

Value for Money

Diskussionspapier

Konferenz Value Based IT-Management

Köln, den 1. Dezember 2004

AGENDA

Value for Money

- **Kurzübersicht Lexington Technology (LEXTA)**
- Ausgangspunkt: Transparenz zu Value und Kosten
- Identifikation der "richtigen" Stellhebel zu Einsparungen
- Umsetzung anhand von zwei Praxisbeispielen

Lexington Technology - weltweit präsent *Beratungsunternehmen* mit ausgeprägtem Know-how im IT-Management

ÜBERBLICK UND STANDORTE*



Übersicht

- Gründung Lexington-Gruppe 1998 in Zürich und Berlin
- Ausgründung Lexington Technology in 2003
- Internationale Präsenz in sieben Ländern über die Allianz Qonsult
- Verfügbarkeit von über 30 Beratern in Deutschland und ca. 200 Beratern weltweit
- Kombination aus fachlicher Expertise im IT-Management und Hintergrund aus der Top-Management-Beratung
- Weltweit führende Klienten aus Industrie, Energieversorgung und Telekommunikation



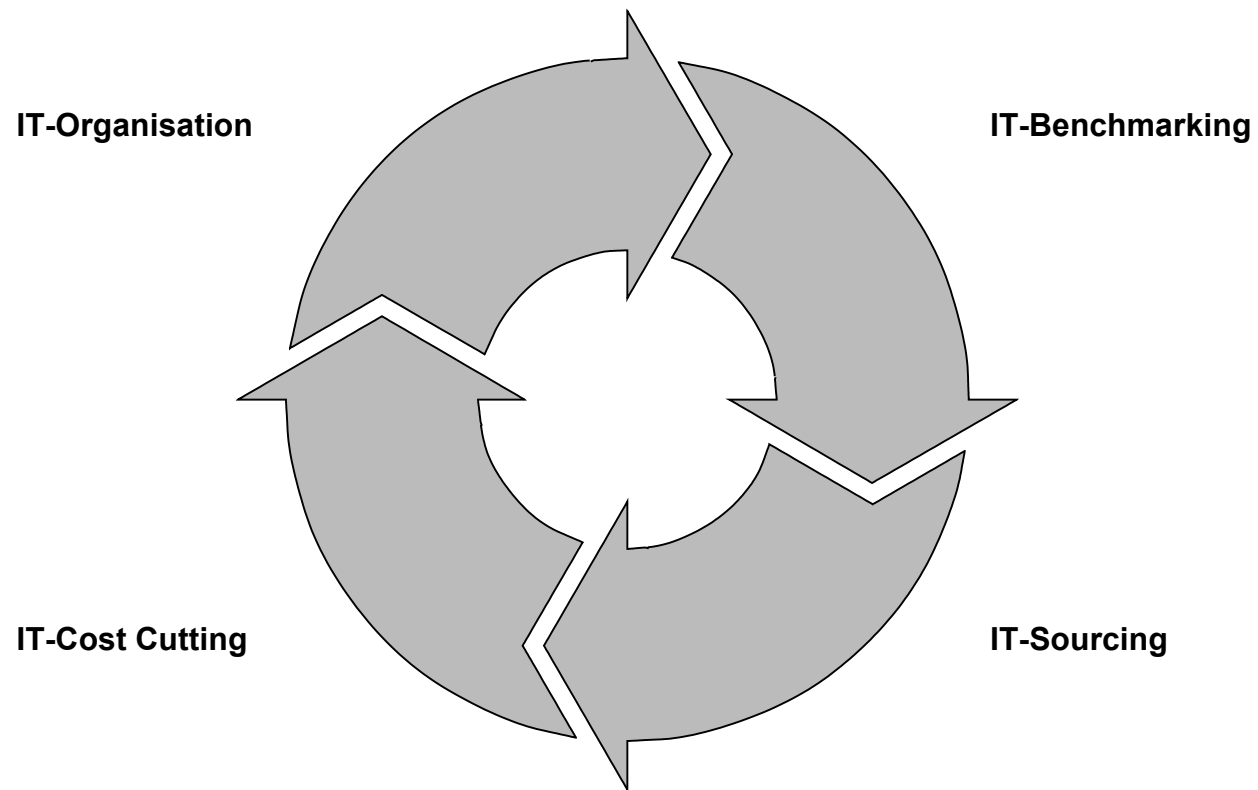
* Standorte außerhalb Berlins über Qonsult-Gruppe

Quelle: Lexington Technology

WWW.LEXTA.COM

Im IT-Management deckt Lexington Technology den Kreislauf von Benchmarking, Sourcing, Cost Cutting und Organisation ab

