

Ziele und erfasste Kosten im IT-Kostenmanagement: Eine empirische Untersuchung

Ulrich Egle, David Weibel, Thomas Myrach

Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informationsmanagement
Universität Bern
Engelhalderstrasse 8
CH-3012 Bern

{ulrich.egle | david.weibel | thomas.myrach}@iwi.unibe.ch

Abstract: Für jedes Unternehmen ist es grundsätzlich von Bedeutung, die anfallenden IT-Kosten durch ein ausgebautes Kostenmanagement zu beherrschen. Dabei sollte die Ausprägung des Kostenmanagements von konkret angestrebten Zielen bestimmt werden. In diesem Beitrag wird untersucht, inwieweit einzelne Ziele des Kostenmanagements bestimmend für das Ausmaß der Erfassung spezifischer IT-Kostenarten sind. Dies erfolgt auf der Basis einer empirischen Untersuchung zum Kostenmanagement bei Schweizer Unternehmen. Die mittels Regressionsanalyse gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass nur zwischen dem Ziel der Planung und Budgetierung und der Erfassung von Hardware- und Softwarekosten ein starker Zusammenhang besteht.

1 Einleitung

Die Kosten der IT sind in den letzten Jahren ein die Unternehmen bewegendes Thema gewesen. Unternehmensleitungen haben kritisch auf ihre IT-Bereiche geschaut und vielfach Kostensenkungen gefordert. Die Verantwortlichen in der IT sind unter Rechtfertigungsdruck geraten, die Entstehung der IT-Kosten und ihre sachgerechte Verrechnung zu begründen. Um die Kostenentwicklung kontrollieren zu können und eine proaktive Steuerung der IT-Kosten zu gewährleisten, ist ein ausgebautes IT-Kostenmanagement erforderlich. Allerdings ist offenbar in vielen Fällen das Kostenmanagement bezüglich der IT noch nicht in einer Weise entwickelt, wie es notwendig wäre, um eine differenzierte Steuerung des IT-Einsatzes nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu ermöglichen.

Die saubere Bestimmung der mit der Entwicklung und dem Einsatz von IT in einem Unternehmen anfallenden Kosten ist keineswegs eine triviale Aufgabe. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Zum einen ist die Dynamik der Folgekosten von IT-Investitionen schwierig zu quantifizieren. Zum anderen ist die Kostenerfassung in der IT stark technisch ausgerichtet, so dass insbesondere die damit ausgelösten indirekten Kosten oftmals vernachlässigt werden. Zu dieser Problematik trägt die schwer abgrenzbare Zuordnung anfallender Kosten zu IT-relevanten Kostenarten maßgeblich

bei. In der wissenschaftlichen Theorie und unternehmerischen Praxis existieren viele uneinheitliche Angaben über die relevanten IT-Kostenarten und folglich auch über das Kostenniveau der Informationstechnologie in den Unternehmen [IGL06].

Grundsätzlich kann unterstellt werden, dass ein Kostenmanagement mit Hinblick auf die Erreichung spezifischer Unternehmensziele konzipiert ist. Deshalb ist es von Bedeutung, den Zusammenhang zwischen den berücksichtigten IT-Kostenarten und den Zielen des Kostenmanagements in den Unternehmen zu hinterfragen. In dieser Arbeit wird das Anliegen verfolgt, den Zusammenhang zwischen Zielen des Kostenmanagements und dem Ausmaß der abgebildeten IT-Kostenarten zu untersuchen. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die verfolgten Ziele einen Einfluss auf die erfassten Kostenarten haben. Diese Fragestellung wird auf der Datenbasis einer quantitativen Umfrage bei Schweizer Unternehmen zur Thematik Kostenmanagement und Informationstechnologie untersucht.

2 Ziele des Kostenmanagements und IT-Kostenarten

Die wirksame Kontrolle der IT-Kosten stellt Unternehmen vor eine schwierige Herausforderung [Kü07]. Diese besteht allein schon darin, alle relevanten IT-Kosten sachgerecht abzubilden. Weiterhin ist es wesentlich, die Entstehungsgründe für IT-Kosten zu kennen und diese im Zuge der Planung zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang spricht man von Kostentreibern, die zu identifizieren sind. Die Kostenentwicklung muss kontinuierlich analysiert werden um eine proaktive Steuerung der IT-Kosten zu gewährleisten [Ba07]. Die nachhaltige Analyse und Beeinflussung der IT-Kosten ist im Rahmen eines IT-Kostenmanagements anzustreben.

Betriebliche Planung orientiert sich an Zielen, die erreicht werden sollen. Im Zuge der Planung werden Zielgrößen festgelegt und allenfalls auch Maßnahmen konkretisiert, die zur Erreichung dieser Ziele führen. Der Erfolg der Unternehmenstätigkeit wird wesentlich dadurch bestimmt, dass geeignete Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele ergriffen werden. Das Kostenmanagement soll dem Erreichen der Unternehmensziele dienen. Für das Kostenmanagement ist es deshalb erforderlich, die zur Steuerung der Maßnahmen notwendigen Informationen bereitzustellen und auszuwerten.

