

Abstract:

*„Erst Kunden, dann Kosten“...und dann der Kampf mit IT-Budgetproblemen! Kurz gefasst aber in den Ausmaßen gewaltig, das war Grundproblem eines Klienten aus der Technologie-Branche. Dessen IT-Budget verschlang alljährlich einen hohen dreistelligen Millionenbetrag, davon allein 63 Prozent für den klassischen IT-Betrieb. In die erfolgreich implementierten Lösungsstrategien zur Kostenreduktion gewährt der Autor in seinem Beitrag einen hintergründigen Einblick. Er schildert sowohl das Vorgehen im Allgemeinen als auch die Umsetzung besonderer Stellhebel. Die gesammelten praktischen Erfahrungen erwachsen aus einem aktuellen LEXTA-Projekt, das in vier Phasen über 12 Monate hinweg realisiert wurde.*

## **IT-Betriebskostenoptimierung**

—

### **Ein Praxisbeispiel**

Autor: Matthias Seidl, Partner, LEXTA CONSULTANTS GROUP

Muss auch ihr Unternehmen sich mit einem IT-Dienstleister rumschlagen? Ist IT-Outsourcing in der letzten Welle von Kostenreduzierungen „auf Teufel komm raus“ betrieben worden? Existieren nicht ausreichend Ressourcen für das SLA-Management? Ist zudem die Anzahl der Kunden in den letzten Jahren extrem angestiegen? Wurden ständig neue Produkte und Initiativen entwickelt? Kurz: Galt das Leitmotiv „erst Kunden, dann Kosten“? Und heute kämpfen Sie mit enormen IT-Budgetproblemen! Ähnlich erging es unserem Klienten. Dessen IT-Budget verschlang einen hohen dreistelligen Millionenbetrag, davon alleine 63 Prozent für den klassischen IT-Betrieb.

Nach Erläuterung des Projektvorgehens wird im Folgenden auf die Umsetzung der einzelnen Einsparungstellhebel, die dabei aufgetretenen Widerstände und deren Lösungsansätze eingegangen. Die hier geschilderten Erfahrungen basieren auf einem LEXTA-Projekt, das in vier Phasen über einen Zeitraum von nahezu 12 Monaten ablief. Dabei standen im Durchschnitt vier Berater dem Unternehmen zur Seite. Im Einzelnen erfolgten folgende Projektphasen und Schritte.

Phase A - Identifikation der Kostentreiber (Dauer ca. 6 bis 8 Wochen): Zuerst wurde ein IT-Benchmarking der IT-Betriebskosten am externen Markt durchgeführt. IT-Benchmarking ist der Vergleich von Kosten- und Leistungsstrukturen der IT eines Unternehmens mit ähnlichen Unternehmen anhand von Mengen und Preisen unter Berücksichtigung der jeweiligen Leistungsbeschreibung (Service Level Agreements = SLAs).

In der Praxis hat sich hierfür ein Vorgehen in drei Schritten bewährt: Zuerst gilt es, vergleichbare Unternehmen auszuwählen. Diese haben z. B. eine ähnliche Unternehmensgröße, ungefähr die gleiche Anzahl Mitarbeiter und/oder eine vergleichbare IT-Architektur. Sodann werden die einzelnen Leistungen, z. B. Arbeitsplatzsystem, Serveradministration, SAP-Betrieb, vergleichbar gemacht. Dies erfolgt beispielsweise mit Hilfe des Einsatzes von Korrekturfaktoren. Das heißt beim Vergleich von IT-Leistungen existieren in Einzelfällen firmenindividuelle Gegebenheiten, die durch einen Auf-/Abschlag beim Preis einkalkuliert werden. Mit Berechnung der Abweichung vom Benchmarkmittelwert, dem Minimum oder Maxi-

man erhält schließlich das Preisbenchmarking. Im Laufe des IT-Benchmarkings wurden während dieser Analysephase auch wertvolle Erkenntnisse zu Themen wie Höhe der Mengengerüste, Angemessenheit der vereinbarten Service-Levels, Betriebseffizienz, Systemarchitektur etc. gewonnen, die maßgeblich in die Identifikation von ca. 20 Hauptkostentreibern mündeten.