PROZESSKETTE IT-MANAGEMENT



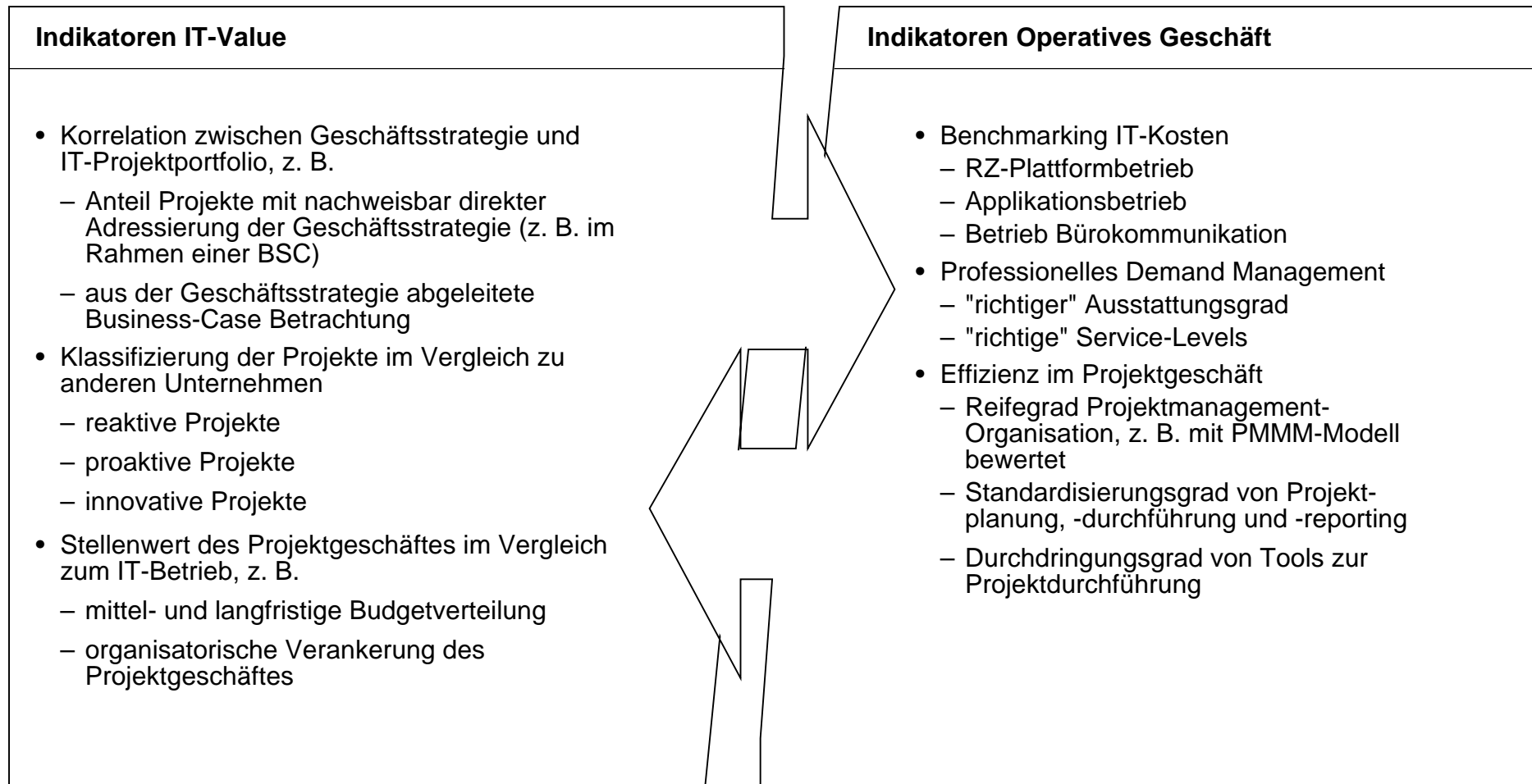
AGENDA

Value for Money

- Kurzübersicht Lexington Technology (LEXTA)
- **Ausgangspunkt: Transparenz zu Value und Kosten**
- Identifikation der "richtigen" Stellhebel zu Einsparungen
- Umsetzung anhand von zwei Praxisbeispielen

