



Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

IT Financial Management

IT Organisationen werden durchgeschüttelt

MARTIN ANDENMATTEN / CISA, CGEIT, CRISC, ITIL Master
Veröffentlicht in **itSMF Performance News**

September 2017

Urheberrechte

Copyright 2017 (C) Glenfis AG

Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10
Fax: +41 44 202 81 11
E-mail: info@glenfis.ch

Inhalt

Urheberrechte.....	2
IT Financial Management – Neu Ausgerichtet	6
IT4IT™ – Das Ganzheitliche Betriebsmodell der neuen IT.....	7
Business Relationship Manager ist der Schlüsselfaktor	9
Fazit.....	10
Über Glenfis AG.....	11

Das „new Normal“ in der IT hat nicht nur Einfluss auf neu eingesetzte Technologien und Zusammenarbeitsmodelle, sondern insbesondere auch auf die Art und Weise wie Entscheidungen in Zukunft gefällt werden müssen. Gerade hier erwartet das Business mehr von der IT als bloß hemdsärmelige Kostentransparenz von ohnehin nur schwer nachvollziehbaren Leistungen. Es wird heute nicht mehr erwartet, dass die IT alle Services selber baut und auch betreibt. Vielmehr soll aber das verfügbare Angebot auf dem Markt agiler genutzt und integriert werden können. IT soll innovativer sein und Investitionsentscheide für neue Services direkt mit dem zu erwartenden Business-Beitrag messbar begründen können. Und zwar schnell.

Die Zukunft wartet nicht – sie kommt ungefragt und ungebremst, ob wir nun auf sie vorbereitet sind oder nicht. Die rasende Verbreitung der Cloud macht nun eine Vielzahl von Services als fertige Lösungen für Nutzer zugänglich – und dies vor allem außerhalb der internen IT-Organisation. Zudem will das Business in die disruptiven Technologien wie Artificial Intelligence, Big Data und Internet of Things investieren und mit dafür spezialisierten Dienstleistern zusammenarbeiten, um mit neuen innovativen Ideen nicht den Anschluss im Markt zu verlieren. Das gesamte IT-Ökosystem ist mit einer Vielzahl von externen Service-Providern, eingesetzten neuen Technologien und immer schneller getakteten Änderungsraten viel dynamischer geworden. Die Rolle der internen IT verändert sich dramatisch – vom internen Dienstleister hin zum Business-Berater und Service-Broker, welcher externe Leistungen agil in das interne Service-Netzwerk integrieren kann. Damit ändern sich auch die Anforderungen an das Financial Management der IT.