Phase B - Identifikation des Einsparpotenzials (ca. 4 Wochen): Nun wurden die Gründe für die Haupt-Kostentreiber ermittelt und das Einsparpotenzial möglichst genau abgeschätzt. Dazu wurden sowohl Kosten als auch Nutzen der einzelnen Bereiche des IT-Betriebs auf Basis des durchgeführten IT-Benchmarkings und von „best practices“ (inkl. Erfahrungen außerhalb der Branche) evaluiert. Darüber hinaus wurden Plausibilitäten geprüft und die Ergebnisse laufend mit den beteiligten IT-Fachabteilungen abgestimmt. Die Ergebnisse dieser Phase waren ca. 20 großvolumige Stellhebel zur Kosteneinsparung, die Einschätzung der Einmalkosten für die identifizierten Maßnahmen und eine Prognose des Business Case.

Phase C - Vorbereitung der Umsetzung (ca. 4 Wochen): Diese Phase diente in erster Linie der gemeinsamen Konzeption eines Implementierungsplanes mit Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, Zeitplan und Meilensteinen. Ergebnis war die Festlegung eines Fahrplans zur Realisierung der angestrebten Einsparpotenziale.

Phase D - Umsetzung (ca. 8 Monate): Die Durchführung der oben genannten Maßnahmen wurde in fünf Teilprojekten organisiert.

### **1. Abschaltung von Altsystemen**

Auch bei diesem Kunden existierten – wie so oft – nicht oder nur noch wenig genutzte Altsysteme (sowohl aus der Produktion als auch aus der Test- und Entwicklungsumgebung). Hierbei galt es, diese in Absprache mit den Fachabteilungen abzuschalten bzw. auf „Read-only“ umzustellen. Einige der weniger genutzten Altsysteme, die indessen noch nicht abgeschaltet werden sollten, konnten zumindest in niedrigere Service- und Supportklassen umkategorisiert werden. Hierbei konnte ein zweistelliger Millionenbetrag pro Jahr eingespart werden. Und das nachhaltig.

### **2. Reorganisation von Service- und Support-Klassen**

Bei dieser Maßnahme wurden die Notwendigkeit aller Service- und Support-Levels je nach Applikation überprüft. Konkret wurden vor allem Downgrades nach qualitativen Gesichtspunkten untersucht. Im Endeffekt konnten zahlreiche hoch klassifizierte Anwendungen herabgestuft werden. Zugleich wurden einige Service- und Supportklassen den gestiegenen Anforderungen von kritischen Geschäftsprozessen angepasst. Bei dieser Maßnahme ist es immer unbedingt nötig, das Placet der beteiligten Fachabteilungen einzuholen. Es gilt darauf zu achten, dass in einer einheitlichen Sprache über die Service- und Support-Levels gesprochen wird und dass der IT-Dienstleister seine Neuangebote nicht über Gebühr verzögert.

### **3. Insourcing Applikationssupport**

Im Zeitalter des Outsourcings ist die Frage nach dem Eigenleistungsanteil beim Applikationssupport nicht gerade attraktiv, zumal der Business Case auf den ersten Blick bestenfalls eine „schwarze Null“ auswies. Die Gründe hierfür waren vielmehr eingeschränkte Machbarkeit von End-to-end-Service-Levels, hohe Wiederanlaufzeiten und in erster Linie die Geschäftsnähe interner Abteilungen, respektive die Sensitivität für die betroffenen endkunden-

relevanten Geschäftsprozesse (vgl. Schaubild 1: Netzdiagramm aktueller Status und angestrebte IT-Performance). In zahlreichen Abstimmungsrunden mit dem IT-Dienstleister wurde die klare Trennung von IT-Standarddienstleistungen und den kundenspezifischen IT-Services (v. a. Produktionssteuerung) vereinbart (vgl. Schaubild 2: Pyramide). Erfolgskritisch war an dieser Stelle ein klares Trennungskonzept des Unternehmens in Absprache mit dem Betriebsrat. Darüber hinaus galt es, die divergierenden Einstellungen der Software-Entwicklung und des Betriebes zu harmonisieren und arbeitsrechtliche Folgen beim Übergang von Personal einer Konzerneinheit zu einer anderen abzuklären. Dem Personalbereich kommt hierbei wie auch bei der Auswahl und Überführung der geeigneten Mitarbeiter eine Schlüsselrolle zu.

