

## Der Wertbeitrag der IT am Unternehmenserfolg

# »Mehr fürs Geld«

IT-Verantwortliche stehen täglich vor der Herausforderung, konkurrenzfähige Kosten zu erzielen. Gleichwohl sollen sie für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch IT herausarbeiten. Optimierte IT-Kosten und hoher IT-Nutzen gehen dabei durchaus Hand in Hand.

**B**enchmarks führender Unternehmen aus Energiewirtschaft, Telekommunikation und Industrie zeigen es: Glaubwürdig bei der Darstellung auf der Nutzenseite kann nur sein und werden, wer seine Kosten im Griff hat.

»IT-Value« heißt weiterhin der Trend. Fortlaufend stellt sich die Frage, wie der von der IT für das Unternehmen geleistete Nutzen sinnvoll bewertet werden kann. Diese Diskussion bleibt im Mittelpunkt des Interesses von IT-Verantwortlichen, zahlreiche gut besuchte Konferenzen zum Thema bestätigen dies ebenso wie die konstant hohe Nachfrage nach »Value-based KPIs« (Key Performance Indikatoren) bei den IT-Benchmarkern.

Hat – nach Jahren gekürzter IT-Budgets – eine Trendwende begonnen? Eher nicht. Einerseits ist die in vielen Unternehmen in den letzten Jahren eingeleitete Effizienzsteigerung der IT noch nicht abgeschlossen, andererseits ist nicht absehbar, warum der Kostendruck nachlassen sollte. Stark in den Vordergrund gerückt ist nun aber das Kosten-Leistungs-Verhältnis. IT-Verantwortliche stehen vor der Aufgabe, Wettbewerbsfähig-

keit auf der Nutzenseite ebenso wie Effizienz auf der Kostenseite darzustellen.

**Kosten im Griff – Innovation gesichert.** Diese neu gewonnene Transparenz bedeutet auch eine Abkehr von alten Märchen: Gemeint ist die Argumentation, Unternehmen mit vergleichsweise niedrigen IT-Budgets würden an der falschen Stelle sparen, respektive hohe IT-Budgets würden einhergehen mit einem entsprechenden Beitrag zu den unterstützten Geschäftsprozessen. Umgekehrt ist es: Bei umfangreichen Benchmark-Projekten in den letzten Jahren, durchgeführt in den Branchen Energiewirtschaft, Telekommunikation und Automobilindustrie, kamen wir zu dem Ergebnis, dass dieselben Unternehmen sowohl bei den nutzenorientierten Benchmarks als auch bei den kostenorientierten Benchmarks vorne liegen.

Die Erklärung scheint einfach: Wer die Optimierung seines IT-Betriebs kontinuierlich über Jahre hinweg betreibt und zudem sein Projektgeschäft im Griff hat, dem stehen in der Regel auch Ressourcen und Budget zur Verfügung für innovative Lösungen auf

der Applikationsseite. Und genau letztere sind entscheidend für den ersehnten Nutzen der IT.

Neue Fragen tauchen bei genauem Hinsehen auf: Wie kann eine umfassende Kostenoptimierung im Betrieb umgesetzt werden, ohne dabei Einschränkungen auf der Nutzenseite zu riskieren? Wie setzt man die Investitionen im Projektgeschäft möglichst effektiv ein? Wie gelingt eine Sicherstellung der Effizienz im Projektgeschäft? Was können die Wettbewerber von den führenden Unternehmen an dieser Stelle lernen oder übernehmen?

