

Finance-Talk versus Technology-Slang – CFO und IT im Clinch

Es gab Zeiten, da herrschte in der IT das Prinzip «viel bringt viel». Produziert wurden nicht selten Milliarden-gräber. Heute ist es gerade umgekehrt. Doch ein «Framework» zum Wert- und Leistungsnachweis der IT fehlt nach wie vor. *Helmut Steigele*

Würden CIO und Finanzverantwortliche auf einer einheitlichen Methoden- und Inhaltsbasis diskutieren, würden die eingesetzten IKT-Ressourcen um einiges effizienter eingesetzt werden. Vor allem würde aber eines geschehen: Auf Basis eines gemeinsamen Transparenzbegriffs wären Wert- und Leistungsbeitrag der IT für alle Beteiligten nachvollziehbar und künftigen Fehlentscheidungen wäre vorgebeugt. Es gilt also den Gap zwischen Finance-Talk und IT-Slang zu schliessen, damit nicht glückliche Dritte das Geschäft machen.

Risikofaktor – Wahrnehmung der Instanz IT

Betrachtet man die Wertigkeit der Instanz «IT», so ist diese selbst von zwei Parametern abhängig. Dies ist zum einen die Abhängigkeit der jeweiligen Endbenutzer und Entscheidungsträger von der betroffenen IT-Dienstleistung, in Kombination zur Glaubwürdigkeit der Instanz IT selbst. Dieses Dilemma aufzulösen, erscheint zu Beginn schwierig. Behaupten doch in nicht wenigen Fällen die Fachinstanzen (und damit auch die Finanz): «Die IT ist nichts anderes als ein Gebrauchsgut, sie kostet, aber sie bringt nichts.» Wenn vor diesem Argument ein IT-Verantwortlicher steht, dem selbst sein ursächliches Technologievokabular heilig ist, so entsteht eine Situation, die nur Folgendes zulässt: Machtkämpfe, Budget-Restriktionen am falschen Ort oder das Erklämpfen von Innovationen abseits jeglicher Rationalität.

Dieser Gap zwischen «Finance-Talk» und «Technology-Slang» zeigt sich auch in der Beschaffung von IT-Ressourcen. Seien es nun Innovationsprojekte, Infrastruktur oder die Beschaffung von IT-Dienstleistungen, es scheint schlichtweg seitens der Finanz keine Vorgaben zu geben, mit welchen Spielregeln (Wert- und Leistungsnachweis) IT-Ressourcen beschafft werden müssen.

Hier setzt sich das fort, was man auch als «Milliardengrab»-Einkauf bezeichnen könnte. Ohne ein un-

ternehmenseinheitlich aufgebautes Regelwerk und dazugehörigen Prozessen, die von IT, Finanz und gegebenenfalls Einkauf aufgebaut werden, kann und wird es kaum eine kostentransparente Instanz IT geben.

Risikofaktor – Investitionsentscheide und Sourcing-Strategie

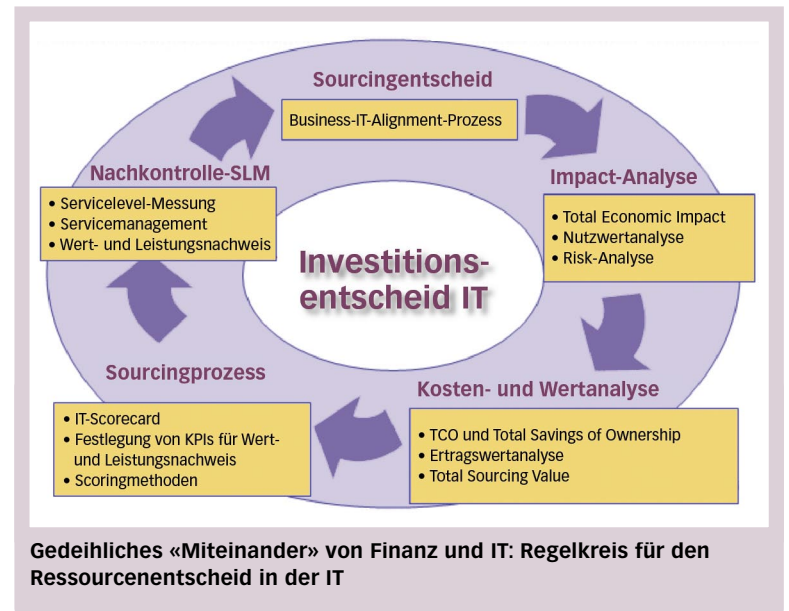
Wird diese Einstellung nicht mitgetragen, so können folgende Phänomene auftauchen:

- Die Finanz beschneidet die Leistungsfähigkeit der IT durch Vorgabe unzuweckmässiger Bewertungsmodelle und Wertvorstellungen im Einkauf.
- Der Einkauf betrachtet jegliche IT-Ressource als Commodity und setzt daher auf Preisdruck. Dadurch werden aber überproportionale Wartungs- und Betriebskosten auf die IT abgewälzt
- Man vertraut der IT auf der Basis eines vorgegebenen Budgets, kümmert sich aber nicht darum, dass die IT in der Beschaffung nachweisen kann, wie erfolgreich sie darin war.

Der letzte Sonderfall, dass der IT als Innovationsmotor alle verfügbaren Mittel zur Verfügung gestellt wurden, ohne einen entsprechenden Wert- und Leistungsnachweis einzufordern, gehört der Vergangenheit an. Dies aber nur insofern, als man die IT in ihren Budgets eingrenzt. Ein «Framework» zum Wert- und Leistungsnachweis ist in den seltensten Fällen implementiert.

Damit bleibt aber folgende Frage offen: Wie soll ein Dienstleister seinen Wertbeitrag an der unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen, wenn ihm dazu die Regeln fehlen? Mit Hilfe eines SLAs und dazugehörigen Key-Performance-Indikatoren allein ist dies wohl kosmetisch möglich, nicht aber nachhaltig.

Warum nicht? Zumeist ist die Domäne der SLAs eine der IT. Das Vokabular ist also vom Dienstleister IT vorgegeben und kann daher auch abgekoppelt von der finanzseitigen



Kosten- und Leistungsverrechnung und den dazugehörigen Prozesskosten abgewickelt werden. Gemessen wird im Grunde genommen nur die Einhaltung von Verfügbarkeiten, Reaktions- und Wiederherstellungszeiten.

Risikofaktor – Wert- und Leistungsnachweis in der IT

Wie aber ein jeweiliger Kostenfaktor der unternehmerischen Wertschöpfung im Einzelnen durch einen IT-Prozess unterstützt wird, wie dieser verrechnet wird und welche Einsparungen sich beispielsweise durch Neuerungen von Infrastruktur, Service oder Applikationsentwicklungen ergeben, kann eher aus Prozesskostensicht als durch ein SLA ermittelt werden. Hier aber trennt sich oft das Gesamtverständnis von Finanz und IT. Beratungsunternehmen, eloquente Verkäufer und Revisionsunternehmen nutzen mit einem «Teile und herrsche!» genau diesen Gap und erlösen damit ihre eigenen Margen.

Auf beiden Seiten aber sollte ein gemeinsames «Sprach»- und Fachverständnis aufgebaut werden, das folgende Schritte abdeckt:

- Jeder IT-Ressourcenentscheid hat vom Geschäftszweck bestimmt zu sein.

- Jeder Entscheid sollte zuvor auf Auswirkungen in den Bereichen Prozess, Kosten und Nutzen und Risiko geprüft werden.

- Jeder Entscheid sollte entlang des gesamten Lifecycles mit Methoden des IT-Controlling geprüft werden.

- Jede Massnahme ist mithilfe verständlicher Kennzahlen auf Wirksamkeit zu prüfen.

- Jede Massnahme ist nur so gut, als dass man auch daraus lernen soll. Ohne «Plan-Do-Check-Act» ist nur die halbe Miete eingefahren.

www.itsourcing.biz

www.cascadeit.ch

www.poll-it.ch



Autor

Dr. Helmut Steigele

ist Researcher und IT-Management-Coach für IT-Investitions-

entscheide. Zugehörige Publikationen und Informationen:

- CIO Brevier Bd. I – IT-Governance
- CIO Brevier Bd. II – Wert- und Leistungsnachweis in der IT
- CIO Brevier Bd. III – Investitionsentscheide in der IT