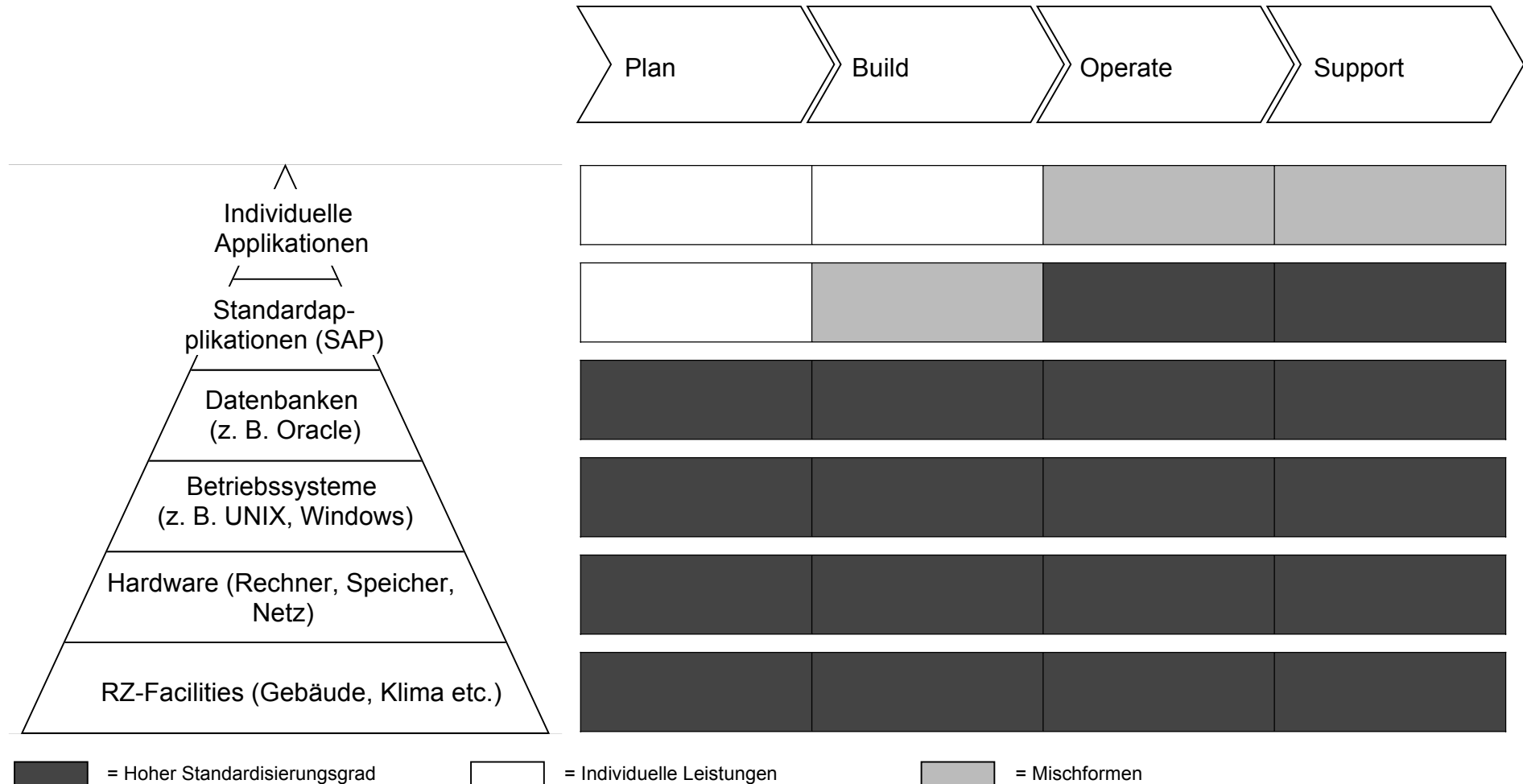
Wer sein laufendes IT-Geschäft im Griff hat, wird glaubwürdig bei der Argumentation von IT-Value

INDIKATOREN KOSTEN-/LEISTUNGSVERHÄLTNIS DER IT



Standardisierung ist der Schlüssel im IT-Management - und zu allen Standardleistungen liegen Benchmarks vor

WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN DER IT



AGENDA

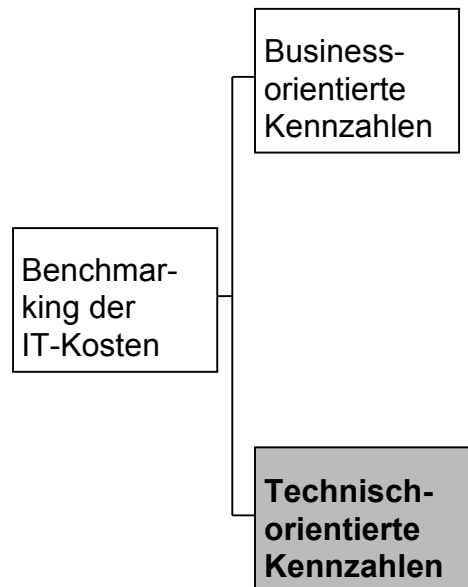
Value for Money

- Kurzübersicht Lexington Technology (LEXTA)
- Ausgangspunkt: Transparenz zu Value und Kosten
- **Identifikation der "richtigen" Stellhebel zu Einsparungen**
- Umsetzung anhand von zwei Praxisbeispielen

Technisch-orientierte Benchmarks liefern belastbare Aussagen, business-orientierte Kennzahlen sind eher gefährlich

METHODIK IT-BENCHMARKING

Benchmarking-Ansatz



Vorgehen

- Abgrenzung der tatsächlichen IT-Kosten (Kostenarten- und -trägerrechnung)
- Ermittlung "Golfplatz"-Kennzahlen, z. B.
 - IT-Kosten zu Umsatz
 - IT-Kosten je User/Mitarbeiter
 - IT-Kosten je Subscriber etc.

