






Martin Kütz


TÜV Media

Kosten- und Leistungsrechnung für IT Services

- Leseprobe -

Übersicht über die Arbeitshilfen

 IT-Kontenplan.pdf	Übersicht „IT-gerechter Kostenplan“
 TOC-Struktur.pdf	Übersicht „Total-Cost-of-Ownership(TCO)-Struktur“
 Kalkulationsblatt_direkt.xls	Kalkulationsblatt „Direkte Zuordnung von Kosten auf IT Services“
 Kalkulationsblatt_mehrstufig_A.xls	Kalkulationsblatt „Zuordnung von Kosten über mehrere Stufen von Zwischenleistungen auf IT Services - A“
 Kalkulationsblatt_mehrstufig_B.xls	Kalkulationsblatt „Zuordnung von Kosten über mehrere Stufen von Zwischenleistungen - B“

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0531-5

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2020
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2020

Den Inhalt dieses E-Books finden Sie auch
in dem Handbuch „IT-Servicemanagement“
TÜV Media GmbH, Köln.

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Kosten- und Leistungsrechnung für IT Services

Das Erbringen von IT Services unterliegt dem Wirtschaftlichkeitsgebot. Dies erfordert, dass die erbrachten Servicemengen gemessen und die entstandenen Kosten den einzelnen IT Services zugeordnet werden. Die eher technisch orientierte Welt der Produktion von IT Services muss um eine kaufmännische Dimension ergänzt werden. Dieses E-Book definiert zunächst die immer wieder benötigten Begriffe und stellt dann die auf den Bereich des IT Service Managements adaptierten Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung vor. Er zeigt darüber hinaus, wie eine professionelle Planung arbeiten sollte und schließt mit Hinweisen auf die Ableitung von geeigneten Managementinformationen aus der operativen Kosten- und Leistungsrechnung.

Arbeitshilfen:

- IT-gerechter Kontenplan
- Total-Cost-of-Ownership(TCO)-Struktur
- Kalkulationsblatt „Direkte Zuordnung von Kosten auf IT Services“
- Kalkulationsblatt „Zuordnung von Kosten über mehrere Stufen von Zwischenleistungen auf IT Services – A“
- Kalkulationsblatt „Zuordnung von Kosten über mehrere Stufen von Zwischenleistungen auf IT Services – B“

Autor: Martin Kütz

E-Mail: kuetz.martin@tesycon.com

1 Einführung

Wirtschaftliches Verhalten

Die Bereitstellung oder Erzeugung von IT Services erfordert wirtschaftliches Verhalten. Knappe IT-Ressourcen müssen so eingesetzt werden, dass sie zu einem möglichst hohen Nutzen für die gesamte Anwenderorganisation führen.

Zahlenmäßige Abbildung

Um die Prozesse der IT-Service-Erstellung planen und steuern zu können, müssen sie zahlenmäßig abgebildet werden. Verbrauchte Ressourcen und erstellte IT Services müssen mengenmäßig erfasst werden. Da die Erstellung von IT Services auf dem Hintergrund des Leistungsaustausches zwischen unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen erfolgt,

müssen sowohl die verbrauchten Ressourcen als auch die erstellten IT Services bewertet werden. Allen verbrauchten Ressourcen und erstellten IT Services muss daher auch ein Wertäquivalent in Form eines Geldbetrags zugeordnet werden.

Kernfragen

In diesem Kontext will die Kosten- und Leistungsrechnung für IT Services folgende Fragen beantworten:

- Welche Ressourcen werden verbraucht?
- Wie viele Einheiten der Ressourcen werden verbraucht?
- Welchen Wert haben die verbrauchten Ressourcen?
- Welche IT Services werden erstellt?
- Wie viele Einheiten der IT Services werden erstellt?
- Welchen Wert haben die erstellten IT Services?
- Stehen die Mengen der erstellten IT Services und die Mengen der dazu verbrauchten Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis?
- Stehen der Wert der erstellten IT Services und der Wert der dazu verbrauchten Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis?

Struktur des E-Books

Zur Beantwortung dieser Fragen müssen wir zunächst die erforderlichen Begriffe definieren. Dann werden wir uns einerseits mit dem Wert der IT Services aus der Sicht des Leistungserstellers befassen, andererseits mit dem Wert dieser IT Services aus der Sicht des Leistungsnehmers, also des IT-Kunden. Wir betrachten Planung und Steuerung der IT-Service-Erstellung und diskutieren abschließend, welche Informationen über die wirtschaftliche Erstellung von IT Services an die oberste Leitung kommuniziert werden sollten – oder müssen (s. Abbildung 1).