Bis dahin wurde die IT-Organisation primär als

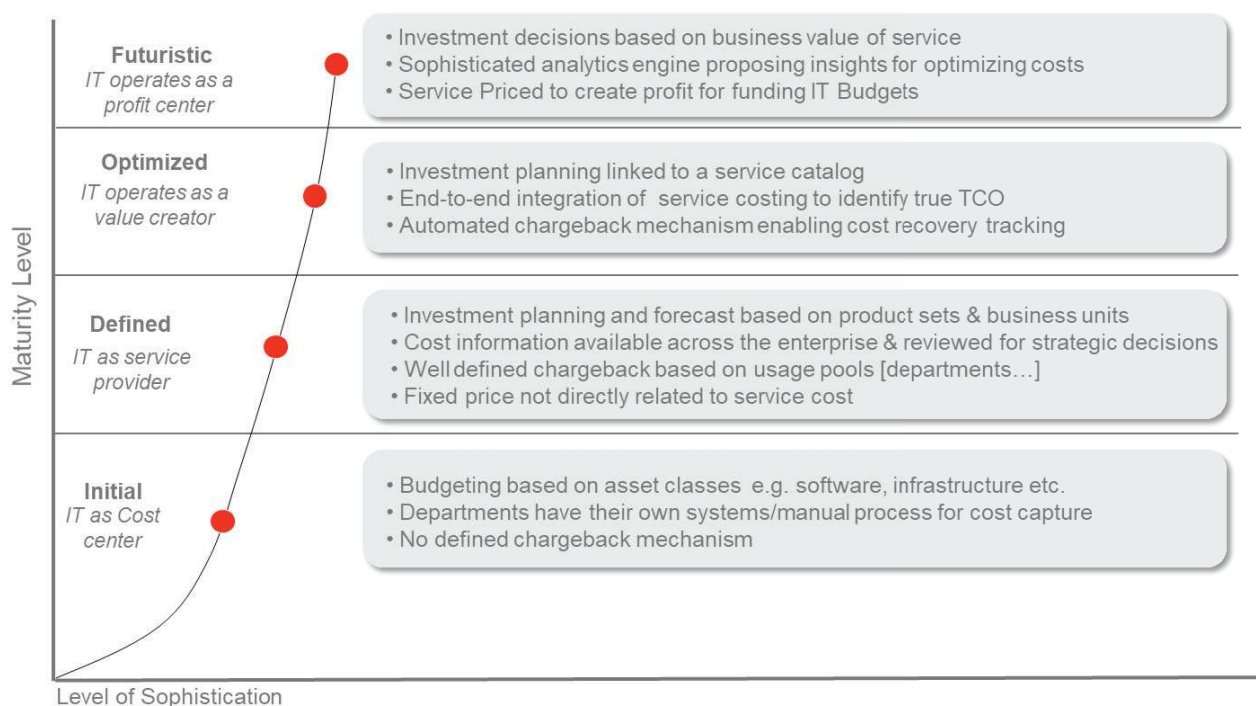
kostenverursachende Technologie-Abteilung wahrgenommen. In jährlichen Budget-Zyklen wurden auf Basis des Vorjahres die bereits vertraglich zugesicherten und dann über das Jahr eher stabilen Betriebskosten in den Topf „Run the Business“ gelegt. Andererseits wurden neue Vorhaben im Rahmen von Mailrundschriften ermittelt und dann in harten Abstimmungsverhandlungen über die zu verteilenden, nach oben plafonierten „Grow/Change the Business“-Budget-Töpfe gerungen und letztlich gemäß den stärksten Argumenten zugeteilt. IT-Projekt-Investitionen werden zwar mittlerweile überall nur noch auf Basis von Business-Cases erstellt. Nur – der Business Case dient in den meisten Organisationen einem einzigen Zweck: die Freigabe der Gelder zu bewirken – und nicht etwa, den Nachweis des „Return on Investment“ in oder nach der Umsetzung nachzuweisen. Dies ist oft auch schlicht unmöglich, weil die Auswirkungen auf den Betrieb rein hypothetisch gerechnet und weil das Konzept der Service-Orientierung oft erst nach der Einführung in die Produktion angegangen wurde, wenn überhaupt. Die

Service-Orientierung wäre aber wichtig, weil es eine ganzheitliche Sicht der Leistungen und benötigten Ressourcen ermöglicht. Was ein Service ist und wie sich dieser anteilig über viele gemeinsam genutzten Plattformen und Netzwerke rechnen lässt, konnte in den wenigsten Organisationen die ich kenne, transparent aufgezeigt werden.

Vielfach gilt die Regel: Eine Applikation ist ein Service mit einem definierten und selten hinterfragten Verteilerschlüssel angerechnetem Betriebskosten-Anteil.

Falls diese Kosten an die Kostenstellen der Business-Einheiten übertragen wurden, konnten die wenigsten diese beurteilen. Und wenn das Business diese Kosten und den Nutzen dahinter nicht versteht, dann sind sie ihm grundsätzlich immer zu hoch.

Dies reicht dem Business in der neuen digitalen Welt nicht mehr. Die Technologie wird zunehmend zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells, um sich auf dem Markt überhaupt differenzieren zu können. Der CIO muss zum Business-Partner werden und muss mit den digitalen Investitionen einen klar quantifizierbaren Beitrag an die Geschäftsergebnisse leisten können. Die jeweilige Rendite der Investition muss er laufend überwachen und bei entsprechender Entwicklung eingreifen können. Und dies nicht erst in Wochen oder Monaten – sondern genau jetzt. Er muss also viel aktiver im Businessgeschehen eingebunden sein und so zur Entwicklung des Business unmittelbar beitragen. Dazu muss er aber die Finanzen viel stärker unter Kontrolle haben und den direkten Beitrag zum Businessergebnis sehr gut verstehen können.



