

A Deep Dive into IT Financial Management

Kosten sparen, optimieren und
prognostizieren: Warum sich jeder Euro
Ihrer IT zukünftig beweisen sollte



Vorwort	03
---------	----

IT Financial Management – die Sprache des Chief Financial Officers	04
ITFM als Antwort	06

Was ist ITFM?	06
----------------------	-----------

Ziele des ITFM	07
IT-Budgetierung mit Frameworks und Applikationen neu denken	08

IT Services Management – das Standard-Leistungsportfolio der IT	09
---	----

IT-Budgetierung – der Budget Life Cycle	12
IT-Perspektive	13

Get to know: CAPEX & OPEX	14
--------------------------------------	-----------

Business-Perspektive	16
Finance-Perspektive	17

Kostenverteilung, Kostenzurechnungsprinzipien & Logik	18
---	----

Durchschnittsprinzip	20
Tragfähigkeitsprinzip	21
Plausibilitätsprinzip	22
Verursachungsprinzip	23
Beanspruchungsprinzip	24

Über DextraData	25
Impressum	26

Vorwort

Danke für Ihr Interesse am DextraData ITFM-Kompendium. Dieses Dokument ist das erste einer mehrteiligen Reihe und bietet Ihnen einen Deep Dive in die ITFM-Methode. Mit dieser Methode sind Sie in der Lage, Ihren IT-Budgetierungs-Prozess zu vereinfachen, Kosten zu sparen, zu optimieren und schließlich auch zu prognostizieren. So wird sich jeder Euro, den Ihr Unternehmen in IT investiert, zukünftig beweisen müssen.

In dem Sie IT Financial Management betreiben, werden Sie vom Planer zum Macher. Sie entwickeln sich vom Technologiemanager zum Wirtschaftslenker. Statt IT-Budgets einfach fortzuschreiben oder nur zu jonglieren, werden Sie:

Ihrem Top-Management auf Augenhöhe begegnen.

Budget gestalten und verargumentieren können.

Business betreiben, statt es nur zu verwalten.

Im ersten Teil des Kompendiums beschäftigen wir uns mit der ITFM-Methode im Allgemeinen und schauen dann auf das IT Services Management, das wiederum die Grundlage für den IT Budget Life Cycle darstellt.

IT Financial Management – die Sprache des Chief Financial Officers

Wenn Sie Heraklit von Ephesus und den Universalgelehrten Galileo Galilei in zwei ihrer Aussagen kombinieren, beschreiben Sie ziemlich genau die aktuelle Situation der IT – und auch deren Aufgabe. Heraklit wird mit dem Satz zitiert, nichts sei so beständig wie der Wandel. Galilei sagte einmal Mathematik sei das Alphabet, mit dessen Hilfe Gott das Universum beschrieben hat.

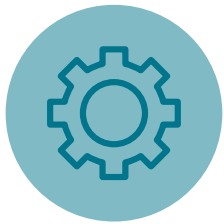
Nichts auf der Welt wandelt sich so schnell wie die IT und nichts auf der Welt ist für die IT so wichtig wie Zahlen. Da sind sich Galilei und die moderne IT einig – auch Heraklit würde wohl zustimmen. Genau wie Galilei sah die IT schon früh, dass Zahlen mehr sein können als eine pure Abfolge von Ziffern. Sie verdichten Sachverhalte und bieten als Kennzahlen Entscheidungsgrundlagen – und Entscheidungen müssen im digitalen Zeitalter schnell und fundiert getroffen werden. IT Financial Management (ITFM) sorgt für Transparenz im unternehmenseigenen IT-Dschungel und liefert damit wichtige Daten für strategische Budget-Entscheidungen.

Und die werden immer wichtiger. Denn Veränderungen auf dem Markt und innerhalb der Branche zwingen Unternehmen zu steten Veränderungen. Nicht zuletzt aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung bedingen solche Veränderungen eine essenzielle Beteiligung der IT. Damit befindet sich die IT-Organisation selbst als auch die von ihr angebotenen Services für das Business oder den Markt in einem steten Wandel.



Veränderungen auf dem Markt
und innerhalb der Branche
zwingen Unternehmen zu steten
Veränderungen.

Diese Veränderungen führen in Unternehmen zu mehreren Disruptionen:



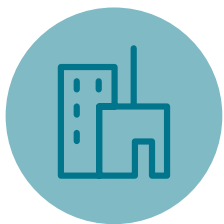
Prozesse in den Unternehmen

- Prozessautomatisierung und Prozessdigitalisierung
- Home Office & Work-from-Away
- Digitalisierung der Arbeitsplätze
- Beschleunigte Marktveränderungen



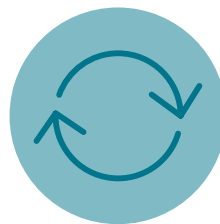
Personal & Sourcing

- Engpass an qualifiziertem IT-Personal
- Steigende Kosten für IT-Personal
- Outtasking- und Outsourcing-Bestrebungen



Geschäftsmodelle und Technologien im Business

- Innovationen durch digitale, online oder automatisierte Geschäftsmodelle
- Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle durch digitale Elemente
- Einführung von AI- & Robotic-Technologien
- Nutzung von Big Data- und Advanced Analytics-Software



Veränderung der Rolle der IT im Unternehmen

- Gesteigerte Anzahl und Komplexität von eingesetzten Technologien
- Cloud-Technologien
- Steigende Anzahl an Services und Applikationen
- Dezentralisierte Anforderungen durch das Business
- IT übernimmt Rolle als Business Enabler und Trusted Advisor für Business
- IT wird zum Profit-Center
- IT wird zum Rückgrat der Leistungserstellung



Regulatorische Anforderungen & Sicherheit

- Steigende Compliance-, Berichts- und Reporting-Anforderungen
- Zunahme von Cyber-Angriffen
- Wachsende Bedeutung von Security

Was ist ITFM?

ITFM bedient sich der erprobten Financial Management-Instrumente des Chief Financial Officers und des Controllings – allerdings übertragen auf die spezifischen Anforderungen der IT. Zu den Prozess-Zielen gehören die Betrachtung der IT-Organisation und der IT-Leistungen aus finanzieller Perspektive und Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen. So kann die IT selbst Budgets planen und sie auch überwachen.



Strategie-, Investitions- und Budgetplanung werden damit zwingend notwendig. Jedoch sind solche Pläne gerade in steten Veränderungen einerseits aufgrund der Komplexität aufwendig. Andererseits ändert sich die Lage derart schnell, dass sich auch die Planung selbst laufend anpassen muss. Zudem fehlt vielen IT-Organisationen ein formaler Prozess und eine gemeinsame Sprache für die kontinuierliche Verbesserung der Kosten, die Optimierung der IT-Ausgaben oder programmatische Investitionen zur Schaffung von Geschäftswert. Das klingt nach der Quadratur des Kreises. Sie wird aber überflüssig, wenn wir moderne Technologien und Tools einsetzen, anstatt in Strukturen und Excel der 00er Jahre zu verweilen.