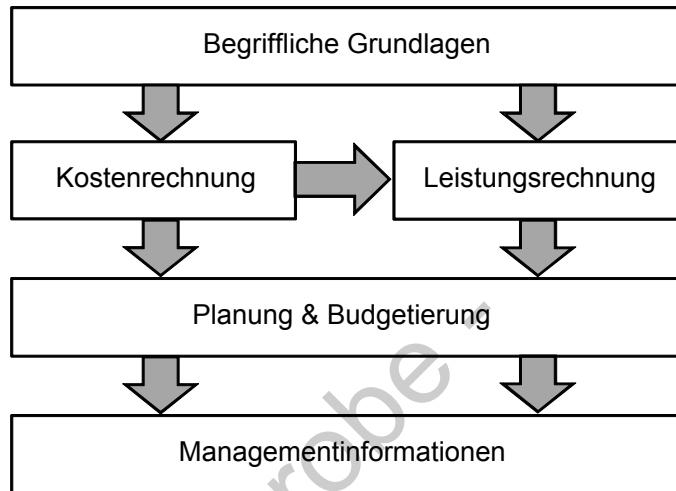


Abb. 1: Struktur des E-Books

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 IT Services und IT-Servicekatalog

IT Service

Dreh- und Angelpunkt unserer Überlegungen ist der IT Service, eine klar definierte und in einem Service Level Agreement (SLA) dokumentierte Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen, die der IT-Kunde als geschlossene Leistung erkennen kann (Business Perspective), zur Durchführung seines Geschäfts oder seiner Prozesse benötigt und für die er auch bereit ist, einen angemessenen Preis zu bezahlen.

Beispiele

Typische Beispiele solcher IT Services sind:

- Bereitstellung eines PC am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters;

- Durchführung einer (IT-spezifischen) Benutzerschulung;
- Bereitstellung eines Anwendungssystems (z. B. ERP = Enterprise Resource Planning);
- Durchführung eines EDIFACT-Datenaustausches mit externen Geschäftspartnern;
- Durchführung eines Monatsabschlusses für das Rechnungswesen.

Service-einheit

Zu jedem IT Service muss es eine klare, verständliche Spezifikation der Leistungseinheit geben. Über diese Leistungseinheit wird dokumentiert, ob der Kunde viel oder wenig Leistung abnimmt. Die Leistungseinheit muss für den Kunden verständlich und nachprüfbar sein. Für die hier anzustellenden methodischen Überlegungen ist es unerheblich, wie diese IT Services definiert sind, ob es sich um „kleine“ IT Services handelt (z. B. einzelne Funktionen eines Anwendungssystems) oder eher um kompakte Bündel von diversen Einzelleistungen (z. B. Arbeitsplatzrechner inkl. Drucker und Telefon).

Reproduzierbarkeit

Wir gehen davon aus, dass der definierte IT Service in identischer Form immer wieder erstellt wird, dass er in der Regel in der definierten Form für mehrere IT-Kunden erstellt wird (was kundenspezifische IT Services nicht ausschließt) und dass die Anzahl der erstellten und abgegebenen Einheiten des IT Service tatsächlich erfasst, d. h. gezählt werden kann.

IT-Service-katalog

Die von einem IT-Dienstleister bzw. einer IT-Organisation angebotenen IT Services werden nicht nur in den einzelnen Service Level Agreements, sondern auch übergreifend in einem IT-Servicekatalog zusammengestellt. Dieser IT-Servicekatalog beschreibt das gesamte Leistungsprogramm des jeweiligen IT-Dienstleisters. Er benennt für jeden IT Service die definierte Leistungseinheit. Im Fall einer IT-Leistungsver-

rechnung ist für jeden IT Service der Wert einer Leistungseinheit in Form eines Preises oder Tarifs zu benennen. Der IT-Dienstleister muss sein Leistungsprogramm im IT-Service-katalog vollständig angeben.

2.2 Ressourcen, Kosten und Erlöse

IT-Ressourcen Zur Erstellung der IT Services werden unterschiedliche Ressourcen eingesetzt, z. B. Mitarbeiter, Hardware- und Softwarekomponenten, zugekaufte Dienstleistungen usw. Analog zu den IT Services müssen diese Ressourcen einerseits mengenmäßig (Wie viele Ressourceneinheiten werden benötigt?) und andererseits wertmäßig (Was kostet eine Einheit der jeweiligen Ressource?) erfasst werden können.

Ressourcenverbrauch Der Ressourcenverbrauch muss einerseits den Stellen, an denen sie verbraucht werden, eindeutig zugeordnet werden können. Er muss also am Ort des Verbrauchs gemessen werden (können). Andererseits muss er auch den daraus erstellten Leistungen zugeordnet werden können. Nur wenn man für eine erstellte Leistungseinheit den Wert der verbrauchten Ressourcen kennt, kann man den Wert der Leistungseinheit beurteilen.