Im Rahmen eines Kostenmanagements wird eine Reihe von Zielen angestrebt. Eher allgemeiner Natur sind dabei Ziele wie etwa die Unterstützung der Planung und Budgetierung oder die Erhöhung der Kostentransparenz. Einen konkreteren Zweckbezug weisen Ziele auf wie die Schaffung einer Grundlage für Preisentscheidungen, die Unterstützung bei der Durchführung von Kostensenkungsprogrammen, die Unterstützung von Investitionsentscheidungen sowie die Unterstützung von Make-or-Buy-Entscheidungen [Po86, SG92, Di94].

Angesichts weitverbreiteter Unzulänglichkeiten beim IT-Kostenmanagement kann unterstellt werden, dass die Beherrschung der IT-Kosten branchenübergreifend einen signifikanten Wettbewerbsvorteil darstellt [Sc05]. Die Defizite bei der Bestimmung der

IT-Kosten sind auf fehlendes Wissen und Verständnis bei der Ermittlung aller relevanten Einflussgrößen zurückzuführen [LIGT06]. Der Ausgangspunkt für die Analyse der IT-Kosten stellt die Kostenartenrechnung dar. Im Rahmen der dreigliedrigen Kostenrechnung hat sie die Aufgabe der systematischen Erfassung, Bewertung und Klassifikation der entstandenen Kosten. Eine Klassifikation der Kostenarten zeigt die Kostenstruktur auf und gibt durch die Angabe der jeweiligen Kostenhöhe erste Ansatzpunkte der Kostenbeeinflussung.

Hinsichtlich der korrekten Abbildung der IT-Kosten besteht eine Schwierigkeit darin, dass keine klare Abgrenzung besteht, welche Kosten eigentlich als IT-Kosten anzusehen sind [GM04]. Während die bei der Beschaffung und Einführung von Hardware und Software entstehenden Kosten vergleichsweise unstrittig sind, lassen sich etwa bei Personalkosten schon größere Unterschiede feststellen. Diese äußern sich zum einen darin, ob Personalkosten überhaupt als IT-Kostenart aufgefasst werden, zum anderen, welche Personalkosten als IT-Kosten zu verrechnen sind und welche nicht. Daran geknüpft ist die Problematik des Detaillierungsgrades der IT-Kostenarten. Eine detaillierte Erfassung der IT-Kostenarten ermöglicht die gezielte Einflussnahme auf die IT-Kosten im weiteren Verlauf des Kostenrechnungssystems. Allerdings ist die Erfassung auch mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden. Deshalb sollte bei der Erfassung der IT-Kostenarten der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden [Co03].

In der Literatur lassen sich verschiedenartige und unterschiedlich detaillierte Kategorisierungen von IT-Kosten finden. Eine Übersicht über eine Reihe von Ansätzen gibt Irani et al. [IGL06]. Die Zusammenstellung der IT-Kostenarten aus verschiedenen Quellen ergibt insgesamt 57 Kategorien. Diese sehr umfassende Liste erscheint für die Zwecke der vorliegenden Arbeit als zu detailliert. Deshalb orientieren wir uns an einer Unterteilung in wenige Kostenartenhauptgruppen: Hardwarekosten, Softwarekosten, Personalkosten, Kommunikationskosten und Betriebskosten. Eine derartige Kategorisierung der IT-Kosten findet sich etwa bei Krcmar [Kr05]. Dieses überschaubare Bündel an Kostenarten determiniert die Höhe der Kosten der Beschaffung und des Betriebs der Informationstechnologie. Die Beherrschung dieser Kostenarten stellt folglich einen wichtigen Hebel dar, die IT-Kosten nachhaltig zu beeinflussen.

Zwischen den Zielen des Kostenmanagements und den erfassten IT-Kostenarten kann ein Zusammenhang hergestellt werden. Hier wird unterstellt, dass die Ziele bestimmend dafür sind, welche Arten von IT-Kosten in welchem Umfang erfasst werden. Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen den Zielen des Kostenmanagements und den IT-Kosten. Nachfolgend soll empirisch geprüft werden, wie ausgeprägt dieser Zusammenhang in der Praxis ist.

