

Unternehmerische Führung von IT-Organisationen

Technology Business Management

Das Technology Business Management (TBM) ist eine Methode zur unternehmerischen Führung von IT-Organisationen. Es hilft der IT-Führung, im Zeitalter der „Hybrid IT“ trotz technologisch und wirtschaftlich komplexer Leistungsbeziehungen die Kontrolle zu behalten. Mit TBM lassen sich wichtige Fragen beantworten: Verwenden wir unsere IT-Budgets im Sinne der Unternehmensziele? Wie stellt sich unsere IT-Wertschöpfungskette dar? Wie kontrollieren wir unsere Cloud-Kosten? Die Bedeutung von TBM für IT-Organisationen ist vergleichbar mit der von ERP für die fertigende Industrie oder CRM für Marketing und Vertrieb.



Das IT-Budget eines deutschen Großkonzerns beziffert sich jährlich auf einen dreistelligen Millionenbetrag. Wie eine Statistik von Gartner [1] zeigt, werden ca. 70 Prozent dieses Budgets für Betrieb, Wartung und Weiterentwicklung der bestehenden IT-Landschaft ausgegeben. Die Analyse der IT-Kosten und möglicher Einsparungen verspricht lohnende Beträge. Ebenso erstrebenswert ist es, die Kosten der einzelnen IT-Leistungen verursachungsgerecht zu bestimmen. Dann können die Kostenverteilung auf die Fachbereiche möglichst nachvollziehbar und die Preise gegenüber den externen Kunden einer IT-Organisation mindestens kostendeckend gestaltet werden. IT-Organisationen tun sich in der Umsetzung jedoch schwer. Die TBM-Methode hilft bei der Analyse und verursachungsgerechten Bestimmung von IT-Kosten (Kasten „TBM als entscheidende Managementmethode für die IT-Führung“). Sie erschließt Optimierungspotenziale und vermeidet ungerechte Kostenverteilungen.

TBM VERDEUTLICHT DIE IT-WERTSCHÖPFUNGSKETTE

IT-Organisationen haben sich in den letzten Jahren bemüht, nicht nur ihre IT-Produkte zu listen, sondern auch die von ihnen zu beziehenden IT-Services in Servicekatalogen zu publizieren. Das ist erfreulich und beantwortet eine Kernfrage: „Welche IT-Leistungen erbringt unsere IT-Organisation?“ Die verursachungsgerechte Bestimmung der Kosten wird dabei meist unzureichend bedient, dabei ist diese ebenso bedeutsam. TBM befasst sich eben genau damit: Es dient der Ermittlung verursachungsgerechter IT-Kosten und deren Gegenüberstellung mit dem Wert der erzeugten IT-Leistungen. Die Methode stammt aus den USA und ist dort sichtbar

erfolgreich. Das Konzept wird unter der Koordination des TBM Councils gepflegt – einer mittlerweile über 5 800 Mitglieder [2] zählenden und inzwischen auch in Europa etablierten Organisation für IT-Führungskräfte. TBM ist eine Erweiterung des IT Financial Management (ITFM). Beides sind im angelsächsischen Sprachraum etablierte Konzepte der Kosten- und Leistungsrechnung für IT-Organisationen. Ihr Pendant im deutschen Sprachraum ist das IT-Controlling.

TBM betrachtet Kosten und Wert von IT-Leistungen, z. B. durch Gegenüberstellung verursachungsgerecht ermittelter Vollkosten mit der Wertschöpfung von IT-Services. IT-Organisationen, denen dies gelingt, haben Vorteile. Sie finden Antworten auf entscheidende Fragen: „Welche IT-Leistungen können wir besser oder günstiger als andere IT-Organisationen erbringen? Welche IT-Leistungen sollten wir extern beziehen?“ Sie wissen, wo sie wettbewerbsfähig sind, können sich am Markt besser positionieren und Nutzern zudem nachvollziehbar erläutern, wie sich die Kosten für ihre IT-Leistungen begründen.

Die Bestimmung verursachungsgerechter Kosten für IT-Leistungen stellt sich aufgrund eines hohen Anteils an Gemeinkosten aber als Herausforderung dar (Kasten „Herausforderung: Verursachungsgerechte Verteilung von IT-Kosten“).

Die erste Hürde besteht also darin zu verstehen, wie IT-Leistungen aufeinander zugreifen – also wie die IT-Wertschöpfungskette verläuft. Danach kann die Zuordnung der Kosten, insbesondere die Verteilung der Gemeinkosten, erfolgen. Der Storage-Service, der den Check-in-Service der Airline unterstützt, dient evtl. auch noch anderen IT-Services, wie dem Flugplanungsservice oder dem Crew-Scheduling-Service. Seine Kosten sind als Gemeinkosten entsprechend per Schlüsselungsverfahren auf die nachgelagerten IT-Services zu verteilen. Nur so lassen sich die „echten“ Kosten des Check-In-Service der Airline bestimmen, und nur dann weiß die Unternehmensführung, welche IT-Kosten für das Einchecken eines Passagiers am Automaten tatsächlich entstehen.

