

ERFOLGSFAKTOR IT-ELASTIZITÄT

„Das traditionelle Vorgehen
beim IT-Kostenmanagement
wird den unternehmerischen
Rahmenbedingungen nicht
mehr gerecht.“

DR. KAI BENDER

ERFOLGSFAKTOR IT-ELASTIZITÄT

Das traditionelle Vorgehen beim IT-Kostenmanagement wird den heutigen unternehmerischen Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht. Insbesondere die Verkürzung der Konjunkturzyklen, also die schnellere Abfolge von Wachstums- und Stagnationsphasen, hat erhebliche Auswirkungen auf die Planung und Steuerung der IT-Funktion. Denn die Aufrechterhaltung des IT-Betriebs, die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts und die Durchführung von Projekten sind immer größeren Risiken ausgesetzt. Historisch gewachsene Methoden der IT-Kostensteuerung greifen zu kurz, ebenso die IT-Dienstleistungen der meisten Service-Provider. Deshalb bedarf es einer Orientierung an zusätzlichen Erfolgsmaßstäben, die Anwender und Anbieter gleichermaßen betrifft und sie zur engeren Zusammenarbeit zwingt. Kurz: Die IT-Kostensteuerung muss ergänzt werden – um die Perspektive der IT-Elastizität!

Bislang orientierte sich das IT-Kostenmanagement im Wesentlichen an der aktuellen betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Situation: Wenn eine Stagnation oder gar Rezession des Kerngeschäfts abzusehen war, wurden auch die Funktionskosten innerhalb des Unternehmens gesenkt. In der IT geschah dies meist dadurch, dass Projekte aufgeschoben und Service Levels reduziert wurden, bis sich das Unternehmen erneut auf Wachstumskurs befand. Sobald wieder mehr finanzieller Spielraum bestand, versuchte das Unternehmen, die versäumten beziehungsweise aufgeschobenen Investitionen nachzuholen. Ein Zyklus, der häufig mehrere Jahre dauerte. Lange Zeit war das ein erfolgreicher Weg – allerdings mit dem Nachteil, dass die IT-Bereiche permanent unter Druck standen. Dieser Druck hat sich in jüngster Zeit so sehr verstärkt, dass das bisherige Prozedere an seine Grenzen stößt. Dafür gibt es gleich mehrere Ursachen.



DR. KAI BENDER
verantwortet das Deutschland-
geschäft der globalen Information
Technology & Operations Practice
bei Oliver Wyman.

Kai.Bender@oliverwyman.com
+49 30 399 945 61
+49 171 309 83 69 mobil

VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN

Zunächst einmal machen verkürzte Konjunkturzyklen den IT-Abteilungen zu schaffen: Es bleibt immer weniger Zeit, Versäumnisse wirtschaftlicher Stagnationsphasen aufzuarbeiten. Denn selbst in Wachstumsphasen ist die nächste Rezession oder Stagnation meistens bereits absehbar – und die dringend benötigten Investitionen werden erneut auf die lange Bank geschoben. Das hat weitreichende Folgen: Die IT-Infrastruktur veraltet technologisch, die IT-Organisation kann mit den aktuellen Entwicklungen nicht mehr Schritt halten. Letztlich kann dadurch sogar der gesamte Geschäftsbetrieb gefährdet sein.

Darüber hinaus haben die meisten Unternehmen die Ausgaben für die IT in den vergangenen Jahren bereits so weit reduziert, dass die Maßnahmen zur Kostensenkung völlig ausgereizt, wenn nicht sogar überspannt sind. Der Anteil kurzfristig beeinflussbarer Kosten an den IT-Gesamtausgaben – dazu zählen vor allem Projekte – ist in vielen Unternehmen inzwischen unterkritisch, Werte von unter 15 Prozent sind hier durchaus üblich. Folglich bestehen kaum noch Einsparmöglichkeiten. Ebenfalls am Limit angelangt sind zudem einfach durchführbare Effizienzmaßnahmen wie etwa eine Anpassung des Service-Levels oder Konsolidierungen lokaler Rechenzentren. Maßnahmen zur Kostensenkung, die darüber hinausgehen, wie etwa die Konsolidierung von Anwendungen, benötigen entweder mehr Zeit respektive entsprechende Investitionen, die aus oben genannten Gründen allerdings kaum möglich sind.