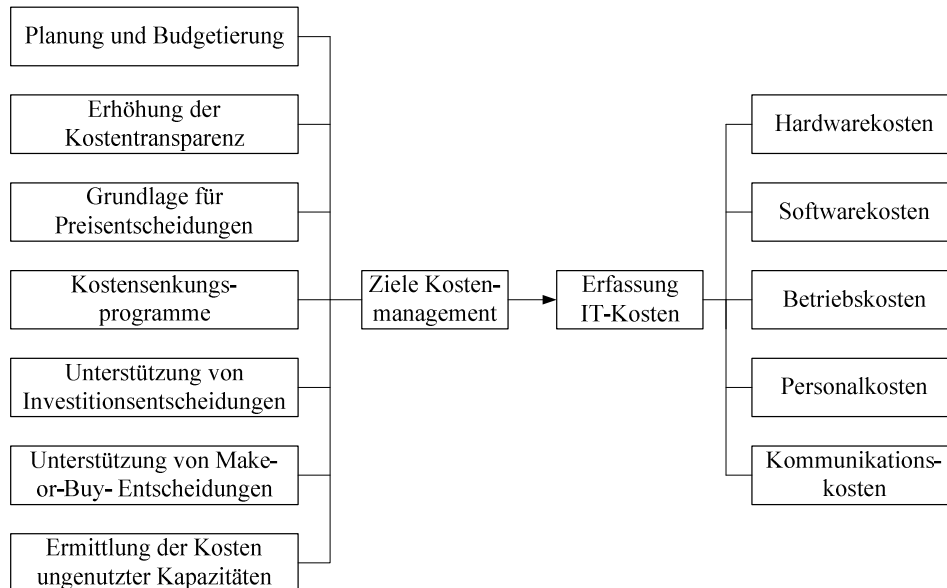


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen den Zielen des Kostenmanagements und Erfassung der IT-Kosten.

3 Untersuchungsdesign

Zwischen Oktober 2006 und Januar 2007 wurde eine Omnibus-Umfrage zum Kostenmanagement und der Informationstechnologie bei Schweizer Unternehmen durchgeführt. Im Zuge der Untersuchung wurde ein Fragebogen entwickelt und einer umfangreichen und fundierten Pre-Test-Phase, die sich auf Experteninterviews stützt, unterworfen. Der danach angepasste Fragebogen wurde insgesamt 3'024 Unternehmen mit den jeweiligen Controlling-Verantwortlichen als Adressaten zugesandt. Die ausgewählte Stichprobe war branchenübergreifend und beinhaltete mit Ausnahme von Kleinstunternehmen alle verschiedenen Unternehmensgrößenklassen.

Aus der Datenerhebung resultiert eine effektive Stichprobe von 539 Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 18 Prozent. Um eine größere Stichprobe zu erhalten und mit dem Zweck, einen allfälligen *Nonresponse Bias* zu prüfen, wurde der Fragebogen denjenigen Unternehmen, welche auf den erste Umfragelauf nicht geantwortet hatten, noch einmal zugesandt. Beim Vergleich zwischen den Gruppen der Antwortenden der ersten Befragung und den Antwortenden aus der Nachfassaktion wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt. Dies ist ein wissenschaftlich anerkanntes Indiz dafür, dass die Antworten repräsentativ für die Stichprobe sind [SS82].

4 Resultate der Studie

4.1 Ausgewählte Ergebnisse

In Theorie und Praxis wird verschiedentlich auf den Anstieg der IT-Kosten hingewiesen [SHS04, LISLB05, BMB06]. Ein hohes Kostenniveau und eine intransparente Zusammensetzung der IT-Kosten können erheblich dazu beitragen, dass die Wirtschaftlichkeit der IT im Unternehmen angezweifelt wird. Die Aussage der IT-Kosten ist allerdings mehrdeutig: So könnte ein niedriger Anteil der IT-Kosten einerseits dafür stehen, dass ein Unternehmen seine IT sehr wirtschaftlich betreibt, oder andererseits, dass wichtige Investitionen in eine zeitgemäße IT-Infrastruktur vernachlässigt werden. Letzteres kann dazu führen, dass ein Unternehmen über kurz oder lang an Wettbewerbsfähigkeit einbüßt und allenfalls gezwungen wird, erhebliche Investitionen für eine grundlegende Erneuerung der IT-Infrastruktur zu tätigen. Um einen branchenübergreifenden Überblick über den Anteil der IT-Kosten bei Schweizer Unternehmen zu erhalten, wurde nach dem Anteil der IT-Kosten an den Gesamtkosten gefragt (vgl. Abbildung 2).

