

IT-SERVICES

## LANXESS rechnet mit internen und externen Kunden ab

› Ausgangslage und Zielsetzung

*Mit knapp 19.000 Mitarbeitern an 50 internationalen Standorten ist die LANXESS AG einer der führenden europäischen Anbieter chemischer Produkte. Die Bandbreite des Sortiments reicht von Basischemikalien über Kunststoffe bis hin zu Kautschukprodukten für die Gummi- und Reifenindustrie. Ab 2006 nutzt der Konzern für die Berechnung von IT-Leistungen an die Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften sowie Planung & Budgetierung Standardsoftware des Kompetenzpartners USU AG.*

Mit der Ausgründung der Bayer-Chemiesparte und Teilen des Kunststoff und Kautschukgeschäftes entstand Anfang 2005 das im M-DAX notierte Unternehmen LANXESS. Dabei war der Name LANXESS Programm und gleichzeitig ein Bekenntnis zur Internationalität: Die Mischung aus dem französischen Wort „lancer“, in Gang bringen, und dem englischen „success“, Erfolg. Zugleich mit dem Gesamtkonzern wurde auch die IT neu ausgerichtet. Von der früheren schlüsselbezogenen Kostenverrechnung erfolgte die Umstellung auf eine kundenorientierte, verursachergerechte Produktabrechnung. Für die neue Rolle als IT-Profit Center bedurfte es allerdings einer Reihe von Voraussetzungen. Eine grundlegende war die Überführung von technischen IT-Aktivitäten in für Kunden verständliche und beurteilbare IT-Produkte. Dieses gemeinsame Produktverständnis von IT-Kunden und IT-Dienstleister sollte als Basis für ein akzeptiertes IT-Kostenmanagement und eine Verrechnung von Produkten dienen. Entscheidend waren Transparenz und die Transformation von eher Technik-Fokussierten über verbrauchs- und qualitätsbezogene Produkte bis hin zu Geschäftsprozess-relevanten Anwendungen und damit Antworten auf folgende Fragen: Wie schlüsseln sich die Aufwände für einen SAP-Arbeitsplatz auf? Wie



Foto ©LANXESS AG, Tests von Ledermustern im Leverkusener Ledertechnikum

gestalten sich die internen IT- Kosten z.B. zur Produktion und Auslieferung eines chemischen Produktes? Welche Prozesse sind im Unternehmen vorhanden und welchen Anteil daran haben IT-Leistungen?

Eine verursachergerechte IT-Leistungsverrechnung auf der Grundlage definierter IT-Services hatte es zuvor nicht gegeben. Die Aufwände wurden teils über eine pauschale Umlage, teils durch direkte Zuordnung weiterverteilt. Der eigentliche Verwendungszweck der Kosten konnte auf diese Weise nicht dargestellt werden.

Ziel einer Ende 2004 gestarteten Initiative war es, durch die Transparenz der IT-Kosten und Leistungen das notwendige Bewusstsein dafür zu schaffen, dass auch der Kunde die IT-Kosten beeinflusst und mitverantwortet. Basis hierfür war die Definition eines umfassenden, modular aufgebauten IT-Service Kataloges mit Service Level Agreements und den entsprechenden Preisen. Zusammen mit CSC Ploenzke entwickelte LANXESS einen Produktkatalog, der sich „bottom up“ aus definierten Einzelkomponenten speiste. Dazu gehörten z.B. Vorprodukte wie Hard- bzw. Softwarebausteine. Für die Abbildung der IT-Planung und Kalkulation und zur technischen sowie fachlichen Umsetzung evaluierte LANXESS den Anbietermarkt und entschied sich Anfang 2005 für die IT-Controlling-Plattform Valuation des Kompetenzpartners USU AG. Ausschlaggebend war die USU-Expertise in diesem komplexen Thema und die Flexibilität der Software. „Mit diesem Übergang von einer Verteilungsrechnung zu einer kundenbezogenen Produktberechnung geben wir unseren Kunden die Steuerungsmöglichkeit und damit eine Mitverantwortung für die eigenen IT-Kosten in die Hand“ betont der Projektleiter Joachim Mack.

### > Projektarbeit

An die Stelle von Pauschalen sollten exakte Zuordnungen von einzelnen Plankostenpositionen über die verschiedenen Produktstufen bis hin zu den Kunden treten. Zentrale Grundlage für diese Zielsetzungen war der Produktkatalog. Es war geplant, die IT-Produkte auf dieser Basis ab Mai 2005 parallel für die Teildisziplinen der Planung und der IT-Leistungsverrechnung abzubilden. Im einzelnen galt es, fachbereichsübergreifende Planstrukturen aufzubauen, die kompletten Prozesse der Leistungsverrechnung zu definieren, die Stammdaten zu importieren, Schnittstellen zu entwickeln und das Reporting zu optimieren. Hierfür wurden vor allem auch die Daten der Systemverantwortlichen aus den Fachbereichen benötigt. Auf Basis einer ermittelten, klassischen Stückkostenkalkulation sollten die Anwendungen anhand realer Daten eine detaillierte Budgetplanung unterstützen. Die Kalkulation der unterschiedlichen IT-Services bildet auch die Grundlage für ein unternehmensweites IT-Abrechnungsmodell. In einer 10-wöchigen Prototypenphase nutzte das Projektteam die 15 IT-Produkte des Bereiches Infrastructure (IFS) bei LANXESS. Nach erfolgreichem Verlauf dieser ersten Phase wurden ab August 2005 auch die Services der übrigen 5 Bereiche bei LANXESS integriert, insgesamt ca. 100 Kundenprodukte. Damit wurde eine verursachergerechte und revisions sichere Produkt- und Service-Verrechnung implementiert. IT-technische Messgrößen sind zu einem für Kunden detailliert nachvollziehbaren und steuerbaren Produkt gebündelt worden und werden nach Abnahme an die Geschäftseinheiten (Business Units und Group Functions) und Landesgesellschaften berechnet.

### > Fazit

Trotz des engen zeitlichen Rahmens automatisiert das USU-System seit September 2005 die unternehmensweiten Planungs- und Budgetierungsprozesse und bildet den Budgetplan für das kommende Geschäftsjahr einheitlich und bereichsübergreifend ab. Nach einigen Test-Abrechnungen wird die reale Verrechnung sowie die Plan-Ist-Verfolgung seit Januar 2006 durchgeführt. Das Bewusstsein, dass bestimmte Leistungen eventuell nicht mehr gebraucht werden, hilft Einsparpotenziale zu realisieren. Zudem ist nicht nur das Aufstellen von Plansimulationen jederzeit möglich. Auch Antworten darauf, was beispielsweise ein zusätzlicher Server kostet, sind nun auf Knopfdruck möglich. Dabei bildet die Verrechnung der IT-Services auch die Basis für die Planung.



Foto©LANXESS AG, LANXESS Headquarters im Chemiepark Leverkusen