GTZ - wie bei vielen anderen Unternehmungen auch - die Verrechnung von DV-Kosten nach nicht nachvollziehbaren Umlageschlüsseln - ein Verfahren, das allgemein als unverständlich und ungerecht empfunden wird und - schlimmer noch - nichts über die Wirtschaftlichkeit der zugrundeliegenden Leistungserbringung aussagt. Ökonomisches Handeln sowohl der Informatik als auch eines internen Abnehmers kann aber nur auf die Beeinflußbarkeit interner Preis- und Kostenstrukturen gründen und muß damit zwangsläufig deren Kenntnis voraussetzen. Zunehmend am Wertbeitrag gemessene Fachbereiche

können die Fragen

- **Welche IV-Leistungen belasten mein Budget?**
- **Welche Leistungen könnte ich streichen oder alternativ beziehen, ohne an Schlagkraft zu verlieren? oder**
- **Welches Ausmaß an Einsparungen erziele ich damit?**

nur dann erfolgreich beantwortet bekommen, wenn klar ist, welche IV-Leistung welchen Preis hat bzw. welche Kosten verursacht. Daß damit auch überzogene Forderungen selbstkritischer betrachtet werden und auf das Notwendige reduziert werden, liegt auf der Hand.

Transparenz der Kostenstruktur

Aber auch die DV-Abteilung selbst erfährt erst bei transparenten Kostenstrukturen, wie es um die Effizienz ihres Ressourceneinsatzes bestellt ist und wo sie im Vergleich mit externen Anbietern steht. Nur über die Transparenz kann ihr deutlich werden, welche Unternehmensbereiche ihre wichtigsten Kunden und welche IV-Leistungen ihre wichtigsten Produkte sind. Das unternehmerische Denken der Abteilung wird somit insgesamt gestärkt und der Blick geschärft für die Markt- und Wettbewerbsbedingungen, wie sie auch außerhalb des Unternehmens herrschen. Auf Markttransparenz aufbauend kann sie ihre Wettbewerbsfähigkeit zielgerichtet verbessern. Sie wird Kosteneinsparungen nur dort initiieren, wo Effizienz- oder Produktivitätssteigerungen zu erwarten sind, die sie gegenüber ihren 'Konkurrenten' in eine bessere Position bringen, ohne dabei die Bedarfe der internen Kunden zu gefährden. Eine klare Priorisierung entsprechender Maßnahmen ist die Folge.

Eine Preiskalkulation von Leistungen darf allerdings nicht mit der Verrechnung entstandener Kosten verwechselt werden. Ein Beispiel ist die weitverbreitete Verrechnung von Anwendungsbetreuung nach Personentagen. Der Leistungsabnehmer erhält die Kosten der Zeit verrechnet, die ein Anwendungsbetreuer zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe gebraucht hat. Das kann günstig sein. Es kann aber auch teuer sein, wenn der Betreuer aufgrund schlechter eigener Arbeitsorganisation oder eigener Unerfahrenheit Vorgänge mehrmals in die Hand nehmen muß, damit mehr Zeit als beabsichtigt verbraucht und so natürlich auch höhere Kosten in Rechnung stellt. Letztendlich werden also Kosten und nicht Leistung verrechnet. Daß so verfahren wird, liegt einfach daran, daß entsprechende Zahlen in der Informatik sofort verfügbar sind und nur - einen geringen Verwaltungsaufwand nach sich ziehen. Für einen Abnehmer bleiben die angefallenen Kosten im Hinblick auf ihren Leistungscharakter jedoch unverständlich und erlauben kaum eine zielgerichtete Einflußnahme.

Leistungskatalog erstellen

Sinnvoller ist es, einen Leistungskatalog aufzustellen, der in einer für die Fachbereiche verständlichen Sprache verfaßt ist. Er könnte als Leistungen beispielsweise verschiedene **Level der Hotline-Betreuung**, aber auch **Kategorien für Anwendungsanpassungen** (z. B. Maskenmodifikation, Dialogüberarbeitung, neue Auswertung) umfassen. *Sind in einem Unternehmen mehrere Systemplattformen im Einsatz, so müssen selbstverständlich je Plattform angepaßte Kategorien entwickelt werden.* Leistungen, die sich nicht in diesem Sinne standardisieren lassen, sind in der Art eines Kostenvoranschlages einzeln zu kalkulieren. Eine Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses durch den Abnehmer wird damit entscheidend unterstützt. Eine Produktivitätsmessung in der Anwendungsbetreuung wird möglich.