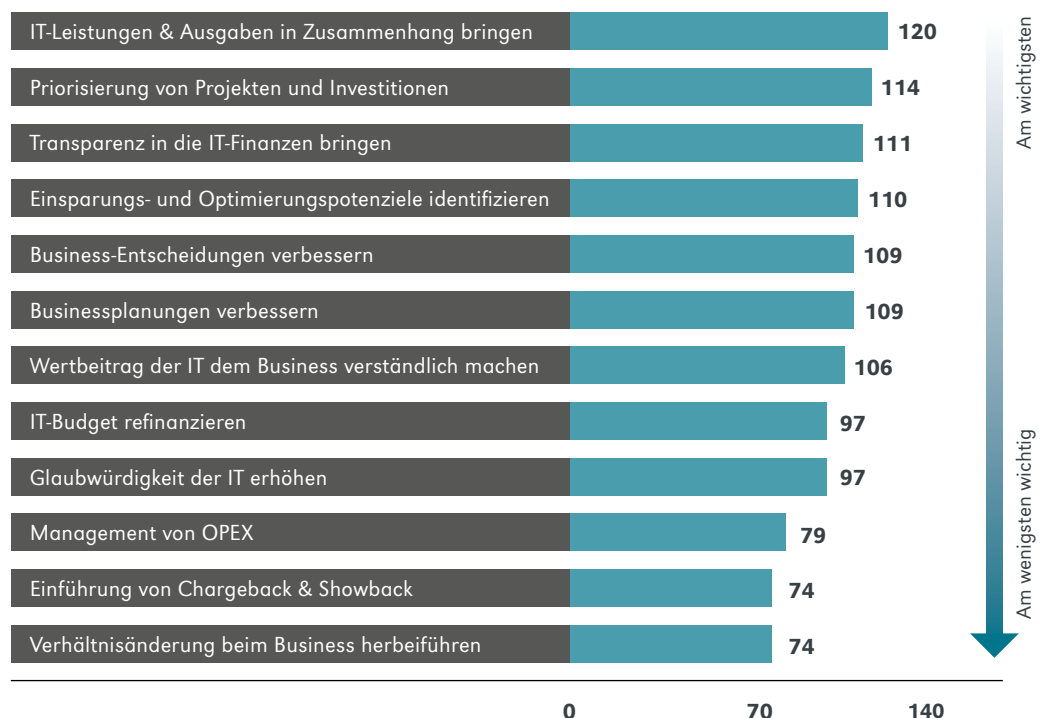
ITFM als Antwort

IT Financial Management ist ein Tool-gestütztes Framework zur Überwindung dieser Herausforderungen. Also einerseits den Planungsprozess deutlich zu vereinfachen und damit zu beschleunigen – völlig unabhängig von der Komplexität. Andererseits die Planung laufend aktuell zu halten, sowie die Planstände abzugleichen.

Ziele des ITFM

- Management, Einkauf, Finance und IT verbinden.
- Ressourcen und vorgehaltene Leistungspotenziale ermitteln.
- Die Kosten für die bestehende Infrastruktur, Personal, Dienstleister, Cloud und sonstigen Leistungen, die unterhalten werden, erfassen.
- Abgaben von Leistungen an die Leistungsnahmer der IT (Business, IT-Kunden) bestimmen.
- IT-Budgets nach Leistungsmengen bestimmen und damit die Budgetbedarfe an Services, Kostenstellen oder andere logischen Einheiten koppeln.
- IT-Budgets möglichst effizient und genau planen.
- IT-Servicepreise kalkulieren.
- Verursachungsgerechte Leistungsverrechnung ermöglichen.
- Investitionsentscheidungen fundieren.
- Technologieentscheidungen kaufmännisch unterstützen.
- Schnelle Entscheidungsfähigkeit bei sich verändernden Rahmenbedingungen schaffen.
- Benchmarking über Vergleichbarkeit erzeugen.
- Kosten- und Leistungstransparenz der Unternehmensführung garantieren.

Ziele von KMUs auf einen Blick

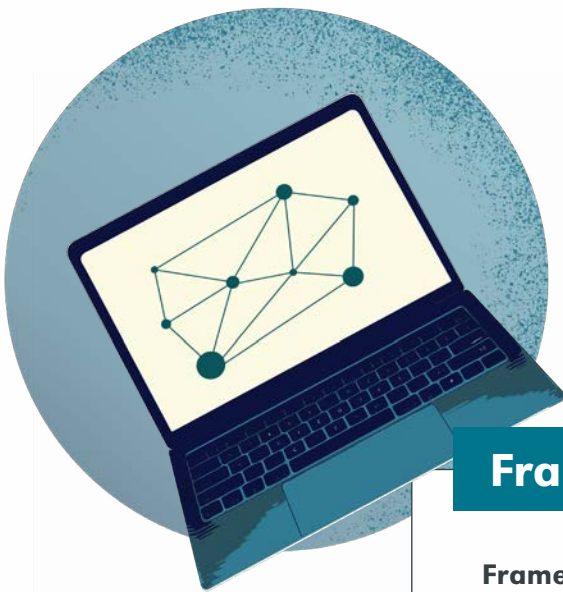


Das Analystenhaus Gartner fragte CIOs von KMUs und größeren Unternehmen, was deren ITFM-Ziele sind. (Quelle: Gartner)

Die zur Verfügung stehenden Bord-Mittel, um diese Ziele mit vertretbarem Aufwand zu erreichen, sind in den meisten Unternehmen ungenügend. Die Daten sind in nicht integrierten Systemen, wie SAP, CMDB, Monitoring oder Lizenzmanagement verstreut und oftmals in unzureichender Qualität vorhanden. Meist werden diese Daten händisch von Einzelpersonen aus den Systemen gezogen und mühsam vom IT-Controlling per Excel oder anderen Spreadsheet-Lösungen zu einem Ergebnis kombiniert. Dies ist aufwendig, ungeliebt und fehleranfällig. Damit sind die Ergebnisse zumeist allenfalls ausreichend und stehen nur einmal jährlich für die Budgetplanung zur Verfügung. Eine Professionalisierung, Standardisierung und in Teilen Automatisierung ist somit notwendig.

IT-Budgetierung mit Frameworks und Applikationen neu denken

ITFM begegnet diesen Herausforderungen auf zwei Wegen. Über Frameworks werden einerseits etablierte Standards als Grundlage genommen, um darauf aufbauend individuelle Anforderungen abzudecken. Dies beschleunigt die Einführung, befähigt das Personal und begünstigt die Vergleichbarkeit beim Benchmarking. Andererseits werden dedizierte ITFM-Applikationen (wie etwa CIO COCKPIT von DextraData) eingesetzt, die die Datensammlung, Aufbereitung sowie Weiterverwendung automatisieren und somit effektiver und effizienter die bestehenden Daten nutzbar machen.



Framework

Framework- und ITFM-Applikation beantworten folgende Fragen:

1. Welche IT-Services bietet die IT an? Und woraus bestehen diese Services?
2. Wie viele Einheiten dieser Services werden von wem konsumiert?
3. Was kosten die Ressourcen für jeden Service? Welche Kapazitäten sind ungenutzt?
4. Wo liegen die Kostentreiber und wer verursacht diese?
5. Welche Investitionen sind für Run vs. Change planbar notwendig?
6. Wie stehe ich im Vergleich zu meinen Wettbewerbern oder zu anderen Technologien da?

IT Services Management – das Standard-Leistungsport- folio der IT

Running & Changing ins Verhältnis stellen

Die IT ist Dienstleister – egal ob als Cost- oder Profitcenter, mit eigenen, exklusiven Kunden oder als Stabsstelle innerhalb des Unternehmens. Und wie jeder Dienstleister braucht es ein Leistungsportfolio mit Produkten und Lösungen, die angeboten werden und auch Grenzen der Leistungserbringung. Denn vieles ist denkbar, aber nicht alles ist machbar.

Mit steigenden Anforderungen und Aufgaben, wächst auch die Anzahl der angefragten IT-Services. Moderne IT-Organisationen geben sich daher ein klares, transparentes Set an Leistungen, die von den Kunden abgerufen werden können. Diese Standardleistungen sind für die IT besser plan- und berechenbar als Individualleistungen. Die Standardleistungen fallen unter Running the Business-Kosten. Natürlich werden auch die Standardleistungen laufend im Leistungsumfang auf die Anforderungen der Kunden angepasst und die eingesetzten Ressourcen- und Sourcing-Variationen angepasst.

Das sich wandelnde Business macht es darüber hinaus notwendig auch nicht-standardisierte Leistungen als IT-Services anzubieten. Diese Services sind entweder einmalig und bleiben speziell oder werden in die Standardleistungen aufgenommen und ergänzen somit das Leistungsportfolio langfristig. Diese Changing the Business-Leistungen sind für die IT bei Weitem nicht so planbar und genau kalkulierbar.

Das IT- und IT Services Management steht vor der Herausforderung das Verhältnis von Running & Changing in einem für die Organisation, Prozesse und Budgets handhabbaren Verhältnis zu stellen. Gleichfalls einen Wildwuchs und ein Ausufern der Standardservices im Laufe der Zeit zu verhindern. Diese Herausforderung nimmt an Bedeutung zu. Einerseits weil die Digitalisierung sich beschleunigt, das Business sich auch im Bereich IT-Kompetenzen emanzipiert sowie Cloud-Angebote und XaaS-Applikationen als „Kreditkarten-Dienstleistungen“ weiter auf dem Vormarsch sind. Die Gefahr von Schatten-IT und Parallel-IT sind größer als je zuvor. Security- und Business Continuity Management-Risiken sind da nur zwei der mannigfaltigen damit verbundenen Problemkreise.



