

Controlling für IT-Dienstleister

von Klaus Schopka

Unternehmen im Bereich IT-Dienstleistungen benötigen Kennzahlen, die eine kurzfristige und wirksame Steuerung des Wertschöpfungsprozesses ermöglichen. Der vorliegende Artikel zeigt an einem Beispiel die Untersuchung der Eignung und Wirkung einer Kennzahl für Beratungsdienstleistungen: die Auslastung der Mitarbeiter.

Controlling

Controlling bedeutet Schaffung von Transparenz im Unternehmen zur wirksamen Unterstützung der Unternehmensführung bei der nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele. Die Leistungen des Controllings umfassen die Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, sowie ausführliche Analysen und Beratung.

Controlling geschieht jetzt und wirkt auf die Zukunft. Die Betrachtung der Vergangenheit dokumentiert lediglich und hilft bei Analysen. Controlling im Sinne einer Steuerung von Erfolgstreibern, Kostentreibern, Potenzialen, Risiken und Chancen geschieht heute. Controlling nach Vergangenheitsberichten ist wie das beliebte Bild vom Autofahrer, der auf der Autobahn nur in den Rückspiegel schaut.

Zu wissen, wo man herkommt, hat seine eigene Bedeutung. Der Weg zu neuen Zielen liegt aber vor einem.

IT Dienstleister

Unternehmen beziehen zunehmend Leistungen zu **Informations- und Kommunikationstechnologien [ITK]** von externen Dienstleis-

tern. Diese Dienstleister stehen in aller Regel unter ständigem Preisdruck durch ihre Kunden und müssen sich dem Wettbewerb in ihrem Markt stellen.

Ein effektives und effizientes Controlling ist in diesem Umfeld unverzichtbar.

Das Controlling der IT-Dienstleister muss sorgfältig auf die Besonderheiten der Leistungen des Unternehmens abgestimmt werden. Das Spektrum dieser Leistungen umfasst Beratung, Wartung von Hard- und Software, Bereitstellung von Kommunikationsleistungen, Schulungen, Vertrieb von Hardware, Software und Dienstleistungen, Programmierung, Hosting von Anwendungen, Outsourcing, Bereitstellung von Software im Netz, usw.

Für jeden dieser Leistungsbereiche werden Kennzahlen/Erfolgsgrößen benötigt, die:



Abb. 1: Serviceprozess

- kausale Ursache-Wirkungsbeziehungen spiegeln;
- beeinflussbar sind;
- den Wertschöpfungsprozess abbilden;
- in die Zukunft wirken;
- eine operative Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen.

Für das Management und das Controlling sind Organisations- und Prozessmodelle zu entwickeln, die:

- das gemeinsame Verständnis zu Controlling fördern;
- Controlling in die Leistungserbringung einbetten und integrieren;
- klare Verantwortlichkeiten schaffen;
- das Verhältnis zwischen Controlling und Controller regeln;
- spezifische Rahmenbedingungen (z.B. Unternehmensgröße) berücksichtigen;
- wirkungsvolle Ergebnisse des Controlling zu akzeptablen Kosten liefern.

Unternehmen benötigen ein **Führungssystem mit eindeutigen Zielvorgaben**, klaren und kommunizierten **Strategien** und einer **Durchgängigkeit** der Vorgaben von den Unternehmenszielen bis in die operative Umsetzung. (Dies kann in Form einer Balanced Score Card geschehen – muss aber nicht.)

Eine erhöhte Komplexität entsteht, wenn ein Dienstleister mehrere Leistungsbereiche im Angebot hat. Erste Regel für das Controlling ist hier eine saubere Segmentierung. Im Folgenden werden exemplarisch Besonderheiten von Beratungsleistungen und deren konkrete Auswirkungen auf das Controlling dargestellt.

Beratungsleistungen

Unter Beratungsleistungen wird hier nicht reine Managementberatung (Consulting) verstanden,

sondern z.B. auch die IT-spezifischen Bereiche der Professional Services.