Um den

administrativen Aufwand in Grenzen

halten zu können, darf die Differenzierung nicht übertrieben werden. Ein **Leistungskatalog mit 500 und mehr Leistungsarten** für die IV - wie er manchmal angetroffen wird - **ist sicherlich nicht die geeignete Detaillierung.** Auch muß zugestanden werden, daß die Entwicklung eines Leistungskataloges seine Zeit braucht. Ein IV-Bereich muß im Rahmen der ILV erst Erfahrungen sammeln, um leistungsorientierte Preise überhaupt bilden zu können. Konzeptionelle und technische Vorarbeiten sind erforderlich und müssen teilweise in unternehmensweit akzeptierte Prinzipien z. B. für Verrechnungsmodalitäten gegossen werden. Um bereits ab 1995 mit einer Verrechnung von IV-Leistungen starten zu können, entschloß sich die GTZ daher, zunächst auch ressourcenorientierte Maßeinheiten zuzulassen. Allerdings beginnt die DV-Abteilung bereits in diesem Jahr damit, diese schrittweise in leistungsorientierte zu überführen, so daß ab 1996 eine - im zuvor beschriebenen Sinne - Preiskalkulation in IV-Leistungen gegeben sein wird.

Kostenstellenentlastung bei ILV?

Konzeptioneller Ausgangspunkt der ILV war zunächst einmal die Absicht, die Kostenstellen der IV vollständig zu entlasten. Die Entlastung sollte dabei soweit wie möglich verursachergerecht vorgenommen werden - Konsequenz: Wann immer eine Kostenstelle oder ein Kostenträger für einen IV-Ressourceneinsatz identifiziert werden kann, ist auf diesen auch zu buchen. Der prozentuale Anteil an Umlagen sollte also möglichst gering ausfallen. Bebzw. Entlastung gegenüber einem Inhouse-Kunden erfolgen dann stets über einen Auftrag. Die vereinbarten Bedingungen der Leistungsabnahme bleiben damit auch zu späteren Zeitpunkten stets nachvollziehbar.

Um dies erreichen zu können, mußten zunächst die Kostenarten bzw. Konten der IV-Kostenstellen vollständig erfaßt werden und mit den im Unternehmen gebräuchlichen Strukturen abgestimmt werden. Üblicherweise wird hierbei zwischen Primär- und Sekundärkosten unterschieden. Primärkosten sind beispielsweise die Kostenarten Personal *(Gehalts- und Gehaltsnebenkosten)*, Material *(Soft- und Hardware, DV-Verbrauchsmaterial, Büromaterial und -infrastruktur)* sowie Dienstleistungen *(PC-Wartung, externe HW- und SW-Dienstleistungen, allg. Beratung, Versicherun-*

gen etc.). Zu den Sekundärkosten gehören die Leistungen anderer interner Dienstleister *(z. B. Druckerei)* sowie die Unternehmens- und Bereichsumlagen.

Mit dieser Art der Aufteilung ist bereits angedeutet, daß IV-Kostenstellen der GTZ auch untereinander Leistungen beziehen können. RZ-Kapazitäten, die die Anwendungsentwicklung im Rahmen des Programmtests benötigt, sind beispielsweise keine Primärkosten der Kostenstelle 'Anwendungsentwicklung', sondern der Kostenstelle 'RZ' und werden per ILV an die Anwendungsentwicklung weiterverrechnet. Die IV-internen Leistungsströme mußten definiert werden, bevor die marktwirksame Preisbildung vorgenommen werden konnte, da das Preisniveau einzelner Leistungsarten durch sie maßgeblich beeinflußt wird.

Nach der Offenlegung der Kosten konnten nun je Kostenstelle die Leistungsarten mit entsprechenden Verrechnungseinheiten definiert werden. Die Arten leiten sich aus den Grundprozessen der IV ab, die durch einen Kundenauftrag angestoßen werden und deren Ergebnis die Lieferung eines Produktes oder einer Dienstleistung ist. Ein grobes

Schema der Leistungsarten der GTZ-IV

und ihrer zugrundeliegenden Verrechnungseinheiten zeigt die folgende Auflistung.