Darauf gibt es nicht nur »die eine« Antwort, Differenzierung ist notwendig. Allgemein gültige Rezepte gibt es nicht, dafür ist die Materie zu komplex. Ebenso wenig hilfreich ist es, die sogenannte »best practice« zu kopieren. Was heute als »best practice« verkauft wird, beruht im Grunde auf den Erfahrungswerten von gestern und bis zur Implementierung im eigenen Unternehmen werden es die Rezepte von vorgestern sein. Weiterdenken ist gefordert, die Wege dazu stehen in keiner Studie. Dennoch: Einige Stellhebel gehören in das Repertoire eines jeden Projekts zur Optimierung des Kosten-

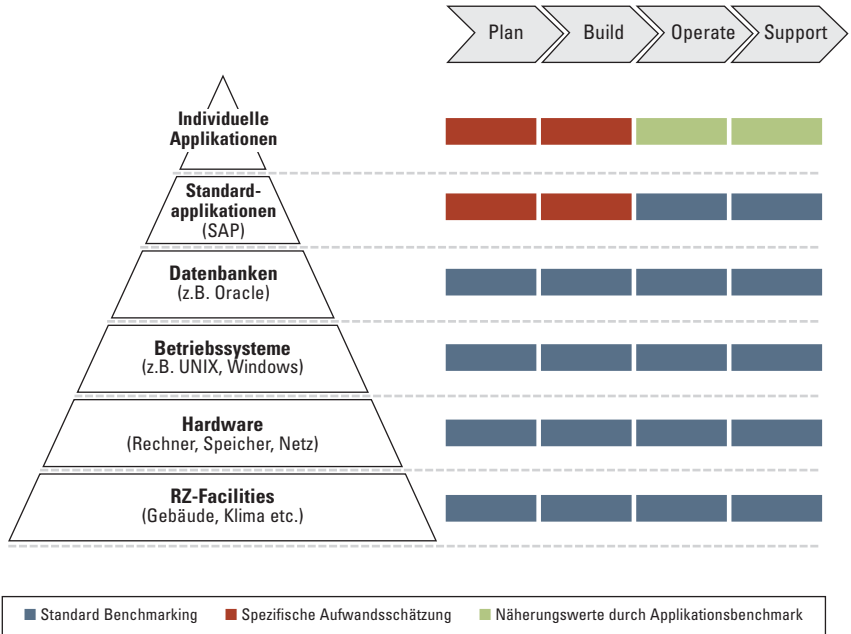
Nutzen-Verhältnisses in der IT. Die Umsetzung dieser Stellhebel hat keine negativen Auswirkungen auf die Nutzenseite und realisiert kurz- bis mittelfristige Potenziale ergebniswirksam. Man kann die Stellhebel in vier Kategorien einteilen: RZ-Plattformbetrieb, Applikationsbetreuung, Standard-Bürokommunikation und Projektgeschäft.

**Stellhebel I: RZ-Plattformbetrieb.**

Der RZ-Plattformbetrieb ist – wenn man von wenigen Ausnahmen einmal absieht – 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 Projekterfahrung aus großen Kostenoptimierungsprojekten entgegengehalten. Vielmehr kommt es darauf an, Größenvorteile zu realisieren und regelmäßig die Wettbewerbsfähigkeit

**Wertschöpfungsstufen der IT**

Quelle: Lexta Consultants Group



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

» Durch einen systematischen und umfassenden Ansatz zur Optimierung der IT-Kosten können signifikante Einsparungen realisiert werden, ohne dabei auf der Nutzenseite mit Einbußen rechnen zu müssen. «

**Methodik des IT-Benchmarkings**

Quelle: Lexta Consultants Group

Benchmarking-Ansatz	Vorgehen	Ergebnisse
<p>IT-Benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business orientiertes Benchmarking</li> <li>Technisch orientiertes Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abgrenzung der tatsächlichen IT-Kosten (Kostenarten- und Kostenträgerrechnung)</li> <li>Ermittlung »Golfplatz«-Kennzahlen, z.B.:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>IT-Kosten zu Umsatz</li> <li>IT-Kosten je User/Mitarbeiter</li> <li>IT-Kosten je Subscriber etc.</li> </ul> </li> <li>Analyse des gesamten IT-Leistungsspektrums und Abgrenzung standardisierbarer Leistungen</li> <li>Ermittlung der tatsächlichen IT-Kosten und Projektion auf alle standardisierbaren IT-Leistungen</li> <li>Vergleich zu aktuellen Daten aus einer »Peer Group«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenzaussage zu den IT-Kosten im brancheninternen Vergleich</li> <li>Indikator für Angemessenheit der Anwenanforderungen</li> <li>Nur beschränkte Berücksichtigung von Qualitätsstandards, Funktionsumfang und unternehmensspezifischen Besonderheiten</li> <li>Position im Wettbewerb</li> <li>Nachvollziehbare Aussage zum Abstand zu den IT-Dienstleistern mit sehr guter Kosten-Leistungs-Position (»Lessons Learned«)</li> <li>Belastbare Identifikation von Stellhebeln zum Cost-Cutting mit Potenzialabschätzung</li> </ul>