- **Analyse des gesamten IT-Leistungsspektrums und Abgrenzung standardisierbarer Leistungen**
- **Ermittlung der tatsächlichen IT-Kosten und Projektion auf alle standardisierbaren IT-Leistungen**
- **Vergleich zu aktuellen Daten von ca. 60 Benchmarking-Partnern**
- **Daten wurden von den Beratern von Lexington Technology aus erster Hand gesammelt und sind qualitätsgesichert**

Ergebnisse

- Tendenzaussage zu den IT-Kosten im brancheninternen Vergleich
- Indikator für Angemessenheit der Anwenderanforderungen
- Nur beschränkte Berücksichtigung von Qualitätsstandards, Funktionsumfang und unternehmensspezifischen Besonderheiten

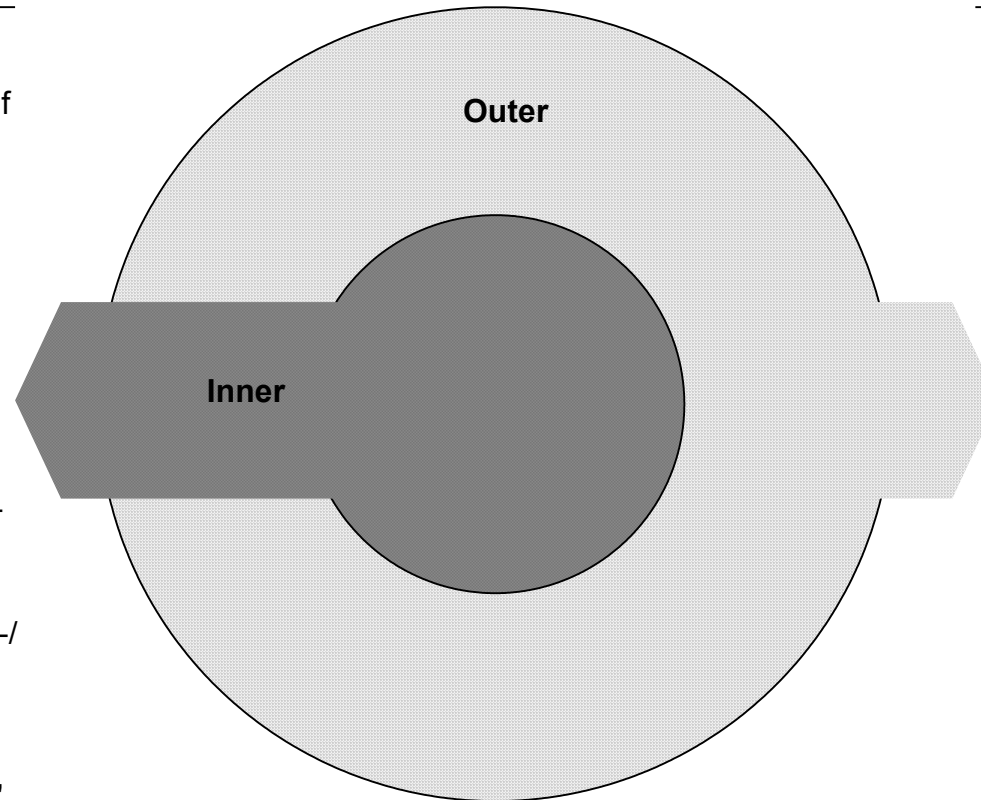
- **Position in der Rangliste**
- **Nachvollziehbare Aussage zum Abstand zu den IT-Dienstleistern mit sehr guter Kosten-/Leistungsposition ("lessons learned")**
- **Belastbare Identifikation von Stellhebeln zum Cost-Cutting mit Potenzialabschätzung**

Benchmarking im Vergleich zu einer Inner und einer Outer Peer Group

PEER GROUPS BENCHMARKING

Inner Peer Group

- Vergleich eingeschränkt auf Unternehmen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen für den IT-Betrieb
 - gleiche Branche
 - relevante Mengengerüste vergleichbar
 - Komplexität der Anforderungen vergleichbar
 - Service-Levels vergleichbar
- Tendenzaussage zur Wettbewerbsfähigkeit des Preis-/Leistungsverhältnisses unter den gegebenen Rahmenbedingungen
- Identifikation "best in class"



