

Bild: Photodisc

IT-Controlling

Value for Money

IT-Verantwortliche stehen laufend vor der Aufgabe, konkurrenzfähige Kosten zu erzielen und gleichzeitig für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch IT zu realisieren. Dabei sind optimierte IT-Kosten und hoher IT-Nutzen keine Widersprüche.

Ganz im Gegenteil: Benchmarks führender Unternehmen aus Telekommunikation, Energiewirtschaft und Industrie zeigen: Nur wer seine Kosten im Griff hat, wird auch glaubwürdig bei der Darstellung der Nutzenseite.

„IT-Value“ ist der Trend – gemeint ist die Frage, wie der von der IT für das Unternehmen geleistete Nutzen sinnvoll bewertet werden kann. Diese Diskussion rückt verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses von IT-Verantwortlichen. Davon kündeten zahlreiche gut besuchte Konferenzen zum Thema ebenso wie die vermehrte Nachfrage nach „Value-based KPIs“ (Key Performance Indikatoren) bei den IT-Benchmarkern.

Ist damit – nach Jahren gekürzter IT-Budgets – eine Trendwende eingeleitet? Wohl kaum. Zum einen ist die in vielen Unternehmen in den letzten Jahren ein-

geleitete Effizienzsteigerung der IT noch nicht abgeschlossen, zum anderen ist nicht absehbar, warum der Kostendruck nachlassen sollte. Vielmehr ist zu erwarten, dass künftig das Kosten-/Leistungsverhältnis in den Vordergrund rückt. IT-Verantwortliche werden vor der Aufgabe stehen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf der Nutzenseite ebenso wie ihre Effizienz auf der Kostenseite darzustellen.

Diese neu gewonnene Transparenz wird helfen, eine alte Mär auszutreiben. Die Rede ist von der Argumentation, Unternehmen mit vergleichsweise niedrigen IT-Budgets würden an der falschen Stelle sparen, respektive hohe IT-Budgets würden korrespondieren mit einem entsprechenden Beitrag zu den unterstützten Geschäftsprozessen. Genau das Gegenteil ist der Fall: Die Beratungsgesellschaft LEXTA CONSULTANTS GROUP (LEXTA) hat in den letzten Jahren umfangreiche Benchmarking-Projekte in den Branchen Energiewirtschaft, Telekommunikation und Automobilindustrie durchgeführt mit dem Ergebnis, dass dieselben Unternehmen sowohl bei den nutzenorientierten Benchmarks als auch bei den kostenorientierten Benchmarks vorne liegen.

Die Erklärung ist scheinbar einfach: Wer über Jahre hinweg seinen IT-Betrieb kontinuierlich optimiert und sein Projektgeschäft im Griff hat, der hat in der Regel auch Ressourcen und Budget zur Realisierung von innovativen Lösungen auf der Applikationsseite zur Verfügung. Und genau letztere sind entscheidend für den viel beschworenen Nutzen der IT.

Bei genauerem Hinsehen ergeben sich neue Fragen: Wie kann eine umfassende Kostenoptimierung im Betrieb umgesetzt werden, ohne dabei Einschränkungen auf der Nutzenseite zu riskieren? Wie können die Investitionen im Projektgeschäft möglichst effektiv eingesetzt werden? Wie kann die Effizienz im Projektgeschäft sichergestellt werden? Was machen die führenden Unternehmen besser als ihre Wettbewerber?

Die Antwort auf diese Fragen muss differenziert ausfallen. Allgemein gültige Rezepte gibt es nicht, dafür ist die Materie zu komplex. Ebenso wenig hilfreich ist es, die so genannte „best practice“ zu kopieren. Denn was heute als „best practice“ verkauft wird, beruht in Wahrheit auf den Erfahrungswerten von gestern und bis zur Implementierung im

eigenen Unternehmen werden es die Rezepte von vorgestern sein. Weiterdenken ist also gefordert, die Wege dazu stehen in keiner Studie. Dennoch: Einige Stellhebel gehören in das Repertoire eines jeden Projektes zur Optimierung des Kosten-/Nutzenverhältnisses in der IT.