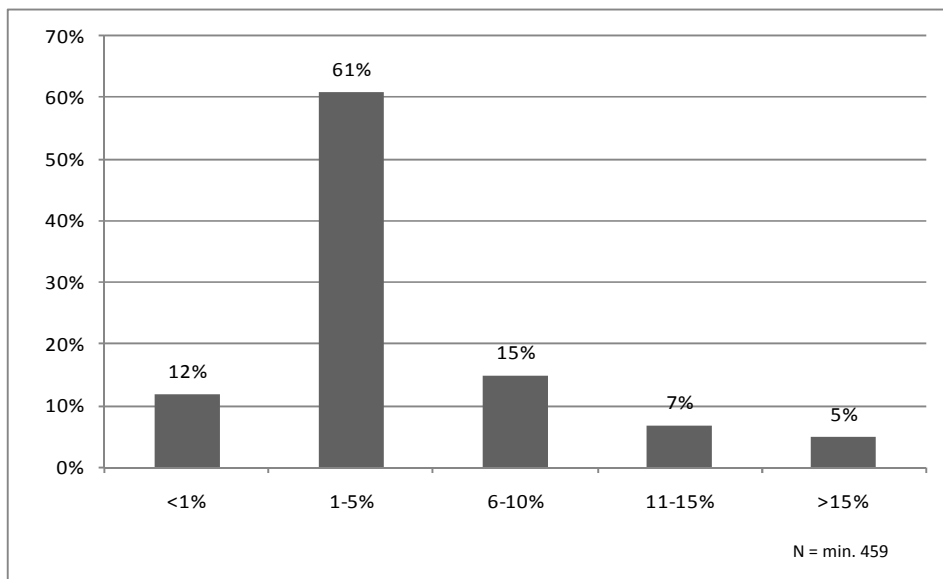


Abbildung 2: Anteil der IT-Kosten.

Unabhängig von der Unternehmensgröße liegen die IT-Kosten bei über 60 Prozent der Unternehmen zwischen 1 und 5 Prozent. Der Anteil der IT-Kosten liegt damit niedriger als erwartet. Dies ist insofern überraschend, da die Lohnkosten in der Schweiz weltweit zu den höchsten zählen und die Unternehmen deshalb gezwungen sein sollten, ihre Geschäftsprozesse zu automatisieren, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Allerdings steht dieser Anteil der IT-Kosten keineswegs im Widerspruch zu anderen Studien aus der Literatur [MH05]. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass gerade in

den letzten Jahren der IT-Bereich Gegenstand von Kostensparmaßnahmen gewesen ist. Das führte offenbar in manchem Fall zu einem Investitionsstau bei der Informationstechnologie, der erst in letzter Zeit aufgelöst wird. Dies könnte zur Folge haben, dass die IT-Kosten im Unternehmen wieder ansteigen werden.

Nachfolgend werden die IT-Kostenarten und die Ziele des Kostenmanagements durch Boxplots dargestellt.¹ Entsprechend der verwendeten vierstufigen Likert-Skala sind dabei Mittelwerte von 0 („trifft nicht zu“) bis 3 („trifft voll zu“) möglich. Die Ergebnisse zeigen, dass in den Unternehmen vor allem die Hard- und Softwarekosten bestimmt werden. Dem hingegen lassen sich bei den anderen Kostenkategorien schon deutlich erkennbare Abstriche ausmachen, die sich in einem geringeren Mittelwert und größeren Streuungen niederschlagen (vgl. Abbildung 3).

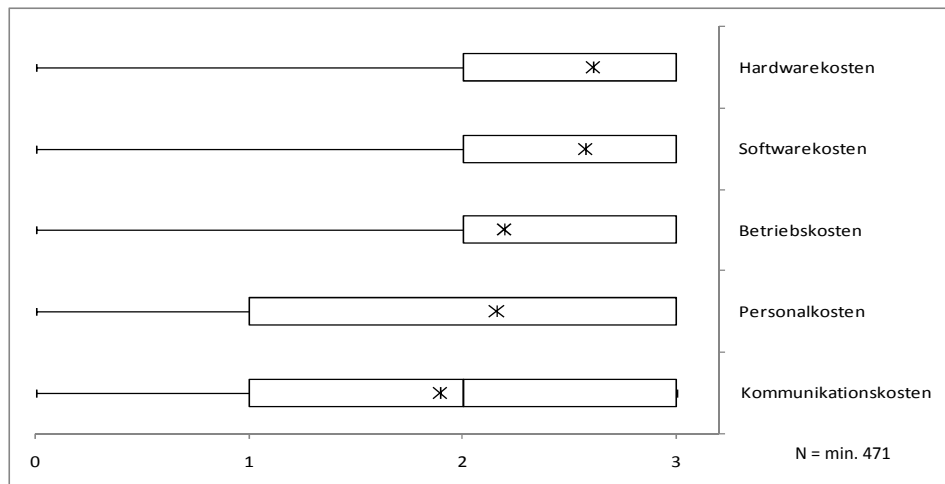


Abbildung 3: Bestimmung der IT-Kostenarten.

Um einen Eindruck von der Motivation der Unternehmen für das Kostenmanagement zu gewinnen, wurden die Unternehmen nach den Zielen für das Kostenmanagement gefragt (vgl. Abbildung 4). Unabhängig von der Größe der Unternehmen dominieren die eher allgemeinen Ziele des Kostenmanagements, nämlich einerseits Planung und Budgetierung und andererseits die Erhöhung der Kostentransparenz. Konkretere Ziele wie Preisentscheidungen, Kostensenkungsprogramme und Investitionsentscheidungen werden schon deutlich weniger genannt. Dies gibt einen Hinweis darauf, dass das Kostenmanagement derzeit vielfach wenig spezifisch ausgerichtet ist.

¹ Der Mittelwert wird im Boxplot durch einen Stern, der Median sowie die Quartile durch einen senkrechten Strich symbolisiert.