Generelle Besonderheiten dieser Leistungen sind:¹

- Beratungsleistungen haben eine zentrale Ressource:
- Den Mitarbeiter, seine Kompetenz und seine Arbeitszeit.
- Beratungsleistungen sind immateriell.
- Beratungsleistungen werden in Ist-Zeit erbracht.
- Beratungsleistungen sind nicht lagerfähig.
- Beratungsleistungen werden häufig direkt beim Kunden erbracht.
- Beratungsleistungen erfordern oft die Mitwirkung des Kunden.

Der Kernprozess von IT-Beratungsleistungen hat die in Abbildung 1 dargestellte Grundstruktur.

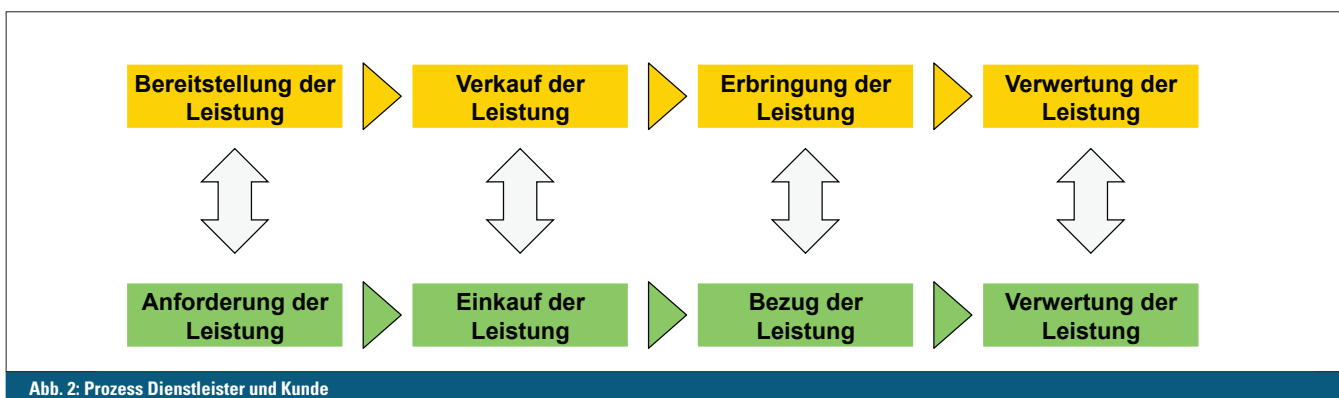


Abb. 2: Prozess Dienstleister und Kunde

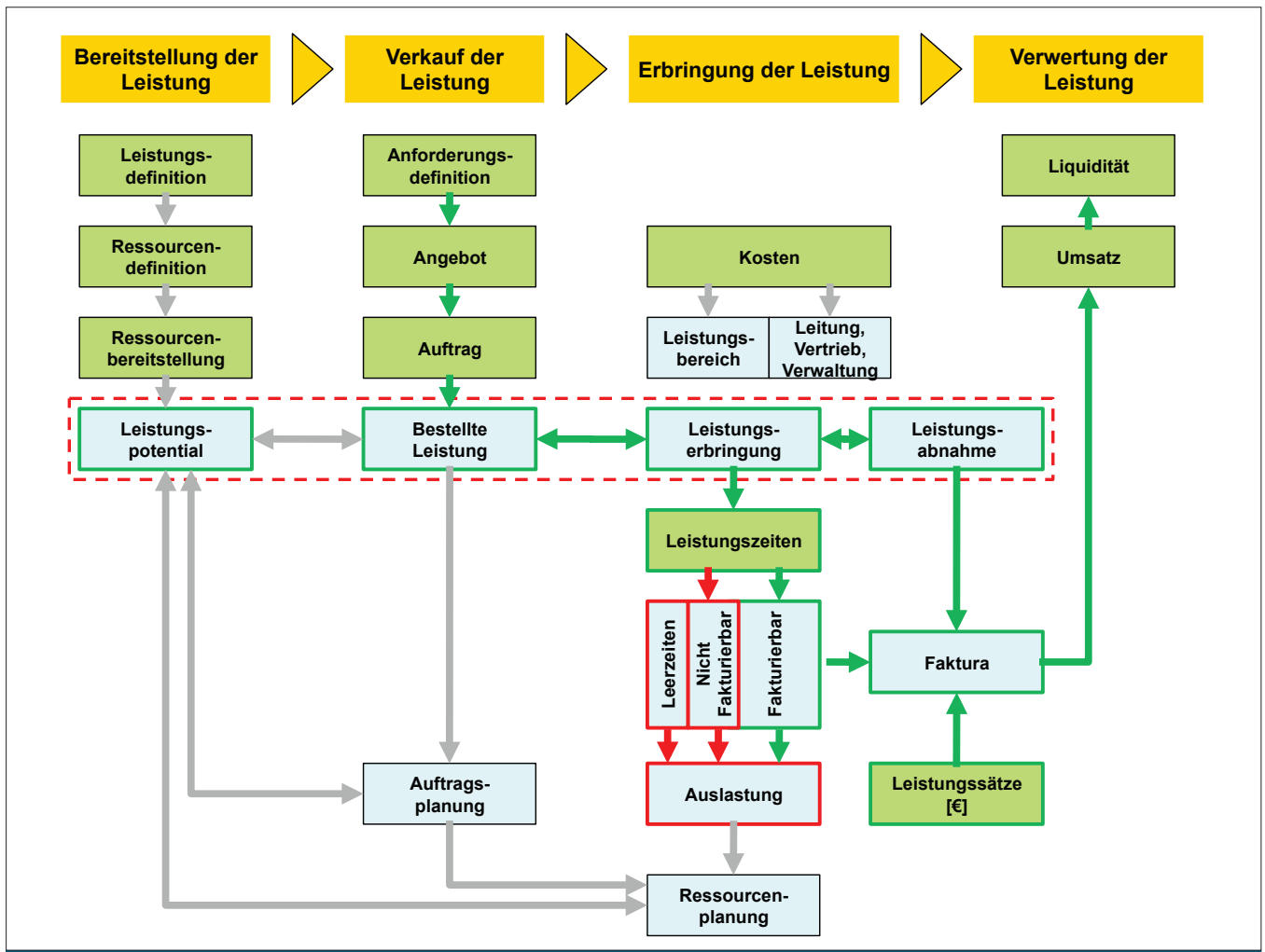


Abb. 3: IT-Beratungsleistung – Leistungsprozess und Controlling

Erster Schritt ist die Phase der **Bereitstellung** oder Vorbereitung der Leistungen. Hier werden die Leistungsbeschreibung, Qualitätsmerkmale, Ressourcen und geplante Konditionen festgelegt.

Zweiter Schritt ist der **Verkauf** der als Potenzial vorgehaltenen Leistung mit den Stufen des Angebotes, der Verhandlung von Leistungsmerkmalen und Konditionen, und der Bestellung durch den Kunden. Ziel ist der Verkauf von zumindest genügend Leistungen zu auskömmlichen Konditionen, um die be-

reitgestellten Ressourcen auszulasten und zu finanzieren.

Dritter Schritt ist die **Erbringung** der bestellten Leistung mit möglichen Erweiterungen des Leistungsumfanges, Nachbesserungen und der Abnahme der Leistung durch den Kunden.

Vierter Schritt ist die **Verwertung** der Leistungserbringung. Werden Leistungen in Rechnung gestellt und diese vom Kunden beglichen, entsteht Liquidität. Lerneffekte führen zu erhöhter Effizienz in der Leistungserbringung und

sind Auslöser für Anpassungen und Erweiterungen des Leistungsangebotes an die Anforderungen der Kunden. Erfolgreich abgewickelte Aufträge führen oft zu Folgeaufträgen und verwertbaren Referenzen.

Gleichzeitig zu betrachten ist der parallel laufende Prozess beim Kunden mit den Schritten der Anforderung der Leistung, dem Einkauf, dem Bezug und der Verwertung des Leistungsergebnisses. Die Abbildung dieses Prozesses im Controlling führt zu zentralen Begriffen wie Potenzial (Leistungsbereitschaft), Absatz (Angebot, Auftrag), Umsatz, Kosten (Verkauf, Leistungserbringung, Verwaltung) und Liquidität (Abbildung 2).