Was kostet IT-Service?

IT Financial Management bedient sich des bestehenden Leistungsportfolios. Alle Leistungselemente von Hardware über Software und Lizenzen bis hin zu Personal- und Cloud-Ressourcen werden erfasst und anteilig auf die Leistungsergebnisse – eben die angebotenen Services – verteilt. Es wird eine Basis aus allen Kostentreibern erstellt und diese den Services zugeordnet. Die Erfassung und Verteilung wird durch moderne ITFM-Applikationen (wie etwa CIO COCKPIT von DextraData) teilautomatisiert. So werden bspw. genutzte virtuelle Maschinen mittels direkter Anbindung an die Hypervisor automatisch in der Applikation entsprechend ihrer Konfiguration aktualisiert und einfach dem Service zugeordnet. Können Kostentreiber und Leistungselemente nicht eindeutig zugeordnet werden, so die-

nen Verteilungsschlüssel einer Annäherung. Basis für die Verteilung können sowohl die Anzahl der Ressourcen wie RAM, CPU oder Storage sein (die durch ITFM-Tools automatisiert ermittelt werden) oder Ergebnis orientierte Verteilungsschlüssel, wie Anzahl der Mitarbeiter, Umsatzstärke des Bereichs oder Komplexität der Anwendung.

Das ITFM-Framework zeigt strukturiert Wege auf, wie Leistungsbestandteile auf Services verteilt werden. Es sichert, dass möglichst ein Großteil der Kosten zugeordnet werden können und zeigt auf, welchen Kosten keine eindeutigen Leistungen gegenüberstehen. Auch fällt auf, wie sich die Kosten und die Komplexität für Leistungen in der Vergangenheit entwickelt haben, damit auch hier kaufmännisch gesteuert werden kann.



Voller Durchblick mit Transparenz

Durch die so gewonnene Transparenz lässt sich das IT-Leistungsportfolio zielgerichteter zurechtschneiden und optimieren. Mit dem Wissen, wieviel die Produktion eines Service kostet, verschieben sich die Prioritäten. Services, die besonders viele Ressourcen verbrauchen, teuer sind und von vielen Kunden genutzt werden, sollten im Fokus des IT und des Financial Managements stehen. Services mit nur wenigen Konsumenten und gleichzeitig hohen Kosten, sind im Hinblick auf Kostenstruktur und Kundenwert zu prüfen. Wenn dieser Service nicht im Zentrum der Wertschöpfung steht, bieten sich klassische Outsourcing- oder Outtasking-Maßnahmen an, um z.B. knappe IT-Personalressourcen und -Kompetenzen hier nicht unnötig zu

binden. Services, die wiederum von vielen Kunden konsumiert werden und auch kostengünstig in der Produktion erscheinen, sind unkritisch, was jedoch auch eine wichtige Information ist. Als letzte Variante bleiben die teuren Services, die aber häufig nachgefragt werden. Man kann unterstellen, dass diese Services einen hohen Wert für die Kunden haben, aber andererseits auch bedeutende Anteile der Ressourcen binden. Eine Optimierung aus Ressourcen- und Financial-Sicht würde direkte Wirkung auf die Budgets und damit die Effizienz der IT haben.

	TEURER SERVICE	GÜNSTIGER SERVICE
SERVICE MIT VIELEN KUNDEN	<ul style="list-style-type: none"> Service bedarf einer hohen Management-Aufmerksamkeit Bedeutender Service Hoher Wert für das Unternehmen Hohe Ressourcenbindung mit Potenzial zur Optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> Wenig Handlungsbedarf Hohe Auswirkung des Service auf der Value-Seite Optimierte Produktionskosten
SERVICE MIT WENIGEN KUNDEN	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung, ob Service von besonderem Wert ist Potenzial für Kostenoptimierung Kandidat für Outsourcing oder Outtasking 	<ul style="list-style-type: none"> Potenzial zur Streichung oder Zusammenfassung mit anderen Services Bindet Ressourcen hat aber auch nur wenige Nutzer Weder Kernkompetenz der IT noch des Unternehmens

Es wird ersichtlich, dass das IT-Service- und Leistungsportfolio eng mit dem IT Financial Management verbunden ist. Für das Management der IT-Services sind neben der Kundenperspektive auch insbesondere die Ressourcenbindung und die Produktionskosten zu betrachten. Erst durch die Kombination beider Perspektiven lässt sich aus CIO-Sicht das Leistungsportfolio mittelfristig strukturell, inhaltlich und finanziell optimieren.

IT-Budgetierung: Der Budget Life Cycle

Budgets manifestieren die strategische Planung des Unternehmens in Zahlen und geben den erwarteten Rahmen für mindestens ein Jahr vor. Dabei werden Budgets in komplexen Planungsprozessen ermittelt (Budget-Planung) und verhandelt, sowie anschließend gesteuert (Budget-Controlling). Budget-Planung und -Controlling bilden zusammen den Budget Life Cycle. Es sind alle Bereiche des Unternehmens betroffen und somit auch ein Großteil der Führungskräfte involviert.

IT nimmt im Rahmen der Budgetprozesse eine besondere Rolle ein. In der Regel ist IT immer noch kein Teil der Wertschöpfung und damit ein Cost- anstatt Profit-Center. Dies bedeutet, dass in der IT in der Regel nur Kosten geplant werden. Hinzu kommt, dass die IT-Kosten und damit das IT-Budget jedes Jahr steigt. Einerseits weil die Preise für IT-Ressourcen konsequent gestiegen sind und weiter steigen werden und zum anderen, weil immer mehr IT-Leistungen im Unternehmen genutzt und nachgefragt werden. In der Konsequenz rückt das IT-Budget zunehmend in den Fokus der CFOs. Denn steigende Kosten ohne direkt zuordenbare Umsätze sind klassisch die Domäne für Kostensenkungsprogramme, die aber mit dem Leistungswachstum der IT nicht einhergehen. Es ist also nicht das Ziel, IT zu reduzieren, um so klassisch Kosten zu senken – im Fokus steht der optimale Mitteleinsatz in der IT. Also jeden Euro in der IT so produktiv wie möglich zu machen.

Der IT-Budgetplanungsprozess ist aus folgenden drei Perspektiven zu betrachten:

1. IT-Perspektive

2. Business-Perspektive

3. Finance-Perspektive



Budget-Planung und
-Controlling bilden
zusammen den Budget
Life Cycle.

Es sind alle Bereiche des Unternehmens betroffen und somit auch ein Großteil der Führungskräfte involviert.

1. IT-Perspektive

Die IT-Perspektive ist eine Ressourcen-Bedarfssicht. Ziel ist es möglichst viel Budget zur Leistung der IT-Services zu erhalten. Grundlage bilden in der Regel die verhandelten Budgets des Vorjahres. Diese werden auf die anstehende Planungsperiode übertragen und entsprechend den erwarteten, erweiterten Anforderungen sowie möglichen Preissteigerungen angepasst.

Dabei wird zwischen dem Budget für die Aufrechterhaltung der bestehenden Aktivitäten, sogenanntem Running the Business und dem Budget für Veränderungen und Innovationen, dem Changing the Business, unterschieden. Ferner wird in der Planung zwischen den Operating Expenses (OPEX) als laufende Verbindlichkeiten bzw. Dauerschuldverhältnisse, wie z.B. für beschäftigtes Personal, Lizenzen und externe Dienstleister oder Cloud-Ressourcen und den Capital Expenses (CAPEX) für Käufe, z.B. von Software oder Hardware unterschieden.

Gerade die OPEX entsprechen der Projektion der Budgets aus dem vergangenen Jahr, da es sich hierbei um sehr gut und konstant planbare Aufwendungen handelt. Hinzu kommt der Kapitalbedarf für neue Leistungen. Ein gutes Beispiel hierfür sind neue Mitarbeiter, Managed Services-Verträge oder zusätzliche Cloud-Ressourcen. Auch viele Software-Hersteller bieten nur noch ausschließlich Subscription- resp. Mietmodelle an. Die CAPEX sind häufig Ersatzinvestitionen für bereits abgeschriebene Assets.