Technisch und business-orientierte Benchmarks müssen grundsätzlich unterschieden werden.

anhand von Benchmarks zu prüfen. Dem stellen sich in der Praxis meist Hürden entgegen. So finden sich Konstellationen, in denen ein formaler oder faktischer Kontrahierungszwang den Einkauf bei einem konzernnahen Rechenzentrum vorschreibt. In solchen Fällen hilft nur die Umsetzung eines transparenten Preismodells, mit dem die regelmäßige (idealerweise jährliche) Anpassung der Preise auf Benchmarks festgelegt wird. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass diese Anpassungen stets signifikante Einsparungen für den Kunden ermöglichen.

Ebenso oft bestätigt sich ein »De facto«-Monopol des IT-Dienstleisters. Dieser bietet eine Paketleistung, welche neben dem Plattformbetrieb auch den individuell ausgeprägten Betrieb der Applikationen einbezieht, und lässt somit – absichtlich oder unabsichtlich – erst gar keine Transparenz zum Preis-Leistungs-Verhältnis zu. Hier hilft nur die Durchsetzung einer sauberen Trennung von Plattform- und Applikationsbetrieb im Preismodell.

Wenn die beim Preismodell zu erntenden »tief hängenden Früchte« einmal realisiert wurden, 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 von Energieverbrauch, Durchsetzung von Standards bei der eingesetzten Hardware sowie bei der Optimierung der Auslastung. Dazu gehört eine systematische Betrachtung von Kapitaldienst, Wartung, Ausbauplanung und Infrastrukturstrategie. Auslastung 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 Nettopspeicherebene sowie bei der »richtigen« Auswahl der RAID-Levels. Gerade in speicherintensiven Umgebungen, Beispiel Telekommunikation oder Versicherungen, können bei den Speicher-

systemen oftmals kurzfristig Potenziale eingesammelt werden. Ab fünfzig Terabyte Nettospeichervolumen aufwärts lohnt sich eine genauere Analyse auf jeden Fall. Zusammenfassend gilt, 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, nach sich ziehen.

### **Stellhebel II: Applikationsbetreuung.**

Applikationsbetreuung ist – Ausnahmen bestätigen die Regel – das »schwarze Loch« bei der Analyse von IT-Kosten. Während sich zu Standardapplikationen wie SAP ERP noch Benchmarks für die Betreuung finden, scheiden Vergleichswerte für individuell entwickelte oder ausgeprägte Systeme aus. Hinweise zu »nutzenneutralen« Einsparungen finden sich allerdings in der Ablauf- und Aufbauorganisation der Applikationsbetreuung. Grundsätzlich ist es 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 immer bewusst sein: Es entsteht ein hohes Maß an Abhängigkeit, denn die unternehmensspezifische Applikationsbetreuung kann nicht ohne weiteres frei am Markt eingekauft werden. Und der Bock wird 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.