TBM TAXONOMY

Im Zentrum des TBM-Konzepts steht die TBM Taxonomy. Sie ist die Struktur, in der IT-Leistungen aufeinander aufbauen. Als Kaskade von IT-Leistungen repräsentiert sie eine generische IT-Wertschöpfungskette. Die TBM Taxonomy liefert Orientie-

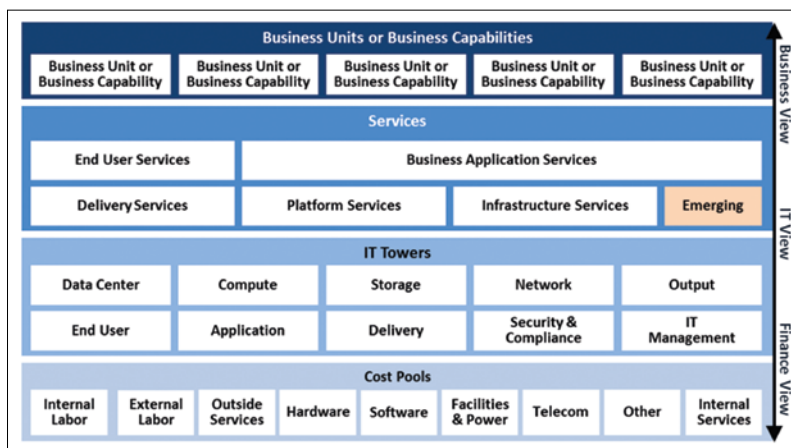


Abb. 1: Übersicht der TBM Taxonomy [4]

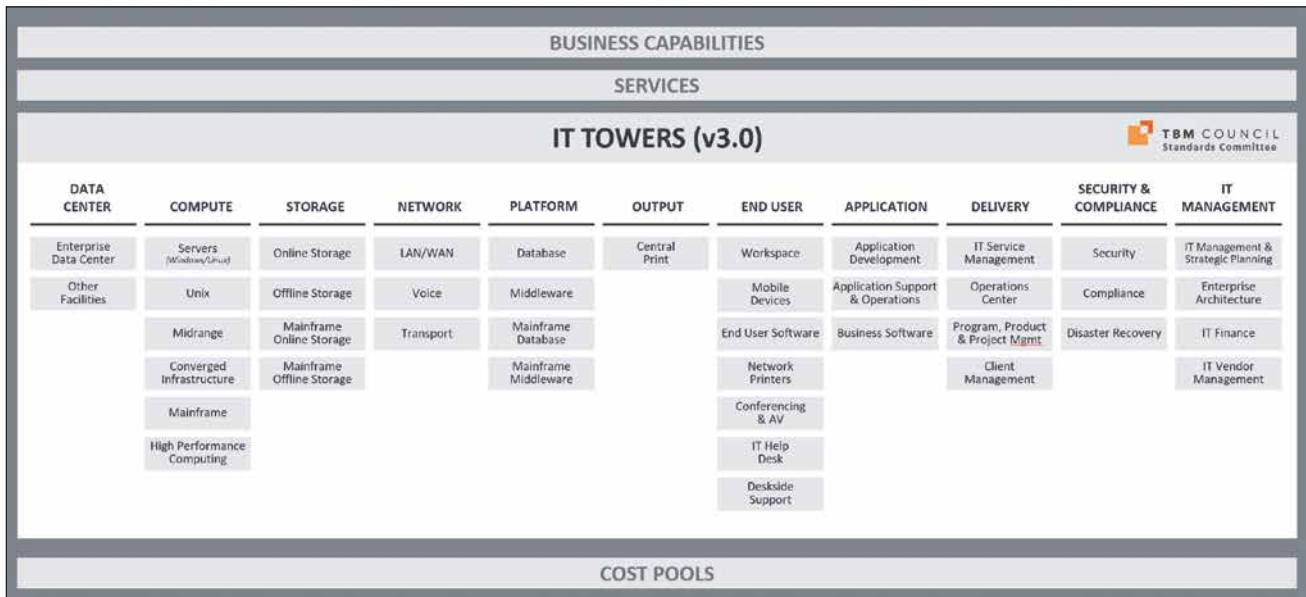


Abb. 2: Untergliederung der IT Towers in IT Sub-Towers – Auszug [4]

zung bei der verursachungsgerechten Bestimmung von IT-Kosten. Die Kostenzuordnung erfolgt in Anlehnung an das in den 80er-Jahren von Cooper, Johnson und Kaplan entwickelte Verfahren des Activity Based Costing (ABC) – das mit der in Deutschland bekannten Prozesskostenrechnung (PKR) verglichen werden kann [3].