Copyright © The Open Group – IT Financial Management Maturity

Die Zeiten von investitionslastigen IT-Projekten welche dann über mehrere Jahre abgeschrieben werden müssen sind vorbei. Die neuen Service-Angebote aus der Cloud können in der Regel mit übersichtlichem Integrationsaufwand direkt angewendet werden und werden nur nach effektiver Nutzung bezahlt. Die heutigen Budgetierungs- und Freigabeprozesse sind viel zu träge und zeitraubend. Der klassische IT-Controller droht zum Auslaufmodell zu werden.

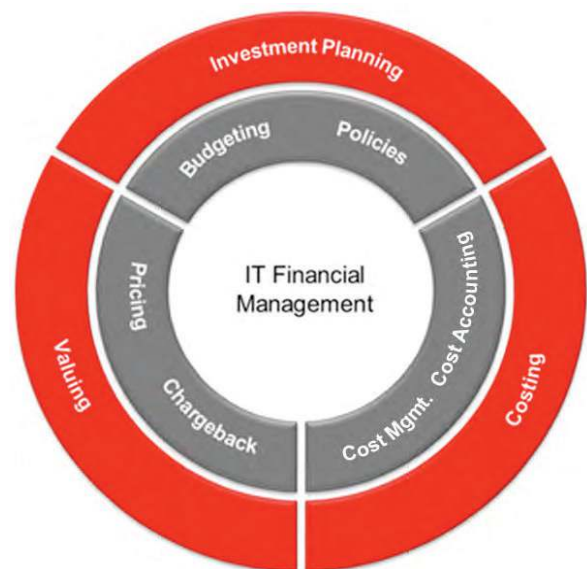
IT Financial Management – Neu Ausgerichtet

Um den neuen Anforderungen der digitalen Transformation zu genügen, reichen die traditionellen Budgetierungs- und IT-Controllingprozesse nicht mehr. IT Financial Management muss zur Königsdisziplin in der retained-Organisation werden. Die Finanz-zahlen werden extrem wichtig für die Bewertung von neuen innovativen Ideen und deren Wirkung im Markt. Entscheidungen müssen faktenbasierend auf Knopfdruck erfolgen und auf Basis von vorwärts gerichteten Indikatoren und KPIs analysiert werden können. Neben dem Run-the-Business- und Grow-the-Business- braucht es insbesondere auch ein „Transform-the-Business“-Budget, in welchem kreative Ideen ergebnisoffen initiiert und möglichst schnell über Weiterverfolgung oder Stilllegung entschieden werden kann.

Das neue IT Financial Management umfasst folgende Prozesse:

- Investitionsplanung
- Kosten Management
- Bewertung

Die **Investitionsplanung** wird zur Kernaufgabe des Unternehmens und damit auch für das Financial Management innerhalb der IT. Wenn die IT heute primär die Aufgabe gehabt hat, für optimale Nutzung und tiefe Kosten zu sorgen, reicht dies in der sich schnell drehenden digitalen Welt nicht mehr. Der CIO, die Business Manager und das Financial Management müssen viel stärker



Copyright © The Open Group – Scope of IT Financial Management

kontext- und inhaltsbezogene Diskussionen führen und in Partnerschaft über erwartete Businessergebnisse Einigkeit gewinnen können. Zu erbringende Services müssen aus Sicht des Financial Managements als eine Investition mit einer erwarteten Rendite

in einem Portfolio gemanagt werden. Diese Investitionen sind direkt mit den Leistungszielen des Business und deren Hebelwirkung verbunden. Da sich das Business in der digitalen Welt behaupten muss, ist es auf sehr aktuelle, klare und detaillierte Informationen angewiesen welche auf Basis von Kosten-, Nutzungs- und Marktindikatoren analysiert und ausgewertet werden.

Entscheidung zur Einstellung eines Service führen automatisch auch zur unmittelbaren Kostenvermeidung im Betrieb aufgrund des Pay-as-you-go Konzepts der Cloud-Services. Dieser enorme Vorteil beflügelt das Business.