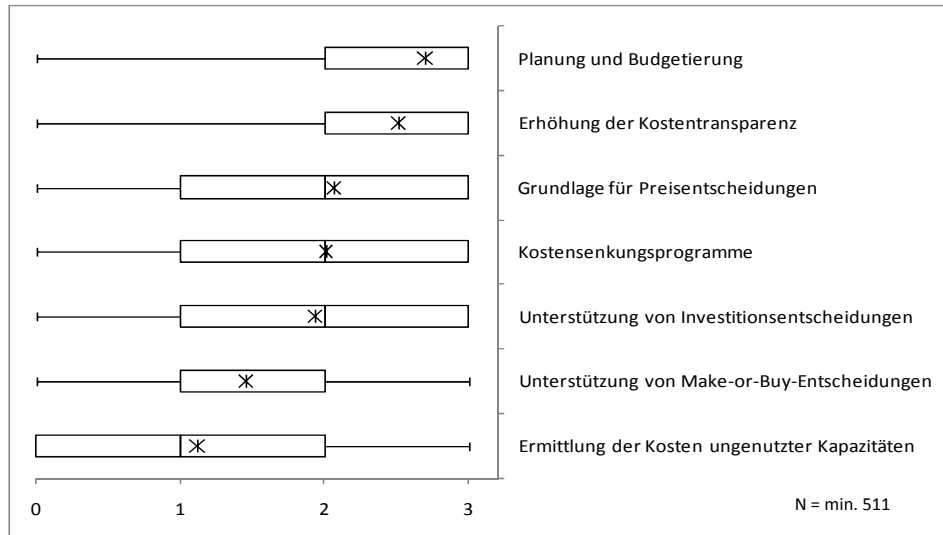


Abbildung 4: Relevanz der Ziele des Kostenmanagements.

4.2 Zusammenhang zwischen Zielen des Kostenmanagements und IT-Kostenarten

Um herauszufinden, wie die Ziele des Kostenmanagements mit den in der IT bestimmten Kostenarten zusammenhängen, wurden verschiedene Regressionsanalysen durchgeführt. Wir unterstellen, dass die Ziele bestimmen, welche Kosten in welchem Maß erhoben werden. Dementsprechend wurden die Ziele als unabhängige Variablen und die einzelnen Kostenarten jeweils als abhängige Variablen in die Analysen miteinbezogen. Es wurden sowohl schrittweise Regressionsanalysen wie auch Regressionsanalysen unter Einschluss aller unabhängigen Variablen berechnet. Bei den schrittweisen Regressionsanalysen wurden nur diejenigen Ziele ausgewählt, welche einen statistisch signifikanten und damit nachweisbaren Einfluss auf die erfassten IT-Kostenarten haben, während mit der Einschluss-Methode der Einfluss aller Ziele zusammen geprüft wurde.

Zunächst erfolgte eine schrittweise Regressionsanalyse zur Erklärung der Hardwarekosten. Die Resultate zeigen, dass es vor allem vom Ziel Planung und Budgetierung abhängt, ob und in welchem Umfang die Hardwarekosten in der IT der befragten Unternehmen bestimmt werden. Wie in Abbildung 5 dargestellt, vermag die Variable 54 Prozent der Varianz zu erklären, was ein hoher Wert ist. Die anderen in die schrittweise Regression aufgenommenen unabhängigen Variablen erreichen das Signifikanzniveau nicht. Da die Planung und Budgetierung nur gering mit den anderen Zielen korreliert ($r = .03$ bis $r = .14$) lässt sich das Resultat eindeutig interpretieren. Alle Ziele zusammen (Einschluss-Methode) können 67 Prozent der Varianz erklären.

	Nicht standardisierter Koeffizient		Standardisierter Koeffizient	Signifi- kanz	Anteil erklärter Varianz
Variable	B	SE B	β	p	R²
<i>Modell 1</i>					
Planung und Budgetierung	.294	.059	.231	.000	.54
<i>Aufgenommene Variablen:</i> Erfüllung der Informationsbedürfnisse externer Instanzen, Grundlage für Preisentscheidungen, Erhöhung der Kostentransparenz, Unterstützung von Investitionsentscheidungen, Planung und Budgetierung, Ermittlung der Kosten ungenutzter Kapazitäten, Kostensenkungsprogramme, Unterstützung von Make-or-Buy-Entscheidungen.					

Abbildung 5: Zusammenfassung der schrittweisen Regressionsanalyse mit den Hardwarekosten als abhängige Variable und den Zielen des Kostenmanagements als unabhängige Variable.

Die Abbildung 6 zeigt, dass auch die Erfassung der Softwarekosten maßgeblich durch das Ziel Planung und Budgetierung bestimmt wird. Diese Variable erklärt 47 Prozent der Varianz, während die anderen Ziele keinen bedeutsamen Einfluss auf die Erfassung der Softwarekosten haben. Wird die Regressionsanalyse unter Einschluss aller Ziele gerechnet, kann nur unwesentlich mehr Varianz erklärt werden als mit der Planung und Budgetierung alleine, nämlich 58 Prozent.

