

Netzguide IT Management/ Outsourcing

netzwoche

30 Prozent weniger IT-Ausgaben in zwölf Monaten

IT-Verantwortliche stehen vor der Aufgabe, konkurrenzfähige Kosten zu erzielen. Gleichzeitig müssen sie durch IT einen Wettbewerbsvorteil realisieren. Optimierte IT-Kosten und hoher IT-Nutzen sind dennoch keine Widersprüche. *Frank Baumann*



Frank Baumann ist CEO der LEXTA GmbH. Der Beratungsunternehmer mit Fokus auf dem IT-Management begann seine Karriere nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens bei der Siemens AG (Stockholm) im Produktmanagement. In den folgenden Jahren war er in den Topmanagement-Beratungen Bossard Consultants (Paris und Berlin), Cap Gemini (Berlin) und Lexington Consulting (Berlin) tätig. Mit diesem Erfahrungsschatz gründete er 2003 LEXTA.

Im Gegenteil! Wer seine Kosten im Griff hat, vermag auch die Nutzenseite glaubwürdig darzustellen. Wie kann der von der IT für das Unternehmen erbrachte Nutzen sinnvoll bewertet werden? Diese Diskussion um «IT-Value» rückt verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses von IT-Verantwortlichen. Gut besuchte Konferenzen künden davon ebenso wie die vermehrte Nachfrage nach «Value-based KPIs» (Key-Performance-Indikatoren) bei IT-Benchmarkern.

Ist nach Jahren gekürzter IT-Budgets eine Trendwende eingeleitet? Wohl kaum. Zum einen ist die in vielen Unternehmen eingeleitete Effizienzsteigerung der IT noch nicht abgeschlossen. Zum anderen ist nicht absehbar, warum der Kostendruck nachlassen sollte. Vielmehr ist zu erwarten, dass künftig das Kosten-Leistungs-Verhältnis in den Vordergrund rückt. IT-Verantwortliche werden vor der Aufgabe stehen, die Wettbewerbsfähigkeit auf der Nutzenseite ebenso wie die Effizienz auf der Kostenseite aufzuzeigen.

Die neu gewonnene Transparenz wird eine alte Mär austreiben: dass Unternehmen mit relativ niedrigen IT-Budgets an der falschen Stelle sparen, respektive hohe IT-Budgets mit einem hochwertigen Beitrag zu den unterstützten Geschäftsprozessen korrespondieren. Das Gegenteil ist der Fall! Umfangreiche Benchmarking-Projekte in diversen Branchen haben gezeigt, dass dieselben Unternehmen sowohl bei nutzenorientierten als auch bei kostenorientierten Benchmarks vorne liegen. Die Erklärung ist einfach: Wer über Jahre hinweg den IT-Betrieb kontinuierlich optimiert und das Projektgeschäft im Griff hat, verfügt auch über Ressourcen zur Realisierung von innovativen Lösungen auf der Applikationsseite. Und Letztere sind entscheidend für den Nutzen der IT.

Daraus ergeben sich neue Fragen: Wie kann eine umfassende Kostenoptimierung umgesetzt werden, ohne Einschränkungen auf der Nutzenseitezuriskieren? Wiewerden Investitio-

nen im Projektgeschäft möglichst effektiv eingesetzt? Wie wird Effizienz im Projektgeschäft sichergestellt? Was machen die führenden Unternehmen besser als ihre Wettbewerber? Wenig hilfreich ist es, «best practice» zu kopieren. Was heute als solche verkauft wird, beruht auf gestrigen Erfahrungswerten. Bis zur Implementierung im eigenen Unternehmen werden es Rezepte von vorgestern sein. Weiterdenken ist gefordert. Dennoch gehören einige Stellhebel in das Repertoire jedes Projektes zur Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses in der IT. Allen gemeinsam ist, dass deren Umsetzung keine negativen Auswirkungen auf die Nutzenseite zeigt und kurz- bis mittelfristige Potenziale ergebniswirksam realisiert.

Diese Stellhebel können in vier Kategorien eingeteilt werden:

1) Rechenzentrum-Plattformbetrieb

Der Rechenzentrum-Plattformbetrieb ist fast ausnahmslos eine IT-Standardleistung, die sich beliebig am Markt einkaufen lässt. Der landläufigen Meinung, Einsparungen beim Rechenzentrum-Plattformbetrieb seien vor allem durch eine Reduzierung von Service-Levels oder Leistungsumfang zu erreichen, sei hier die Erfahrung aus grossen Kostenoptimierungsprojekten entgegengestellt: Wichtig ist, Grössenvorteile zu realisieren und die Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich anhand von Benchmarks zu prüfen! Jedoch finden sich ab und an Konstellationen, in denen ein formaler oder faktischer Kontrahierungszwang den Einkauf bei einem konzernnahen Rechenzentrum vorschreibt. Dann hilft nur die Umsetzung eines transparenten Preismodells, mit dem die regelmässige Anpassung der Preise an Benchmarks festgelegt wird. Diese Anpassungen sind stets mit signifikanten Einsparungen verbunden.

