

## **Anwender kämpfen mit explodierenden IT-Kosten**

COMPUTERWOCHE Nr. 15 vom 14.04.2000 Seite 43-44

Trotz wachsendem Konkurrenzdruck und stetig steigenden Anforderungen an die Informationsverarbeitung (IV) ist eine eigenverantwortliche Kostensteuerung in vielen IT-Abteilungen offenbar immer noch ein Fremdwort. Erfahrungen aus der Praxis belegen, dass altbewährte Strategien aus der Hochzeit zentraler Rechenzentren heute nicht mehr greifen.

In einem Handelsunternehmen mit zirka 150 bundesweiten Zweigstellen und einem guten Dutzend Rechenzentren wurden die täglichen Service- und Wartungszeiten immer länger. Gleichzeitig mussten die Vertriebswege über das Internet rasch erweitert werden, die Ansprüche der externen Kunden stiegen angesichts des starken Wettbewerbs.

Eine Vielzahl neuer und geplanter Anwendungen, das enger gewordene Nachtfenster für Batch-Läufe und Wartung und die explodierende Zahl von Transaktionen erforderten eine Neubestimmung der IV-Infrastruktur.

Außerdem wollte das Management einen sprunghaften Anstieg der Jahreskosten für die Informationsverarbeitung verhindern, die es bei rund 80 Millionen Mark vermutete. Eine erste Erhebung brachte dagegen zutage, dass die aktuellen IV-Kosten bereits bei 120 Millionen Mark lagen. Die Prognosen mussten daher von 100 auf 180 Millionen revidiert werden.

Ein anderes Beispiel liefert ein Amt einer Landesbehörde. Ihm wurde vorgeworfen, dass es die Infrastruktur aus PC, Servern und outgesourcter Mainframe-Leistung überdimensioniert hatte beziehungsweise nicht optimal ausnutzen würde.

Aufgrund der kameralen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bewegten sich die offiziellen Angaben zu den IV-Kosten des Amtes zwischen zwei und vier Millionen Mark jährlich bei 400 Mitarbeitern. Auch hier führte eine betriebswirtschaftliche Vorgehensweise bei der Ist-Erhebung schnell zu der ernüchternden Erkenntnis, dass die Jahreskosten tatsächlich bei zwölf Millionen Mark lagen.

Durch politische Vorgaben und Termine, ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken und fehlende Kontrollen setzten die Verantwortlichen in der Behörde offenbar falsche Prioritäten.

Dies führte zu einer überdimensionierten Infrastruktur aus Geräten und Netzen sowie einem Wildwuchs an Software. Die dafür verbrauchten Haushaltsmittel erzeugten eine Knappheit an anderer Stelle, sodass wichtige Zukunftstechniken und aktuelle Trends vernachlässigt wurden.

Das Problem mangelnder Kostentransparenz trat auch bei einem großen Finanzdienstleister zu Tage. Der neue Vorstand wollte die Gründe für eine schwache Bilanz untersuchen. Er stand aber vor der Situation, dass die IV-Kosten auf veralteten Systemen erfasst und verwaltet wurden. Die verantwortlichen

Mitarbeiter waren größtenteils mit anderen Aufgaben betraut oder nicht mehr verfügbar. Von einem spezialisierten Outsourcer wurden erhebliche IV-Leistungen bezogen. Über dessen Preisgebaren bestand keinerlei Transparenz, was Zweifel nährte, ob es sich um die wirtschaftlich optimale Lösung handelte.

Die vorhandenen Informationen erlaubten keinen Überblick und ließen für die IV-Kosten nur Schätzungen zu, die zwischen 30 und 50 Millionen Mark pro Jahr schwankten. Es bestand sogar der Verdacht, sie könnten noch wesentlich höher sein.

Uneffektive Buchhaltung führt zu Fehleinschätzung Da eine professionelle Buchhaltung für die IV-Güter nicht existierte, mussten zunächst die verschiedenen aufgebauten Excel-Tabellen mit zirka 25000 einzelnen Posten analysiert werden. Beim Kontieren waren vielfach unverständliche bis irreführende Buchungstexte verwendet worden, die den betriebswirtschaftlichen Zusammenhang nicht ohne weiters erkennen ließen.

In der Buchhaltung tauchten nebeneinander Posten auf wie:

Abschreibung geringwertiger Software 1 350 000 Mark

Abschreibung geringwertiger Software 2 201 Mark

PC-Zubehör 3 000 000 Mark

PC 940 Mark

Festplatte 846 Mark

Nach kurzer Zeit stellte sich heraus, dass die tatsächlichen IV-Kosten bei 80 Millionen Mark pro Jahr lagen. Völlig überraschend kam für die Verantwortlichen auch die Erkenntnis, dass sich die Anzahl der installierten Server, die bei 200 vermutet wurde, bei näherem Hinsehen auf über 500 Rechner erhöhte.

Es wurde offensichtlich, dass hier zunächst ein effektives Inventar- und Finanz-Management installiert werden musste, bevor das parallel laufende Strategiprojekt zu Ergebnissen würde kommen können.