- **Anwender beraten (ein Personentag mit einer Stunde als kleinste Einheit);**
- **Anwendungen entwickeln (ein Personentag und eine CPUsec, wobei hinsichtlich Neu- oder Weiterentwicklung unterschieden wird);**
- **Anwendungen betreiben (ein Personentag, eine CPUsec und eine Plattenspeichereinheit je Anwendung);**
- **Anwender schulen (ein Seminartag, wobei zusätzlich Seminartypen eingeführt wurden);**
- **PC bereitstellen (ein PC p. a., wobei zusätzlich Typen hinsichtlich Leistung, Ausstattung oder Art - vernetzt bzw. mobil - gebildet wurden);**
- **Terminal bereitstellen (ein Terminal p. a.);**
- **Ordnungsfunktionen wahrnehmen (ein Personentag, wobei zwischen Funktionsklassen unterschieden wurde, z. B. Standardisierung, IV-Strategie).**

Um eine unüberschaubare Vielfalt von Leistungsarten zu vermeiden, wurden von der **IV Leistungsarten gebildet, die eine Vielzahl von Teilleistungen** umfassen. Ein Inhouse-Kunde, der beispielsweise einen Dauerauftrag für die Leistungsart 'PC bereitstellen' erteilt, erhält nicht nur die Hardware der ausgewählten PC-Kategorie, sondern auch die notwendige Software inklusive ein definiertes Niveau an Betreuungs-, Wartungs- und Fehlerbehebungs-Maßnahmen. Dieses entspricht dem marktüblichen Konzept **der für einen Kunden nutzbaren Komplettlösung.**

Bei der konkreten ILV-Einführung war eine

Vielzahl von Detailproblemen

zu lösen. Exemplarisch sollen hierzu zwei Problemkreise näher erläutert werden.

Bei der Erbringung einer Leistungsart entstehen vielfach sowohl fixe (Bereitstellungskosten) als auch variable Kosten (Nutzungsintensitäts-abhängige Kosten). Hier ist zu entscheiden, ob den Kunden der fixe und der variable Kostenblock transparent darzustellen ist oder ob die fixen Kosten in den variablen Anteil verrechnet werden sollen. Greifen wir beispielsweise die Kosten für eine in Betrieb befindliche Anwendung heraus, zeigen sich vier Kostenkomponenten:

- **Fixe Kosten für die Bereitstellung einer Anwendung im Rahmen der Anwendungsbetreuung (z. B. laufende Wartung, Vorhalten von Kapazitäten für Fehlerbehebung);**
- **Fixe Kosten für die Bereitstellung der Anwendung im RZ (z. B. Plattenspeicherplatz);**
- **Variable Kosten für die tatsächliche Nutzung im RZ (z. B. CPU-Belastung und Plattenspeicherplatz);**
- **Variable Kosten für die Weiterentwicklung einer Anwendung oder für Usersupport in der laufenden Nutzung.**

Für die Entscheidung, wie mit diesen Kostenkomponenten zu verfahren ist, gibt es kein Patentrezept. Tendenziell ist allerdings **das explizite Ausweisen und separate Verrechnen der Bereitstellungskosten dem Einrechnen der fixen Kosten in den Nutzungspreis vorzuziehen,** hat die Trennung doch den Vorteil einer gerechteren Verteilung. Insbesondere für Anwendungen, die für eine große Nutzeranzahl konzipiert wurden, zunächst aber nur von einer kleinen Nutzergruppe angewandt werden, vermeidet das Vorgehen überhöhte Preise für die Nutzung in der Einführungsphase. Allerdings nur dann, wenn entschieden ist, wer die temporär 'nicht benötigten' Bereitstellungskosten trägt. Der Leerkosten-Ansatz ist in diesem Falle eine gangbare Lösung. Andererseits steigt damit auch der IV-interne Verwaltungsaufwand.