„Die verkürzten Konjunkturzyklen haben erhebliche Auswirkungen auf die Planung und Steuerung der IT-Funktion. Deshalb muss die IT-Kostensteuerung um die Perspektive der IT-Elastizität ergänzt werden.“

„In vielen Branchen ist die Digitalisierung bereits so weit fortgeschritten, dass der IT der Stellenwert eines strategischen Enablers für das Kerngeschäft zufällt. Diese Rolle muss in den Unternehmen auch verankert werden.“

Aus denselben Gründen, Zeitmangel und finanzieller Engpass, lassen sich auch Systemintegrationen und die Einführung neuer Anwendungen nicht mehr nach bisherigem Muster durchführen – jedenfalls nicht in vernünftigem Maße. Denn die Einführung neuer Lösungen erfordert umfangreiche Einführungs- und Integrationsmaßnahmen, deren Dauer, Kosten und Komplexität für den Anwender erhebliche Risiken birgt. Meist steht der Wunsch, den Geschäftsablauf effizienter zu gestalten, am Anfang solcher Projekte. Doch dieses Ziel lässt sich selten erreichen, da Standardlösungen durch immer neue individuelle Anpassungen häufig bis zur Unkenntlichkeit verändert werden. Angesichts der heute vorherrschenden zeitlichen Rahmenbedingungen sind derartige Projekte demnach nicht mehr plan- und durchführbar. Die Folge: Die gewünschten Maßnahmen werden künftig nicht mehr umgesetzt, die IT kann die gesetzten inhaltlichen Ziele nicht mehr erfüllen – es sei denn, die Unternehmen etablieren einen radikal vereinfachten Einführungsansatz.

Ein weiterer Faktor, der ein Umdenken beim IT-Management erfordert, ist ein unzureichendes Angebot für IT-Services. Ansätze wie Cloud Computing versprechen zwar eine höhere Flexibilität der IT-Kosten. Bei genauerer Betrachtung lösen die meisten Angebote dieses Versprechen jedoch nicht ein. Denn nach wie vor gilt es, Abnahmevolumina (Seats, Storage, Transaktionen) in engen Grenzen festzulegen, sofern die Stückkosten stabil bleiben sollen. Auch daran, dass weiterhin der Anwender selbst für Transition- und Transformation-Projekte aufkommen muss, hat sich nichts geändert. Darüber hinaus sind Unternehmen kaum in der Lage, die Werthaltigkeit der immer noch techniklastigen Produkte und Services zu überprüfen. Deshalb ist es nicht möglich, kurzfristige Einsparungen oder eine tatsächliche Flexibilität bei den IT-Kosten zu erreichen. In Situationen, in denen kurzfristig IT-Kosten reduziert werden müssen, fühlen Anwender sich in der Regel nicht ausreichend durch ihre Service-Provider unterstützt.

Es sei noch ein abschließender Punkt aufgeführt, der das bisherige Vorgehen beim IT-Kostenmanagement überholt erscheinen lässt: Bislang ist die Enabler-Rolle der IT innerhalb vieler Unternehmen noch nicht ausreichend verankert. Doch dafür wird es höchste Zeit. Denn in zahlreichen Branchen, etwa bei Banken, Energieunternehmen und Zeitungsverlagen, ist die Digitalisierung bereits so weit fortgeschritten, dass der IT der Stellenwert eines strategischen Enablers für das Kerngeschäft zufällt. Wenn jedoch wichtige, innovationstreibende IT-Projekte nicht mehr durchgeführt werden können, weil der Kostendruck kurzfristig zu groß wird, läuft das Unternehmen Gefahr, den Anschluss im Kerngeschäft zu verlieren. Es liegt daher auf der Hand, dass die reine Orientierung an den IT-Kosten, die sich möglicherweise in der Verschiebung oder gar Absage geschäftsrelevanter Projekte niederschlägt, ein erhebliches strategisches Risiko birgt.