#### **4. Optimierung Bürokommunikation**

Neben klassischen Maßnahmen der Mengenanpassung von Arbeitsplatzsystemen (angestrebte Ratio Mitarbeiter zu Arbeitsplatzsystem = 1:1) und Druckern (Ratio Mitarbeiter zu Netzwerkdrucker = 6:1 in herkömmlichen Bürowelten und 25-30:1 in offenen Bürobereichen), wurden auch Anforderungen wie Druckerservices (Reinigung etc.) und der Software-Warenkorb in Verhandlungen mit dem IT-Dienstleister angepasst. Hinzu kamen marktorientierte Preise gemäß dem vorher ermittelten Benchmark. Diese werden künftig nicht in Monats- oder gar Jahrespauschalen abgerechnet, sondern mit Hilfe von Einzelpreisen auf Basis der sich im Einsatz befindlichen Geräte. Da diese Zahl oftmals von den Inventurdaten abweicht, wird eine Inventur erforderlich. In puncto Life-cycle-Management wurde auf eine Ausweitung der Nutzungsdauer bei Arbeitsplatzsystemen und Netzwerkdruckern übergegangen. Ohne ausreichende Unterstützung durch das Top-Management („Führen durch Vorbild“ beim Druckerabbau) wäre diese Maßnahme nicht umsetzbar. Entscheidungen hinsichtlich der Verhältnisse müssen getroffen und alsdann einheitlich durchgesetzt werden.

#### **5. Optimierung Speicher**

Nach monatelanger Abklärung des abgerechneten Speichervolumens mit dem IT-Dienstleister (hierbei kann man sich gerne frei nach Hermann Josef Abs trösten: Einem IT-Dienstleister einen Fehler nachzuweisen, ist wie ein eingeseiftes Schwein am Schwanz zu fassen.) wurde dann ein Verrechnungsmodell auf Basis der aktuellen Marktpreise für SAN-Architekturen (Storage Area Network) installiert. Dieser Preis wurde – gemäß dem derzeit gültigen Preisverfall für Online-Storage von ca. 30 bis 40 Prozent p. a. – neu verhandelt und auch für die Folgejahre degressiv fortgeschrieben. Im Zuge dessen wurde die gesamte Speicherarchitektur unter die Lupe genommen und Möglichkeiten einer noch weitergehenden Umstellung von DAS (Direct Attached Storage) und NAS (Network Attached Storage) auf das im Betrieb kostengünstigere SAN aufgezeigt. Abschließend wurde hierbei ein internes „Housekeeping“ durchgeführt, mit dem Ziel, überschüssigen Speicher abzubauen. Bei dieser Maßnahme ist es nahezu unerlässlich, auch über das Top-Management die notwendige Motivation bei den Fachabteilungen zu fördern, denn dies ist ein hochvolumiger Einsparhebel.

#### **Fazit**

Einsparungen in Höhe von ca. 15 Prozent des gesamten IT-Budgets konnten gemeinsam mit dem Klienten nachhaltig realisiert werden; weitere Einsparungspotentiale befinden sich derzeit noch in der Umsetzung. Immer sind fundierte Branchenkenntnisse von Nöten, um ein Projekt zu bewältigen. Doch auch in anderen Branchen sind die Stellhebel ähnlich und die Umsetzungsmethoden identisch.

(ca 1.200 Wörter und 8.400 Zeichen)

**Über den Autor:** *Matthias Seidl* ist COO und Partner der LEXTA CONSULTANTS GROUP. Seine beruflichen Stationen führten ihn von der Mitchell Madison Group über die yellout AG und IBM Business Consulting Services zu LEXTA. Das Unternehmen berät führende Konzerne aus Energiewirtschaft, Industrie und Telekommunikation in den Bereichen IT-Benchmarking, IT-Einkauf, IT-Costcutting und IT-Organisation. In seiner Freizeit beweist der leidenschaftliche Marathonläufer auch als passionierter Opern-Sänger seinen langen Atem.