Nicht selten kommt es vor, daß ein und dieselbe Leistungsart von mehreren Kostenstellen eines IV-Bereiches angeboten wird. Ein typischer Fall ist die Anwendungsentwicklung, sofern sie aus mehreren Entwicklungsabteilungen besteht. Wird die Preisbildung für die Leistungsart 'Anwendungen entwikkeln' abteilungsbezogen durchgeführt, so werden in der Regel unterschiedliche Preise das Resultat sein, da die Kostenstrukturen zweier Abteilungen selten identisch sind. Beispielsweise könnte eine Abteilung deutlich ältere Mitarbeiter und dementsprechend höhere Personalkosten aufweisen. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind jedoch nicht unbedingt erwünscht: Es wird ein Konkurrenzverhalten erzeugt, das nicht auf Leistungsunterschieden, sondern auf nicht beeinflußbaren Strukturunterschieden aufbaut; das Betriebsklima wird dementsprechend negativ beeinflußt.

Einen Ausweg aus der Situation stellt das Angebot gleicher Leistungen über eine Verrechnungskostenstelle dar. Die Vorteile liegen - von der einheitlichen Preisgestaltung ganz abgesehen - auch in einer Kostenstellen-übergreifenden Darstellung und Steuerung der Ressourcenauslastung. Leider ist diese Lösung nicht ohne Nachteile: Es muß eine zusätzliche Kostenstelle eingerichtet und verwaltet werden,

es werden komplizierte Plan-/Ist-Vergleiche in den Primär-Kostenstellen erforderlich, und nicht zuletzt sind die Verantwortlichkeiten für die Verrechnungskostenstelle selten einfach zu regeln. Da die Vorteile letztendlich die Nachteile überwiegen, entschied sich die GTZ für ein Verfahren, das einen einheitlichen Preis gewährleistet.

Eine zentrale Stellung in der internen Leistungsverrechnung der GTZ nahm das

Auftragnehmer-/Auftraggeber-Prinzip

ein. Dies bedeutet, daß die zuvor definierten Leistungen nicht ohne Kundenauftrag von der IV erbracht werden dürfen. Da eine Eigenbeauftragung den Grundprinzipien eines Marktes elementar widersprechen würde, wurde bei der GTZ-Informatik darauf weitgehend verzichtet. Für jede Leistungsart wurde ein bevorzugter Auftragstyp bestimmt, der ihrem Charakter am besten Rechnung trägt. Einzelaufträge mit Festpreis sind typischerweise für die Leistungsarten 'Anwender beraten', 'Anwendungen entwickeln' oder 'Anwender schulen' anzuwenden. Eine 'Anwendung betreiben' stellt dagegen einen aufwandsbezogenen Dauerauftrag dar. Und 'PC bzw. Terminal bereitstellen' sind Fälle für Daueraufträge mit Festpreis.

Verrechnungsprinzipien

In einem weiteren Schritt der konzeptionellen Vorarbeiten wurden die zulässigen Verrechnungsprinzipien festgelegt. Zur Verfügung stehen dabei i. a. Verrechnung durch (periodische) Umbuchung/Verteilung, Umlage, Verrechnung mit Zuschlag oder direkte Leistungsverrechnung. Im Verkehr mit den (internen) Kunden sollte nur die direkte Leistungsverrechnung mit Auftrag eingesetzt werden, da nur so Kostenstellen leistungsbezogen abgerechnet werden können. Zentrale Größen sind hierbei die zuvor definierten Leistungsarten und ihre Verrechnungseinheiten in Form von Stückzahlen, Zeiteinheiten o. ä. Auch hier gilt 'keine Regel ohne Ausnahme': Von diesem Schema kann z. B. abgewichen werden, wenn vom Kunden bestelltes Material oder Dienstleistungen von Dritten bezogen wurden und nach sachlicher Prüfung und Buchung in der Informatik zum Bezugspreis an den Kunden weiterverrechnet werden sollen - also eine Umbuchung von Primärkosten vorliegt.