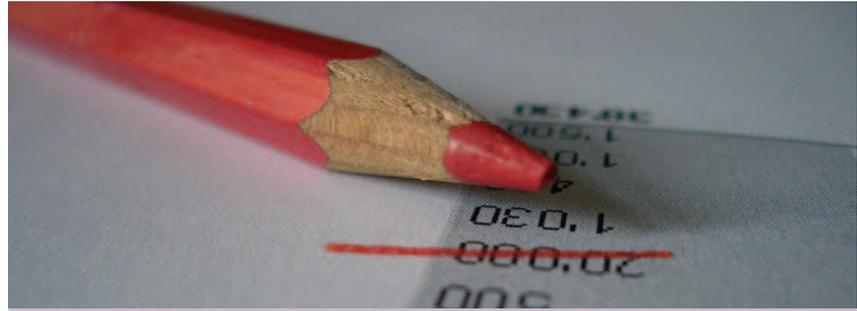
Wenn der IT-Dienstleister neben dem Plattformbetrieb auch den individuellen Betrieb der Applikationen im Paket leistet, besitzt er ein De-facto-Monopol. Er lässt somit (absichtlich oder unabsichtlich) erst gar

keine Transparenz über das Preis-Leistungs-Verhältnis entstehen. Nur die saubere Trennung von Plattform- und Applikationsbetrieb im Preismodell nützt.

Sind beim Preismodell zu erntende, «tief hängende Früchte» realisiert, finden sich weitere Potenziale. Diese erfordern jedoch die detaillierte Betrachtung der eingesetzten Infrastruktur. Im Gegensatz zur häufig geäußerten Meinung, das grösste Potenzial erreiche man mit der Konsolidierung von Servern, zeigen die Praxiserfahrungen vor allem Stellhebel bei der Optimierung der Nutzungsdauer der eingesetzten Hardware sowie bei der Optimierung der Auslastung von Speicherperipherie. Erstere bedarf der systematischen Betrachtung von Kapitaldienst, Wartung, Ausbauplanung und Infrastrukturstrategie. Dies führt zur Ausweitung der Nutzungsdauer, im Einzelfall auch zur vorzeitigen Ablösung. Bei der Optimierung des Betriebes der Speicherperipherie existieren neben der Konsolidierung zu SAN/NAS-Technologien vor allem Potenziale bei der Analyse des Auslastungsgrades auf Nutzdaten-, Tablespace-, Filesystem- und Nettspeicherebene sowie bei der «richtigen» Auswahl der RAID-Levels. Gerade in speicherintensiven Umgebungen können kurzfristig Potenziale eingesammelt werden. Ab zehn Terabyte Nettspeichervolumen lohnt sich die genaue Analyse der Speichersysteme.

2) 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, scheiden Vergleichswerte für individuell entwickelte oder ausgeprägte Systeme aus. Hinweise zu «nutzenneutralen» Einsparungen erhält man in der Ablauf- und Aufbauorganisation der Applikationsbetreuung. Grundsätzlich sinnvoll ist, das kritische Know-how zur Betreuung individueller Applikationen im eigenen Haus zu halten. Wer dieses Wissen externen IT-Dienstleistern überlässt, muss sich zweier Risiken bewusst sein: 1. Es entsteht ein hohes Mass an Abhängigkeit, denn die unternehmensspezifische Applikationsbetreuung kann nicht ohne weiteres frei am Markt eingekauft werden. 2. Wenn Applikationsbetreuung und Plattformbetrieb in einer Hand liegen, wird der Bock zum Gärtner. 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.



Wer seine Kosten im Griff hat, vermag auch die Nutzenseite glaubwürdig darzustellen

3) Bürokommunikation

Auch bei der Standard-Bürokommunikation (Desktop- und Notebook-PCs, LAN, allgemeine Dienste) finden sich erhebliche Potenziale. Deren Umsetzung geht in der Regel mit dem Widerspruch betroffener Mitarbeiter einher. Dem kann durch eine Versachlichung der Debatte begegnet werden.

In vielen Unternehmen übersteigt die Anzahl vorhandener und betreuter Desktop- und Notebook-PCs die Mitarbeiterzahl deutlich. Selbst unter Berücksichtigung von Projekt-PCs und der Ausstattung für externe Mitarbeiter könnten 10 bis 20 Prozent der Endgeräte abgebaut werden. Lokale Drucker und kleinere Netzwerkdrucker liessen sich durch Multifunktionsprinter für Gruppen von 20 bis 30 Mitarbeitern ersetzen. Das führt in der Praxis zu Einsparungen von bis zu 50 Prozent der Druckerkosten inklusive Verbrauchsmaterial. Die Nutzungsdauer der Endgeräte ist ebenso beachtenswert. Macht es unter Umständen Sinn, Entwickler-PCs alle 24 Monate auszutauschen, sind die Endgeräte für den administrativen Bereich deutlich länger als 36 bis 48 Monate nutzbar.

