

**Leistungsverrechnung in der IT**

**Leistungsverrechnung in der IT**

-Leseprobe-

## IMPRESSUM

### *Autor*

Martin Kütz

### **Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0711-1

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage Köln 2021

[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de)

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleichermaßen gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlauten der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

## Arbeitshilfe

### Leistungsmengeneinheiten

Die Tabelle bietet in einer Übersicht Ansätze zur Bildung von Leistungs- und Verrechnungseinheiten für verschiedene Kategorien von IT Services.



LEISTUNGSMENGENEINHheiten.DOCX

„Leseprobe“

## Inhalt

1	Begriff der IT-Leistungsverrechnung .....	5
2	Voraussetzungen und Ziele einer IT-Leistungsverrechnung .....	7
3	Durchführung der IT-Leistungsverrechnung .....	12
3.1	Leistungsmengen erfassen und dokumentieren.....	12
3.2	Abrechnungen durchführen und Rechnungen erstellen.....	13
3.3	Buchungen durchführen.....	15
3.4	Fehler und Reklamationen bearbeiten.....	16
3.5	Zahlungseingänge überwachen.....	17
4	Probleme und Herausforderungen der IT-Leistungsverrechnung .....	19
4.1	Verrechnung von Projektleistungen.....	19
4.2	Bildung von Verrechnungspreisen .....	22
4.3	Verrechnungsphilosophien .....	27
4.4	Mengenkontingente und Absatzschwankungen.....	29
4.5	Spitzabrechnung.....	31
4.6	Strafzahlungen.....	33
4.7	Verwendung erzielter Überschüsse .....	35
5	Wert der IT-Leistungsverrechnung.....	36
6	Fazit .....	40

### **Zum Inhalt**

Leistungsverrechnung gilt in der IT als wichtiges Werkzeug, um die Wirtschaftlichkeit der Erstellung und Verwendung von IT-Leistungen zu verbessern. Der Beitrag zeigt die konstituierenden Elemente einer IT-Leistungsverrechnung vor dem Hintergrund des Servicegedankens und beschreibt die erforderlichen Prozesse. Er diskutiert eine Reihe von Problemen und Herausforderungen der IT-Leistungsverrechnung kritisch und zeigt auf, dass die IT-Leistungsverrechnung auch negative Auswirkungen haben kann, wenn sie vom Management nicht sorgfältig vorbereitet und begleitet wird.

## **1 Begriff der IT-Leistungsverrechnung**

### **Definition**

Unter einer IT-Leistungsverrechnung verstehen wir alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um Leistungen, die eine IT-Organisation (Leistungsersteller/IT-Dienstleister) an andere Organisationen (Leistungsnehmer/IT-Kunde) abgibt, erfolgswirksam in Rechnung zu stellen. Die Abnahme von IT-Leistungen führt bei den Organisationen der IT-Kunden zu budgetwirksamen Kosten.<sup>1 2</sup>

### **Umfang**

Eine IT-Leistungsverrechnung umfasst folgende Teilbereiche:

- Definition und Beschreibung derjenigen Leistungen, die in die IT-Leistungsverrechnung einbezogen werden,
- Festlegung und Kommunikation von Verrechnungspreisen für die einbezogenen IT-Leistungen,
- Planung der Leistungsabgabe und der daraus resultierenden (geplanten) Verrechnungserlöse,
- Erfassung der tatsächlichen Leistungsabgabe nach Leistungen und Kunden und Bestimmung der tatsächlichen Verrechnungserlöse,
- Erstellung und Versand von Rechnungen einschließlich der entsprechenden Reklamationsbearbeitung,
- Überwachung von Zahlungseingängen und Buchungen sowie Durchführung des erforderlichen Mahnwesens.

---

<sup>1</sup> Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage, Vahlen, 2013, S. 909–915.

<sup>2</sup> Kütz, Martin: IT-Controlling für die Praxis. 2. Auflage, dpunkt, 2013, S. 143–184.

## Rechtliches Umfeld

Die IT-Leistungsverrechnung kann sich in unterschiedlichen Kontexten abspielen:

- Leistungsersteller und Leistungsnehmer sind rechtlich selbstständig und unabhängig; sie bewegen sich am freien Markt und können Preise und vertragliche Bedingungen frei untereinander aushandeln.
- Leistungsersteller und Leistungsnehmer sind rechtlich selbstständig, aber nicht unabhängig; sie unterliegen einer gemeinsamen Leitung in einem Verbund von Unternehmen oder Organisationen (Konzernsituation). Möglicherweise bestehen zwischen den verbundenen Unternehmen oder Organisationen Leistungs- und Abnahmeverpflichtungen.
- Leistungsersteller und Leistungsnehmer sind Teilorganisationen innerhalb einer rechtlich selbstständigen Organisation; es liegt eine innerbetriebliche IT-Leistungsverrechnung vor.