Die OPEX-Budgets steigen im Markt tendenziell stärker als die CAPEX-Budgets. Hintergrund ist die langfristige Kapitalbindung bei CAPEX-Investitionen, die häufig nicht zur

Finanzstrategie der Unternehmen passen und die durch OPEX-Käufe verhindert werden. Ferner werden CAPEX-Investitionen in der Regel über drei oder fünf Jahre abgeschrieben, so dass in diesem Rhythmus über klassische Budgetplanungsperioden von einem Jahr hinaus hoher Kapitalbedarf entsteht. Im Ergebnis führen diese drei- bis fünfjährigen Sondereffekte zu „Überraschungen“ und Diskussionen im Budgetprozess mit der Unternehmens- und Finanzleitung. OPEX-Budgets sind hingegen deutlich charmanter im Freigabeprozess.

Das Ausgangsbudget aus der vergangenen Periode wird innerhalb der IT-Organisation in Struktur der Budgetpositionen geprüft, die Preise der Positionen plausibilisiert, die Mengen der Leistung erfasst und eine Produktivitätsannahme getroffen. Diese vier Elemente bilden die Grundlage für den nun anstehenden Budgetplanungsprozess.

Bei der Struktur der Budgetpositionen wird geprüft inwieweit die aufgeführten Positionen im Hinblick auf die zu erwartenden Leistungen im Budgetjahr noch zutreffend sind. Veränderungen ergeben sich häufig aus der Restrukturierung der angebotenen Services, also dem Leistungsportfolio der IT. So können sich Leistungen verändern, z.B. neue Devices im Client-Bereich. Services können wegfallen, weil kein Bedarf mehr dafür besteht (bspw. Fax-Service). Leistungen können auch neu aufgenommen werden, da dieser Bedarf erstmals aufgetreten ist (bspw. Big Data Analytics). Auch wird zwischen CAPEX und OPEX sowie zwischen Running the Business und Changing the Business unterschieden und die Veränderungen berücksichtigt.

Die Preise der Budgetpositionen basieren auf der Annahme oder dem Wissen um die Kosten für die genutzten Ressourcen. Hier sind Preissteigerungen z.B. bei Gehältern, Lizenzen oder Managed Services-Verträgen anzupassen. Oftmals sind gerade bei Ersatzinvestitionen im CAPEX-Bereich die zu erwartenden Kosten für die IT-Abteilungen nur schwer vorhersehbar. Insofern werden Preissteigerungen häufig pauschal angenommen und steigende Budgetbedarfe hierüber argumentiert.

Die Menge der Leistungen ist für die IT ein wesentlicher Treiber für die Budgets. Mit zunehmendem Konsum der IT-Leistungen aus den Fachabteilungen, z.B. in Form von mehr Speicherplatz, mehr Backup-Volumen, mehr IT-Lösungen usw. oder auch durch einfach mehr Mitarbeiter im Unternehmen, steigt der Budgetbedarf im entsprechenden Verhältnis. Zur Planung dieses Bedarfs ist es einerseits für die IT bedeutsam die Mengen der IT-Leistungen auch gerade im historischen Verlauf zu kennen, um so eine Prognose für die Zukunft abzugeben und andererseits aber genauso, die vom Business zu erwartenden Veränderungen

bei den IT-Leistungsempfängern gemeldet zu bekommen. Ein klassischer Indikator ist hier die Anzahl der Mitarbeiter – und dies differenziert nach dem IT-Profil eben dieser Mitarbeiter. Aber auch angestrebte Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte oder auch die Anforderungen aus gesetzlichen Vorschriften wie Reportings. Für die Bestimmung der Mengen ist die IT also stark auf die Planungen des Business angewiesen.

Als abschließendes Element wird in vielen Unternehmen das Ausgangsbudget um einen Faktor gekürzt. Basis des Faktors ist eine Produktivitätssteigerung der IT durch Erfahrungs- und Lernkurveneffekte. Also die Annahme, dass mit laufender Wiederholung der immer „gleichen“ Leistungen, Tätigkeiten und Prozesse, genau diese optimiert bzw. effizienter gestaltet werden können. Die Annahme ist nicht abwegig und fußt auf der klassischen Produktionstheorie, wenngleich für die Bestimmung der Faktorhöhe insbesondere die eingangs angesprochene Budget-Struktur betrachtet werden sollte. Je höher die Changing the Business-Anteile sind, und je mehr Leistungen fremdbezogen

Get to know: CAPEX & OPEX

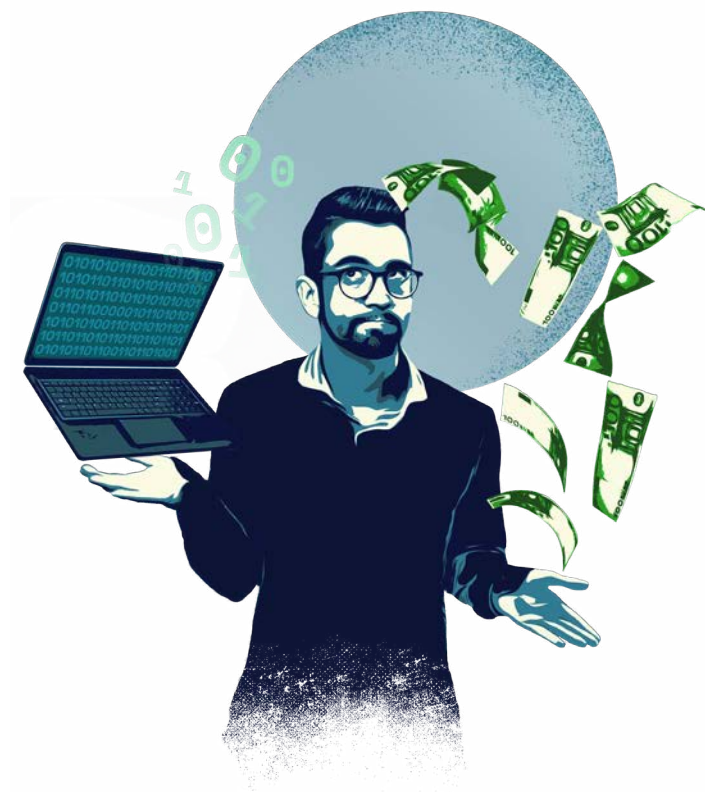
Bei der Budgetplanung wird zwischen den Operating Expenses (OPEX) als laufende Verbindlichkeiten bzw. Dauerschuldverhältnisse, wie z.B. für beschäftigtes Personal, Lizenzen und externe Dienstleister oder Cloud Ressourcen und den Capital Expenses (CAPEX) für Käufe, z.B. von Software oder Hardware unterschieden.



werden, desto geringer ist das Effizienzsteigerungs-Potenzial. Umgekehrt ist zu unterstellen, dass in einer IT mit vollkommen selbstständiger Wertschöpfung und reinen Running the Business-Aufgaben, die Produktivitätssteigerungen entsprechend höher sind. Es ergibt sich somit, dass formal nur die Budgetpositionen gekürzt werden sollten, wo Produktivitätssteigerungen auch möglich erscheinen. Demgegenüber steht jedoch der hierfür notwendige Aufwand in der Planung. Aus Erfahrung liegt die Budgetkürzung im Bereich zwischen ein bis drei Prozent des Gesamtbudgets.

Die vier beschriebenen Budgeteffekte treten innerhalb des Budgetplanungsprozesses in einer „natürlichen“ Ordnung auf. So wird Eingangs das Budget um den Faktor der unterstellten Produktivitätssteigerung gekürzt. Dieser Vorgang ist einfach und schnell abgeschlossen. Der Faktor wird häufig pauschal über die gesamte Organisation inklusive der IT gesetzt und ist nicht Gegenstand der Verhandlung (Top-Down). Anschließend wird die Budgetstruktur analysiert. Die notwendigen, turnusgemäßen CAPEX-Ersatzinvestitionen werden isoliert und zumeist frühzeitig Angebote zur Preisindikation eingeholt, so dass diese Positionen belastbar ins Budget fließen können. Die übrigen Running the Business-OPEX werden parallel im Hinblick auf Preissteigerungen geschätzt. Das bis dahin geplante Budget ist recht gut datenbasiert aus der IT selbst – ohne Dritte – heraus bestimmbar. Es folgt der Austausch mit dem Business, um die noch fehlenden Mengeninformationen über deren geplante Anforderungen abzuleiten.