Dieses Verfahren der Kostenzuordnung wird insbesondere dann verwendet, wenn die Leistungserbringung nicht durch leicht zuzuordnende Einzelkosten, sondern durch Gemeinkosten geprägt ist. In den meisten IT-Wertschöpfungsketten ist genau dies der Fall: Die für viele IT-Services benötigten zentralen Infrastrukturservices wie Computer-, Virtualisierungs- oder zentrale Netzwerkservices sowie dispositive Services wie das Management des Projektportfolios oder Service-Management-Leistungen werden von einer Vielzahl nachgelagerter IT-Leistungen genutzt. Ihre Kosten sind als Gemeinkosten nicht direkt zuordenbar. TBM zeigt auf, wie IT-Kosten zu verrechnen sind. Zwecks verursachungsgerechter Kostenzuordnung setzt TBM für die Verteilung der Gemeinkosten geeignete Kostenschlüssel-

ungsverfahren ein (Kasten „TBM Taxonomy zur Ordnung der IT-Wertschöpfungskette“).

Die TBM Taxonomy macht einen Vorschlag (Abb. 1), wie die Kostenarten mit den einzelnen Kostenstellen und den Kostenträgern im Rahmen der IT-Wertschöpfungskette verbunden werden können, wie z. B.:

Herausforderung: Verursachungsgerechte Verteilung von IT-Kosten

Das Beispiel eines IT-Service, der zum Check-in der Passagiere einer Airline verwendet wird, verdeutlicht die Schwierigkeiten bei der verursachungsgerechten Verteilung von IT-Kosten: Da steht ein Automat in der Halle des Flughafens. Als Passagier teilen wir der Airline darüber mit, dass wir tatsächlich mitfliegen wollen. Wir scannen unsere Reisedokumente ein, bekommen einen Sitz zugewiesen und eine Bordkarte. Der Service ist aus Sicht des Passagiers recht gut beschreibbar. Wesentlich herausfordernder ist es, die IT-Services zu nennen, die im Hintergrund mitwirken:

1. Endgeräteservice, inkl. PC mit Betriebssystem, JVM, Drucker, Barcode-Reader, Card Reader
2. LAN-, WLAN-Service, Load Balancer, DMZ, Firewalls
3. Application Service, inkl. Application-Server, airlinespezifische Applikation
4. Datenbankservice
5. Betriebssystem-Services (evtl. virtualisiert)
6. Storage-Service
7. Back-up-Service
8. Softwareverteilungsservice
9. System-Monitoring-Service
10. Zwei Rechenzentren mit Zutrittskontrolle, Kühlung, Strom, Stromersatzanlagen

TBM als entscheidende Managementmethode für die IT-Führung

IT-Führungskräfte, die TBM meistern, sind schlagkräftiger:

- Sie wissen, welche ihrer IT-Services wettbewerbsfähig sind und können sich am Markt besser positionieren.
- Sie können ihren Nutzern und Kunden nachvollziehbar erläutern, wie sich die Kosten bzw. Preise für IT-Services begründen.

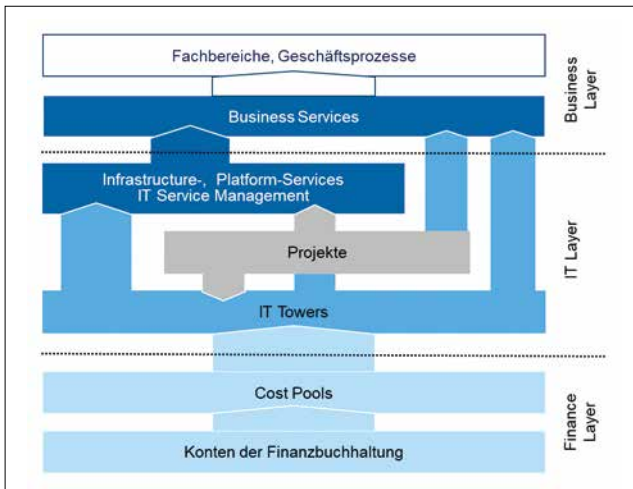


Abb. 3: Generisches Modell der IT-Wertschöpfungskette [4]



Abb. 4: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung [5]

- Kostenarten den einzelnen IT Towers, von dort den IT-Services und schließlich den Kunden oder Nutzern der IT-Services weiterverrechnet,
- IT-Services aus den Leistungen der IT Towers oder anderer IT-Services zusammengesetzt, oder

TBM Taxonomy zur Ordnung der IT-Wertschöpfungskette

Eine Taxonomie (altgriechisch „Ordnung“) ist ein einheitliches Verfahren oder Modell, mit dem Objekte nach Kriterien klassifiziert, das heißt in Kategorien oder Klassen eingeordnet werden. Die Objekte der TBM Taxonomy erstrecken sich über die Kostenarten, -stellen und -träger. In der Sprache der TBM Taxonomy sind dies:

- Cost Pools: Kostenarten des IT-Bereichs, z. B. Personalkosten, Sachkosten, Investitionskosten (Abschreibungen)
- IT Towers: Kostenstellen des IT-Bereichs, insbesondere an Technologien oder Steuerungsaufgaben ausgerichtete IT-Organisationseinheiten
- IT-Services: Kostenträger des IT-Bereichs. IT-Services werden aus den Leistungen der IT Towers oder anderen IT-Services zusammengesetzt

- IT-Services aufeinander aufbauen und als Vorleistung in nachgelagerten IT-Services aufgehen bzw. zu solchen veredelt werden.