Allen Stellhebeln gemeinsam ist, dass deren Umsetzung keine negativen Auswirkungen auf die Nutzenseite hatte und kurz- bis mittelfristige Potenziale ergebniswirksam realisiert werden konnten. Die Stellhebel können in vier Kategorien eingeteilt werden: RZ-Plattformbetrieb, Applikationsbetreuung, Standard-Bürokommunikation und Projektgeschäft.

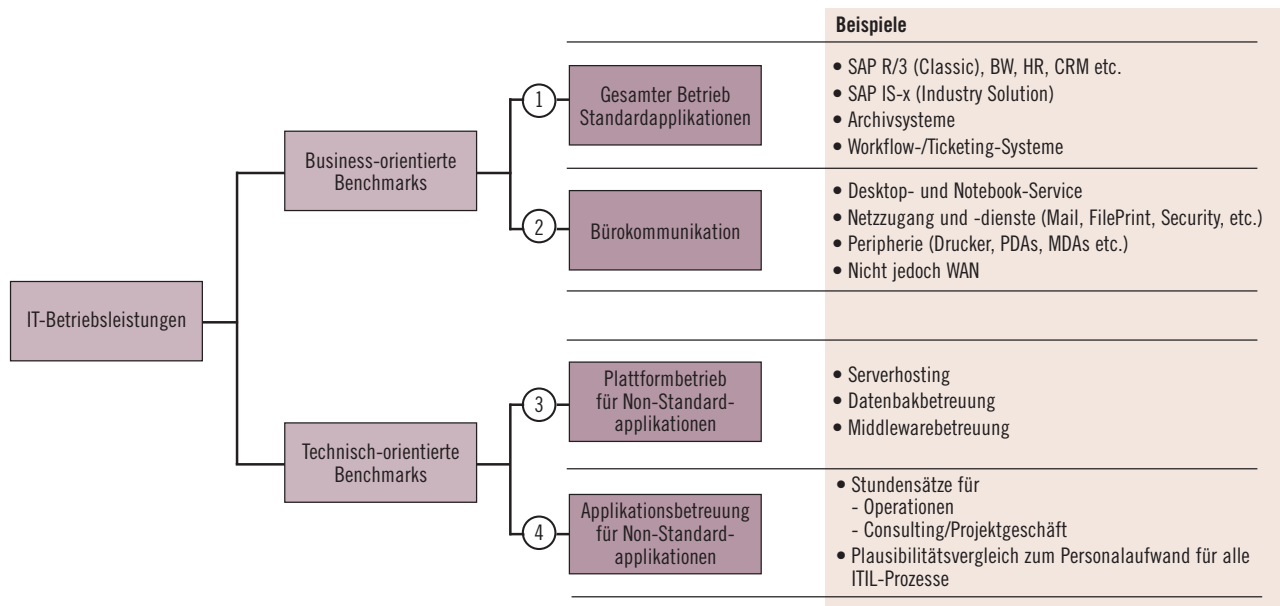
RZ-Plattformbetrieb

Der RZ-Plattformbetrieb ist – von wenigen Ausnahmen abgesehen – eine IT-Standardleistung, die sich nahezu beliebig am Markt einkaufen lässt. Der landläufigen Meinung, Einsparungen beim RZ-Plattformbetrieb seien vor allem durch eine Reduzierung von Service-Levels oder Leistungsumfang zu erreichen, sei hier die Projekterfahrung aus großen Kostenoptimierungsprojekten entgegengestellt.

Vielmehr kommt es darauf an, Größenvorteile zu realisieren und laufend die Wettbewerbsfähigkeit anhand von Benchmarks zu prüfen. Dem stellen sich in der Praxis jedoch zumeist Hürden entgegen. So finden sich oftmals Konstellationen, in denen ein formaler oder faktischer Kontrahierungszwang den Einkauf bei einem konzernnahen Rechenzentrum vorschreibt. In diesen Fällen hilft nur die Umsetzung eines transparenten Preismodells, mit dem die regelmäßige (am besten jährliche) Anpassung der Preise auf Benchmarks festgelegt wird. Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass diese Anpassungen stets mit signifikanten Einsparungen für den Kunden verbunden sind.