Damit ist ein wesentlicher Teil des Budgets abschließend geplant. Auch legt es die Grundlage für den noch ausstehenden Budgetanteil für das Changing the Business (auch Transforming the Business genannt). Wegen des Neureigungsgrades ist eine höhere Ungenauigkeit zu erwarten. Aufgrund der Markttrends ist davon auszugehen, dass ein Großteil dieses Budgets in OPEX-Positionen geplant wird. Preis- und Produktivitätssteigerungen sollten darauf keine Auswirkungen haben, wesentlicher ist die Menge und die Struktur der unterstellten Leistungen, die einen bedeutend höheren Austausch und damit Planungsbedarf bedingen, um zu einem belastbaren Ergebnis zu kommen. Häufig geht damit auch eine Veränderung der Sourcing-Struktur und die Aufnahme neuer Lieferanten einher. Erst mit Abschluss der inhaltlichen Planung werden dann auch in einem letzten Schritt Rückschlüsse zum Running the Business klar. So werden auch insbesondere die klassischen Infrastruktur-Services der IT (Backup, Storage, Network etc.)



durch zusätzliche Leistungen stärker gefordert. Hier gilt es Synergien in der Leistungserstellung zu finden und final im Budget zu berücksichtigen.

Es wird deutlich, dass ein IT-Service- & Leistungsportfolio in der Budgetplanung eine besondere Stärke darstellt. Einerseits sind in einem IT-Leistungsportfolio die Services hinreichend beschrieben und abgegrenzt, so dass die Mengenanforderungen aus dem Business schneller und genauer bestimmbar sind. Und zum anderen sind auch in der internen Kalkulation die Wertschöpfungsinformationen zu jedem IT-Service bekannt, also welche Ressourcen (IT-Infrastruktur, Lizenzen, Personal etc.) in den jeweiligen Service einfließen. Damit sind alle internen, notwendigen Elemente einer Budgetplanung in einem IT-Service- & Leistungsportfolio bereits enthalten und müssen lediglich um Preisinformationen ergänzt werden. In der Regel sind für die IT-Services dediziert Personen verantwortlich, die wie eine Spinne im Netz die Services sehr gut kennen und die notwendigen Informationen sowie deren Beschaffung intern koordinieren können. Eine Stärke, die auch im anschließenden Budget-Controlling von Bedeutung sein wird.

2. Business-Perspektive

Die Business-Perspektive ist eine IT-Services- & Leistungsanforderungs-Sicht. Ziel ist es möglichst genau die benötigte Leistung in der benötigten Menge, zum richtigen Zeitpunkt zu bekommen. Dafür ist die interne IT in der Regel der einzige, mögliche Dienstleister und somit Ansprechpartner. Dies hat mehrere informationsökonomische Konsequenzen. So steht die IT aus Sicht des Business in keinem Wettbewerb und läuft insofern Gefahr zu teuer, zu unflexibel oder zu umständlich zu sein. Diese Pauschalannahme ist durch die IT-Organisation aus sich heraus nur schwer zu entkräften. Jedoch bieten eine hohe Leistungs- und Kostentransparenz, ein starkes IT-Controlling und laufendes Benchmarking die Chance, diese Annahmen zu widerlegen.

Im Rahmen des Budgetplanungsprozesses ist die IT auf Mithilfe des Business angewiesen. Einmal für die Bestimmung der Mengen an IT-Services und darüber hinaus für die Changing the Business-Anforderungen.

Wie geschildert ist es für die Budgetplanung essenziell, dass die Mengen an konsumierten IT-Leistungen bestimmt werden. Diese Information liegt im Hoheitsbereich des Business. So kann nur das Business planen, wieviel Menge der einzelnen IT-Services in der Planungsperiode konsumiert werden. Dies setzt voraus, dass die IT-Services und -Leistungen hinreichend konkret und verständlich beschrieben werden, sowie die bestimmenden Mengeneinheiten

für das Business zählbar sind. Dieser Teil der Budgetplanung ist hoch integrativ, das heißt Business und IT müssen in enger Abstimmung stehen. Es ist die Aufgabe der IT das Business im Rahmen der Mengenplanung laufend zu beraten, um so eine belastbarere Mengenplanung zu erhalten.

Die Notwendigkeit gilt für den weitaus komplexeren Teil der Changing the Business-Planung.

Dabei wird zwischen dem Budget für die Aufrechterhaltung der bestehenden Aktivitäten, sogenanntem Running the Business, und dem Budget für Veränderungen und Innovationen – dem Changing the Business – unterschieden. Ferner wird in der Planung zwischen den Operating Expenses (OPEX) als laufende Verbindlichkeiten bzw. Dauerschuldverhältnisse, wie z.B. für beschäftigtes Personal, Lizenzen und externe Dienstleister oder Cloud-Ressourcen und den Capital Expenses (CAPEX) für Käufe, z.B. von Software oder Hardware unterschieden.





3. Finance-Perspektive

Die Finance-Perspektive ist eine Steuerungs- und Regulierungssicht. Die Finance-Abteilung stößt den Budget Life Cycle an, treibt und steuert diesen und ist in letzter Instanz dafür verantwortlich, dass die Budgets zum Stichtag vorliegen. Die Motive hierfür liegen auf zwei Ebenen. Im engeren Sinne bedient sich Finance der Ergebnisse des Budgetprozesses, indem auf deren Grundlage die Kapitalbedarfs- und Investitionsplanung tätig ist. Laufende Verbindlichkeiten und geplante Investitionen haben direkten Einfluss auf das Treasury mit dem Financial Risk Management, dem Cash & Liquidity Management und dem Finanzierungs- & Financial Asset Management. Im weiteren

Sinne nutzt die Unternehmensführung über Finance das Budgetmanagement zur Steuerung- und Planung des Unternehmens. Über Top-Down-Vorgabe von Budgets werden Ausgaben gedeckelt, Anreize zur Effizienz gesetzt und die IT- und Business-Perspektive angeregt sich über Investitionen und Anforderungen kritisch auszutauschen. Im Kern steht die Frage, ob ein Budget in entsprechender Höhe notwendig und zielführend ist.

Die Finance-Perspektive auf das IT-Budget hat eine Stärke, die ebenfalls eine Schwäche für das Unternehmen sein kann. Aus Finance-Sicht sind die IT-Budgets auf den entsprechenden Ebenen reine Zahlen, so dass es keine inhaltliche Abhängigkeit oder Verbundenheit zur damit verbundenen Leistung gibt. Hieraus erwächst die Stärke, jede Budgetposition mit einer notwendigen kritischen Distanz und einem gewissen Maß der Naivität zu hinterfragen, da die Finance-Perspektive von diesem Budget nicht unmittelbar betroffen ist. Die Schwäche entsteht durch das mangelnde Verständnis der funktionalen Zusammenhänge eben des Budgets und der entsprechenden IT-Leistungen. Insofern ist es im Budget Life Cycle wichtig, dass Finance gleichfalls die kritische, steuernde und regulierende Funktion im Sinne der Unternehmensführung, aber auch gleichfalls die komplettierende Funktion zwischen IT-, Business und Unternehmensführung wahrnimmt.

Im Rahmen des Budget Life Cycles gibt Finance die Top-Down-Budgets in Abhängig von den Unternehmenszielen vor und begleitet beim schrittweisen Herunterbrechen der Budgets bis auf operative Ebenen.



Zur Erfüllung der Funktion ist Finance darauf angewiesen, dass

1. die Unternehmensziele im Hinblick auf die Finance-Ziele abgeleitet und operationalisiert sind.
2. die IT- und Business-Perspektive in einem steten inhaltlichen Austausch stehen und die Planung der Budgets möglichst genau – respektive aktuell – machen.
3. die IT-Budgets in Summe im durch Finance vergebenen Rahmen bleiben und
4. bestmöglich genau in Höhe, Struktur und zeitlicher Abhängigkeit geplant sind.