Die Struktur der TBM Taxonomy wird im Detail weiter untergliedert. **Abbildung 2** zeigt das ausschnittsweise für einige der IT Towers, die sich in sogenannte IT Sub-Towers gliedern.

Die Taxonomy erstreckt sich über mehrere Schichten (**Abb. 3**). Sie verbindet die Sicht der Finanzbuchhaltung (Finance-Layer) mit der Sicht der einzelnen IT-Organisationseinheiten (IT-Layer) und der Sicht der Kunden bzw. Nutzer (Businesslayer). Sie versorgt die unterschiedlichen Entscheider im Unternehmen in konsistenter Weise mit Kosteninformationen zu den IT-Services. Dadurch wird nicht nur die Kommunikation zwischen diesen Rollen über komplexe Technologieentscheidungen oder Sourcingvorhaben gefördert, sondern auch die Agilität in der Entscheidungsfindung und letztlich die Ausrichtung der IT-Leistung an den Unternehmenszielen.

VERURSACHUNGSGERECHTE VERTEILUNG VON IT-KOSTEN

Die Kostenrechnung unterscheidet Kostenarten, -stellen und -träger (Kasten „Begriffe der Kostenrechnung“). Kostenarten kategorisieren Kosten nach der Art der verbrauchten Ressourcen. Einer Kostenart werden Kosten zugeordnet, die aus dem Verbrauch derselben Ressourcen bzw. Ressourcengruppe entstanden sind. Im Fokus der Kostenartenrechnung steht also die Ermittlung der Verbrauchsmenge der jeweils angefallenen Kosten. Beispiele für Kostenarten sind Personalkosten oder Energiekosten. Kostenstellen kategorisieren Kosten danach, wo sie entstanden sind, also in welcher Organisationseinheit oder geographischen Lokation. Kostenträger sind die kostenverursachenden Objekte. In einer IT-Organisation sind das die von ihr angebotenen IT-Leistungen, d. h. IT-Produkte und -Services. Durch die Kostenträgerrechnung können die Gesamtkosten einer IT-Leistung ermittelt werden.

Die Kostenträgerrechnung erfordert, dass den einzelnen IT-Leistungen alle durch sie verursachten Einzel- und Gemeinkosten zugeordnet werden. Im genannten Beispiel (Kasten „Herausforderung: Verursachungsgerechte Verteilung von IT-Kosten“) des Check-in-Service einer Airline haben wir die Herausforderung einer verursachungsgerechten Schlüsselung von Gemeinkosten als Herausforderung erkannt. Eine traditionelle Schlüsselungsvariante basiert auf einem Verfahren, bei dem das Verhältnis der Einzelkosten der einzelnen Kostenträger die Verteilung der Gemeinkosten auf diese Kostenträger bestimmt. Die unterstellte Proportionalität von Einzel-

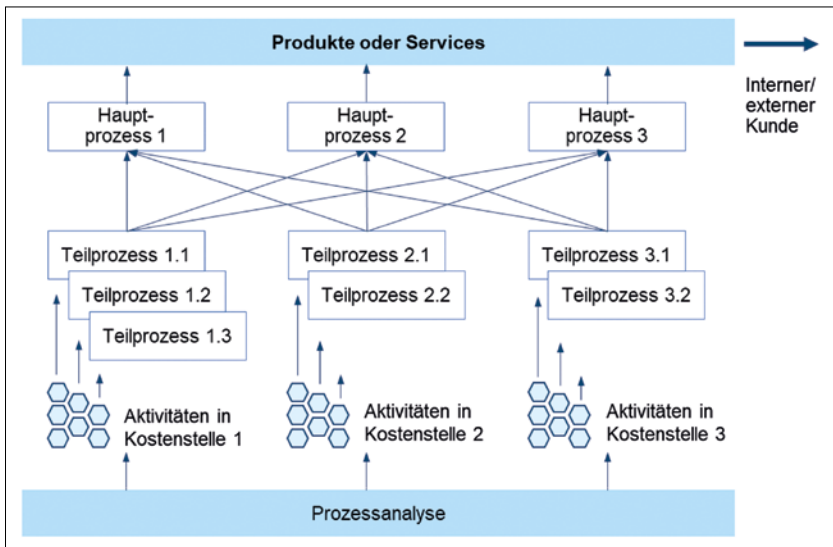


Abb. 5: Schematische Darstellung des ABC und der PKR [5]

und Gemeinkosten ist jedoch nicht grundsätzlich gegeben.

Um die Zuordnung von Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenträger zu verbessern, wurde in den USA das Activity Based Costing (ABC) und in Deutschland die Prozesskostenrechnung (PKR) entwickelt. ABC und PKR sind tätigkeitsbezogene Systeme der Vollkostenrechnung mit dem Ziel, Kosten verursachungsgerecht zu verteilen. Die verursachungsgerechte Kostenzuordnung erfolgt kostenstellenübergreifend. Gemeinkosten werden über ein mehrstufiges Verfahren auf Teil- und Hauptprozesse und schließlich auf die von den Konsumenten bzw. Kunden verwendeten Produkte und Services verteilt (Abb. 5). Die Zuordnung der Einzelkosten erfolgt unmittelbar.