Dass sich mit relativ einfachen betriebswirtschaftlichen Instrumenten dramatische Einsparungen bei den IT-Kosten erzielen lassen, belegt das Beispiel eines Immobilienunternehmens. Für seinen IV-Bedarf arbeitete der Anbieter seit Jahren mit einem Outsourcer zusammen, der die Infrastruktur für Client-Server-Systeme und den Mainframe stellte. Im Rahmen betriebswirtschaftlicher Überlegungen kam auch das IV-Budget auf den Prüfstand.

Zunächst wurden die bisher bezogenen Leistungen quantifiziert und in einem individuellen Marktpreis-Vergleich bewertet. Dabei stellte sich heraus, dass der Lieferant für die IV-Leistungen einen Preis verrechnete, der offensichtlich noch Spielraum nach unten hatte.

In der darauf folgenden Phase wurden nach einigen Runden sechs Anbieter herausgefiltert, die zu deutlich günstigeren Konditionen arbeiten konnten. Mit

diesen und dem bisherigen Lieferanten wurde in Verhandlungen geklärt, ob sie den Bedarf des Kunden langfristig zu günstigeren Konditionen decken könnten. Es ergab sich schließlich, dass das Immobilienunternehmen sein IV-Budget von rund 27 Millionen auf nur noch zwölf Millionen Mark pro Jahr reduzieren konnte.

All diese Fälle sind keine extremen Beispiele. In vielen Organisationen sind solche Zustände völlig normal. Ein angesehenes deutsches Wirtschaftsblatt kam erst kürzlich unter dem Titel "Als die Kosten laufen lernten" zu dem Schluss: "Die Selbstverständlichkeiten einer jeden Kostenkontrolle sind den heutigen DV-Managern abhanden gekommen."

Aber welche Selbstverständlichkeiten sind das? Die Antwort kann nur lauten: Man muss die Kosten in Proportion halten, das heißt, Aufwand und Nutzen gegeneinander abwägen. Und dazu müssen Unternehmen messen und zählen einerseits, bewerten und vergleichen andererseits. Den Einstieg bietet immer ein Marktvergleich.

Unerlässlich ist es, die eigenen IV-Kosten genau zu kennen. Hat man das geschafft, dann kommt der Vorstand gerne und will das Verhältnis zum Umsatz, der Bilanzsumme oder dem Prämienvolumen wissen. Dieses ist einfach zu ermitteln und eignet sich gut für Golfplatz-Gespräche. Viel wichtiger aber sind Zahlen, aus denen man Handlungen ableiten kann. Aktion ist gefragt, nicht Selbstdarstellung. Solche "Action-Ratios" sind zum Beispiel Kennzahlen wie: "IV-Kosten zu den Gesamtkosten", "IV-Kosten zu Personalaufwand" und "IV-Kosten verschiedener Alternativ-Lieferanten". Solche Werte schaffen konkrete Entscheidungsgrundlagen, auf die Unternehmen ihre Strategie ausrichten können.

Im Sinne eines effizienten Benchmarkings sollten IT-Verantwortliche schließlich einige Regeln befolgen, die sich in der Praxis bewährt haben (siehe Kasten).

\* Frank Baumann ist Gründungspartner der Lexington Consulting GmbH in München. Jochen Michels ist selbständiger Unternehmensberater in Neuss.

IV-BenchmarkingRegeln aus der Praxis:

- Untersuchen Sie nur die entscheidenden IV-Bereiche genau. Der Griff nach dem Ganzen erreicht oft das Gegenteil.
- Orientieren Sie sich nicht an Wettbewerbern. Die sagen Ihnen genau so wenig über ihre internen Verhältnisse wie Sie ihnen.
- Engen Sie sich nicht auf Ihre Branche ein. Die IV anderer Branchen hat mit Ihrer IV viel mehr Gemeinsamkeiten, als Sie denken.
- Lassen Sie Ihre ureigenen Anwendungen aus dem Vergleich heraus, trennen Sie sie sauber von der Infrastruktur und vergleichen Sie nur diese. Die vergleichbare Infrastruktur verursacht meist 50 bis 70 Prozent der gesamten IV-Kosten.
- Anwendungen dagegen sind wie Maßanzüge: Sie passen nur Ihrem Unternehmen optimal, und sie haben ihren Preis. Dieser lässt sich nicht mit Applikationen anderer Unternehmen vergleichen.

- Suchen Sie sich vertrauenswürdige und professionelle Benchmark-Partner. IV ist ein komplexes Gebiet mit vielen Verästelungen. Wie ein Nervensystem den Körper durchzieht sie inzwischen sämtliche betrieblichen Vorgänge. Ein neutraler Moderator kann Ihnen bei der Suche helfen.

- Lassen Sie es nicht mit einer Einmalaktion bewenden. Dem Benchmark müssen Ziele folgen, die Sie betriebswirtschaftlich vorgeben und innerbetrieblich umsetzen. Und diese müssen immer wieder am Markt gemessen werden.