Outer Peer Group

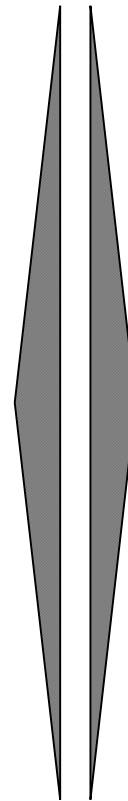
- Vergleich ausgeweitet auf Unternehmen mit teilweise nur eingeschränkt vergleichbaren Rahmenbedingungen für den IT-Betrieb
 - gleiche/vergleichbare Branche
 - relevante Mengengerüste vergleichbar
 - Komplexität der Anforderungen unberücksichtigt
 - Service-Levels unberücksichtigt
- Tendenzaussage zur Branchenüblichkeit der Anforderungen sowie der Service-Levels
- Identifikation "best in practice"

Service-Levels des Klienten werden an den Referenzklassen hoch, mittel und niedrig von Lexington Technology gespiegelt

BEISPIEL VERGLEICH SERVICE-KLASSEN

Analysierter Klient

Kriterium	Service-Klasse	Service-Level	
		Kernzeit	Randzeit
Verfügbarkeit	1	99,5%	
	2	97,5%	
	3	95,0%	
	4	95,0%	
Reaktionszeit	1	15 Min.	60 Min.
	2	15 Min.	60 Min.
	3	15 Min.	60 Min.
	4	60 Min.	240 Min.
Maximale Ausfallzeiten	1	2 h	2 h
	2	4 h	5 h
	3	4 h	5 h
	4	8 h	10 h