IT-Kosten Unter Kosten versteht man in der Betriebswirtschaftslehre den bewerteten Verbrauch von Ressourcen (für die Erstellung von IT Services und in der Abrechnungsperiode). Wenn wir also von Kosten sprechen, müssen wir einen dazu korrespondierenden Ressourcenverbrauch identifizieren können. Für eine IT-Organisation insgesamt ist es in der Regel kein großes Problem, die Höhe der Kosten festzustellen. Das kann für eine Gesamtorganisation, z. B. ein Unternehmen, erheblich schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich sein, weil es hier IT-Kosten gibt, die nicht als IT-Kosten, nämlich bewertete Ressourcenverbräuche für IT, erkannt werden. Dabei handelt es

sich um die sogenannte „Schatten-IT“, deren Volumen von Experten immer wieder auf 15–25 % der offen erkennbaren IT-Kosten geschätzt wird. Für die IT-Organisation ist es allerdings eine erhebliche Herausforderung, die entstehenden IT-Kosten den erstellten IT Services zuzuordnen. Mit diesem Problem werden wir uns intensiv im Abschnitt „Stückkostenrechnung“ auseinandersetzen.

Kostenkategorien

Die im weiteren Verlauf des E-Books zu behandelnde Kostenrechnung lässt sich in ihren verschiedenen Fragestellungen und Methoden zum großen Teil darauf zurückführen, dass Kosten (und die dahinter stehenden Ressourcenverbräuche) unterschiedlich leicht oder schwer zugänglich sind. Kategorisierungen helfen dabei, systematische Ansätze zu finden. Eine wichtige Kategorisierung ist die Unterscheidung von fixen und variablen Kosten (mit entsprechenden fixen und variablen Ressourcenverbräuchen). Was bedeutet das und worauf bezieht sich diese Kategorisierung? Nun, der Bezug sind stets die erstellten IT Services.

Variable Kosten

Von variablen Kosten sprechen wir dann, wenn bei steigender/sinkender Menge an erstellten IT Services auch die Kosten steigen/sinken, was durch den jeweils steigenden/sinkenden Ressourcenverbrauch erklärt werden kann. Diese Abhängigkeit wird in der Regel als linear angenommen, das muss aber nicht so sein. Betrachtet man für ein bestimmtes Leistungsvolumen die dazu korrespondierenden Kosten und erhöht dann das Leistungsvolumen um eine Einheit, dann bezeichnet man die sich daraus ergebende Kostenveränderung als Grenzkosten. In ITIL wird die Untersuchung der Grenzkosten unter dem Begriff der Variable Cost Dynamics (VCD) geführt.

Fixe Kosten

Von fixen Kosten sprechen wir dann, wenn der Ressourcenverbrauch unabhängig von der erstellten Leistungsmenge ist

und im Zeitverlauf (jedenfalls kurzfristig) nicht schwankt. Das mag zunächst unlogisch erscheinen, ist aber in der IT vorherrschende Realität. Die Kosten entstehen dadurch, dass eine bestimmte Leistungsfähigkeit (Kapazität) vorgehalten oder eine Betriebsbereitschaft sichergestellt wird, nicht dadurch, ob die vorgehaltene Leistungsfähigkeit tatsächlich genutzt wird. Der Anteil der fixen Kosten (z. T. auch als Strukturkosten bezeichnet) ist in der IT sehr hoch und stellt eine der großen Herausforderungen für das Kostenmanagement in der IT dar.

Nutz- und Leerkosten

Den Anteil der Kosten, der der tatsächlich genutzten Kapazität entspricht, bezeichnen wir als Nutzkosten, den anderen Teil als Leerkosten. Entstehen die Leerkosten erst im Zeitverlauf durch Rückgang der Nutzung, so bezeichnen wir diese Leerkosten, die ehemals Nutzkosten waren, als Remanenzkosten.

Relativität der Kosten- kategorien

Diese Kategorisierungen von Kosten darf man nicht absolut sehen. Was auf einer niedrigen Ebene Fixkosten sind, können auf einer höheren Aggregationsebene durchaus variable Kosten sein. Man denke z. B. an Softwarelizenzen. Für den einzelnen Benutzer sind die Gebühren für eine Lizenz Fixkosten, die er zu tragen hat, unabhängig davon, ob er mit der Software viel oder wenig arbeitet. Betrachtet man hingegen die gesamte Anwendung, so sind die Lizenzgebühren variabel in Abhängigkeit von der Anzahl der erworbenen Lizenzen. Diese Relativität gibt es analog auch bei anderen Kostenkategorien, insbesondere bei den nachfolgend diskutierten Einzel- und Gemeinkosten.

Einzel- und Gemein- kosten

Eine zweite für IT Services wichtige Kategorisierung von Kosten ist die Unterscheidung von Einzel- und Gemeinkosten. Auch hier geht man wieder vom IT Service aus.