Ebenso oft findet sich ein „De facto“-Monopol des IT-Dienstleisters. Dieser leistet neben dem Plattformbetrieb auch den individuell ausgeprägten Betrieb der Applikationen im Paket und lässt somit – absichtlich oder unabsichtlich – erst gar keine Transparenz zum Preis-/Leistungsverhältnis entstehen. Hier hilft nur die Durchsetzung einer sauberen Trennung von Plattform-

Struktur-Benchmarks



Quelle: LEXTA

Bild 1: Ein transparentes Preis-/Leistungsverhältnis ist die Grundlage für eine systematische Optimierung von IT-Betriebskosten.

und Applikationsbetrieb im Preismodell. Sind die beim Preismodell zu erntenden „tief hängenden Früchte“ einmal realisiert, so finden sich weitere Potenziale, die jedoch eine detaillierte Betrachtung der eingesetzten Infrastruktur erfordern. Im Gegensatz zur oft geäußerten Meinung, hier wäre das größte Potenzial mit der Konsolidierung von Servern zu erreichen, zeigen die Praxiserfahrungen vor allem Stellhebel bei der Optimierung der Nutzungsdauer der eingesetzten Hardware sowie bei der Optimierung der Auslastung von Speicherperipherie. Erstere bedarf einer systematischen Betrachtung von Kapitaldienst, Wartung, Ausbauplanung und Infrastrukturstrategie. Im Ergebnis führt dies in der Mehrzahl der Fälle zu einer Ausweitung der Nutzungsdauer, im Einzelfall jedoch auch zu einer vorzeitigen Ablösung. Letztere Optimierung betrifft den Betrieb der Speicherperipherie. Hier ergeben sich neben der Konsolidierung zu SAN/NAS-Technologien vor allem Potenziale bei der Analyse des Auslastungsgrades auf Nutzdaten-, Tablespace-, Filesystem- und Nettospeicherebene sowie bei der „richtigen“ Auswahl der RAID-Levels.

Gerade in speicherintensiven Umgebungen, wie etwa bei der Telekommunikation oder Versicherungen, können bei den Speichersystemen kurzfristig

Potenziale eingesammelt werden. Ab zehn Terrabyte Nettospeichervolumen lohnt sich eine genauere Analyse auf jeden Fall. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass beim RZ-Plattformbetrieb Stellhebel zu Einsparungen existieren, deren Umsetzung keine Einbußen auf der Nutzenseite, zum Beispiel in Form niedrigerer Service-Levels oder reduzierter Leistungen, mit sich bringen.