Innerhalb der Informationsverarbeitung sind dagegen fast alle Verrechnungsprinzipien zulässig. Entscheidend ist hierbei, daß die Art und Weise der IV-internen Leistungsströme die Reihenfolge der IV-Kostenstellen-Planung maßgeblich beeinflußt. In der DV der GTZ wird zunächst die Kostenstelle 'IV-Leitung' geplant, die sich durch Umlage auf alle anderen IV-Kostenstellen komplett entlastet (Abteilungsumlage). Anschließend folgen diejenigen Kostenstellen, die einen Großteil ihres Leistungsvolumens für andere IV-Abteilungen erbringen. Hierzu gehört beispielsweise die Systemtechnik. Zuletzt planen die Kostenstellen mit 'marktnahen' Produkten (z. B. Anwendungsentwicklung, RZ, Bereitstellung dezentrale Arbeitsplatzinfrastruktur), die dementsprechend direkt an Kunden weiterverrechnen können. Stellt sich dabei heraus, daß Vorstufen auf ungenügende Annahmen von Folgestufen aufsetzen, wird der Planungszyklus erneut durchlaufen.

Der Ablauf für die Anwendungsentwicklung

mag die erforderlichen Planungsinhalte verdeutlichen: Die Kostenstelle verschafft sich zunächst einen Überblick über ihre Gesamtkosten. Hierzu ermittelt sie ihre Primär- und Sekundärkosten für das Plan-Jahr. Dabei entscheidet sie, welche Primärkosten durch Umbuchung oder Zuschlagverfahren direkt an Auftraggeber verrechnet werden müssen. Der verbleibende Betrag einschließlich ILV oder Umlagen anderer IV-Einheiten ist ihr relevanter Kostenblock. Demgegenüber steht eine verfügbare Leistungskapazität der Kostenstelle, für die nun je Verrechnungseinheit ein Plan-Preis bestimmt wird. Im Falle der Verrechnungseinheit 'Personentag' ist in einem ersten Schritt die Gesamt-Personalkapazität zu berechnen. Diese theoretische Bruttoarbeitszeit, die Vollzeit sowie einen Acht-Stunden-Tag unterstellt, ist um tarifliche Restriktionen (z. B. konkrete Anzahl Wochenstunden) und Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung zu bereinigen. Weiterhin werden temporär nicht besetzte Stellen, Urlaubstage sowie statistische Krankheitstage berücksichtigt. Nicht vergessen werden dürfen 'unproduktive', abteilungsinterne Eigenmaßnahmen, wie etwa Aufwände für Verwaltung, Führung, Aus- und Weiterbildung etc., die den Anteil verrechenbarer Kapazitäten an der Gesamt-Personalkapazität nochmals reduzieren. Es verbleibt die eigentliche Netto-Personalkapazität (in Personentagen), die potentiell gegenüber den (internen) Kunden im Plan-Jahr verrechnet werden könnte.

Der Plan-Tagessatz

läßt sich abschließend aus Division des relevanten Kostenblocks durch Anzahl verfügbarer Netto-Tage berechnen. Entscheidend ist, daß bei diesem letzten Schritt Plan-Varianten mit unterschiedlichen Auslastungsgraden durchgespielt werden. Denn die Netto-Kapazität ist ja nur das Angebot, und es ist offen, ob die Leistungsabnehmer es im Plan-Jahr auch vollständig nachfragen. In diesem Zusammenhang ist ein Kapazitäts-Abgleich mit der Projektplanung für das zukünftige Jahr hilfreich. Nur so gelangt man zu realistischen Einschätzungen in der Preisbildung. Da die Anwendungsentwicklung möglicherweise Kapazitäten für andere IV-Kostenstellen aufwendet (z. B. Aufwände für RZ-Unterstützung), geht ein Teil ihrer Kosten als ILV planerisch an andere IV-Kostenstellen, die diese bei der Ermittlung ihres Kostenblockes beachten müssen. Anzumerken bleibt noch, daß für eine verläßliche Verfolgung und Steuerung von Kapazitäten eine Zeitaufschreibung in der Anwendungsentwicklung unerläßlich ist.