ALTE MUSTER AUFLÖSEN

Die hier aufgeführten fünf Punkte legen zwangsläufig einen Schluss nahe, zumal die angesprochene gesamtwirtschaftliche Entwicklung mit immer kürzeren Konjunkturzyklen voraussichtlich anhalten wird: Das Grundverständnis des IT-Kostenmanagements muss sich erheblich weiterentwickeln, und zwar auf Seiten der IT-Anwender aber auch der IT-Anbieter. Beide Seiten sollten dabei insbesondere die IT-Elastizität als einen zentralen Erfolgsfaktor des IT-Managements ansehen. Denn gängige Parameter, mit denen bislang die Effizienz der IT bei den Anwendern bewertet wurde, setzen lediglich IT-Verbrauchsgrößen wie etwa IT-Kosten, IT-Spending oder IT-Personalstand in Bezug zu Leistungs- und Strukturgrößen des gesamten Unternehmens (Umsatz, Gesamtmitarbeiterzahl etc.).

Diese gängigen Messgrößen, die stets periodenbezogen und verwendungsneutral formuliert werden, sagen jedoch nichts darüber aus, wie die Effizienz der IT auf mögliche künftige Geschäftsschwankungen reagiert oder was mit den bezeichneten Kosten unter veränderten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen geschieht. Deshalb erscheint eine reine Fokussierung auf die IT-Effizienz nach bewährtem Muster nicht mehr sinnvoll, stattdessen ist die Ergänzung um die Perspektive der IT-Elastizität ratsam. Damit ist die Skalierbarkeit der IT-Ressourcen nach Höhe und Struktur, sofern sich die Leistungs- und Strukturgrößen des Unternehmens ändern, gemeint. Um diese Elastizität der IT quantifizierbar zu machen, sollten die bisherigen Kenngrößen um weitere Faktoren ergänzt werden.

Zunächst betrifft das die IT-Stückkosten, die sich ergeben, wenn servicebezogene IT-Kosten mit dem zugrunde liegenden Mengengerüst gewichtet werden (z.B. User, Terabyte). Das IT-Management sollte stets bestrebt sein, diese Stückkosten über mehrere Perioden hinweg zumindest stabil zu halten, nach Möglichkeit sogar zu senken, und zwar unabhängig von Wachstums- und Stagnationsphasen. Die Konsequenz: Mengenunabhängige Strukturkosten der IT – in manchen Unternehmen als IT-Fixkosten bezeichnet – bleiben niedrig, Leerstände werden vermieden und zusätzliche Kapazitäten

lassen sich flexibel abrufen. Dieses Ziel gilt es, im Sinne einer IT-Stückkostenstabilität, auch dann aufrecht zu erhalten, wenn sich die Strukturgrößen des Unternehmens signifikant, also etwa 30 bis 40 Prozent pro Jahr, verändern.

Ein weiterer Punkt, der neben der Stückkostenstabilität beachtet werden muss, ist eine Unterteilung der IT-Kosten in Run- und Change-Kosten respektive deren Verhältnis. Vor allem die Finanzbranche geht hier bereits mit gutem Beispiel voran und hat diese Unterteilung vor Jahren eingeführt. Das Verhältnis von Change- zu Run-Aufwendungen ist ein Indikator für die IT-Elastizität, da Change-Kosten erstens in aller Regel stärker und kurzfristiger beeinflussbar sind als Run-Kosten und zweitens die Innovationsleistung der IT vor allem im Change-Bereich sichtbar wird. Demnach ist ein vergleichsweise hoher Change-Anteil auch ein Indikator für eine höhere IT-Elastizität.