	Nicht standardisierter Koeffizient		Standardisierter Koeffizient	Signifi- kanz	Anteil erklärter Varianz
Variable	B	SE B	β	p	R²
<i>Modell 1</i>					
Planung und Budgetierung	.295	.064	.216	.000	.47
<i>Aufgenommene Variablen:</i> Erfüllung der Informationsbedürfnisse externer Instanzen, Grundlage für Preisentscheidungen, Erhöhung der Kostentransparenz, Unterstützung von Investitionsentscheidungen, Planung und Budgetierung, Ermittlung der Kosten ungenutzter Kapazitäten, Kostensenkungsprogramme, Unterstützung von Make-or-Buy-Entscheidungen.					

Abbildung 6: Zusammenfassung der schrittweisen Regressionsanalyse mit den Softwarekosten als abhängige Variable und den Zielen des Kostenmanagements als unabhängige Variable.

Die Erfassung der Personalkosten in der IT lässt sich statistisch nicht durch die Ziele des Kostenmanagements erklären. Die betreffende schrittweise Regressionsanalyse zeigt auf, dass keine der aufgenommenen Variablen maßgeblich zur Erklärung der Personalkosten beiträgt. Dies verdeutlicht auch die Regressionsanalyse unter Einschluss aller Variablen: Alle Ziele zusammen tragen nur gerade 12 Prozent zur Erklärung der Variable Personalkosten bei. Im Vergleich zu den Soft- und Hardwarekosten ist der Einfluss der Ziele auch bezüglich der Erfassung der Kommunikations- und Betriebskosten eher klein. Wie in Abbildung 7 dargestellt, erklärt das Ziel Grundlage für Preisentscheidungen lediglich 16 Prozent der Varianz der Kommunikationskosten. Als zweite Variable haben Kostensenkungsprogramme einen gewissen Einfluss auf die Bestimmung der Kommunikationskosten in der IT. Durch Hinzunahme dieses zweiten Zieles kann der Anteil erklärter Varianz um 9 Prozent auf total 27 Prozent erhöht werden. Unter Einschluss aller Variablen resultiert eine Varianzaufklärung von 34 Prozent.

Variable	Nicht standardisierter Koeffizient		Standardisierter Koeffizient	Signifikanz	Anteil erklärter Varianz
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>p</i>	<i>R</i> ²
<i>Modell 1</i>					
Grundlage für Preisentscheidungen	.146	.056	.125	.009	.16
<i>Modell 2</i>					
Grundlage für Preisentscheidungen	.130	.056	.111	.020	.27
Kostensenkungsprogramme	.145	.064	.108	.024	
Aufgenommene Variablen: Erfüllung der Informationsbedürfnisse externer Instanzen, Grundlage für Preisentscheidungen, Erhöhung der Kostentransparenz, Unterstützung von Investitionsentscheidungen, Planung und Budgetierung, Ermittlung der Kosten ungenutzter Kapazitäten, Kostensenkungsprogramme, Unterstützung von Make-or-Buy-Entscheidungen.					

Abbildung 7: Zusammenfassung der schrittweisen Regressionsanalyse mit den Kommunikationskosten als abhängige Variable und den Zielen des Kostenmanagements als unabhängige Variable.

Die in Abbildung 8 dargestellte schrittweise Regressionsanalyse zeigt, dass die Betriebskosten zumindest teilweise von den Zielen Erhöhung der Kostentransparenz und Grundlage für Preisentscheidungen abhängig sind. Die Erhöhung der Kostentransparenz vermag dabei 15 Prozent der Varianz aufzuklären. Wird in einem zweiten Schritt die Variable „Grundlage für Preisentscheidungen“ beigezogen, steigt der Anteil erklärter Varianz auf 25 Prozent. Unter Einschluss der restlichen Ziele kann nur unwesentlich mehr Varianz (33 Prozent) erklärt werden.

Variable	Nicht standardisierter Koeffizient		Standardisierter Koeffizient	Signifikanz	Anteil erklärter Varianz
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>p</i>	<i>R</i> ²
<i>Modell 1</i>					
Erhöhung der Kostentransparenz	0.18	0.071	0.12	.010	.15
<i>Modell 2</i>					
Erhöhung der Kostentransparenz	0.17	0.071	0.11	.019	.25
Grundlage für Preisentscheidungen	0.11	0.049	0.1	.032	
Aufgenommene Variablen: Erfüllung der Informationsbedürfnisse externer Instanzen, Grundlage für Preisentscheidungen, Erhöhung der Kostentransparenz, Unterstützung von Investitionsentscheidungen, Planung und Budgetierung, Ermittlung der Kosten ungenutzter Kapazitäten, Kostensenkungsprogramme, Unterstützung von Make-or-Buy-Entscheidungen.					

