



Welche IT-Kennzahlen benötigt ein CIO, um seine Kosten effektiv steuern zu können?

Hand aufs Herz: Kennen Sie Ihre IT-Kosten? Nicht nur die Ausgaben für wichtige Bereiche, sondern was die Erledigung alltäglicher Aufgaben wie das Einrichten eines neuen Benutzer-Arbeitsplatzes oder die Bereitstellung des E-Mail-Services tatsächlich kosten? Diese IT-Kennzahlen sind für jedes Unternehmen enorm wertvoll. Sie erlauben jedem IT-Verantwortlichen, die Effizienz der IT-Abteilung zu steigern und die Zusammenarbeit mit den IT-Nutzern auf eine gesunde Basis zu stellen.

Um sich auf Augenhöhe zum Controlling oder zum CFO seines Unternehmens und als ernst zu nehmende ‚Sourcing-Option‘ zum IT-Leistungsangebot externer Provider zu positionieren, muss ein CIO oder IT-Verantwortlicher mit anerkannten Methoden für Kosten- und Leistungstransparenz in der IT sorgen und die Leistungserbringung - ob intern oder extern - über geeignete Kennzahlen steuern. Dazu gehört selbstverständlich, Service Levels zu definieren und IT-Kosten zu reporten.

Und warum macht es dann nicht jeder? Die erste Schwierigkeit: Um IT-Services zu verrechnen, müssen diese bekannt sein, also z.B. in einem IT-Service-Katalog detailliert beschrieben werden. Also z.B. alle IT-Leistungen, die erforderlich sind, um einen PC-Arbeitsplatz so auszustatten, dass das Arbeiten mit dem Gerät zweckmäßig und störungsfrei erfolgen kann. Die zweite Schwierigkeit: Damit Leistungen in einem IT-Service-Katalog mit den erreichbaren Service Levels definiert und garantiert werden können, muss bekannt sein, was die IT-Services in der Praxis tatsächlich kosten. Unabhängig davon, von wem sie letztlich erbracht werden.

Die Schaffung von Kostentransparenz gehört zu den „Dauerbrenner-Themen“ von CIOs und IT-Verantwortlichen. Generell wird jedoch der Fragestellung ‚Was kosten IT-Services?‘ bzw. ‚Was dürfen sie kosten?‘ zu wenig Beachtung geschenkt oder auf rein technologische Basisleistungen reduziert. Zudem werden Verrechnungsgrößen immer noch weit verbreitet über statische Schlüssel zugeordnet, wie zum Beispiel die anteilige Größe eines Fachbereichs im Unternehmen oder gar räumliche Messeinheiten. Die tatsächlichen Kostentreiber werden hingegen nicht oder nur zufällig erkannt. Häufig fehlen schlicht auch die Benchmarks zur Erstellung objektiver - sprich: marktgerechter - Service-Preise und Verrechnungsmethoden.

Tatsache ist, dass die IT-Services häufig nicht die passgenaue Unterstützung bieten, um die geschäftlichen Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig wirtschaftlich zu sein. „Pricing in der IT“ heißt, dass die IT wie andere Unternehmensfunktionen auch ihren finanziellen Wertbeitrag nachweisen muss. Die Erfahrung zeigt, dass mit der konsequenten Nutzung von IT-Kosten-Kennzahlen eine Kostenersparnis von über zehn Prozent erreichbar ist - oft auch weit darüber.

Echte Kostentransparenz in der IT heißt, den Kostenanteil bzw. Wertbeitrag an einem bestimmten Geschäftsprozess klar zu bestimmen und gegenüber den Kunden verständlich und nachvollziehbar zu dokumentieren. Hier besteht in der Tat sowohl für interne als auch externe IT-Dienstleister dringender Optimierungsbedarf.

Machen Sie sich Ihren Controller zum Partner

Kennen Sie das: Wenn der Finanzchef oder der Controller wieder die Zahlen des IT-Bereich unter die Lupe nehmen will und Ihnen als IT-Verantwortlicher die Wut hochkommt: „Die interessieren doch nur die Zahlen. Was wir in unserem IT-Team so alles geleistet haben, das ist denen egal.“

Versetzen Sie sich einmal in die Rolle Ihrer Geschäftsleitung oder der Kollegen in den Fachbereichen und fragen Sie sich, wo denn der Mehrwert der IT ist? Eine noch so flexible virtualisierte Umgebung, eine SAP-Lösung oder SharePoint-Plattform allein - auch mit noch so guter Performance - sind kein Wert an sich. Den Verkaufschef interessiert viel mehr, wie die IT dabei hilft, mehr zu verkaufen bzw. besseren Endkunden-Service zu bieten. Und der Finanzchef oder Controller braucht zuverlässig aufbereitete Daten für ein gut verständliches Reporting.