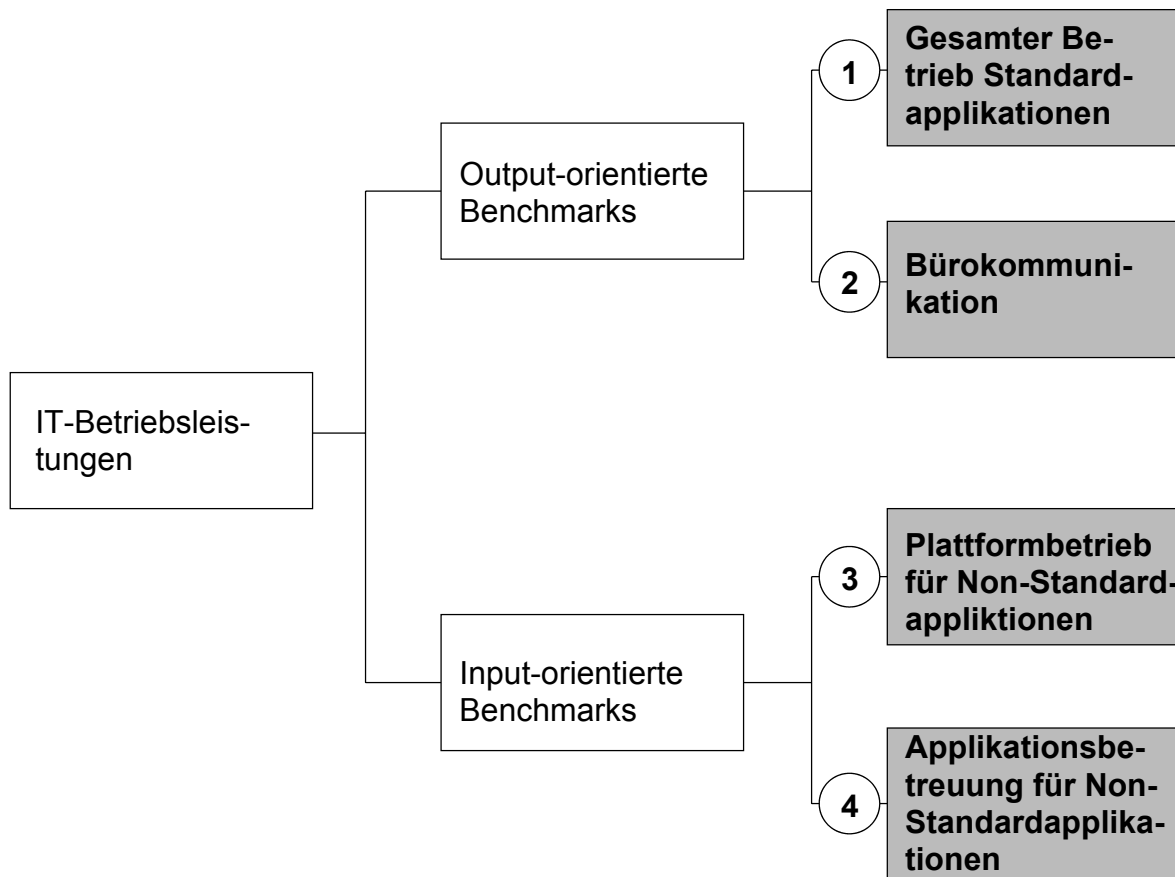


Lexington Referenzmodell

Kriterium	Service-Klasse	Service-Level
Verfügbarkeit	sehr hoch	99,5 bis 99,999%
	hoch	97,5% < x < 99,5%
	mittel	95% < x < 97,5%
	niedrig	< 95,0%
Reaktionszeit	Keine Berücksichtigung des Kriteriums Reaktionszeit, da i. d. R. kein Kostentreiber	
Maximale Ausfallzeiten	sehr hoch	1 bis 2 h
	hoch	4h/Fall; 15 h p. a.
	mittel	4 bis 8 h; 24 h p. a.
	niedrig	8 bis 10 h; 48 h p. a.

Lexington Technology verfügt über belastbare Benchmarks zu Standardapplikationen, Bürokommunikation, Plattformbetrieb und Personalverrechnungssätzen

STRUKTUR BENCHMARKS

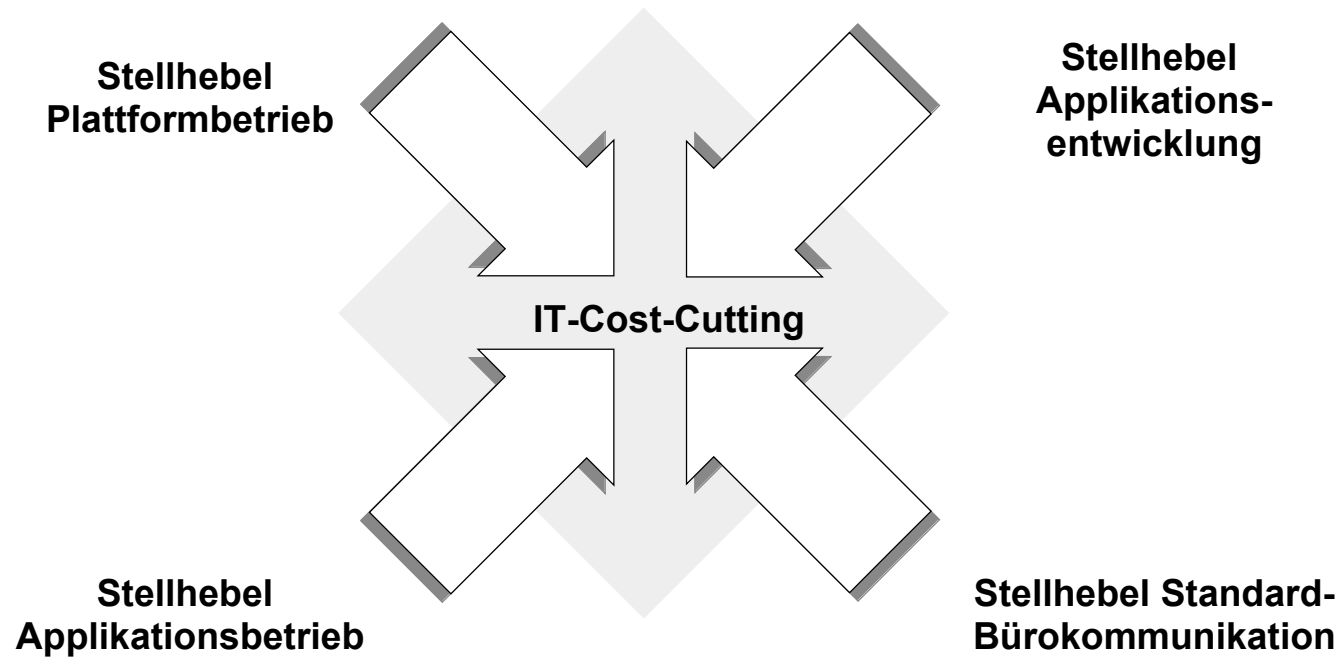


Beispiele

- SAP R/3 (Classic), BIW, HR, CRM etc.
- SAP IS-x (Industry Solution)
- Archivsysteme
- Workflow-/Ticketing-Systeme
- Desktop- und Notebook-Service
- Netzzugang und -dienste (Mail, File, Print, Security etc.)
- Peripherie (Drucker, PDAs, MDAs etc.)
- Nicht jedoch: WAN
- Serverhosting
- Datenbankbetreuung
- Middlewarebetreuung
- Stundensätze für
 - Operations
 - Consulting/Projektgeschäft
- Plausibilitätsvergleich zum Personalaufwand für alle ITIL-Prozesse