Autor



■ Dipl.-Kfm. Klaus Schopka

ist Geschäftsführer der Projektmanagement Schopka GmbH in Unterföhring. Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind Controlling von Dienstleistungen und Projekten, Projektmanagement und Prozessmanagement.

E-Mail: klaus.schopka@schopka.com

Controlling IT-Dienstleister

Eine vereinfachte Zusammenführung von Serviceprozess und Controlling zeigt Abbildung 3. Die Bestellung des Kunden führt zur Umwand-

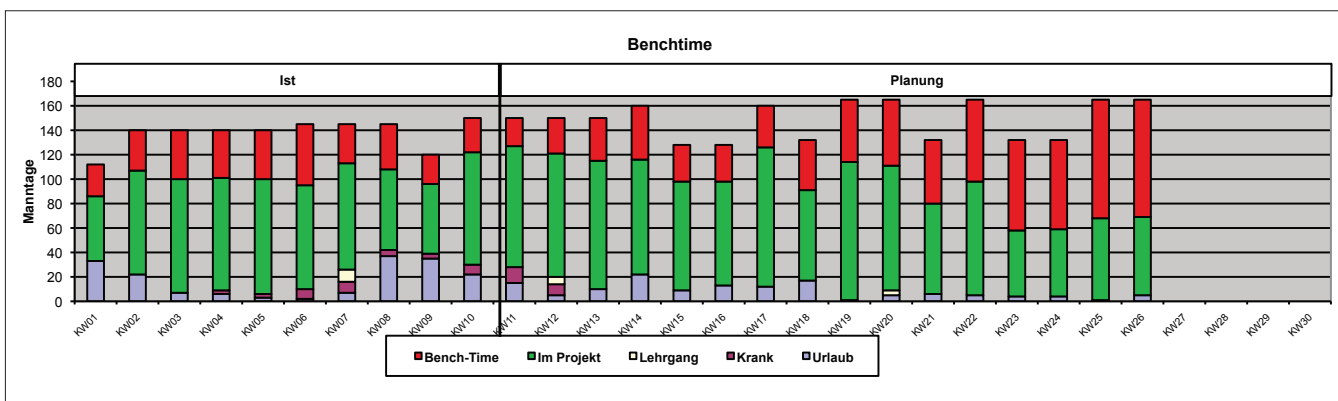


Abb. 4: Beispiel Bench Time

lung bestehender Leistungspotenziale in bestellte Leistungen. Nur wenn die erbrachte Leistung der bestellten Leistung entspricht, kommt es zur Abnahme durch den Kunden. Dies ist Voraussetzung für die Verwertung der Leistung, insbesondere in Form einer Rechnungsstellung und des Zuflusses von Liquidität in das Unternehmen. Bis zu diesem Zeitpunkt geht der Dienstleister im Regelfall in finanzielle Vorleistung (unter Vernachlässigung von Anzahlungen, Abschlagszahlungen usw.).

Bereits vor der Leistungsabnahme und der Fakturierung kann der Leistungsfortschritt durch die Verfolgung der Leistungszeiten kontrolliert werden. Entscheidend ist hierbei die Unterscheidung der Zeiten nach dem Kriterium der möglichen Rechnungsstellung.

Abrechenbar sind die mit dem Kunden vereinbarten Leistungszeiten bzw. die Zeiten, die für die Erbringung der bestellten Leistungen angefallen sind. Im einfachen Fall der Abrechnung nach Aufwand erfolgt eine 1 : 1 **Abrechnung der vom Kunden freigegebenen Leistungen**.

Im Fall von Festpreisen oder Pauschalen erfolgt die Abrechnung indirekt über definierte Leistungspakete. Auch hier muss ein aktuelles Zeitberichtswesen durchgeführt werden, um den anfallenden Ressourcenverbrauch und die damit verbundenen Kosten zeitnah zu erkennen und steuernd eingreifen zu können! In der Praxis wird dies oft vernachlässigt.

Nicht abrechenbare Zeiten entstehen z.B. bei **Nachbesserungen** oder bei **Mehrleistungen**, die der Kunde nicht beauftragt hat, oder durch unzureichend abgestimmte Leistungsanforderungen. Hinzu kommen **Leerzeiten**, d.h.