Der neue Budgetierungsprozess kann sich nicht mehr bloß auf die Vergangenheit beruhen. In der agilen digitalen Welt müssen grundsätzlich jede Investition und sämtliche bestehenden Verträge immer wieder neu beurteilt und entschieden werden. So wird wohl in Zukunft das „Zero-based-Budgeting“ wieder Einzug halten, welches von jedem Manager verlangt, immer wieder zu begründen, weshalb er überhaupt Kosten verursacht. Das Verständnis darüber kann ihm nur eine transparente Kostenanalyse der eingesetzten Services erbringen. Bestehende Services werden hinterfragt, ob nicht bessere Alternativen zur Verfügung stehen. Effizientes **Kosten-Management** ist der Schlüssel für Kostenkontrolle und Kosteneinsparung. Wenn sich ein Service aus verschiedenen Cloud- und OnPremise-Leistungen und von unterschiedlichen Cloud Service Providern mit jeweils verschiedenen Abrechnungsmodellen zusammensetzt, dann

ist ein zeitnahes Kostencontrolling eine große Herausforderung. Hier muss die IT in der Lage sein, die Nutzung selber zu verfolgen und kann nicht warten, bis alle Rechnungen der Provider zur Analyse eingetroffen sind. Die **Bewertung** der Investition wird eminent wichtig für das Unternehmen, um letztlich den digitalen Businessprozess überhaupt beurteilen zu können. Es geht auch um eine Art Win-Win-Situation zwischen der IT und dem Business herzustellen. Ob nun die Kosten auf den Business-Service zurück verrechnet werden (Chargeback) oder ob eine Rechnung erstellt wird (Billing), wird wohl eine Kultur- und Geschäftspolitische Frage sein. Wichtig ist, dass das Business die Verantwortung für die genutzten Services der IT übernehmen kann und die Performance seines digitalen Geschäftsprozesses überhaupt beurteilen kann. Um hier quasi Realtime die Transparenz der aufgestauten Kosten aufzuzeigen, braucht das Financial Management der IT ein exakt darauf ausgerichtetes Betriebsmodell.

IT4IT™ – Das Ganzheitliche Betriebsmodell der neuen IT

IT4IT™* ist eine von der Open Group erstellte Referenz-Architektur zum Managen der IT. Es ist die Grundlage eines serviceorientierten Betriebsmodells, welches auf dem Value-Chain Konzept basiert. Dies beinhaltet die vier Wertströme „Strategy-to-Portfolio“,

* IT4IT is a trademark of The Open Group

„Requirement-to-deploy“, „Request-to-fulfill“ und „Detect-to-correct“. Wichtiger als die Bezeichnungen ist die Grundidee, dass entlang dieses Wertstrom es eine definierte Anzahl an Funktionen und zugrundeliegenden Daten-Elemente vordefiniert sind. Diese mit einem Datenbank-Schema vergleichbaren Daten-Elemente sind mit einander verlinkt und damit navigierbar. So wird beispielsweise eine neue Portfolio-Idee aufgrund der erwarteten Business-Ergebnisse bereits bei der Entscheidung als „Konzeptioneller Service“ definiert. Bei jeder Änderung eines bestehenden Service wird im Rahmen des Investitions-Portfolio-Managements der erwartete Business-Mehrwert hinterlegt. Die Umsetzung erfolgt mit Hilfe eines Projektes, welches das Service-Design realisiert. Im gesamten Entwicklungsprozess ist der erwartete Business-Nutzen permanent im Fokus und der eigentliche Treiber, weil dieser in den Grundanforderungen hinterlegt ist. Die Lösung wird gebaut oder beschafft, auf Basis hinterlegter Qualitätsanforderungen getestet und als Release in die Produktion überführt. Dort wird der Service dem Nutzer via Service Katalog in seinem Portal inklusive den Kostenangaben angeboten, welche er dann mit Hilfe einer Subskription nutzen kann. Ab diesem Zeitpunkt werden die Leistungen überwacht und dem Nutzer den Status seines Verbrauchs und aufgelaufenen Kosten angezeigt (Showback, Chargeback). Komponenten wie Cloud-Dienste oder Lizenzen werden automatisch aufgrund der Subskription angestoßen und bereitgestellt, im Rahmen des beim jeweiligen Service

hinterlegten Request-Modells. Wenn der Anwender auf die weitere Nutzung verzichten möchte, kann er einen Un-Subscribe durchführen und entsprechend die Stilllegung der Services initiieren.