Zur Schlüsselung der Gemeinkosten werden sogenannte Cost Drivers ermittelt. Bei den Cost Drivers

handelt es sich um quantitative, die Kosten der Prozesse beeinflussende Merkmale. Die Gemeinkosten werden dann in dem Verhältnis geschlüsselt, in dem die Cost Drivers in den einzelnen Prozessen bzw. Produkten anfallen.

TBM lehnt sich bei der Art der Kostenschlüsselung an das ABC bzw. die PKR an. Es betrachtet hierbei zwar nicht die Teil- und Hauptprozesse eines Unternehmens, dafür aber die in der IT-Wertschöpfungskette eingebundenen IT-Services. In dieser Sichtweise bauen IT-Services aufeinander auf. Es verhält sich ähnlich wie bei der industriellen Fertigung, die zwischen Vor-, Zwischen- und Endprodukten unterscheidet und wo Vorprodukte zunächst in Zwischenprodukte und Zwischenprodukte schließlich in Endprodukte verarbeitet werden.

In der TBM-Sichtweise werden einzelne IT-Services mit zusätzlichen Leistungen oder mit anderen IT-Services zu neuen IT-Services kombiniert. Somit ergibt sich eine Kaskade an IT-Services. Das Leistungsgeflecht zwischen IT-Services kann dabei hierarchisch angeordnet sein, typisch ist jedoch ein Beziehungsgeflecht mit bilateralen Austauschbeziehungen. IT-Services, die als Basis für weitere IT-Services dienen, können als Vorprodukte im Sinne der Kostenrechnung verstanden werden. IT-Services, die von den Konsumenten oder Kunden einer IT-Organisation genutzt werden, können als Endprodukte bezeichnet werden. Jeder IT-Service, ob Vor-, Zwischen- oder Endprodukt, stellt einen Kostenträger dar.

Ähnlich wie beim ABC und der PKR, die Gemeinkosten auf die einzelnen Unternehmensprozesse schlüsseln,

Begriffe der Kostenrechnung

- **Kosten:** Unter Kosten verstehen wir den bewerteten Verbrauch, d. h. den Werteeinsatz von Gütern und Dienstleistungen zur Leistungserstellung. Die Bewertung erfolgt in Geldeinheiten.
- **Variable und fixe Kosten:** Variable Kosten sind dadurch gekennzeichnet, dass bei steigender bzw. sinkender Menge an erstellten IT-Leistungen und entsprechend höherem bzw. geringerem Ressourcenverbrauch auch die Kosten steigen bzw. sinken. Bei fixen Kosten ist der Ressourcenverbrauch unabhängig von der erstellten Leistungsmenge. Fixkosten liegen z. B. bei der Ausführung von IT-Betriebsaufgaben durch ein externes Dienstleistungsunternehmen vor, wenn diese durch eine pauschalierte Vergütung (monatliche Fixpreise) abgerechnet werden und über mehrere Jahre vereinbart wurden.
- **Einzel- und Gemeinkosten:** Einzelkosten können einer IT-Leistung direkt zugeordnet werden, wenn keine andere IT-Leistung diese Kosten verursacht hat. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn spezifische Softwarelizenzen ausschließlich für einen betrachteten IT-Service erworben wurden und darüber hinaus von keinem anderen IT-Service verwendet werden. Kosten, die von mehreren IT-Leistungen verursacht werden, sind keine Einzelkosten und werden stattdessen als Gemeinkosten bezeichnet. Gemeinkosten entstehen immer dann, wenn IT-Leistungen innerhalb der IT-Wertschöpfungskette durch mehrere nachgelagerte IT-Leistungen genutzt werden. Sie werden nach Verteilungsverfahren aufgeteilt, denen bestimmte Annahmen zugrunde liegen und die im strengen Sinne daher nicht vollständig verursachungsgerecht sind.

verfolgt TBM das Ziel, Gemeinkosten auf die einzelnen IT-Services zu schlüsseln – und zwar entlang der IT-Wertschöpfungskette (Abb. 6). Das geschieht unter Verwendung möglichst verursachungsgerechter Cost Drivers. Die Definition sinnvoller Cost Drivers stellt sich auch im TBM-Konzept als Herausforderung dar. Teilweise ist die Identifikation geeigneter Cost Drivers jedoch recht einfach, wie nachfolgende Beispiele zeigen:

- Kosten für ein Rechenzentrum können den IT-Infrastrukturkomponenten über die Höheneinheiten, die in den 19-Zoll-Schränken oder die Quadratmeter an Bodenfläche, die durch diese belegt werden, zugeordnet werden.
- Kosten für einen Storage-Service können den nachgelagerten IT-Services anhand der zugeordneten Speichermengen zugeteilt werden.
- Kosten für eine physikalische Serverinfrastruktur können auf die darauf betriebenen virtualisierten Betriebssystemservices im Verhältnis der zugeordneten CPU-Ressourcen verteilt werden.