Zeiten, in denen die vorhandenen Ressourcen nicht in Aufträgen beschäftigt sind. Diese Zeiten sind in jedem Fall zu minimieren. Hier ist aktives Management gefragt, da Zeiten, die lediglich abgesehen werden, dem Unternehmen dennoch Geld kosten. Nachholen kann man die Zeit nicht! Die potenzielle Leistungszeit ist verstrichen und nicht auf Abruf lagerfähig! Das Thema wird unter dem Begriff Bench (= Bank) Management im Controlling behandelt. Eine häufige Ursache von Leerzeiten ist die Reservierung von Mitarbeitern für kurzfristig erwartete Aufträge – die dann regelmäßig nicht oder verspätet kommen.² Abbildung 4 zeigt ein einfaches Beispiel aus der Praxis. Es dürfte nicht verwundern, dass sich dieses Un-

ternehmen auf dem direkten Weg in eine Liquiditätskrise befand.

Aus dem vorgehaltenen Leistungspotenzial und den erbrachten Leistungszeiten kann eine einfache **Kennzahl** als Indikator ermittelt werden: die **Auslastung**, häufig auch Produktivität genannt.³ Für die Kennzahl werden die geleisteten und fakturierbaren Zeiten in Beziehung gesetzt zu den rechnerisch möglichen Zeiten:

$$\text{Auslastung} = \frac{\text{Fakturierte Zeiten}}{\text{Leistungspotenzial}}$$

Die Ermittlung des zugrundeliegenden Leistungspotenzials ist einfach. Von den Arbeitstagen eines Jahres werden Urlaube und sonstige

Auslastung			
# Stunden/ Tag	8,00		
# Tage/ Jahr	365	2920	%
Tag: Wochenenden:	104	832	
Theoretisch verfügbar:	261	2088	100%
Tag: Urlaub	30	240	11%
Tag: Feiertage	10	80	4%
Tag: Nicht verfügbar	5	40	2%
Tag: Weiterbildung	5	40	2%
Tag: Meetings	0	0	0%
Tag:	0	0	0%
Summe "Nicht verfügbar"	50	400	19%
Verfügbare Zeit pro Jahr:	211	1688	81%
Verfügbare Zeit pro Jahr:			100%
Fakturiert/ Auslastung:	180	1440	85%
			69%

Abb. 5: Berechnung Auslastungsbasis

planbare, nicht produktive Zeiten abgezogen. Die verbleibenden Tage werden mit den Arbeitsstunden pro Tag multipliziert. Die Vorgabe der Stunden pro Tag muss in einem vernünftigen Rahmen bleiben. So sind bei angestellten Mitarbeitern zwar Leistungsspitzen möglich, diese werden aber in aller Regel an anderer Stelle wieder ausgeglichen.

Da Mitarbeiter nicht nur in Aufträgen aktiv sind, sondern auch sonstige Aufgaben haben, sind Auslastungswerte von 100 % nicht realistisch. **Bereits 80 % Auslastung können in der Regel als gut gelten.** Hierauf ist bereits bei der Planung zu achten, da sonst unrealistische und demotivierende Vorgaben entstehen.

In der Praxis gibt es immer wieder Missverständnisse in der Diskussion von Auslastungswerten. Einer der Gründe liegt darin, dass unterschiedliche Basiswerte verwendet werden: Einerseits die theoretisch verfügbare Zeit oder andererseits die tatsächlich verfügbare Zeit. Abbildung 5 zeigt: Dauerhafte Auslastungswerte von 90 % und mehr sind ein Indikator für notwendige Personalaufstockungen. Hierzu muss natürlich auch die weitere Auftragsentwicklung, z.B. gemessen an der Auftragsreichweite, stimmen.

Eine realistische Planung der Auslastung ist weiterhin von großer Bedeutung für die Kalkulation von Stundensätzen, die Personalpolitik (Zahl der benötigten Mitarbeiter) und für die Geschäftsplanung insgesamt.