Abbildung 8: Zusammenfassung der schrittweisen Regressionsanalyse mit den Betriebskosten als abhängige Variable und den Zielen des Kostenmanagements als unabhängige Variable.

5 Diskussion

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung, inwiefern die in der IT bestimmten Kostenarten von den Zielen des Kostenmanagements beeinflusst werden. Dazu wurden einerseits deskriptive Auswertungen über die Erfassung von IT-Kostenarten sowie die Ausprägung von Zielen des Kostenmanagements gemacht, andererseits Regressionsanalysen durchgeführt, die einen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Zielen und den jeweiligen Kostenarten aufdecken sollten.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen, dass es entscheidend von der Ausprägung des Zieles Planung und Budgetierung abhängt, ob und in welchem Ausmaß die Hardware- und die Softwarekosten in einem Unternehmen bestimmt werden. Dieses eine Ziel vermag bei den beiden IT-Kostenarten rund die Hälfte der Varianz aufzuklären, während die anderen Ziele keinen erheblichen Einfluss ausüben. Die Bedeutung des Zieles Planung und Budgetierung kann kaum erstaunen, da es sich dabei um einen elementaren Bestandteil des Kostenmanagements in den Unternehmen handelt. Verblüffend ist eher, dass die Erfassung der Hardware- und Softwarekosten relativ wenig von anderen, spezifischeren Zielen beeinflusst wird.

Personalkosten in der Informationstechnologie werden nicht bzw. kaum von den Zielen des Kostenmanagements beeinflusst. Keines der Ziele weist einen signifikanten Einfluss auf die Personalkosten auf. Damit scheint es so zu sein, dass das Ausmaß der Erfassung der Personalkosten in der IT wenig zielgerichtet erfolgt. Dies könnte daran liegen, dass die Berücksichtigung dieser Kostenkategorie von anderen Faktoren getrieben wird, wie etwa dem Bestehen einschlägiger Kostenstellen, die eindeutig dem IT-Bereich zugeordnet sind. Hier kann es etwa von der Unternehmensgröße abhängen, ob eine eigenständige IT-Abteilung besteht. Bezüglich der Nutzung der IT ist von einem erheblichen Anteil an indirekten Personalkosten auszugehen, die kostenrechnerisch nicht ohne Weiteres der IT zugerechnet werden können.

Die Erfassung der Betriebskosten lässt sich ebenfalls nur bedingt durch Ziele des Kostenmanagements erklären. Allerdings kann immerhin rund ein Viertel der Varianz durch die beiden Ziele Grundlage für Preisentscheidungen sowie Erhöhung der Kostentransparenz erklärt werden. Auch bezüglich der Erfassung der Kommunikationskosten kann eine moderate Beeinflussung bezüglich der Ziele Grundlage für Preisentscheidungen sowie Kostensenkungsprogramme festgestellt werden; die beiden Variablen können zusammen rund ein Viertel der Varianz erklären. Hier deutet sich an, dass bei einem differenzierteren Kostenmanagement der Einbezug der Betriebs- und Kommunikationskosten zumindest eine gewisse Rolle spielt. Je mehr mit einem Kostenmanagement konkrete Ziele verfolgt werden, desto weniger kann auf die Erfassung der Betriebs- und Kommunikationskosten verzichtet werden.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die einzelnen Ziele des IT-Kostenmanagements mehrheitlich keinen bedeutenden Einfluss auf die Erfassung spezifischer IT-Kostenarten haben. Nur mit Bezug auf das allgemeine Ziel Planung und Budgetierung einerseits und die IT-Kostenarten Hardware und Software andererseits ist ein starker Zusammenhang festzustellen. Diese Befunde deuten wir auch in dem Sinne, dass in vielen Fällen in den

Unternehmen nur ein relativ einfaches, undifferenziertes Kostenmanagement erfolgt. Durch eine feinere Unterteilung der abgefragten IT-Kostenarten und der verfolgten Ziele hätten sich unter Umständen noch deutlichere Ergebnisse gezeigt.

6 Fazit

Für die Verantwortlichen in der IT ist es wesentlich, die Entstehung der IT-Kosten und ihre sachgerechte Verrechnung zu begründen. Darüber hinaus sollte auch die Kostenentstehung transparent sein, um die Entwicklung der IT-Kosten besser kontrollieren zu können. Diesen akuten Anforderungen zum Trotz ist das Kostenmanagement bezüglich der IT offenbar vielerorts noch nicht in einer Weise entwickelt, wie es notwendig wäre, um eine differenzierte Steuerung des IT-Einsatzes nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu ermöglichen. Dieser Eindruck wird durch die hier in Auszügen geschilderte breit angelegte Untersuchung über das Kostenmanagement in Schweizer Unternehmen tendenziell bestätigt.