Im Fall der innerbetrieblichen IT-Leistungsverrechnung kann man auch danach unterscheiden, ob sämtliche IT-Leistungen oder nur Teile der IT-Leistungen in die Verrechnung einbezogen werden.

## Preisphilosophien

Will man abgegebene IT-Leistungen verrechnen, müssen diese Leistungen nicht nur definiert sein, sondern auch mit Verrechnungspreisen ausgezeichnet werden. Sowohl in der Konzernsituation als auch bei der innerbetrieblichen IT-Leistungsverrechnung ist es denkbar, dass einerseits der IT-Dienstleister auch an fremde Dritte liefert und andererseits der IT-Kunde auch IT-Leistungen von fremden Dritten bezieht.

Bei der Preisgestaltung sind folgende Strategien möglich:

- Die Verrechnungspreise orientieren sich an Marktpreisen.
- Die Verrechnungspreise orientieren sich an Stückkosten.
- Die Verrechnungspreise orientieren sich an kostenfremden Parametern.

Darüber hinaus kann der IT-Dienstleister auch Preisstaffeln festlegen, also eine bestimmte Leistung (an einen Kunden) zu unterschiedlichen, aber im Vorhinein festgelegten Preisen verkaufen. Solche Preisstaffeln können sich an der Abnahmemenge (z. B. Mengenrabatte) oder am Zeitpunkt der Leistungsabnahme (z. B. Hoch- und Niedriglasttarife) orientieren.

## 2 Voraussetzungen und Ziele einer IT-Leistungsverrechnung

### Voraussetzungen

Für eine IT-Leistungsverrechnung müssen folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Diejenigen IT-Leistungen, die in die Verrechnung einbezogen werden sollen, müssen klar definiert und dokumentiert sein. Das erfolgt über Service Level Agreements (SLAs) und Servicekatalog.
- Die Leistungsabgabe muss messbar sein; das setzt eine geeignete Leistungseinheit voraus. Die abgenommenen Leistungsmengen müssen kundenspezifisch erfasst und dokumentiert werden können.
- Den Einheiten jeder Leistung muss ein finanzieller Wert in Form eines Verrechnungspreises zugeordnet werden.
- Die IT-Kunden müssen ihren mengenmäßigen Bedarf an IT-Leistungen und auf dieser Basis mit Hilfe der Verrechnungspreise ihre IT-Kosten planen. Aus den aggregierten Bedarfsdaten muss der IT-Dienstleister seine Absatzplanung und nachfolgend seine Kapazitätsplanung ableiten.
- Für die abgenommenen Leistungsmengen müssen den IT-Kunden Rechnungen geschrieben werden.
- Für eine abgelaufene Planungsperiode (Geschäftsjahr) müssen die Verrechnungserlöse (je Kunde) ermittelt werden. Durch Abgleich mit den Kosten des IT-Dienstleisters ist dann zu ermitteln, in welchem Grad die Kosten des IT-Dienstleisters durch die Verrechnungserlöse gedeckt werden.
- Sind die Verrechnungserlöse höher als das abzudeckende Kostenvolumen, so hat der IT-Dienstleister einen Überschuss erzielt, andernfalls einen Verlust. Es muss geregelt werden, wie mit dem erzielten Überschuss bzw. Verlust umzugehen ist.

### Typische IT-Leistungen

Wesentliche Leistungsgruppen in der IT sind:

- Arbeitsplatzleistungen und arbeitsplatznahe Leistungen
- Geschäftsspezifische Anwendungen
- Übergreifende Anwendungen
- Beratungs- und Schulungsleistungen

Leistungen in den Bereichen der zentralen IT-Infrastruktur spielen – jedenfalls in der Konzernsituation oder der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung – eine untergeordnete Rolle. Sie sind implizit in den von den Kunden wahrnehmbaren IT Services aus den genannten Leistungsgruppen enthalten. In spezifischen Situationen können sie jedoch auch als eigenständige, verrechenbare IT-Leistungen in Erscheinung treten.