Kostenverteilung, Kostenzurechnungs- prinzipien & Logik

Die Verteilung von Kosten ist für einen Showback (Kostentransparenz) als auch einen Chargeback (Kostenverrechnung) von entscheidender Bedeutung und steht daher mit im Kern eines IT Financial Managements. IT ist in den seltensten, ökonomischen Fällen ein Selbstzweck, sondern unterstützt oder ermöglicht eine unternehmerische Tätigkeit auf dem Markt. Dies kann ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination als Leistungsbündel sein. Ziel des IT-Controllings ist es die Kosten der IT bei gleichbleibender Qualität bis zum Optimum zu senken. Zentraler Hebel ist dabei die Beeinflussung der Leistungsempfänger, und zwar über das Bewusstmachen der Kosten für die in Anspruch genommene Leistung mit dem Ziel, den Leistungskonsum auf die Bedürfnisse anzupassen. Also Überkonsum (z.B. zu viel Storage) oder Konsum von falschen, nicht notwendigen Leistungen (z.B. sehr teurer Storage).



IT ist in den seltensten, ökonomischen Fällen ein Selbstzweck, sondern unterstützt oder ermöglicht eine unternehmerische Tätigkeit auf dem Markt.

Diesem Gedanken folgend verursacht das Leistungsangebot des Unternehmens den Bedarf an IT-Leistungen. Leistungstiefe und Leistungsbreite der IT können dabei selbst innerhalb eines Unternehmens stark variieren. So kann es sein, dass ein Fachbereich des Unternehmens die Bereitstellung eines Service, wie z.B. den Arbeitsplatz eines Mitarbeiters inkl. Hardware, Software, Wartung, technische Einführung, Sicherheit usw. konsumiert, während ein anderer Fachbereich den Betrieb einer Big Data Analytics-Plattform benötigt oder eine Stabstelle einfach Speicherplatz für Compliance-Daten konsumiert. Der Bedarf der Fachbereiche mündet also in einer Nachfrage in der IT.

Es liegt in der Natur der Sache, dass zur Steuerung und Controlling der IT, der Zusammenhang zwischen den Leistungen auf der einen und den zugehörigen Kosten auf der anderen Seite transparent gemacht werden sollte. Die Transparenz zwischen Leistung und Kosten ist dabei keinesfalls trivial, weil die funktionalen Zusammenhänge von Leistung zu Leistung sehr unterschiedlich sein können. Einerseits sind die Leistungen, wie beschrieben, verschieden komplex und zum anderen sind die Kosten nicht durchgehend als Einzelkosten direkt zuordenbar. Im Ergebnis sind große Teile der IT-Kosten, Gemeinkosten und deren Verteilung eine besondere Herausforderung und per Definition etwas, was nur näherungsweise vollzogen werden kann. Den Aufwand und die Qualität der Verteilung lassen sich jedoch durch die Art und Weise sowie die eingesetzten Instrumente und ITFM-Tools (wie etwa CIO COCKPIT von DextraData) beeinflussen.

W

ir gehen zur Vereinfachung davon aus, dass die IT über eine zählbare, endliche Anzahl an Leistungen für den Fachbereich verfügt, d.h. im Idealfall einen definierten und in sich abgeschlossenen Leis-

tungs- bzw. Servicekatalog verfügt. Wir gehen weiterhin davon aus, dass die Kosten der IT-Produktionsmittel und die abnehmenden Fachbereiche bzw. Kostenstellen bekannt sind. Es bleibt also lediglich die Herausforderung der Verteilung bzw. Zurechnung der Kosten pro Leistung auf einen Leistungsempfänger.

Zur Verteilung und Zurechnung gibt es mehrere, mögliche Prinzipien. Diese Prinzipien unterscheiden sich in der Komplexität, in der Genauigkeit und in der Anforderung an das Datenmaterial. Es wird zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Kostenzurechnungsprinzipien unterschieden. Die eindimensionalen Prinzipien sind dabei in der IT führend und in der Anwendung für das IT-Controlling handhabbar. Mehrdimensionale Prinzipien sind eher akademischer Natur und werden in der Praxis kaum beobachtet. Daher orientieren sich die folgenden Ausführungen auf die eindimensionalen Prinzipien. Hier wird grob zwischen folgenden Prinzipien unterschieden:

1. dem Durchschnittsprinzip,
2. dem Tragfähigkeitsprinzip,
3. dem Plausibilitätsprinzip,
4. dem Verursachungsprinzip und
5. dem Beanspruchungsprinzip

Diesem Gedanken folgend verursacht das Leistungsangebot des Unternehmens den Bedarf an IT-Leistungen. Leistungstiefe und Leistungsbreite der IT können dabei selbst innerhalb eines Unternehmens stark variieren.



1. Durchschnittsprinzip

Das Durchschnittsprinzip ist das einfachste Zurechnungsprinzip, ist wenig aufwendig und findet vielfach Anwendung. Gleichzeitig ist es denkbar schlecht zur Zielerreichung des IT-Controlling geeignet, da es eine nur sehr bedingt steuernde Wirkung hat. Beim Durchschnittsprinzip werden die Kosten oder Teile der Kosten der IT genommen und über eine statistische Beziehungszahl auf die Kostenträger bzw. Kostenstellen verteilt. Dies kann zum Beispiel die Anzahl der Mitarbeiter oder der Umsatz je Fachbereich sein. Die Ermittlung der Beziehungszahl ist einfach und auch eine unterjährige Anpassung dieser Zahl ist mit überschaubarem Aufwand lösbar. Es wird jedoch schnell ersichtlich, dass die mangelnde Steuerungswirkung zu Fehlallokation von Ressourcen führt, anstatt sie zu verhindern.

Nehmen wir ein Beispiel: Wenn alle IT-Kosten über die Anzahl der Mitarbeiter je Kostenstelle verteilt würden, würden die Kostenstellen mit vielen Mitarbeitern proportional höher belastet als die Kostenstellen mit wenigen Mitarbeitern. Es entspricht aber keinesfalls der Realität, dass viele Mitarbeiter auch gleichbedeutend mit hohem Konsum von IT-Leistungen einhergehen. So kann es sein, dass ein Fachbereich mit wenigen, ausgewählten Mitarbeitern massive Anforderungen an die IT hat oder ein Vielfaches an IT-Leistungen konsumiert sowie Kosten verursacht, als mit dem Durchschnittsprinzip abgebildet. Ein Beispiel kann hierfür ein Big Data Analytics-Fachbereich sein, der sowohl ein erhebliches Maß an Compute-, Storage- und Security-Be-

darf hat als auch hohe Kosten bei den Software-Lizenzen verursacht, während in einem anderen Fachbereich viele Mitarbeiter ohne IT-Arbeitsplatz oder IT-Nutzung arbeiten. Fachbereiche mit vielen Mitarbeitern würden entsprechend „bestraft“ und ihnen würde ein Anreiz gesetzt, Mitarbeiter abzubauen, damit die Kosten gesenkt würden. Das ist nicht zielführend.

Um solche Fehlallokationen zu vermeiden, gehen Unternehmen in der Praxis dazu über, das Durchschnittsprinzip zu erweitern. Konkret werden je definierter IT-Leistung bzw. IT-Service andere – vermeintlich passendere Beziehungszahlen – zur Verteilung genutzt. Die Schwächen des Durchschnittsprinzips bleiben dabei erhalten und können nicht gelöst werden. Gerade auch dann, wenn viele unterschiedliche Beziehungszahlen verwendet werden, wird die einzige Stärke dieses Prinzips, der geringe Aufwand, ad absurdum geführt.

2. Tragfähigkeitsprinzip

Das Tragfähigkeitsprinzip entscheidet nach dem Motto: „Starke Schultern können/sollen mehr tragen“. Es ist in der unternehmerischen Praxis häufig ein politisches Kostenverteilungsprinzip. Im Kern wird die „Stärke“ der möglichen Kostenträger ermittelt und miteinander verglichen. Die Kosten werden dann im Verhältnis der relativen Stärke auf die Kostenträger verteilt. Im Endeffekt werden so besonders belastbarere Kostenträger im Verhältnis zu schwächeren Kostenträgern, stärker mit IT-Kosten belastet. Die politische Frage ist, welche Kenngröße wird zur Ermittlung der Stärke, Belastbarkeit oder Tragfähigkeit genommen. Dabei ist keinesfalls entscheidend, wieviel Leistung vom Kostenträger real konsumiert wird und somit fehlt eine steuernde Wirkung.