Die deskriptive Statistik der Erhebungsergebnisse deutet an, dass die Instrumente der Kostenrechnung nicht sehr ausgebaut und wenig detailliert sind. Bezüglich der erfassten IT-Kostenarten dominieren die naheliegenden Kategorien Hardware und Software. Bei den anderen Kostenarten zeigen sich bereits Abstriche, die sich in geringeren Mittelwerten und höheren Streuungen niederschlagen. Bei den verfolgten Zielen des Kostenmanagements dominieren allgemeine, wenig spezifische Zielsetzungen. Die Unterstützung der gerade für die IT wichtigen Entscheidungen über Investitionen und Make-or-Buy wird weniger stark angestrebt. Diese Befunde werden erhärtet durch Regressionsanalysen, in denen der Zusammenhang zwischen Zielen des Kostenmanagements und den erfassten IT-Kostenarten untersucht wird. Empirisch konnte bestätigt werden, dass die Hard- und Softwarekosten vor allem bestimmt werden, um die Planung und Budgetierung zu unterstützen. Für andere IT-Kostenarten konnte kein so klarer Zusammenhang zu spezifischen Zielen nachgewiesen werden. Diese Befunde legen die Schlussfolgerung nahe, dass eine systematische Erfassung von IT-Kosten bezüglich differenzierter Ziele im IT-Bereich bisher kaum stattfindet.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der IT einerseits als Treiber für Innovationen, Steigerung der operativen Effizienz und Wertsteigerungen im Unternehmen und andererseits als Verursacher von erheblichen Kosten legen die Befunde der Untersuchung deutliche Schwächen offen. Um den gestiegenen Anforderungen bei der Planung, Steuerung und Kontrolle des IT-Bereichs besser entsprechen zu können, müssen die Kostenrechnungssysteme bezüglich der IT in vielen Fällen verfeinert und deutlicher an spezifischen Zielen des IT-Kostenmanagements ausgerichtet werden.

Literaturverzeichnis

- [Ba07] Baumöl, U.: Business-IT-Alignment durch Projektportfolio-Management und -Controlling. In: HMD, 44, Heft 254, 2007; S. 71-81.
- [BMB06] Blomer, R.; Mann, H.; Bernhard, M.G.: Einleitung. In (Blomer, R.; Mann, H.; Bernhard, M.G., Hrsg.): Praktisches IT-Management: Controlling, Kennzahlensysteme, Konzepte. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, 2006; S. 13-16.
- [Co03] Coenenberg, A.G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003.
- [Di94] Diekhöner, G.W.: Kostensenkung in Entwicklung und Konstruktion effizient und praxisorientiert managen! In (Dellmann, K.; Franz, K.-P., Hrsg.): Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement. Verlag Paul Haupt, Bern et al., 1994; S. 261-280.
- [GM04] Gadatsch, A.; Mayer, E.: Grundkurs IT-Controlling: Grundlagen – Strategischer Stellenwert – Kosten- und Leistungsrechnung in der Praxis. Vieweg-Verlag, Wiesbaden, 2004.
- [IGL06] Irani, Z.; Ghoneim, A.; Love, P.E.D.: Evaluating Cost Taxonomies for Information Systems Management. In: European Journal of Operational Research, 173, (3), 2006; S. 1103-1122.
- [Kü07] Kütz, M.: Grundelemente des IT-Controllings. In: HMD, 44, Heft 254, 2007; S. 6-15.
- [Kr05] Krcmar, H.: Informationsmanagement. 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin et al. 2005.
- [LIGT06] Love, P.E.D.; Irani, Z.; Ghoneim, A.; Themistocleous, M.: An Exploratory Study of Indirect ICT Costs. In: International Journal of Information Management, 26, (2), 2006; S. 167-177.
- [LISLB05] Love, P.E.D.; Irani, Z. Standing; C.; Lin, C.; Burn, J.M.: The Enigma of Evaluation: Benefits, Costs and Risks of IT in Australian Small-Medium-Sized Enterprises. In: Information & Management 42, (7), 2005; S. 947-964.
- [MH05] Maizlish, B.; Handler, R.: IT Portfolio Management Step-by-Step: Unlocking the Business Value of Technology. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005.
- [Po86] Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus-Verlag, Frankfurt am Main, 1986.
- [SG92] Shank, J.K.; Govindarajan, V.: Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. In: Journal of Management Accounting Research, 4, (Fall), 1992; S. 179-197.
- [Sc05] Scheeg, J.M.: Integrierte IT-Kostentabellen als Instrument für eine effiziente IT-Leistungserbringung im Informationsmanagement – Konzeption und praktische Umsetzung. Difo-Druck, Bamberg, 2005.
- [SHS04] Schniederjans, M.J.; Hamaker, J.L.; Schniederjans, A.M.: Information Technology Investment: Decision-Making Methodology. World Scientific; New Jersey et al., 2004.
- [SS82] Stopher, P.R.; Sheskin, I.M.: Method for Determining and Reducing Nonresponse Bias. In: Transportation Research Record, 886, 1982; S. 35-41.