### **Stellhebel III: Standard-Bürokommunikation.**

Erhebliche Potenziale finden sich auch bei der Standard-Bürokommunikation (Desktop- und Notebook-PCs, LAN, allgemeine Dienste). Deren Umsetzung erzeugt in der Regel einen Aufschrei bei den betroffenen Mitarbeitern, die aber durch eine Versachlichung der Debatte schnell beruhigt werden können. 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 oftmals zehn bis zwanzig Prozent der Endgeräte abgebaut werden. Lokale Drucker und kleinere Netzwerkdrucker können durch Multifunktionsprinter für Gruppen von zwanzig bis dreißig Mitarbeitern ersetzt werden. In der Praxis führt dies zu Einsparungen von bis zu siebenzig Prozent der Druckerkosten einschließlich Verbrauchsmaterial. Auch die Nutzungsdauer der Endgeräte ist einen zweiten Blick wert: Macht es unter Umständen Sinn, Entwickler-PCs alle 24 Monate auszutauschen, so können die Endgeräte im administrativen Bereich oftmals deutlich länger genutzt werden.

### **Stellhebel IV: Projektgeschäft.**

Im Zusammenhang mit der »Value«-Diskussion ist der sensibelste Bereich das Projektgeschäft. Hier zeigt sich die positive Auswirkung des wieder erwachten Interesses am Nutzen der IT. Häufig waren die Projektbudgets erstes Opfer, wenn IT-Verantwortliche in der Vergangenheit vor Einsparzielen standen. Gestrichene oder verschobene Projekte sind meist der schnellste und einfachste Weg, kurzfristig Budgetvorgaben einzuhalten – Nebenwirkungen eingeschlossen. Eine jahrelange Streckung von Projektbudgets führt dazu, dass die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT unter das Wettbewerbsniveau sinkt und damit kein adäquater Nutzen der IT für das Unternehmen mehr erzielt werden kann. Dennoch sollte es keinen Freibrief für Projektbudgets geben. Erfolgentscheidend ist es, die Kombination von Effektivität (»die richtigen Dinge tun«) und Effizienz (»die Dinge richtig tun«) auch im Projektgeschäft zu sichern.

Die Effektivität kann vor allem durch die Auswahl der »richtigen« Projekte erzielt werden. Dazu bedarf es einer eindeutigen Korrelation zwischen der Unternehmensstrategie und dem Projektportfolio – im besten Fall durch eine Balanced Scorecard (BSC) trans-

parent 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. Zum Beispiel variierte der Anteil inno-

Auch Effizienz spielt im Projektgeschäft eine Hauptrolle. Ineffizienz taucht immer dann im Sichtfenster auf, wenn Projektziele – Zeit, Qualität oder Budgets – nicht eingehalten werden können. Kein Unternehmen wird auf Dauer völlig »unfallfrei« bleiben, jedoch gibt es nach

Dazu gehört ein standardisiertes Vorgehen bei Projektplanung und -durchführung sowie beim Berichtswesen. Ziel muss es sein, den Reifegrad der Projektmanagement-Organisation, zum Beispiel gemessen anhand des »Project Management Maturity Models (PMMM)«, schrittweise zu erhöhen.

## »» Erfolgsentscheidend ist die Kombination von: **die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun.** ««

vativer Projekte bei vergleichbaren Unternehmen in der Energiewirtschaft in der Vergangenheit zwischen sechs und 17 Prozent der gesamten IT-Budgets. Hierbei bauen sich einzelne Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch IT auf, die einen jahrelangen Vorsprung vor der Konkurrenz mit sich bringen.

wie vor große Unterschiede, mit welcher Konsequenz Projekte zum Erfolg gebracht werden. Viel ist von der Erfahrung und dem Geschick der verantwortlichen Personen, insbesondere von der Projektleitung und vom Projektcontrolling abhängig. Darüber hinaus kommen systematische Werkzeuge zum Einsatz, die helfen, die Erfolgsquote zu erhöhen.

**Resümee.** 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 mit Einbußen rechnen zu müssen. Die Höhe der Einsparungen hängt von der Ausgangssituation und der Konsequenz ab, mit der die Stellhebel zu Einsparungen umgesetzt werden. Dabei sind signifikante Einsparungen realisierbar. Dieses Geld kann nun sinnvoll wieder in den IT-Nutzen investiert werden.

*Frank Baumann*

---

Frank Baumann ist Geschäftsführender  
Gesellschafter bei Lexta Consultants Group