Kennziffernsystematik

Mit ILV-Einführung in dem skizzierten Umfang war es möglich, dem IV-Management auch eine aussage-

fähige Kennziffern-Systematik und damit ein wirkungsvolles Planungs- und Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen. Für jede Kennziffer wurden u. a. die Dimensionen 'Planungstiefe', 'Zeithorizont', 'Abweichungen', 'Zeitreihen', 'Prognose' und 'Drilldown-Ausmaß' festgelegt. Diese Auflistung wird zunächst ohnehin vorhandenen Befürchtungen über den zu betreibenden Aufwand bei der Kennziffern-Definition neue Nahrung liefern. Aber es ist zu bedenken, daß nur für die operative Steuerung engmaschig mit allen verfügbaren Vergleichsdaten gearbeitet werden sollte. Kennziffern, die hauptsächlich informativer Natur sind und der langfristigen Ausrichtung dienen, kommen in der Regel nur einmal im Jahr auf den Tisch.

Hierzu ein Beispiel: Die Kennziffer 'Personalauslastung' wird zur operativen Steuerung in allen personalintensiven IV-Kostenstellen benötigt. Aussagen zur Personalverfügbarkeit, -auslastung und -produktivität sind für die IV von entscheidender Bedeutung, weil sie als primär dienstleistungsorientierte Einheit Leistungen kaum auf Vorrat produzieren kann. Daher sind alle Möglichkeiten, die die Dimensionen 'Planungstiefe', 'Abweichungen' und 'Zeitreihen' bieten, zu nutzen. Schwellwert und Prognose sind mindestens über manuell vorgegebene Werte zu verfolgen, und Abweichungen führen unmittelbar zur Ursachenforschung in der betroffenen Kostenstelle.

Ohne DV-Unterstützung ist der Verwaltungsaufwand für eine ILV insgesamt nicht zu bewältigen. Konsequenterweise hat sich die GTZ dafür entschieden, die vorgestellten Konzepte in einer **SAP R/3-Umgebung** zu realisieren. Eine Vielzahl administrativer ILV-Arbeiten können damit automatisiert werden (z. B. Preisbildung, Planvarianten, Be-/Entlastung auf Kostenstellen bzw. Aufträgen, Berichtsgenerierung). Die Machbarkeit dieses Ansatzes konnte bereits in einem Pilotsystem erfolgreich nachgewiesen werden. Nun soll bis Ende dieses Jahres das produktive System vorliegen. Eine wesentliche Aufgabe wird es in diesem Zusammenhang sein, die Verbindung zu den betriebswirtschaftlichen Basissystemen zu erstellen, die heute noch im wesentlichen auf R/2-Komponenten ablaufen. Mit Jahresbeginn 1995 werden dann für Inhouse-Kunden und IV-Abteilung die ILV-Prinzipien gültig werden. Noch ausstehende konzeptionelle Feinschliffarbeiten werden gleichfalls im Laufe des folgenden Jahres abgeschlossen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	33	F	R	Z

Impressum
ISSN 0939-0359 **20. Jahrgang**

Herausgeber
Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle,
Gründer der Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München;
und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.

Redaktion
Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänsler
Gundula Väth, Mag. art.
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-25 - Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

Herstellung
Druck-Service Karl, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62, FAX 089 / 850 04 61

Anzeigen
direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag
Management Service Verlag, Leutstettener Str. 2
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 30; FAX 089 / 89 31 34 31

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting
(BLZ 700 932 00)

Verkauf Schweiz:
Fortuna-Finanz-Verlag AG
Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 01 / 9 80 36 22

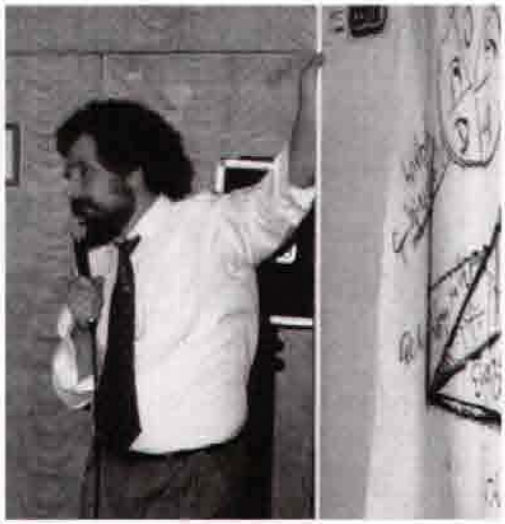
Erscheinungsweise
6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 114,-- + DM 10,-- für Porto; Einzelheft DM 19,--; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



Dr. Stefan Olech, Controller-Trainer in Gdansk; Tel. 0048 58 485728