Das Tragfähigkeitsprinzip kommt in Unternehmen häufig zum Einsatz, wenn IT nicht als Bestandteil der Wertschöpfung, sondern notwendig und zu verteilendes Übel gesehen wird. Gleichzeitig sind hier die IT-Kosten nicht entscheidungs- oder steuerungsrelevant. Aufgrund der Bedeutung der IT und den damit verbundenen steigenden Kosten, nimmt die Anwendung des Tragfähigkeitsprinzips in der unternehmerischen Praxis ab. Nichtsdestotrotz ist der Aufwand zur Nutzung des Tragfähigkeitsprinzips ge-

ring und die Ergebnisse können einfach transparent erläutert werden. Die Anwendung des Prinzips bietet sich insbesondere dann an, wenn ausgewählte IT-Leistungen für das gesamte Unternehmen vorgehalten werden oder wenn zentrale und komplexe Kostenblöcke nicht aufgelöst werden können und daher nicht anders transparent verteilt werden können. Die Wahl der Kenngröße fällt dabei häufig auf den Umsatz, da dies eine vergleichbare, verfügbare und konsistent ermittelte Zahl ist. Wie beschrieben geht vom Tragfähigkeitsprinzip keine steuernde Wirkung aus.



3. Plausibilitätsprinzip

Das Plausibilitätsprinzip ist das erste, komplexere und ziel-führendere Verteilungsprinzip. Hierbei werden ebenfalls Beziehungszahlen zur Verteilung genutzt. Die Auswahl der Beziehungszahlen orientiert sich jedoch an plausiblen und nachvollziehbaren Kenngrößen, die mit der eigentlichen Beanspruchung oder dem Verbrauch der IT-Ressourcen in direkten Zusammenhang stehen. Dabei entspricht die Beziehungszahl häufig der Menge der Einzelkosten, um einen plausiblen, funktionalen Zusammenhang herzustellen. Ein typisches Beispiel wäre hier die Menge der genutzten User-basierten Lizenzen für eine Applikation. Die Anzahl der User-Lizenzen ist zählbar und für den Kostenträger eindeutig zu berechnen – und damit zuordenbar. Die User-Lizenzen bilden damit natürlich nicht die gesamten Kosten der Applikation ab, sondern sind lediglich ein plausibler Indikator für die Gesamtkosten der Applikation, wozu auch der verwendete Storage, Compute-Leistung, aber auch Support-Leistungen zählen. Diese Kosten sind direkt nur schwer zuzuordnen und würden entsprechend der relativen Anzahl der User-Lizenzen auf den Kostenträger verteilt. Dies ist nachvollziehbar und transparent.

Es wird ersichtlich, dass das Plausibilitätsprinzip keinesfalls für die gesamten IT-Kosten pauschal – also mit einer Beziehungszahl – angewendet werden kann. Vielmehr ist es notwendig die IT-Leistungen sinnvoll nach möglichen Plausibilitätskennzahlen zu strukturieren und die entsprechenden Beziehungskennzahlen systematisch zu ermitteln und anzuwenden. Die Anzahl der Beziehungs- bzw. Plausibilitätskennzahlen zur Verteilung ist dabei stark von der

Heterogenität der IT-Leistungen und damit dem Leistungsportfolio abhängig. Die Ermittlung der Kennzahlen sollten einfach und konsistent möglich sein, sowie für die entsprechende Kostenstelle nachvollziehbar und beeinflussbar sein. Sind diese Anforderungen erfüllt, lässt sich über das Plausibilitätsprinzip eine zielführende Kostenverteilung mit Steuerungswirkung erzielen. In der Praxis ist eine alleinige Anwendung des Plausibilitätsprinzips für ein Unternehmen nicht geeignet, da verschiedene IT-Leistungen keine eindeutigen Beziehungszahlen ermöglichen oder der händische Aufwand zu hoch wäre. Hierbei helfen Automatisierungslösungen aus dem IT Financial Management und Enterprise Architecture-Bereich sowie Software- und Hardware-Asset-Management-Lösungen sowie gepflegte CMDBs. An der richtigen Stelle zielgerichtet eingesetzt, ist das Plausibilitätsprinzip ein effektiver und effizienter Weg, IT-Kosten zu steuern.



4. Verursachungsprinzip

Das Verursachungsprinzip ist das – außerhalb der IT – am häufigsten eingesetzte Verrechnungsprinzip und stammt aus dem Produktions-Controlling. Es basiert auf der Annahme, dass alle Kosten, die durch eine produzierte Leistung verursacht werden, dem Kostenträger zugerechnet werden können. Dies impliziert, dass nicht eindeutig durch den Kostenträger verursachte Kosten auch nicht auf diesen verteilt werden können. Man geht dabei also davon aus bzw. nimmt billigend in Kauf, dass nicht alle Kosten über das Verursachungsprinzip auf die Kostenträger verteilt werden können. Man spricht von der Möglichkeit Einzelkosten und beschäftigungsvariable Gemeinkosten zuzuordnen, während beschäftigungsfixe Kosten nicht zugeordnet werden können. Dies bedeutet, dass Gemeinkosten, die unabhängig von der Ausbringungsmenge der Leistung sind, an keine Kostenstelle verteilt werden können. Die Logik ist bestechend und setzt konsequent den Anspruch um, die durch den Konsum von Leistung induzierte Kosten auch verteilen zu wollen. Die Steuerungswirkung ist entsprechend hoch. Kurz: Durch weniger Konsum, wird auch die Kostenstelle geringer belastet. Die Herausforderung liegt nun darin, einen hohen Anteil an Einzelkosten und an beschäftigungsvariablen Gemeinkosten durch Analyse und Struktur der IT-Leistungen zu extrahieren und mit diesen Informationen zu rechnen. Gleichwohl bleibt ein entsprechender Rest an Kosten übrig, die mit diesem Prinzip nicht verteilt werden können, so dass hierbei auf andere, unschärfere Prinzipien wie das Durchschnitts- oder Tragfähigkeitsprinzip zurückgegriffen werden sollte.

Für IT-Kosten lässt sich die Idee des Verursachungsprinzips grundsätzlich gut anwenden und birgt das Potenzial einer stark steuernden Wirkung. Auch gerade die Idee, nur verursachungsinduzierte Teile der Kosten hierüber zu verteilen, ist zielführend. Da IT-Leistungen jedoch in der Regel nicht verbraucht, sondern nur genutzt werden und nach dem Gebrauch wieder entsprechend zur Verfügung stehen, hat dies Auswirkungen auf die praktische Anwendbarkeit. Ein Beispiel hierfür sind Lizenzen. In der Regel werden Lizenzen von Kunden genutzt, aber keinesfalls verbraucht. So wird eine SAP-Lizenz im Monat Mai von einem Mitarbeiter genutzt und steht im Monat Juni wieder zur Verfügung, so dass diese von einem anderen Mitarbeiter verwendet werden könnte. Die Lizenz wird nicht verbraucht. Es gibt auf dem Markt nur wenige Ausnahmen für Lizenzmodelle, die ein Verbrauchsmodell vorsehen.



Auch Storage, Compute usw. als klassische IT-Ressourcen werden ge- und nicht verbraucht. Dies gilt umso mehr, wie IT-Leistungen und Kosten auf einem hohen Aggregationslevel verteilt werden sollen, d.h., wenn ein Servicekatalog die Grundlage der Verteilung ist und nicht einzelne Ressourcengruppen. In diesem – zu empfehlenden Fall – ist die Anwendung des Verursachungsprinzips möglich, sollte aber gestützt durch ein IT Financial Management-Tool erfolgen, bei dem die Verbrauchsfaktoren über mehrere Stufen auf einen IT-Service verdichtet werden.

