

IT-Budgetierung: Tauziehen im Jahresrhythmus

Bei der Haushaltsplanung von Unternehmen stellt die Umlage der IT-Betriebskosten eine oft mühsame Aufgabe dar. Erhalten Fachbereiche die Möglichkeit, ihr IT-Budget in Abhängigkeit von ihren wirtschaftlichen Zielen in Form von Mengengerüsten zu planen, können Unternehmen Kosten sparen und die Geschäftsprozesse optimieren. Einen innovativen Lösungsansatz bieten Systeme zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung, die die IT-Leistungen in leicht verständlichen Abrechnungseinheiten abbilden.

Keywords

IT budgets shrink, IT as a value center is increasingly important
Users are required to plan their own IT demand, Systems for internal IT cost accounting offer a solution, Accurate cost and investment planning are possible, Result: decreasing operating cost and improved business processes

Stichworte

IT-Budgets, unternehmerische Wertschöpfung der IT, IT-Bedarfsplanung, Kosten- und Investitionsplanung, reduzierte Betriebskosten, verbesserte Geschäftsprozesse

Die IT-Kosten beanspruchen in der Regel zwischen 5 bis 7 Prozent der Ausgaben eines Unternehmens. Der damit beträchtliche Einfluss auf die Bottom Line macht es erforderlich, die Aufwendungen für die Informationstechnologie mit großer Sorgfalt zu planen und zu verfolgen. Zudem ist die Effizienz des IT-Einsatzes kontinuierlich zu prüfen. Kostensenkungspotenziale müssen erkannt und zeitnah genutzt werden.

Dreh- und Angelpunkt einer guten Haushaltsplanung im IT-Bereich ist die Einbeziehung der Fachabteilungen. In der Vergangenheit standen bei den Gesprächen mit den Fachabteilungen meist reine Kostenaspekte im Vordergrund. Die diskutierten Kostenblöcke waren Pauschalen, die für die Anwender weder im Sinne der Verursachung transparent waren noch einen Bezug zur fachlichen Tätigkeit hatten.

1. Projektbudgetierung: Portfoliomanagement

Bei der Planung von IT-Projekten hat sich das Vorgehen in den Unternehmen gewandelt: Während noch vor einigen Jahren die Positionierung als strategisches Projekt von der Mühsal einer betriebswirtschaftlichen Rentabilitätsbetrachtung entlastete, sind detaillierte ROI-Betrachtungen heute längst zum Muss für die Fachbereiche geworden. Projekte, deren Nutzen sich nicht plausibel ausweisen lässt, verlieren rasch das Prädikat „strategisch“ und jegliche Aussicht auf Realisierung.

Viele Unternehmen erwarten eine Amortisierung innerhalb von 18 Monaten und fordern nach Projektabschluss die von den Fachbereichen prognostizierten wirtschaftlichen Effekte auch konsequent ein. Dies ist eine positive Entwicklung, die jedoch eine große Schwachstelle hat: Interne Entwicklungsprojekte werden in den seltensten Fällen von der IT zu festen Terminen und Preisen angeboten. In der Budgetrunde erfolgt das Portfoliomanagement also auf Basis geschätzter Kosten und Nutzeneffekte. Dies führt dazu, dass die Rentabilitätsvorgaben im Fachbereich bereits dann verfehlt werden, wenn das IT-Projekt lediglich später als geplant abgeschlossen wird. Opportunitätskosten und die Eigenkapitalverzinsung schließen dann eine positive Bewertung für die Fachbereiche aus.

Eine interessante Alternative stellt folgende Vorgehensweise dar, die jedoch nicht in allen Fällen anwendbar ist:

1. Projekteigner ist nicht die Fachseite, sondern die IT. Sie stellt natürlich auch das Budget
2. Gemeinsam mit der Fachabteilung werden die „Wahrnehmungspunkte“ des Projektes für den fachlichen Anwender definiert und wirtschaftlich bewertet
3. Die Refinanzierung des Projektes erfolgt über die Bezahlung der „Wahrnehmungspunkte pro Nutzung“ durch den Fachbereich

Welche Effekte ergeben sich daraus?

Zu 1. Die Projektverantwortung (Budgetverantwortung) liegt während der Entwicklung ausschließlich bei der IT und geht erst mit der Nutzung auf die Fachbereiche über. Das Projekt wird, zumindest kalkulatorisch, aktiviert und im Rahmen der Nutzungsdauer abgeschrieben. Am Rande sei bemerkt, dass die Projekte im Zuge der Einführung der International Accounting Standards (IAS)/International Financial Reporting Standards (IFRS) als immaterielles Anlagevermögen auch in der Unternehmensbuchhal-