Ein wesentliches Ziel der Kostenschlüsselung liegt neben der vollständigen Zuordnung der Kosten eines IT-Service zudem in der Erfassung all dieser IT-Service-nutzen, nachgelagerten IT-Services. Verbrauchsbezogene Schlüssel legen recht schnell offen, ob es neben den offiziell bekannten Nutzern noch weitere „im Schatten agierende“ Nutzer gibt.

TBM-METRIKEN

TBM verwendet Metriken zur Verdeutlichung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von IT-Leistungen. In den

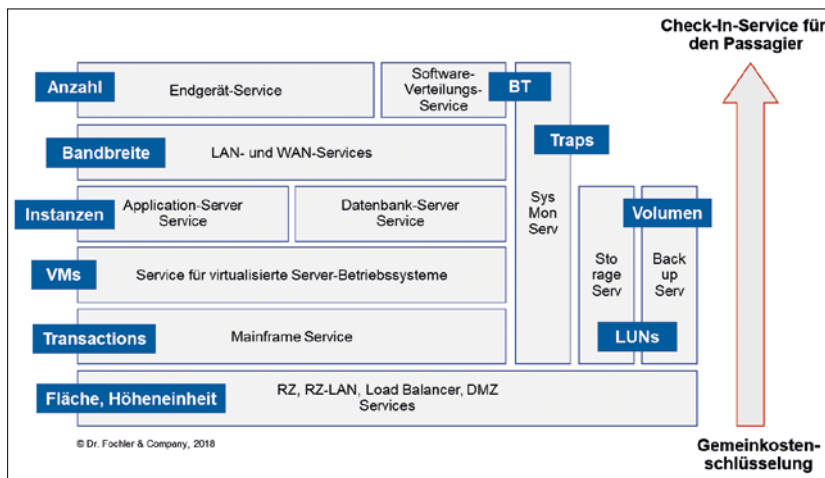


Abb. 6: Beispiele für Cost Drivers zur Schlüsselung von Gemeinkosten innerhalb der IT-Wertschöpfungskette [5]

Tabellen 1 und 2 sind einige der Key Performance Indicators (KPIs) der Bereiche Run (Tabelle 1) und Change (Tabelle 2) gelistet.

DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE UND CLOUD SERVICES

Wer neue, digitale Geschäftsmodelle etablieren will und nicht auf der grünen Wiese beginnen darf, benötigt Ressourcen für den Wandel. Eine wichtige Fragestellung in diesem Kontext lautet: Welche Kosten werden für den Erhalt, d. h. für Betrieb und Wartung bestehender IT-Services (Run Cost) gegenüber der Implementierung neuer, innovativer IT-Services oder gar neuer digitaler Geschäftsmodelle aufgewendet? Die Frage ist brisant, denn das Verhältnis der Run Costs gegenüber den Innovationsinvestitionen ist in vielen Unternehmen aus Sicht der Unternehmensführung und der Fachbereiche ungünstig. Nach deren Einschätzung wird zu viel für den Erhalt des Status Quo ausgegeben und zu wenig für Innovationen.

Run the Business		
Kategorie	KPIs	Erläuterung
Kosten	Stückkosten der Leistungseinheiten in den IT Towers, Soll-Ist-Vergleich	Beispiele sind Kosten je Netzwerkport oder Storage-Einheit
Kosten	Stückkosten der einzelnen IT-Services, Soll-Ist-Vergleich	Geplante vs. tatsächliche Kosten für eine Instanz eines IT-Service
Kosten	Stückkosten der einzelnen IT-Services im Zeitvergleich	Veränderung der Kosten über die einzelnen Betrachtungsperioden
Nutzen/Wert	Steigerung des Umsatzes bzw. Unternehmenswerts	Veränderung des Umsatzes bzw. des Unternehmenswerts über die einzelnen Betrachtungsperioden
Nutzen/Wert	Zufriedenheit der Kunden bzw. Nutzer mit den IT-Services	Ergebnisse einer Umfrage unter den Kunden und Nutzern einzelner IT-Services

Tabelle 1: Beispielhafte TBM-Metriken für das Run the Business

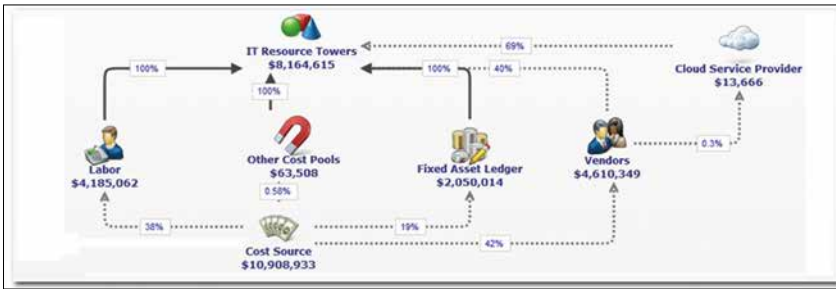


Abb. 7: Kostenquellen und -allokation [6]