Eine zentrale Rolle für das Unternehmen kommt der **zeitnahen Ressourcenplanung und -steuerung** in den einzelnen Aufträgen und dem Gesamtunternehmen zu. Sobald die ermittelte Auslastung in Ist und Plan absehbar unter die Zielwerte sinkt, muss gegengesteuert werden. Im positiven Fall durch zusätzliche Aufträge. Besonders gefordert ist der Vertrieb durch die Akquise zusätzlicher Aufträge oder das Vorziehen von Aufträgen. Wenn dies nicht möglich ist, durch Anpassung der Kapazitäten (Personal). Vor Entlassungen von Mitarbeitern sollte in jedem Fall das komplette Spektrum an vorgelagerten Maßnahmen ausgeschöpft werden. Kurzfristig können Leerzeiten durch den Abbau von Gleitzeit oder Urlaub oder durch vorgezogene Schulungsmaßnahmen minimiert werden.

Ein bekanntes Beispiel für aktives Ressourcenmanagement ist der massive Einsatz von Kurzarbeit in der deutschen Wirtschaft in 2009, wodurch der nachfolgende schnelle Wiederaufschwung erheblich gefördert wurde.

Zur Entschärfung der Planungsproblematik ist der **Einsatz von externen Ressourcen für die Abdeckung von Kapazitätsspitzen** und Themen außerhalb der Kernkompetenz des Unternehmens möglich. Dadurch, dass weniger als 100 % der notwendigen Kapazitäten in Form von internen Ressourcen vorgehalten werden müssen, wird deren durchgängige Auslastung erleichtert. Für externe Kräfte gilt im Übrigen eine Zielauslastung von 100 %. Ansonsten besteht schnell die Vermutung, dass sie nicht produktive Tätigkeiten von internen Mitarbeitern übernommen haben!

Die **Stundensätze** sind neben der Anzahl der angefallenen Leistungsstunden der zweite Faktor der Fakturierung. Dabei ist es letztlich unerheblich, ob die Abrechnung direkt über Stundensätze erfolgt, oder die Stundensätze als Komponenten in Pauschalen oder Festpreise eingerechnet werden. Das Controlling unterstützt bei der Ermittlung und Verfolgung sowohl der Kosten- als auch der Stundensätze, die an den Kunden berechnet werden. Abweichungen der verrechneten Stundensätze von den geplanten Stundensätzen müssen fortlaufend analysiert werden.⁴ Auf die umfangreiche Thematik der Bestimmung, Durchsetzung und Steuerung der Stundensätze kann im Rahmen dieses Textes nicht im Detail eingegangen werden.

Der Kunde erwartet durch die Erbringung der Leistungen einen Wertbeitrag für sein Unternehmen. Hierfür ist er bereit zu bezahlen. Diese Bereitschaft gilt nicht für Kostenblöcke, die nicht erkennbar zur Wertschöpfung im Auftrag beitragen. Generell sind dies die Kosten der Verwaltung, der Leitung, des Vertriebes und der Bereitstellung. Das Management dieser Kosten hat direkten Einfluss auf die Stundensätze, die Akzeptanz des Kunden und damit die Wettbewerbsfähigkeit. Der Anteil dieser Kosten an den Gesamtkosten muss in engen Grenzen gehalten werden.

Will der Dienstleister überleben und sich weiterentwickeln, muss er einen ausreichenden

Gewinnzuschlag einkalkulieren und durchsetzen. Weitere Faktoren der Kalkulation sind z.B. Qualitätsmerkmale der Leistung oder spezielle Anforderungen des Kunden.

Ein Dauerthema in Unternehmen ist die **Erfassung und Speicherung von Leistungsdaten der Mitarbeiter.** Die Einhaltung einiger Regeln hilft erfahrungsgemäß, die hier bestehenden **Interessenskonflikte** in den Griff zu bekommen:

- Keine unnötigen Daten erfassen!
- Auswertungen so weit möglich anonymisieren.
- Einfache Erfassungswerkzeuge zur Verfügung stellen.
- Mehrfacherfassungen vermeiden.
- Sinnvolle Erfassungszeiträume festlegen. In der Regel reicht eine wöchentliche Erfassung.
- Datenerfassung arbeitsvertraglich regeln.
- Wo nötig, rechtzeitig Betriebsvereinbarungen abschließen.
- Persönliche Zielvorgaben eindeutig regeln.

