

Kosten-Stellhebel

IT-Betriebskosten & Optimierung


© Archiv

»Erst Kunden, dann Kosten« galt lange Zeit als Leitmotiv. Dafür kämpfen heute etliche Unternehmen mit enormen IT-Budgetproblemen. Da heißt es mitunter nachdrücklich die Einsparungstellhebel anpacken.



»Gründe für Hauptkostentreiber ermitteln und Einsparpotenzial genau abschätzen«, Matthias Seidl, Lexta Consultants Group.

Eben so erging es einem Klienten der Lexta Consultants Group. Sein IT-Budget verschlang einen hohen dreistelligen Millionenbetrag, davon allein 63 Prozent für den klassischen IT-Betrieb. Das daraufhin eingeleitete Projekt lief in vier Phasen über einen Zeitraum von nahezu 12 Monaten ab. Zunächst wurde ein Benchmarking der IT-Betriebskosten am externen Markt durchgeführt, ein Vergleich von Kosten- und Leistungsstrukturen der IT. »In der Praxis hat sich hierfür ein Vorgehen in drei Schritten bewährt«, erklärt Matthias Seidl, COO und Partner bei Lexta: »Zuerst gilt es, vergleichbare Unternehmen auszuwählen mit ähnlicher Größe, ungefähr gleicher Anzahl Mitarbeiter und/oder vergleichbarer IT-Architektur.« Danach 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 Maximum, erhält man schließlich das Preisbenchmarking. In der zweiten Phase »wurden die Gründe für die Hauptkostentreiber ermittelt und das Einsparpotenzial möglichst genau abgeschätzt«, so Seidl weiter. Dazu wurden sowohl Kosten als auch Nutzen der einzelnen Bereiche des IT-Betriebs auf Basis des durchgeführten IT-Benchmarkings und von »best practices« evaluiert. Darüber hinaus wurden Plausibilitäten geprüft und die Ergebnisse laufend mit den beteiligten IT-Fachabteilungen abgestimmt. Die Ergebnisse waren rund 20 großvolumige Stellhebel zur Kosteneinsparung, die Einschätzung der Einmalkosten für die

identifizierten Maßnahmen und eine Prognose des Business Case.

Die dritte 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. Und schließlich brauchte es noch acht Monate zur Durchführung der oben genannten Maßnahmen in fünf Teilprojekten.

Vom Benchmarking zur Optimierung

Erst einmal ging es an die Abschaltung von nicht oder nur noch wenig genutzten Altsystemen. Hier galt es, diese in Absprache mit den Fachabteilungen abzuschalten bzw. auf »Read-only« umzustellen. Dabei konnte bereits ein zweistelliger Millionenbetrag pro Jahr eingespart werden. »Und das nachhaltig«, unterstreicht Lexta-Mann Seidl.

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

In zahlreichen Abstimmungsrunden mit dem IT-Dienstleister wurde die klare Trennung von Standarddienstleistungen und den kundenspezifischen IT-Services (v.a. Produktionssteuerung) vereinbart. Seidl: »Erfolgskritisch war an dieser Stelle ein klares Trennungskonzept des Unternehmens in Absprache mit dem Betriebsrat. Darüber hinaus galt es, die divergierenden Einstellungen der Software-Ent-

IT-Budgets & Steuerung

Die Kostentreiber der Versicherer

Versicherer geben im Schnitt etwa 30 Prozent ihrer Verwaltungskosten für IT aus. Sie profitieren dann von ihrer IT, wenn der Vermittler bereits im Beratungsgespräch eine Police ausstellen kann oder das Topmanagement zeitnah Zugriff auf alle steuerungrelevanten Vertriebs-, Betriebs- oder Schadenmanagement-Daten erhält.

Doch wie leistungsfähig die IT ist, entscheidet nicht allein das Budget. Höhere IT-Budgets führen nicht zwangsläufig zu höherer Automatisierung und damit zu mehr Produktivität sowie niedrigeren Personalkosten. Zu diesem Ergebnis kommt die Boston Consulting Group (BCG) in einer mehrjährigen Studie, an der sich mehr als 80 Versicherer weltweit beteiligt haben.

Zwei Arten von Kostentreibern müssten die Versicherer aktiv managen, nämlich IT- und Geschäftskomplexität. »Wenn IT- und Geschäftsstrategie auseinander laufen, können IT-Investitionen nicht ihren maximalen Nutzen entfalten«, sagt BCG Wien-Geschäftsführer Dieter Tschach. Um Einsparungen nicht nur im IT-Bereich zu realisieren, könnten Änderungen im Geschäftsmodell – wie systematische Reduzierung der Produktkomplexität – sinnvoll sein. Parallel sollten Unternehmen die IT-Komplexität reduzieren, indem sie ihre bestehenden Anwendungen konsolidieren, Service-Vereinbarungen regelmäßig anpassen und den Einsatz von Standardlösungen prüfen. In der Verwendung des IT-Budgets würden 75 Prozent für den laufenden Betrieb und 25 Prozent für die Entwicklung neuer Anwendungen und Funktionen eingesetzt. »Versicherungen sollten ihre Betriebsaufwendungen nachhaltig reduzieren und damit das verfügbare IT-Budget für Neu- und Weiterentwicklungen steigern«, meint Tschach. Einfach mehr Geld in IT-Innovationen zu investieren, sei keine Lösung, so das Resümee des BCG-Experten. Vielmehr komme der IT heute die Aufgabe zu, eng abgestimmt mit der Unternehmensstrategie die richtigen Investitionsentscheidungen mit maximalem Geschäftsnutzen zu treffen und effizient zu realisieren.



»Laufen IT- und Geschäftsstrategie auseinander, können Investitionen nicht den maximalen Nutzen entfalten«, Dieter Tschach, BCG.

www.bcg.com

wicklung und des Betriebes zu harmonisieren und arbeitsrechtliche Folgen beim Übergang von Personal einer Konzerneinheit zu einer anderen abzuklären.« Neben klassischen Maßnahmen der Mengenanpassung von Arbeitsplatzsystemen (angestrebte Ratio Mitarbeiter zu Arbeitsplatzsystem 1:1) und Druckern (Ratio Mitarbeiter zu Netzwerkdruker 6:1 in herkömmlichen Bürobereichen und 25 bis 30:1 in offenen), wurden auch Anforderungen wie Druckerservices 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. In der Frage der Optimierung des abgerechneten Speichervolumens mit dem IT-Dienstleister (Seidl: »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 nach monatelanger Abklärung ein Verrechnungsmo-

dell 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 per anno – neu verhandelt und auch für die Folgejahre degressiv fortgeschrieben. »Im Zuge dessen«, so Seidl, »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 ein internes »Housekeeping« durchge-

führt, mit dem Ziel, überschüssigen Speicher abzubauen. Seidl: »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.« Letztlich konnten die Lexta-Consultants gemeinsam mit dem Klienten Einsparungen in Höhe von ca. 15 Prozent des gesamten IT-Budgets nachhaltig realisieren. Weitere Einsparungspotenziale befinden sich derzeit noch in der Umsetzung.

Dietmar Boigner

Weitere Infos:
www.lexta.de

