

Effektives Vertragsmanagement wird zu barer Münze

Dashboards als Dollarbringer

Den Wertbeitrag von Business Intelligence (BI) zu messen, scheint oft ein Ding der Unmöglichkeit. Der Rüstungskonzern Northrop Grumman hat damit keine Schwierigkeiten. Mit Hilfe von Datenanalyse spart das Unternehmen Millionen an Honorarkosten für freie Mitarbeiter ein - auch weil der CFO dieses IT-Projekt von Anfang an wollte.

Um das konfliktreiche Verhältnis zwischen CIOs und CFOs darzustellen, kann man gut Robert Musil zitieren. In dessen Roman "Der Mann ohne Eigenschaften" prallen zwei unterschiedliche Perspektiven aufeinander: der "Möglichkeitssinn" und der "Wirklichkeitssinn". So ähnlich beschreibt auch Gartner-Analyst Dave Aron die Spannung zwischen den Rollen des CIOs und des CFOs: "Während der CIO in Möglichkeitsbegriffen denkt, denkt der CFO in Begriffen wirtschaftlicher Architektur." Aron wirbt für mehr gegenseitiges Verständnis und bessere Kommunikation miteinander - und reiht sich damit in einen lauten Chor von Analysten und Beratern ein, die gleiches empfehlen.

Um zu überzeugen, muss ein CIO seine Ideen erst einmal in CFO-Sprache übersetzen - zum Beispiel für einen bestimmten Ausgabenposten 15 Prozent jährliches Einsparpotenzial in Aussicht stellen. Wie oft derlei in deutschen Unternehmen misslingt, hat kürzlich eine gemeinsame Umfrage von Computerwoche und Boydak Management Consulting gezeigt. Der Befund lautete, nicht einmal ein Fünftel der Firmen könne den konkreten Wertbeitrag der IT für den Unternehmenserfolg konkret messen und ausweisen. Dass ein solcher Nachweis aber mit einfachen Mitteln der Datenanalyse möglich ist, zeigt ein Beispiel aus den USA. Die Rüstungsfirma Northrop Grumman erzielte just jene 15 Prozent Einspareffekt, indem sie den Einblick in ihre Unternehmensdaten verbesserte. Unsere Schwesterpublikation www.cio.com¹ berichtete.

» CFO und IT arbeiteten Hand in Hand

Das Unternehmen aus Los Angeles mit einem Jahresumsatz von 34 Milliarden US-Dollar startet vor sechs Jahren ein IT-basiertes Projekt, das mittlerweile hilft, jährlich Millionen einzusparen. Das Projekt wurde von CFO und CIO gemeinsam angestoßen. Im Jahr 2003 gab Northrop Grumman noch Unsummen für IT-Fachkräfte auf Honorarbasis aus. Sie wurden in diversen Projekten bei den vielen Zulieferern des Konzerns beschäftigt. Über die Ausgaben für diese Mitarbeiter hatte man längst den genauen Überblick verloren. Weil auch die einzelnen Abteilungen Verträge mit den Zulieferern aushandelten, ohne sich miteinander abzustimmen, konnte man den Wert der Experten für das Unternehmen nicht mehr einschätzen. "Diese beiden Tatsachen erregten die Aufmerksamkeit unseres CFOs", sagt Bob Lewis, Business Operations Director in der IT-Abteilung von Northrop. Gemeinsam machten sich die beiden Entscheider - der wirklichkeitsorientierte und der möglichkeitsorientierte - daran, wieder Transparenz in den Ausgabenposten zu bringen.

Bis dahin rechnete das Unternehmen die Arbeitszeit der externen Mitarbeiter mit seinen Zulieferern schlicht auf dem Papierweg ab. Nun kam intelligente IT ins Spiel. Zunächst wurden alle Daten über Vertragspartner, Verträge, Preise und Projekte gesammelt, um sich einen Überblick über die Kosten zu verschaffen. Anschließend konnte man feststellen, wie viel Geld die einzelnen Honorarkräfte für ihre Leistungen berechnet hatten. Das neue System wurde von der IT-Abteilung auf weitere vier Abteilungen übertragen. Erst jetzt hatte die Northrop Grumman einen Gesamtüberblick über seine 1900 Auftragnehmer. Sie verursachten zusammen Kosten von 200 Millionen US-Dollar jährlich.

In einem nächsten Schritt implementierte das Unternehmen Dashboards, die unter anderem die durchschnittlichen Honorarkosten und die Dauer der Zusammenarbeit darstellen. Auf dieser Wissensgrundlage konnte die Northrop Grumman bestimmen, welche Honorare im günstigsten Fall auszuhandeln waren und in welchen der Fälle sich eine Festanstellung eher lohnte als eine freie Zusammenarbeit.

Das BI-Projekt zahlte sich für das Unternehmen aus - nicht zuletzt dank der guten Zusammenarbeit von CFO und IT. Die jährlichen Ausgaben für den Posten Honorare konnten um zehn bis 15 Prozent gesenkt werden - größtenteils durch die geringeren Zahlungen aufgrund der verbesserten Verhandlungsposition, aber auch weil die Verwaltung verschlankt wurde. Vor allen Dingen erwies sich das Projekt aber auch als ausbaufähig für weitere Optimierungsmaßnahmen. In der aktuellen Krise kann das Unternehmen sein BI-Instrument gut gebrauchen, um auch in anderen Bereichen Kosten zu senken.

¹ <http://www.cio.com/>

Autor(en): Werner Kurzlechner

IDG Business Verlag GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Verlag GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in CIO unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Verlag GmbH keine Verantwortung.