Weiterhin ist die zeitnahe Erfassung der erbrachten Leistungen Grundlage für Abgrenzungsbuchungen im Rahmen der Projektbuchhaltung (unfertige Leistungen) für angefallene Leistungen, die nicht in der gleichen Periode in Rechnung gestellt werden.

Für die betrachteten Themenbereiche: Absatz – Leistung – Umsatz – Kosten – Liquidität ist eine Vielfalt von **Kennzahlen** möglich. Beispiele sind:

- Angebotsvolumen
- Auftragsvolumen
- Auftragsreichweite
- Umsatz
- Umsatz / Mitarbeiter
- Forderungslaufzeit
- Durchschnittliche Projektgröße in €
- Durchschnittliche Projektgröße in Mann-tagen
- Anzahl neuer Projekte
- Anzahl abgeschlossener Projekte
- Durchschnittliche Stundensätze Plan/Ist
- Auslastung Mitarbeiter in %
- Subunternehmeranteil

Dabei ist zu beachten, dass viele Kennzahlen, wie z.B. der Umsatz pro Mitarbeiter, aus vorge-

lagerten, kausalen Größen zusammengesetzt sind. Im Beispiel aus den Größen: Umsatz = Erbrachte Leistungen * Preis der Leistungseinheit und Anzahl der Mitarbeiter.

Die Kennzahl ist somit nachgelagert abgeleitet und besitzt wenig Erklärungs- und Steuerungskraft. Hinzu kommt die klare Vergangenheitsorientierung. Wichtig ist die Beschränkung auf wenige, dafür aber geeignete Kennzahlen.

Fazit

Benötigt werden – wie eingangs ausgeführt – Kennzahlen bzw. Steuerungsgrößen mit kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen sowie Beeinflussbarkeit und Wirkung auf den Wertschöpfungsprozess.⁵ Betrachtet wurde im Schwerpunkt die Kennzahl der „Auslastung“. Erfüllt diese die geforderten Kriterien für einen IT-Dienstleister?

- Kausalität (Ursache/Wirkung): Das Kriterium ist erfüllt.
- Beeinflussbarkeit: Das Kriterium ist erfüllt.
- Wirkung auf Wertschöpfungsprozess: Das Kriterium ist erfüllt.
- Wirkung in die Zukunft: Das Kriterium ist erfüllt.
- Umsetzung der Strategie: Das Kriterium ist erfüllt.

Die Auslastung ist der zentrale, operative Erfolgsfaktor für die untersuchten Dienstleister. Bei aller Komplexität des Unternehmensmodells eines Dienstleisters ist die Auslastung eine Kennzahl, die den Kernprozess, den Leistungsprozess und Wertschöpfungsprozess durchgängig widerspiegelt und die Steuerung wirksam unterstützt.

Aus Sicht des Controlling kann das klassische Finanzcontrolling die hiermit verbundenen Aufgaben nicht erfüllen. Notwendig ist die Etablierung eines Service-Controlling mit enger Anbindung an die operativen Unternehmenseinheiten. Alle anderen Kennzahlen müssen sich ebenfalls einer derartigen Analyse stellen, um sich für den Einsatz im konkreten Unternehmensumfeld zu qualifizieren.

Fußnoten

¹Zu Systematisierung und Merkmalen von Dienstleistungen siehe z.B. Meffert, Heribert: Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 1997.

²In diesen Fällen gibt es kein Pauschalrezept. Die Entscheidung erfolgt nach dem jeweiligen Vertragsstatus, Auftragswahrscheinlichkeit, Kundenvorgaben und geforderten Kenntnissen. Organisatorisch kann durch die Zusammenfassung der produktiven Mitarbeiter in zentralen Ressourceneinheiten das Thema abgeschwächt werden.

³Oft wird auch der englische Begriff der „Utilization“ verwendet.

⁴Gründe für derartige Abweichungen können Preisnachlässe bei der Auftragsverhandlung sein, aber auch Verschiebungen im Mix unterschiedlicher Stundensätze für verschiedene Leistungen.

⁵Zu Kennzahlen vgl.: Kütz, Martin: Kennzahlen in der IT, Heidelberg, 2007