## **Erfassung von Leistungsmengen**

Eine besondere Herausforderung stellt die Erfassung der Leistungsmengen dar. In den genannten Leistungsgruppen gibt es typische Leistungsmengeneinheiten:

- Arbeitsplatzleistungen und arbeitsplatznahe Leistungen:
  - Komponente · Zeitintervall (z. B. Desktop-Monat)
  - Verbrauchsmenge (z. B. Anzahl Blatt Papier oder Anzahl Tintenpatronen/Tonerkartuschen)
- Geschäftsspezifische Anwendungen
  - Systemzugang · Zeitintervall (z. B. Benutzer-Monat)
  - Objekt · Zeitintervall (z. B. Dokumenten-Monat, also Speicherung eines Dokuments für einen Monat)
  - Anzahl Aktionen/Transaktionen
- Übergreifende Anwendungen
  - analog zu den geschäftsspezifischen Anwendungen
- Beratungs- und Schulungsleistungen
  - nach Aufwand (z. B. Personen-Stunden)
  - pauschaliert für definierte Leistungen (Festpreise)

Weitere Beispiele für Leistungseinheiten finden Sie in der mitgelieferten Arbeitshilfe.

→ [Leistungsmengeneinheiten.docx](#)

## **Wahl der Leistungsmengeneinheit**

Welche Leistungsmengeneinheit man wählt, hängt nicht zuletzt von den technischen Möglichkeiten der Leistungsmessung ab. Wer den Geräteeinsatz nach Arbeitsplätzen verrechnen will, muss wissen, wo welche Geräte stehen. Das setzt ein entsprechendes Asset Management voraus. Wer in Anwendungen Geschäftsobjekte zur Basis der Verrechnung machen will, muss die Geschäftsobjekte zählen können. Wer nach Aktionen oder Transaktionen verrechnen will, muss diese kundenspezifisch zählen können. Solche Monitoring-Möglichkeiten müssen bei Anwendungsleistungen schon im Design angelegt sein. Ein nachträglicher Einbau von Zähl- oder Aufzeichnungsmechanismen ist aufwendig, oftmals sogar unmöglich.

## **Mitbestimmungspflichten**

Will man eine Protokollierung der Systemnutzung vornehmen, muss das mitbestimmungsrechtlich abgesichert werden. Betriebs- oder Personalrat müssen dem zustimmen.

## Planung des Leistungsbedarfs

Eine große Herausforderung bei Einführung einer IT-Leistungsverrechnung besteht darin, dass die Verantwortlichen der Kundenseite nun ihren Leistungsbedarf servicespezifisch planen müssen. Der IT-Dienstleister benötigt die Information über den Leistungsbedarf, um seine eigene Kapazitätsplanung durchzuführen, seine Plankosten abzuschätzen und daraus schließlich die Verrechnungspreise abzuleiten.

In der Praxis trifft man dabei auf zwei Schwierigkeiten.

### Planungsdilemma

Erstens: Der IT-Kunde will die Verrechnungspreise wissen, bevor er dem IT-Dienstleister seinen Leistungsbedarf nennt, denn möglicherweise richtet er seinen Bedarf auch an den Verrechnungspreisen und den daraus für ihn resultierenden IT-Kosten aus. Umgekehrt will der IT-Dienstleister zuerst die Bedarfsmengen kennen, um dann auf dieser Basis seine Kosten abzuschätzen und Verrechnungspreise zu bilden. Dies ist ein zentrales Dilemma der Planung.

In der IT-Praxis ist das aber nur dann ein Problem, wenn der Kapazitätsbedarf von Periode zu Periode stark schwankt. Verändert sich die Kapazitätsnachfrage eher kontinuierlich, kann man sich recht gut an den Erfahrungswerten der Vergangenheit orientieren und auf dieser Basis Verrechnungspreise für die zu planende Periode treffsicher schätzen.

### Mengenplanung

Zweitens: Der IT-Kunde tut sich schwer, seinen Leistungsmengenbedarf zu benennen. Das ist besonders dann der Fall, wenn die gewählten Leistungseinheiten eine sehr feine Granularität haben, z. B. eine Abrechnung nach Transaktionen erfolgen soll. Der IT-Dienstleister ist daher gut beraten, wenn er sich mit dem spezifischen Geschäft oder Aufgabenbereich seines jeweiligen Kunden im Vorhinein vertraut macht. Dann kann er seinem Kunden große Teile dieser Transformationsleistung abnehmen.