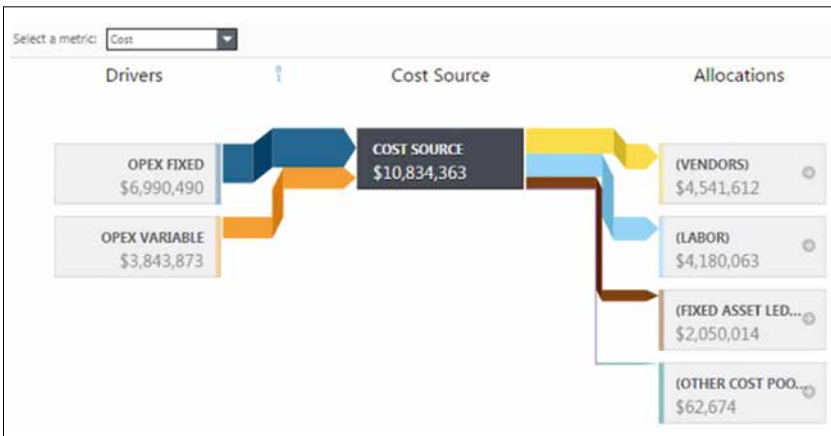


Abb. 8: Kostenzuordnung und -verteilung der Mastertabelle Cost Source [6]

nen. TBM schafft Transparenz durch Messung. Auf dieser Basis können Optimierungen vorgenommen werden.

Solche Optimierungen ergeben sich eventuell durch die Verwendung von Cloud Services – diese liegen voll im Trend. Kenntnisse über die Kosten der eigenen IT-Services helfen einer IT-Organisation, fundierte Entscheidungen über die Wirtschaftlichkeit von Cloud Services zu treffen. Damit wird IT-Entscheidern klar, ob und welche IT-Services am Markt kostengünstiger bezogen als durch ihre eigene IT-Organisation in Eigenleistung erbracht werden können. Die Ermittlung kostengünstigerer Alternativen ermöglicht Kosteneinsparungen. In einigen Fällen ergibt sich dadurch auch eine Verlagerung von Investitionskosten, wenn z. B. statt des Aufbaus eigener IT-Infrastruktur

bzw. wieder unternehmensintern übernommen werden können, mit Hinblick auf noch immer recht hohe Migrationsaufwände heute mehr Vision denn Realität ist, würde dabei sicherlich mancher angestaubte Abschnitt der IT-Wertschöpfungskette aufgerüttelt. Konkurrenz belebt das Geschäft.

TBM-TOOLS

Die TBM-Methode lässt sich mit Tools unterstützen. Dr. Fochler & Company hat die wesentlichen Tools erhoben und grob bewertet. In marktführender Stellung hat sich das Tool der Firma Apptio positioniert, das unter Verwendung von Business-Intelligence-Technologien im Rahmen eines SaaS-Modells angeboten wird.

Change the Business		
Kategorie	KPIs	Erläuterung
Kosten	Kosten aller Projekte im Vergleich zu den Run-Kosten	Verhältnis der Kosten für Innovationen und Veränderungen im Vergleich zu den Kosten, um den Status Quo zu erhalten
Kosten	Tatsächliche Kosten einzelner Projekte im Vergleich zu den geplanten Kosten	Ermittlung der Abweichungen gegenüber den Planungen zwecks frühzeitiger Intervention
Nutzen/ Wert	Einsparungen und Zusatzzerlöse, die sich nach Abschluss der derzeit laufenden Projekte über eine definierte Betrachtungsperiode (z. B. siebenjährige Nutzungsdauer der Projektergebnisse) ergeben werden	Akkumulierter Wert des Projektportfolios

Tabelle 2: Beispielhafte TBM-Metriken für das Change the Business

Cloud Services kontrahiert werden, die als laufende Betriebskosten klassifiziert werden können. Das führt zu Gestaltungsmöglichkeiten bei der Gewinn- bzw. Verlustermittlung eines Unternehmens. Solche Informationen tragen mitunter enormes Effizienzpotenzial und sind entsprechend wertvoll. Das ist ein weiteres Argument dafür, dem Thema mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn es gelingt, entstandene Kosten den einzelnen IT-Services und letztlich deren Konsumenten nicht nur verursachungsgerecht, sondern ohne signifikante zeitliche Verzögerung zuzuordnen, ergeben sich echte Wettbewerbsvorteile. Es wird eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen bzw. eine kurzfristige Beurteilung von Alternativen ermöglicht. Zumindest die Informationslage zur Entscheidung für ein schnelles On- und Offboarding externer Leistungen wäre gebnet. Wengleich ein Szenario, in dem IT-Leistungen kurzfristig extern vergeben

Am entgegengesetzten Ende des Toolspektrums, aber hinsichtlich der Komplexität der Kalkulationsmodelle deutlich aufwendiger in der Wartung, kann auch Microsoft Excel verwendet werden. Mit den Tools werden IT-Kosten über ein mehrstufiges Verfahren zunächst Kostenarten und -stellen und schließlich den IT-Leistungen als Kostenträgern bzw. den nutzenden Fachbereichen zugeordnet. Im Apptio-Tool wird so zum Beispiel ein mehrdimensionales Datenmodell mit Kosten- und Leistungsdaten aufgebaut: das Apptio TBM Unified Model (ATUM). Es dient als Basis für zahlreiche zielgruppengerechte Auswertungen, die in Form eines Dashboards und Reports präsentiert werden.