Dies bedeutet, dass die Verteilungsprinzipien bereits vor der eigentlichen Verrechnung in mehreren Stufen bis zu der zu verteilenden Leistung angewendet werden. Hierbei werden IT-Leistungen in mehrere Teilleistungen dekonstruiert und die entsprechenden Ressourcen sequenziell auf die Teilleistungen verteilt und dann in der endfälligen IT-Leistung kumuliert. Zum Einsatz können derweil verschiedene Verteilungsprinzipien kommen, um einerseits ein optimales Ergebnis zu erzielen als auch den wiederkehrenden Prozess der Erhebung zu automatisieren. Moderne IT Financial Management-Tools (wie CIO COCKPIT von DextraData) bieten dabei die Möglichkeit Ressourcen-„Gebrauch“ direkt an der Ressourcenquelle zu erheben und in das Financial Modeling einfließen zu lassen. So ist es möglich, den Konsum einer Leistung nach verschiedenen, dabei eingesetzten Applikationen zu differenzieren, die wiederum unterschiedlich teuren Storage in verschiedenem Maße nutzen. Im Endeffekt entsteht so ein transparentes und nachvollziehbares Bild der Kostenstruktur und eine zielgerichtete Verteilung eines Großteils der Kosten. Hierbei wird dann Steuerungsanspruch und Effizienz gekoppelt kombiniert.

5. Beanspruchungsprinzip

Das Beanspruchungsprinzip ist dem Verursachungsprinzip verwandt und erweitert dies um die Zurechnung eines Teils der beschäftigungsfixen Kosten, den Nutzkosten. Das Beanspruchungsprinzip ist gedanklich der Prozesskostenrechnung zuzuordnen bzw. wird dort eingesetzt. Hintergrund ist, dass Prozesse selbst keine Ressourcen verbrauchen, sondern lediglich nutzen, ohne diese zu verzehren. Diesen Umstand haben wir im Rahmen von IT-Leistungen in der Regel auch. Das heißt, dass IT-Leistungen lediglich Ressourcen in Anspruch nehmen oder reservieren, aber keinesfalls verbrauchen. Nach dem Gebrauch der Ressourcen stehen diese wieder zur Verfügung. So wird Speicher nach Löschen der Dateien wieder frei oder Lizenzen werden nach der Nutzung in der darauffolgenden Periode wieder frei gegeben.

Eine Kostenzurechnung nach dem Beanspruchungsprinzip folgt mithin derselben Logik und Steuerungswirkung wie beim Verursachungsprinzip. Lediglich die beschäftigungsfixen Kosten werden in Nutzkosten und Leerkosten unterteilt. Nutzkosten sind dabei der Kostenanteil der von der Leistung je Leistungseinheit genutzt wird, während Leerkosten Kosten sind, bei denen Ressourcenkapazitäten oder Ressourcenpotenziale ungenutzt bleiben. Auch bei der Verteilung nach dem Beanspruchungsprinzip wird der Anteil der Leerkosten an den beschäftigungsfixen Kosten nicht auf die Kostenträger verteilt. Leerkosten beschreiben dabei Kosten für Ressourcen oder Kapazitäten, die zwar vorgehalten werden, also ein Leistungs- oder Ressourcenpotenzial, die aber nicht genutzt werden. Trotzdem entstehen für dieses ungenutzte, aber vorgehaltene Potenzial-Kosten. Hieran wird auch schön deutlich, dass das Beanspruchungsprinzip für das Ziel einer Vollkostenrechnung dienlich ist, bei dem alle Kosten erfasst und verteilt werden sollen.

Die Steuerungswirkung des Beanspruchungsprinzips ist nochmals höher als die des Verursachungsprinzips, da ein höherer Anteil der gesamten Kosten „beanspruchungsgerecht“ verteilt werden können. Und somit Kostenträger, die ressourcenoptimal IT-Leistungen verbrauchen, bei der Belastung mit Kosten begünstigt werden, während Ressourcenverschwender maximal belastet werden. Der Aufwand zur Umsetzung einer beanspruchungsgerechten Kostenverteilung ist jedoch von den eindimensionalen Verfahren auch der größte. Dies wird insbesondere beim Blick auf den Ursprung der Prozesskostenrechnung deutlich, die in der Praxis aufgrund eben dieses Aufwands selten Anwendung findet. Jedoch ist die IT ein weniggleich komplexer doch handhabbarer, abgeschlossener Bereich, der – anders als die Prozesskostenrechnung – nicht die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens umfasst. Außerdem ist es in der IT möglich die, für das Beanspruchungsprinzip notwendigen Kennzahlen, automatisch aus den Systemen zu erheben und automatisiert zu verarbeiten. Hierfür ist der Einsatz moderner IT Financial Management-Tools (wie CIO COCKPIT von DextraData) jedoch zwingend notwendig. Dann jedoch bietet das Beanspruchungsprinzip eine maximale Steuerungswirkung in der Kostenverteilung bei nur geringem Mehraufwand zu den konkurrierenden Prinzipien.



Welches Verteilungsprinzip bzw. welche Kombination der Prinzipien nun im konkreten Anwendungsfall das beste Prinzip ist, kann nicht einfach beantwortet werden. Dies hängt insbesondere vom Geschäftszweck und Komplexität des Unternehmens, der Kostenstellenstruktur, dem Reifegrad der IT-Organisation und des IT-Controllings ab. Sicher ist, dass das Durchschnittsprinzip und das Tragfähigkeitsprinzip, aber auch teilweise das Plausibilitätsprinzip keine hinreichende, steuernde Wirkung entfalten und im Kern einer eher beliebigen Verteilung entsprechen. Diese Verteilungsprinzipien sind allenfalls für Organisationen geeignet, in denen IT-Kosten verrechnet werden, aber auch ein Showback der Kosten nicht mit einer steuernden Inten-

tion angestoßen wird. Auch Unternehmen ohne dediziertes IT-Controlling und einer IT-Organisation mit geringem Reifegrad sollten sich diesen Prinzipien bedienen. Ihre Stärke liegt vornehmlich in der Ergänzung der beiden komplexeren Ansätze beim Verursachungsprinzip und beim Beanspruchungsprinzip. Während das Beanspruchungsprinzip aufgrund seiner Anforderungen an die Daten und die Orientierung an Prozessen theoretisch ideal für die IT wäre, bleibt die Herausforderung der Datenbeschaffung und -Nutzung. Insofern scheint das Verursachungsprinzip für die meisten Unternehmen der ideale Ansatz zu sein. Eine hinreichende steuernde Wirkung, eine hohe Erklärbarkeit und die Nähe zum klassischen Controlling unterstreichen die Akzeptanz dieses Prinzips. Der fixe Teil der Gemeinkosten, der mit Hilfe des Verursachungsprinzips nicht transparent verteilt werden kann, ist mit dem Plausibilitäts-, Tragfähigkeits- oder Durchschnittsprinzip zu begegnen. In Summe ergibt sich somit eine Kosten-Nutzen optimierte Kostenverteilung.

Über DextraData

Seit 1995 unterstützt DextraData Unternehmen durch anwenderzentrierte Software, als Managed Services Provider und durch hochverfügbare IT-Intrastruktur in der digitaler Transformation. Seit 2016 bietet DextraData IT-Entscheidern die Möglichkeit, mit dem CIO COCKPIT IT Financial Management automatisiert und in Echtzeit zu betreiben. Die Besonderheit: Die Lösung bietet nicht nur einen aktuellen und detaillierten Überblick über die technische IT-Landschaft in Unternehmen im Rahmen eines IT-Asset-Managements, sondern verknüpft darüber hinaus diese Informationen auch mit kaufmännischen Daten. Im Gegensatz zu reinen Monitoring-Tools zur Überwachung der IT-Umgebung, bringt das CIO COCKPIT die ermittelten Daten in logische Zusammenhänge, und zwar unabhängig davon, wo sich die Ressourcen befinden.

IT FINANCIAL MANAGEMENT FOR MAKING SMART DECISIONS FASTER



Kennzahlenbasis, um den Business Value der IT zu bestimmen.



Verkürzt den Budget-Planungsprozess und steigert dessen Qualität.



Single Point of Truth für IT-Kosten und Kennzahlen.



Volle Kostenkontrolle ohne Spreadsheets.



Visualisiert automatisch Business- und Service-Strukturen.



Automatisiert Kostenberechnung anhand des Echtzeitverbrauchs der IT.

Impressum

Autoren:

Team CIO COCKPIT, Marco Wehler,
Björn Seum

Konzeption & Realisierung:

Björn Seum

Lektorat:

Björn Seum

**Grafische Konzeption/
Art Direction:**

Léon Howahr

Layout/Grafikdesign:

Léon Howahr, Michelle Gonska



DextraData GmbH

Girardetstraße 4

45131 Essen

T +49 201 959750

E info@dextradata.com

www.dextradata.com