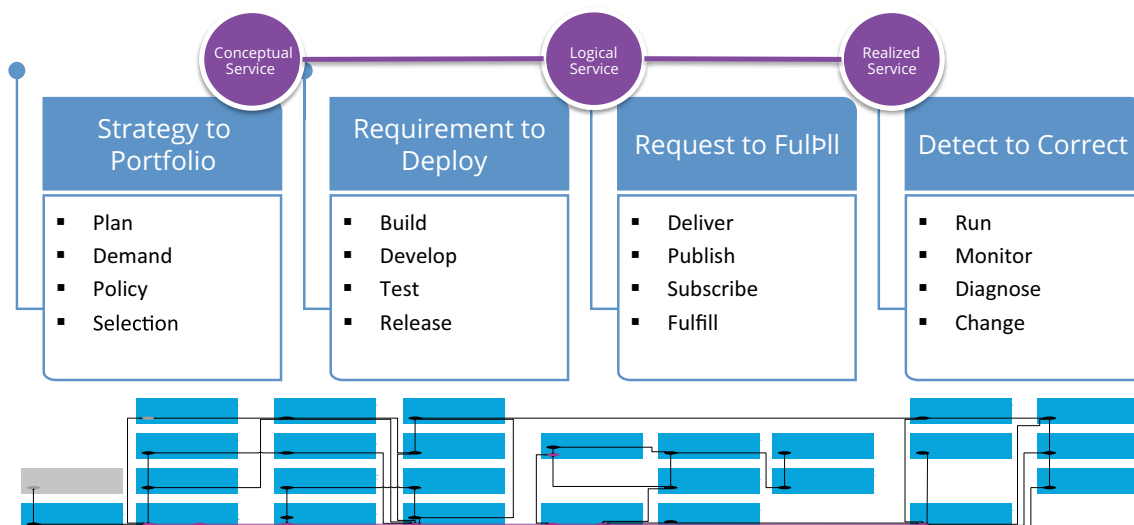
Dies muss in Zukunft vollständig automatisiert erfolgen. Entsprechende Daten und Attribute müssen standardisiert sein, damit zwischen den eingesetzten Werkzeugen oder angeschlossenen Lieferanten und Cloud-Providern keine Bruchstellen entstehen. Das Financial Management ist eine unterstützende Funktion im gesamten Wertkettenmodell von IT4ITTM. Im Value-Stream „Strategy-to-Portfolio“ werden die Ziele des Portfolio-Investments mit den effektiven Business-Ergebnissen verglichen und entsprechend ausgewiesen. In den anderen Wertströmen werden die Kosten aufgezeichnet und immer mit den Planzahlen abgeglichen. Nur wenn diese Verkettung der Daten stimmig ist, kann das Financial Management die auf kumulierten Zahlen bereitstellen. Heute – ohne IT4ITTM – sind diese Zahlen irgendwo verteilt und unstrukturiert vorhanden. Die Service-Kostenkalkulation ist sehr ungenau und wird oft nur mit veralteten Umlageschlüsseln annähernd ermittelt. Das wird für die digitale Transformation des Unternehmens nicht mehr genügen. IT4ITTM bietet hier ein Konzept an, welches Unternehmen nutzen können, um ihr IT-Betriebsmodell der Zukunft abzubilden.