Cost-Cutting und Value müssen keine Widersprüche sein

ÜBERSICHT STELLHEBEL



Stellhebel zum Cost-Cutting ergeben sich auf der Demand- und der Deliveryseite

BEISPIELE STELLHEBEL - PLATTFORMBETRIEB -



Nr.	Stellhebel	Relevante Indikatoren
1	Zentralisierung Serverhosting	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierungsgrad Serverstandorte • Konsolidierung Rechenzentren
2	Wettbewerbsfähige Preise für Serverhosting	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung auf Wettbewerbsfähigkeit anhand von Benchmarks
3	Bedarfsgerechte Service-Levels	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung nach Kritikalität • Orientierung an branchenüblichen Benchmarks
4	Optimale Nutzungsdauer eingesetzter Hardware	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung in Bezug auf MTBF, Wartungsaufwand sowie Preisverfall
5	Optimiertes Capacity Management der Serversysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbaugrad der Serversysteme • Auslastung der großen Serversysteme • Einsatz moderner Technologien zur Auslastungsoptimierung
6	Optimierte Operations der Speicherperipherie	<ul style="list-style-type: none"> • Auslastungsgrad auf Tablespace-, Filesystem- und Nettospeicherebene • Anpassung RAID-Levels an Anforderungen • Verhältnis von Online- zu Backup-Speichervolumen
7	Intelligente Architektur der Speicherperipherie	<ul style="list-style-type: none"> • Durchdringungsgrad SAN und NAS • Konsolidierungspotenzial für DAS-Systeme

Stellhebel zum Cost-Cutting ergeben sich auf der Demand- und der Deliveryseite

BEISPIELE STELLHEBEL - APPLIKATIONSBETRIEB -



Nr.	Stellhebel	Relevante Indikatoren
1	Transparentes Verrechnungsmodell für applikationsspezifische Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Abrechnungskriterien mit "Menge x Preis"-Relation ("Unit Pricing") • Orientierung an Benchmarks für Standardapplikationen • Anreizstruktur zur betriebsoptimalen Entwicklung
2	Anreizstrukturen der Produktionssteuerung zur Optimierung der Infrastruktur-Auslastung	<ul style="list-style-type: none"> • Scorecards als Zielvereinbarung • Business-orientierte Preismodelle mit Dienstleistern
3	Sicherstellung des Know-hows zu kritischen Applikationen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Transfer von Applikationsentwicklung zur -betreuung • Betriebliche Teilprojektleitung
4	Optimiertes Environment Management	<ul style="list-style-type: none"> • Auslastung von Produktions-, K-Fall-, Test- und Entwicklungsumgebungen
5	Optimierung Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Gesonderte Auslagerung von Diensten mit spezifischen Anforderungen

Stellhebel zum Cost-Cutting ergeben sich auf der Demand- und der Deliveryseite

BEISPIELE STELLHEBEL - APPLIKATIONSENTWICKLUNG -



Nr.	Stellhebel	Relevante Indikatoren
1	Ausnutzung Multiprojektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung Projektportfoliomanagement an der IT-Strategie • Standardisierte Tools für Projektmanagement, -controlling und -reporting
2	Reifegrad Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Stufe im Capability Maturity Model • Reifegrad nach PMMM
3	Transparenz zum Kosten-/Nutzenverhältnis von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Projekte over budget/over due/not specification-compliant • Transparenz zu Betriebsfolgekosten der Projekte • Quantifizierung des Nutzens von Projekten ex ante
4	Know-how-Transfer von Entwicklung zu Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Teilprojektleitung • Verankerung der Schnittstelle von Entwicklung zu Produktionssteuerung • Feedbackschleife Betrieb zu Entwicklung • Job enrichment

Stellhebel zum Cost-Cutting ergeben sich auf der Demand- und der Deliveryseite

BEISPIELE STELLHEBEL - BÜROKommunikation -



Nr.	Stellhebel	Relevante Indikatoren
1	Bedarfsgerechte Mengengerüste für Desktop- und Notebook-PCs	<ul style="list-style-type: none"> • Belastbares Asset Management für gesamte Ausstattung • Abrechnung des externen Dienstleisters mit "Menge x Preis"-Relation • Wettbewerbsfähiger Ausstattungsgrad • Ausnutzung von Desksharingkonzepten
2	Bedarfsgerechte Mengengerüste für Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • Belastbares Asset Management für gesamte Ausstattung • Abrechnung des externen Dienstleisters mit "Menge x Preis"-Relation • Wettbewerbsfähiger Ausstattungsgrad • Ausnutzung von Multifunktionsprintern
3	Bedarfsgerechte Service-Levels	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierte Service-Levels • Orientierung an branchenüblichen Benchmarks • Transparenz zu Leistungen für VIP-User
4	Optimierte Nutzungsdauer für Endgeräte	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung nach Userklassen • Möglichkeit zur "verlängerten" Nutzungsdauer • Endgeräte-Pools
5	LAN und allgemeine Dienste (File-, Mail-, Printserver etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung der allgemeinen Dienste • Branchenübliche Service-Levels • Wettbewerbsfähige Kostenposition für Dienste
6	Lizenzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Definierter Lizenzmanagement-Prozess • Transparenz zu vorhandenen Lizenzen