Applikationsbetreuung

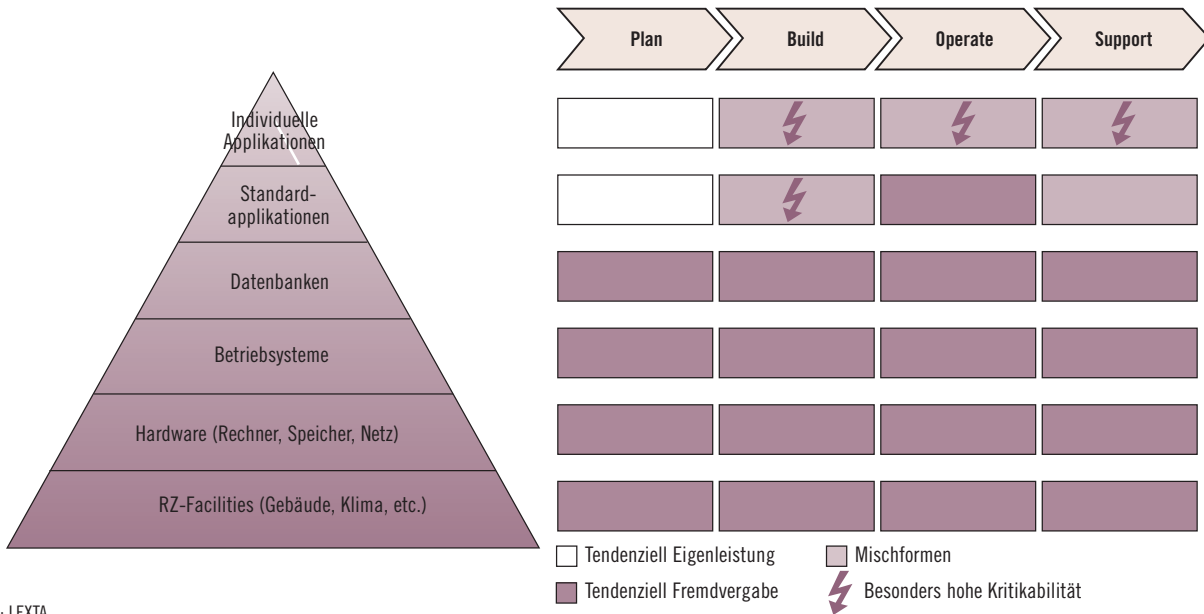
Die Applikationsbetreuung ist in der Regel das „Schwarze Loch“ bei der Analyse der IT-Kosten. Lassen sich zu Standardapplikationen wie SAP R/3 noch Benchmarks für die Betreuung finden, so scheiden Vergleichswerte für individuell entwickelte oder ausgeprägte Systeme aus. Hinweise zu „nutzenneutralen“ Einsparungen finden sich jedoch in der Ablauf- und Aufbauorganisation der Applikationsbetreuung. Es ist es grundsätzlich sinnvoll, das kritische Know-how zur Betreuung individueller Applikationen im eigenen Haus zu halten. Wer dieses Know-how einem externen IT-Dienstleister überlässt, muss sich zweier Risiken bewusst sein: Zum einen entsteht ein hohes Maß an Abhängigkeit, denn die unternehmensspezifische Applikationsbetreuung kann in der Regel nicht frei am Markt

eingekauft werden. Zum anderen wird der Bock zum Gärtner, wenn Applikationsbetreuung und Plattformbetrieb in einer Hand sind – der einzige, der zum Beispiel die Dimensionierung der Infrastruktur planen und überprüfen kann, sitzt dann in einem Boot mit dem Rechenzentrum - und je größer die Infrastruktur, desto besser lässt es sich im Rechenzentrum leben.

Bürokommunikation

Auch bei der Standard-Bürokommunikation (Desktop- und Notebook-PCs, LAN, allgemeine Dienste) finden sich erhebliche Potenziale. Deren Umsetzung bringt zwar in der Regel einen Aufschrei bei den betroffenen Mitarbeitern mit sich, dem kann jedoch durch eine Versachlichung der Debatte schnell begegnet werden. So finden sich viele Unternehmen, in denen die Anzahl vorhandener und betreuter Desktop- und Notebook-PCs die Mitarbeiterzahl deutlich überschreitet. Selbst unter Berücksichtigung von Projekt-PCs und der Ausstattung für externe Mitarbeiter können oft zehn bis zwanzig Prozent der Endgeräte ohne weiteres abgebaut werden. Lokale Drucker und kleinere Netzwerkdrucker können in der Regel durch Multifunktionsprinter für Gruppen von zwanzig bis dreißig Mitarbeitern ersetzt werden. In der Praxis führt

„Make or Buy“



Quelle: LEXTA

Bild 2: Die richtige Strategie beim Outsourcing berücksichtigt grundsätzlich das individuelle Unternehmensumfeld.

dies zu Einsparungen von bis zu fünfzig Prozent der Druckerkosten einschließlich Verbrauchsmaterial. Auch die Nutzungsdauer der Endgeräte ist eine Betrachtung wert: Macht es unter Umständen Sinn, Entwickler-PCs alle 24 Monate auszutauschen, so können oftmals die Endgeräte für die administrativen Bereich deutlich länger als 36 bis 48 Monate genutzt werden.