Business Relationship Manager ist der Schlüsselfaktor

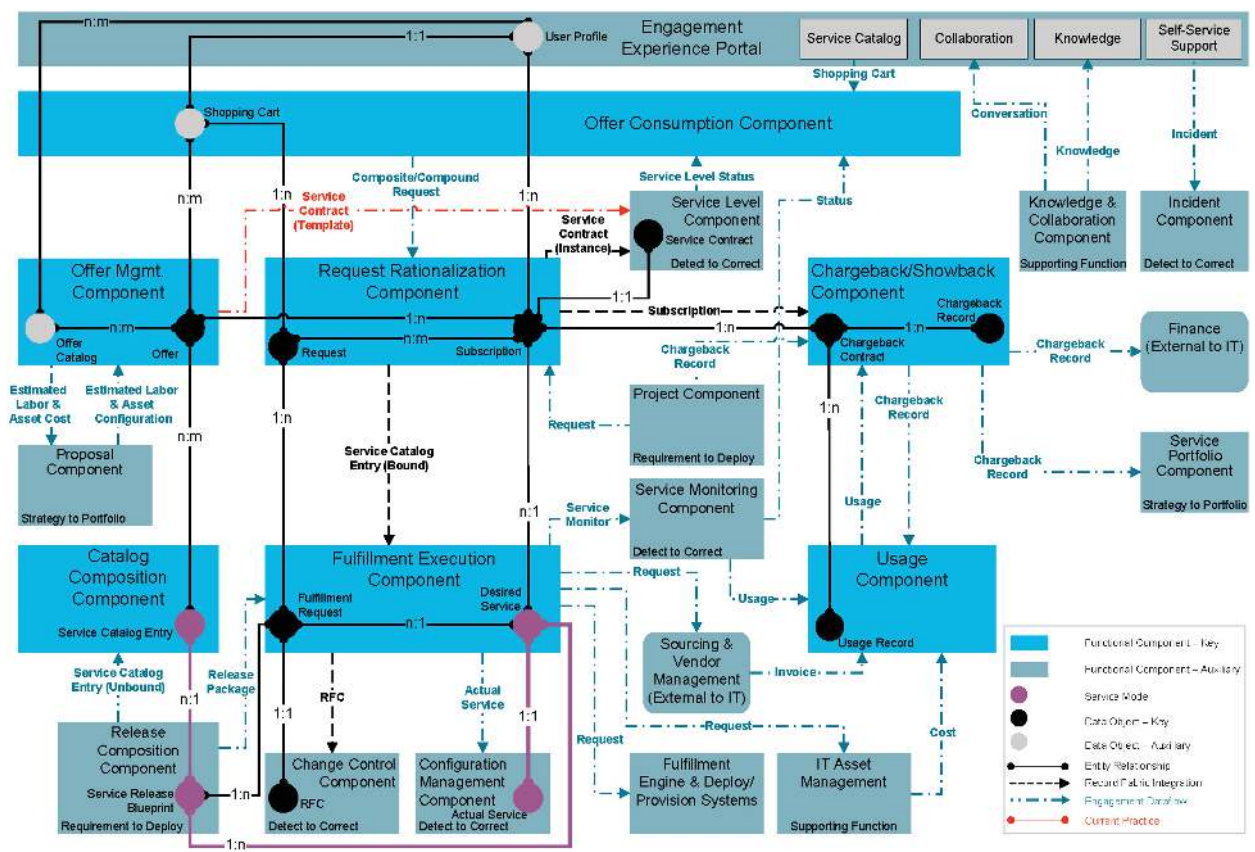
Viele IT-Mitarbeiter mögen es nicht mehr hören, wenn die Forderung im Raum steht, sie müssen einen „Mehrwert“ für das Business erbringen. Ist das Bereitstellen von Servern, die System-Administration, das Entwickeln und Betreuen von Applikationen nicht bereits genug? Ist das nicht der Mehrwert für das Business? Was soll denn noch alles getan werden? Hier muss die IT-Organisation lernen, als Business im Unternehmen zu denken. Die Business-Einheiten müssen die erwarteten Betriebsergebnisse im Markt wirtschaftlich erarbeiten. Die dazu notwendigen Betriebsmittel und Ressourcen wie IT-Services dürfen natürlich nicht höhere Kosten verursachen, als Einnahmen die zu generieren sind. Zudem muss gut verstanden werden, was für das Business kritisch ist,