4) Projektgeschäft

Der im Kontext der «Value»-Diskussion sensibelste Bereich ist das Projektgeschäft. Projektbudgets sind häufig das erste Opfer, wenn IT-Verantwortliche vor Einsparungszielen stehen. Gestrichene oder verschobene Projekte scheinen der schnellste und einfachste Weg, kurzfristig Budgetvorgaben einzuhalten – bei ignorierten Nebenwirkungen. Die jahrelange Streckung von Projektbudgets führt dazu, dass die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT unter das Wettbewerbsniveau sinkt. Ein adäquater Nutzen der IT für das Unternehmen kann so nicht erzielt werden. Dennoch darf es keinen Freibrief für Projektbudgets geben. Entscheidend für den Erfolg im Projektgeschäft sind Effektivität («die richtigen Dinge tun») und Effizienz («die Dinge richtig tun»).

Effektivität wird vor allem durch Auswahl der «richtigen» Projekte erzielt. Dazu gehört ei-

ne eindeutige Korrelation zwischen Unternehmensstrategie und Projektportfolio - idealerweise anhand einer Balanced Scorecard (BSC) transparent gemacht. Auch das Verhältnis von innovativen Projekten, die im Wettbewerb einen Vorsprung verschaffen, zu reaktiven Projekten, die von der IT-Industrie aufgezwängt wurden, ist ein Indikator. Zum Beispiel variiert der Anteil innovativer Projekte bei vergleichbaren Energiewirtschaftsunternehmen zwischen vier und 32 Prozent des gesamten IT-Budgets. Einzelne Firmen bauen durch ihre IT Wettbewerbsvorteile auf, die einen jahrelangen Vorsprung vor der Konkurrenz mit sich bringen.

Auch Effizienz spielt im Projektgeschäft eine grosse Rolle. Ineffizienz wird immer dann sichtbar, wenn Projektziele – Zeit, Qualität oder Budgets – nicht eingehalten werden. Kein Unternehmen wird auf Dauer «unfallfrei» bleiben. Jedoch gibt es grosse Unterschiede dabei, mit welcher Konsequenz Projekte zum Erfolg gebracht werden. Viel ist von Erfahrung und Geschick der verantwortlichen Personen abhängig, insbesondere der Projektleitung und des Projektcontrollings. Darüber hinaus sind als erste Stufe systematische Werkzeuge im Einsatz, welche die Erfolgsquote erhöhen helfen. Dazu gehört das standardisierte Vorgehen bei Projektplanung, -durchführung und beim Berichtswesen. Ziel muss sein, den Reifegrad der Projektmanagement-Organisation, zum Beispiel gemessen anhand des «Project Management Maturity Model» (PMMM), schrittweise zu erhöhen.

Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass durch einen systematischen und umfassenden Ansatz zur Optimierung der IT-Kosten signifikante Einsparungen realisiert werden können, ohne auf der Nutzenseite Einbussen in Kauf nehmen zu müssen. Die Höhe der Einsparungen hängt ab von der Ausgangssituation und der Konsequenz, mit der Einsparungen umgesetzt werden. Die Drosselung der IT-Ausgaben um bis zu 30 Prozent ist in zwölf Monaten realisierbar. ■

Netzguide

IT Management/ Outsourcing

Immer wieder und vor allem während der Krise wurde Outsourcing als probates Mittel angeführt, um Kosten zu senken und Altlasten zu beseitigen. Dass dies zu kurz greift, hat man inzwischen dazugelernt. Zum einen rücken mehr auch qualitative Aspekte ins Zentrum. Zum anderen ist die IT-Industrie reifer geworden. Neue Konzepte wie «Utility Computing» oder «E-Business on demand» zeigen neue Wege der Beschaffung von IT-Dienstleistungen auf. Doch bevor man sich auf die Abenteuer der schönen IT-Welt einlässt, gilt es, Herr der eigenen vier Wände zu werden. Nur wer weiss, was er hat und wie viel es kostet, kann formulieren, welche Ziele er anvisiert. IT Management ist deshalb zum Schlüsselbegriff geworden, um langfristige und nachhaltige Entscheidungen treffen zu können und die richtige Sourcing-Strategie einzuschlagen.

Wie sieht der aktuelle Stand der Diskussion aus, welche Technologien werden den Markt vorantreiben, welche Konzepte zum Erfolg führen und welche Auswirkungen sind für die IT- und Unternehmensorganisation zu erwarten?

Zu diesen und weiteren aktuellen Themen geben im Netzguide IT Management/Outsourcing Fachexperten Auskunft, berichten über die aktuellen Lösungsansätze und halten Ausschau nach den massgebenden Trends. Reports von der Anwenderfront und Porträts der wichtigsten Anbieter runden dieses unentbehrliche Kompendium für den Schweizer ICT-Profi ab.

ISBN 3-907096-20-7

netzwoche