Die Quelle für die Kostendaten sind insbesondere die Konten des Finanzbuchhaltungssystems, aber auch die operativen Systeme des IT-Service-Managements und des IT-Projektportfoliomanagements. Die Integration der Quellsysteme und die Konfiguration der regelmäßigen Datenübernahme sind wesentliche Voraussetzungen zur Operationalisierung des TBM-Konzepts. Bei den Kosten wird u. a. nach internen Personalkosten, Abschreibungen und Sachkosten, d. h. Material und Dienstleistungen externer Unternehmen, unterschieden. Nach der Übernahme der Kostendaten werden diese zunächst in sogenannten Cost Pools (Ebene der Kostenarten) erfasst. Danach werden die Kosten den einzelnen an Technologien oder Steuerungsaufgaben ausgerichteten IT Towers zugewiesen (Ebene der Kostenstellen) und von dort den einzelnen T-Leistungen (Ebene der Kostenträger) zugeordnet. Die Allokation der Kosten erfolgt über die Strukturen der TBM Taxonomy (Abb. 7).

Abbildungen 8 und 9 sind Screenshots aus dem Apptio-Tool und zeigen die Kostenzuordnung in Aktion. TBM-Tools automatisieren sowohl die regelmäßigen Ladevorgänge als auch die notwendigen syntaktischen und semantischen Anpassungen an den Quelldaten sowie die Kostenzuordnung (Abb. 8).

Die Schlüsselung der Gemeinkosten (Abb. 9) erfolgt unter Angabe der Kostenquelle, der darin zu verwendenen Attribute sowie dem Schlüsselungsverfahren inkl. der Schlüsselungsattribute (Cost Driver).

Das Ergebnis der Ladevorgänge aus den Quellsystemen sowie die Allokation von Kosten und Wertinformationen stellt sich in Form eines mehrdimensionalen Informationswürfels (TBM Cube) dar, wie er im Bereich der Business-Intelligence-Technologien zum Einsatz kommt. TBM bedient sich der Konzepte und Technologien der Business Intelligence, um so im Zeitverlauf Erkenntnisse über Kosten und Werte von IT-Services zu generieren – und letztlich die auf die Unternehmensziele gerichteten operativen und vor allem strategischen Entscheidungen zu unterstützen.

▼ From	Cost Source	Complete
▼ Allocate	All except Budget, CapEx	Complete
▼ Using	Weighted Value	Complete
▼ To	Labor	Complete
▼ Distributing	By Labor Headcount (within Cost_Lab ...	Complete

Abb. 9: Definition der Kostenschlüsselung [7]

Der TBM Cube dient als Basis für Auswertungen. Diese werden bei den gängigen TBM-Tools mittels eines Dashboards oder als Berichte präsentiert. Sie dienen Führungskräften, Kunden und Nutzern zur Kosten- und Wertanalyse und als Entscheidungsunterstützung. Die Auswertungen können für die einzelnen Zielgruppen rollenspezifisch konfiguriert werden.

Die Kosteninformationen aus dem TBM Cube werden den einzelnen Führungsrollen des Unternehmens in ihrem Verantwortungskontext in Form von Reports präsentiert. Dadurch erhalten beispielsweise IT-Service-Manager Auskunft über die Kosten der IT-Services, die sie verantworten, und Accountmanager können ihren Kunden die Kosten aller IT-Services darlegen, die von diesen genutzt werden.

Links & Literatur

- [1] Gartner ITBudget: Enterprise Comparison Tool: http://www.gartner.com/downloads/public/explore/metricsAndTools/ITBudget_Sample_2012.pdf
- [2] www.tbmcouncil.org
- [3] Cooper/Kaplan; Horváth/Mayer; Cooper/Kaplan: „Measure Costs right: Make the right decisions“, in: HBR 66, 1988
- [4] TBM Council (2018), TBM Taxonomy v2.1
- [5] Dr. Fochler & Company, 2018
- [6] Apptio: Cost Transparency Foundation Components
- [7] Apptio: Cost Transparency Foundation Configuration Guide R12, Enablement Services



Dr. Klaus Fochler

ist Geschäftsführer von Dr. Fochler & Company in Wiesbaden. Sein Beratungsunternehmen unterstützt IT-Entscheider bei der Positionierung, Transformation und Optimierung ihrer IT-Organisationen. Die Strukturierung des IT-Leistungsportfolios und die verursachungsgerechte Bestimmung der IT-Kosten sind dabei zentrale Aufgaben.

Dr. Fochler ist zudem Autor der Publikation „Technology Business Management: Konzept und Tools für verursachungsgerechte IT-Kostenzuordnung und Kostentransparenz“. Als Referent des Executive Briefing Technology Business Management liefert er einen kompakten Überblick über diese neue Managementmethode für IT-Führungskräfte.