um erfolgreich zu sein. Dieses Verständnis zu haben und mit kreativen Innovationen entscheidende Lösungen anzubieten, ist eine der Erwartungen des Business in die IT-Organisation. Während IT4ITTM auch nur ein Modell darstellt, wird der Erfolg auch künftig von der direkten Zusammenarbeit zwischen Business und IT abhängig sein. Auch wenn diese Zukunft mit Automatisierung, künstlicher Intelligenz und Robotern etwas entmenschlicht erscheint, wird die direkte Interaktion zwischen den beteiligten Menschen immer der kritische Erfolgsfaktor bleiben. Die Zufriedenheit des Business und der Endkunden ist auch in Zukunft immer am stärksten geprägt von den menschlichen Kontakten. Eine Schlüsselfigur für die digitale Zukunft wird der Business Relationship Manager, BRM einnehmen. Der BRM ist sozusagen der Brückenbauer zwischen IT und Business. Er versteht und spricht die Sprache des Business und kann aufzeigen, wo die IT mit entsprechenden Services einen

Service lifecycle - on a repeatable, predictable, coherent and future safe reference architecture



Copyright © The Open Group - IT4IT, Reference Architecture



Copyright © The Open Group - IT4IT, Request-to-Fulfill Value Stream

echten Wertbeitrag für die Erreichung der Geschäftsergebnisse erbringen kann. Der BRM zusammen mit dem IT Financial Manager

bilden das Gespann, um das Business durch die digitale neue Welt zu navigieren.

Fazit

Wie schon Aristoteles, griechischer Philosoph (383-322 v. Chr.) gesagt hat: „Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen“. Die Zukunft verlangt viel: Schneller. Besser. Sicherer. Viel Zeit bleibt nicht übrig – aber kopflos darf man sich trotzdem nicht in das digitale Abenteuer stürzen. Es gibt verfügbare Konzepte und Technologien,

welche von allen genutzt werden können. Das wichtigste wird aber immer der denkende Mensch in der IT bleiben, der die notwendigen Skills und Erfahrungen einbringt, um das Ruder in der stürmischen See zu halten.

Über Glenfis AG

Als unabhängiges Beratungs- und akkreditiertes Schulungsunternehmen machen wir Unternehmen, Service Provider und Mitarbeiter fit für die Anforderungen, die Cloud- und Multi-Sourcing jetzt und in Zukunft an sie stellen. Dazu nutzen wir das «glenfisPrinzip», ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem neben dem theoretischen Wissen (Kennen) insbesondere das praktische Know-how (Können) vermittelt wird, mit dem das Gelernte im Unternehmen, bzw. der Organisation erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann (Tun).

Glenfis – unabhängig & anerkannt zu Ihrem Vorteil

Glenfis vermittelt Wissen und Können, die zur Qualitätssteigerung von Cloud und Sourcing Strategien und Umsetzungen, IT Compliance, Governance sowie Security und Service Management beitragen, und unterstützt seine Kunden dabei, diese erfolgreich zu implementieren und anzuwenden.

Akkreditiert und Spezialisiert

Als führendes und unabhängige Beratungs- und akkreditierte Schulungsunternehmen ist Glenfis auf Aufbau und Umsetzung einer durchgängigen und ganzheitlichen IT Governance – insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen, die Cloud und Sourcing mit sich bringen – spezialisiert.



Umfassend und kundenbezogen

Aufgrund unseres umfassenden Ansatzes in Beratung, Schulung und Coaching entwickeln wir Sourcing und Service LifeCycle Konzepte, die sowohl auf die strategischen Geschäftsziele unserer Kunden ausgerichtet sind, als auch das Einhalten sämtlicher regulatorischer Vorschriften sicherstellen.

Zielgerichtet und praxisnah

Pragmatisches Denken und qualitätsbewusstes Handeln sind die Basis, auf der wir in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden erstklassige und prozessorientierte IT Service Management Konzepte entwickeln. Dabei gilt unser Grundsatz: Wir machen, was wir schulen – und wir schulen, was wir machen. So entwickeln und vermitteln wir nicht nur praxisorientierte sondern auch praxiserprobte und vor allem nachhaltige Lösungen.



Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10
Fax: +41 44 202 81 11
Email: info@glenfis.ch