### Zielsetzungen

Was wollen nun Organisationen mit einer IT-Leistungsverrechnung erreichen? Das sollte ihnen klar sein, denn der entstehende Aufwand muss durch den erzielbaren Nutzen gerechtfertigt werden können.

### IT als knappes Gut

Durch eine IT-Leistungsverrechnung soll sich die IT von einem freien Gut, das man beliebig nachfragen und nutzen kann, zu einem kostenpflichtigen Gut wandeln, mit dem die IT-Kunden wirtschaftlich umgehen. Wer viel IT-Leistungen verbraucht, soll hohe IT-Kosten haben. Wer den Verbrauch an IT-Leistungen reduziert, dessen IT-Kosten sollen sich auch reduzieren.

### Reduktion der Leistungsabnahme

Es ist jedoch kritisch zu fragen, ob der IT-Kunde seine Leistungsabnahme beliebig variieren, insbesondere reduzieren kann. Wenn man IT-Leistungen ersatzlos streichen kann, dann waren sie wohl entbehrlich. Wenn aber der Verbrauch von IT-Leistungen durch den Verbrauch anderer Ressourcen (z. B. menschliche Arbeitskraft) ersetzt werden muss, dann besteht die Gefahr, dass offene und abgerechnete IT-Kosten durch

versteckte und nicht abgerechnete andere Kosten ersetzt werden. Das kann dazu führen, dass die Gesamt-wirtschaftlichkeit von geschäftlichen Aktivitäten nicht steigt, sondern sogar sinkt.

### **Reduktion der Verrechnungspreise**

Der IT-Dienstleister (insbesondere in der Konzernsituation und bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung) soll durch eine IT-Leistungsverrechnung zu wirtschaftlichem Verhalten gezwungen werden. Er muss sich eventuell die Frage gefallen lassen, warum seine Leistungen so teuer sind, vielleicht sogar teurer als ähnliche Leistungen, die von externen IT-Dienstleistern angeboten werden.

### **Formen der IT-Leistungsverrechnung**

Für eine IT-Leistungsverrechnung sind zwei Strategien vorstellbar:

- Verrechnung mit festen Verrechnungspreisen
- Verrechnung mit variablen Verrechnungspreisen

#### **Feste Preise**

Bei einer IT-Leistungsverrechnung mit festen Verrechnungspreisen wird jeder Leistung ein fester finanzieller Wert für eine Leistungsmengeneinheit zugeordnet. Dieser Wert wird im Vorfeld einer Planungsperiode (Geschäftsjahr) festgelegt und ist dann (unter normalen Umständen) für die gesamte Planungsperiode gültig. Der IT-Kunde weiß, was ihn eine Einheit der Leistung kosten wird, und er kann seine IT-Kosten auf der Basis der geplanten Abnahmemengen planen. Das gilt für die Konzernsituation und den innerbetrieblichen Fall.

Auf dem freien Markt können die Partner Verrechnungspreise immer wieder frei aushandeln und der IT-Dienstleister ist nicht zur Preisgarantie verpflichtet, es sei denn, er vereinbart dies mit seinen Kunden. So kann der IT-Dienstleister eine bestimmte Leistung jedem Kunden auch zu einem anderen Preis anbieten; das darf er im Konzernfall nicht (Arm's Length Principle <sup>3</sup>). Im innerbetrieblichen Fall wäre das denkbar, würde aber von den betroffenen Teilorganisationen nicht akzeptiert.

#### **Variable Preise**

Eine Verrechnung mit variablen Verrechnungspreisen bedeutet, dass der IT-Kunde im Zeitverlauf für eine Einheit einer bestimmten Leistung verschiedene Preise zahlen muss, er aber im Vorfeld nicht weiß, welchen Preis er wann zahlen muss. Der Fall von gestaffelten Verrechnungspreisen, die vor der Leistungsabnahme festgelegt werden, ist damit also nicht gemeint.

#### **Bestimmung der variablen Verrechnungspreise**

Zur Bestimmung der variablen Verrechnungspreise hat der IT-Dienstleister drei Möglichkeiten:

- Er legt seine Preise kurzfristig fest, z. B. auf Tages- oder Wochenbasis, und informiert seine Kunden entsprechend.

---

<sup>3</sup> Kütz, Martin: IT-Controlling für die Praxis. 2. Auflage, dpunkt, 2013, S. 181–182.