Projektgeschäft

Der im Zusammenhang mit der „Value“-Diskussion sensibelste Bereich ist das Projektgeschäft. Hier zeigt sich die positive Auswirkung des wieder erwachten Interesses am Nutzen der IT. So waren die Projektbudgets häufig erstes Opfer, wenn IT-Verantwortliche in den letzten Jahren vor Einsparungszielen standen. Gestrichene oder verschobene Projekte sind meist der schnellste und einfachste Weg, kurzfristig Budgetvorgaben einzuhalten – Nebenwirkungen sind dabei eingeschlossen. So führt eine jahrelange Streckung von Projektbudgets schnell dazu, dass die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT unter das Wettbewerbsniveau sinkt und somit kein adäquater Nutzen der IT für das Unternehmen mehr erzielt werden kann. Dennoch kann es keinen Freibrief für Projektbudgets geben. Entscheidend für den Erfolg ist es, die Effektivität

(„die richtigen Dinge tun“) und die Effizienz („die Dinge richtig tun“) auch im Projektgeschäft sicherzustellen.

Die Effektivität im Projektgeschäft kann vor allem durch die Auswahl der „richtigen“ Projekte erzielt werden. Dazu gehört eine eindeutige Korrelation zwischen der Unternehmensstrategie und dem Projektportfolio – idealerweise anhand einer Balanced Scorecard (BSC) transparent gemacht. Auch das Verhältnis von innovativen Projekten, die dem Unternehmen im Wettbewerb einen Vorsprung verschaffen, zu reaktiven Projekten, die von der IT-Industrie aufgezwängt wurden, ist ein Indikator. So variiert zum Beispiel der Anteil innovativer Projekte bei vergleichbaren Unternehmen in der Energiewirtschaft zwischen vier und 32 Prozent der gesamten IT-Budgets. Hier bauen sich einzelne Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch IT auf, die einen jahrelangen Vorsprung vor der Konkurrenz mit sich bringen.

Auch die Effizienz im Projektgeschäft spielt eine große Rolle. Ineffizienz wird immer dann sichtbar, wenn Projektziele – Zeit, Qualität oder Budgets – nicht eingehalten werden können. Kein Unternehmen wird auf Dauer „unfallfrei“ bleiben, jedoch gibt es nach wie vor große Unterschiede, mit welcher Konsequenz Projekte zum Erfolg gebracht werden. Viel ist dabei von der Erfah-

rung und dem Geschick der verantwortlichen Personen, insbesondere von der Projektleitung und vom Projektcontrolling abhängig. Darüber hinaus sind als erste Stufe systematische Werkzeuge im Einsatz, die helfen, die Erfolgsquote zu erhöhen. Dazu gehört ein standardisiertes Vorgehen bei Projektplanung und -durchführung sowie beim Berichtswesen. Ziel muss es sein, den Reifegrad der Projektmanagement-Organisation, etwa gemessen anhand des Project Management Maturity Models (PMMM) schrittweise zu erhöhen.

Erfahrungen

Die Erfahrung zeigt, dass durch einen systematischen und umfassenden Ansatz zur Optimierung der IT-Kosten signifikante Einsparungen realisiert werden können, ohne dabei auf der Nutzenseite Einbußen in Kauf nehmen zu müssen. Die Höhe der Einsparungen ist abhängig von der Ausgangssituation und der Konsequenz, mit der die Stellhebel zu Einsparungen realisiert werden. Dabei sind Einsparungen in Höhe von bis zu 30 Prozent der gesamten IT-Budgets innerhalb von 12 Monaten realisierbar. Das Geld kann wiederum in den IT-Nutzen zu investiert werden.

*Frank Baumann,
CEO der LEXTA GmbH,
baumann@LEXTA.com*