AGENDA

Value for Money

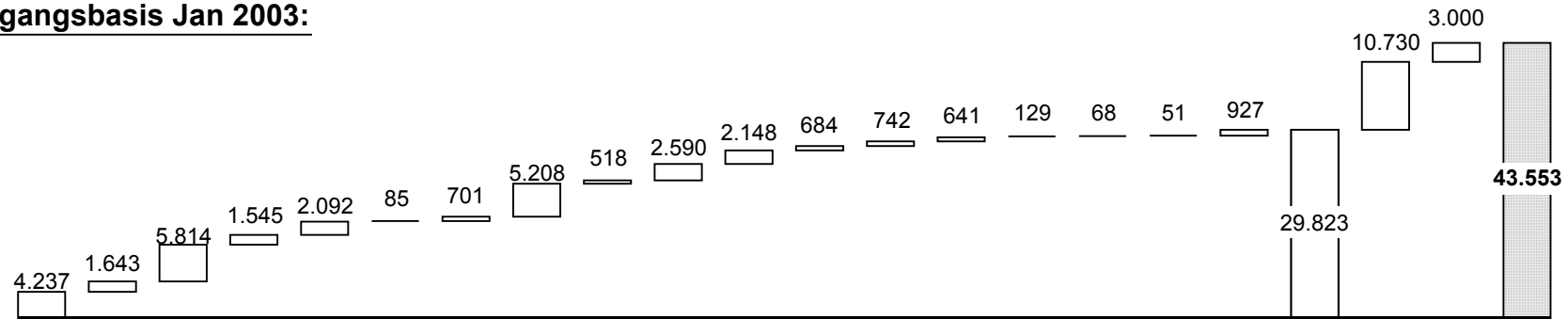
- Kurzübersicht Lexington Technology (LEXTA)
- Ausgangspunkt: Transparenz zu Value und Kosten
- Identifikation der "richtigen" Stellhebel zu Einsparungen
- **Umsetzung anhand von zwei Praxisbeispielen**

Referenzbeispiel 1: Klient aus der Energiewirtschaft - Kosten für IT-Betrieb "value-neutral" - um ca. 25 Prozent reduziert

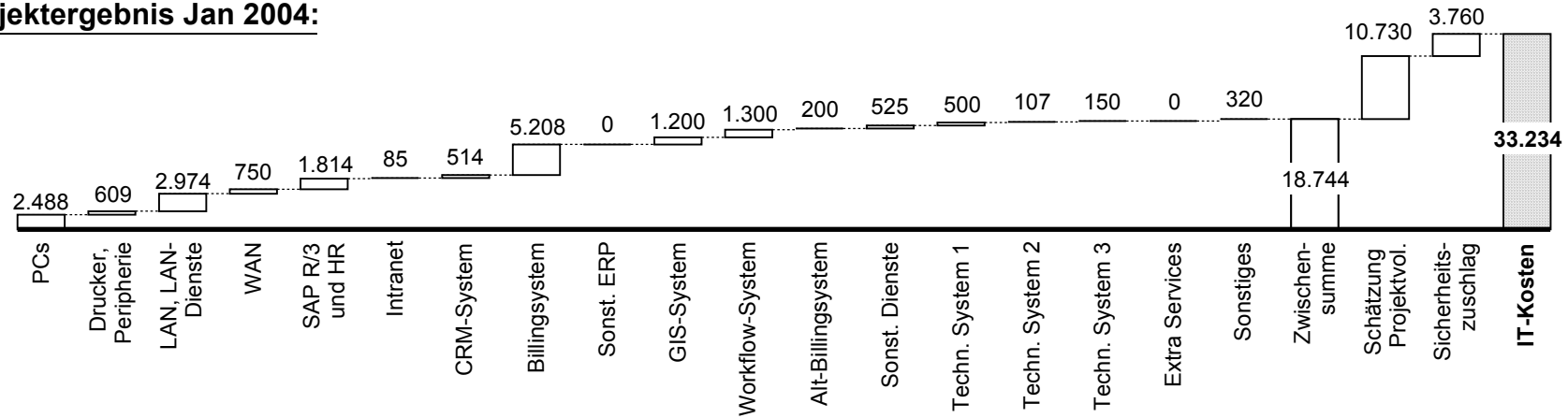
IT-KOSTEN EINES REFERENZKUNDEN

In Tsd. EUR

Ausgangsbasis Jan 2003:



Projektergebnis Jan 2004:



-25%

Referenzbeispiel 2: Klient Technologiekonzern - Einsparungen von ca. 67 Mio. EUR umgesetzt

REALISIERTE EINSPARUNGEN 2003

In Mio. EUR