Womit wir wieder beim Controller wären. Als Führungskraft und Entscheidungsträger stehen Sie in der Verantwortung. Doch so gut Sie auch Ihre Zahlen begründen oder verteidigen mögen - es wirkt sich unbewusst auf Ihr Gespräch aus, wenn Sie Ihren Controller als ein „notwendiges Übel“ ansehen. Machen Sie sich Ihren Controller zum Partner:

- **Wertschätzen Sie Ihren Controller!** Sie haben Ihre Perspektive - Ihr Controller hat womöglich eine andere Sichtweise. Beurteilen Sie das Verhalten, nicht die Persönlichkeit
- **Kommunizieren Sie offen!** Berichten Sie in Ihrem Gespräch klar die Ist- und Soll-Abweichungen - und hoffen Sie nicht auf ein Wunder, dass diese unentdeckt bleiben.

Hilfreich ist, wenn Sie die Begriffe, mit dem Ihr Controller täglich umgeht, verstehen. Die Tücke liegt natürlich im Detail, wenn Sie z.B. die Kosten für die Schulung von Mitarbeitern und den laufenden Betrieb nicht ausreichend berücksichtigen oder die eigenen IT-Kostenstrukturen nicht kennen. Wenig hilfreich ist die Einstellung mancher IT-Leiter (Zitat XING-Forum): „Ich verstehe meinen Job sehr praxisnah. Ich verbringe meine Zeit lieber mit der Verbesserung meines Netzes als mit den Kalkulationen. Falls unser Controlling oder die Geschäftsleitung Daten benötigt, werden diese halt aufbereitet und ‚serviert‘“.

Fazit

Akzeptanz für eine Verrechnung von IT-Services setzt Transparenz voraus. Wenn die IT-Nutzer, also die internen Kunden sehen, welche Leistungen sie zu welchem Preis beziehen, gibt es keine Diskussionen mehr, ob beispielsweise das Wiederherstellen versehentlich gelöschter E-Mails mit Hilfe von Backup-Daten zu den garantierten Leistungen gehört oder nicht. Kostentransparenz zeigt Budgetverantwortlichen auch, ob sie die IT-Dienste zu marktgerechten Preisen beziehen.

Der Vorteil von Leistungsverrechnung besteht nicht darin, dass IT-Abteilungen die Fachbereiche schröpfen. Es ist ein „Nullsummenspiel“ mit dem Ziel, die interne IT- Abteilung im Hinblick auf die Geschäftsbilanz kostenseitig zu entlasten. Die transparente Leistungsverrechnung nach dem Verursacherprinzip ermöglicht endlich eine aktive Steuerung der IT: Fachbereichsleiter und CIOs können darüber erstmals die tatsächlich abgerufenen IT-Leistungen nach Anwendergruppen zuordnen und abrechnen. Auch Sonderleistungen, zum Beispiel das Vorhalten größerer Kapazitäten bei intensiver Systemauslastung oder spezielle Service Level Agreements, können in den Leistungskatalog einfließen und entsprechend als „Extra“ verrechnet werden.

Unser Mehrwert für Sie

TCI ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen. Unsere Berater arbeiten pragmatisch und ergebnisorientiert. Der Kundenerfolg steht für uns im Mittelpunkt. TCI Berater verfügen über langjährige Erfahrung in Sourcing-Projekten, aus Beratung und Führungsrollen in der Linie. Sie kennen das erforderliche Umdenken als wesentlichen Erfolgsfaktor sowohl aus ihrer Arbeit für Kunden als auch für Service Provider. Das bedeutet, dass wir unsere auf beiden Seiten gewonnene Erfahrung in Ihr Sourcing-Vorhaben einbringen und Ihnen damit den größtmöglichen Mehrwert bieten können.

TCI Transformation Consulting International GmbH

Wildbader Straße 9 | D-68239 Mannheim | Office: +49 621 496084-0 | Fax: +49 621 496084-99

E-Mail: info@tci-partners.com | www.tci-partners.com | © 2016 TCI GmbH | Version 1.1 deutsch