NEUE INTEGRATIONSANSÄTZE NÖTIG

Abgesehen von diesen Ergänzungen zu den bislang etablierten IT-Kenngrößen, die vor allem die Unternehmen sprich IT-Anwender betreffen, stehen aber auch die Anbieter von IT-Services in der Pflicht. Für sie gilt es, sich neuen Systemintegrationsansätzen zu öffnen. In Zeiten, in denen der Consumer-Markt durch die Verbreitung von Apps getrieben wird, verspüren auch immer mehr Unternehmen das Bedürfnis, bereits vorkonfigurierte Anwendungsbausteine zu laden, auf unterschiedlichen Endgeräten zu installieren und letztlich sofort einsetzen zu können. Doch im Bereich zentraler Systeme, die in vielen Unternehmen durch Legacy-Anwendungen, historische Datenbestände und zahllose Schnittstellen geprägt sind, entspricht diese Vorstellung bislang reinem Wunschdenken. Allerdings dürfte die Zahl großer Systemintegrationsprojekte in den kommenden Jahren erheblich zurückgehen, zumal Anwender einen attraktiven Business Case durch die Einführung neuer Anwendungen unter akzeptablen Risiken und ebensolchen Einführungskosten erwarten. Auf diese Erwartungshaltung müssen Service-Provider ihr Geschäftsmodell künftig ausrichten: durch stärker standardisierte und unabhängig voneinander einsetzbare Anwendungsbausteine, die ohne signifikanten Anpassungsaufwand betrieben werden können. Einführungsprojekte lassen sich dadurch kurzfristiger umsetzen, die Betriebskosten besser planen. Auf diesem Weg können Service-Provider erheblich zur Elastizität der IT bei ihren Kunden beitragen.

Zusätzlich sind die IT-Anbieter aufgefordert, ihren Kunden „echte“ Cloud-Computing-Angebote zur Verfügung zu stellen. Denn viele Anwender erwarten in Verbindung mit dem Begriff „Cloud Computing“ ein Konzept, das einige Grundprobleme etablierter externer Betriebsmodelle löst. Dazu zählen insbesondere nahezu vollständig flexible Volumina, die der Kunde dem Anbieter abnimmt – bei gleich bleibenden Stückkosten und erheblich reduzierten Transitionsaufwänden. Anders formuliert: Anwender erwarten von

Service-Providern einen substantziellen Beitrag zur Steigerung der IT-Elastizität. In den kommenden Jahren werden Service-Provider versuchen, dieser Erwartungshaltung von Kundenseite mit immer mehr Angeboten gerecht zu werden oder wenigstens nahe zu kommen. „Klassische“ Outsourcing-Angebote, die lediglich unter der Bezeichnung „Cloud“ laufen, werden sich dagegen nicht durchsetzen.

ENGERE ZUSAMMENARBEIT GEFORDERT

Die hier beschriebenen Entwicklungen haben natürlich auch erhebliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen IT-Anwendern und IT-Anbietern. Im Idealfall werden Unternehmen die Art der Planung und Führung ihrer IT-Organisation an den strategischen Erfordernissen ihres Geschäfts ausrichten. Wenn die reine Fokussierung auf die IT-Kosten durch Parameter der IT-Elastizität ergänzt werden sollen, muss der Markt entsprechende Lösungen und Ansätze zur Systemintegration und für den Betrieb zur Verfügung stellen, weil nur dadurch die Parameter der IT-Elastizität optimiert werden können.

Das bringt auch für die Anbieter gravierende Veränderungen mit sich, die ihre bisherigen Geschäftsmodelle infrage stellen, weil die Anwender andere Bedürfnisse als bisher haben: Service-Provider und Systemintegratoren müssen in den kommenden Jahren neue Geschäftsmodelle entwickeln, die den Anwendern einen elastischen IT-Kostenverlauf garantieren. Im Gegenzug müssen Anwender ihre strategischen IT-Partner aktiv und frühzeitig in die Planung einbinden. Damit Anbieter und Anwender gleichermaßen zu ihrem Recht kommen und mit dem veränderten Anforderungsprofil zufrieden sind, müssen also neue Wege der Zusammenarbeit gefunden werden: Wege, die sich auf den Mehrwert der IT für das Unternehmen fokussieren, die auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet sind und die eine optimale IT-Elastizität des Anwenders gewährleisten.

„Unternehmen sollten die Art der Planung und Führung ihrer IT-Organisation an den strategischen Erfordernissen ihres Geschäfts ausrichten. Um den reinen Fokus auf die IT-Kosten durch Parameter der IT-Elastizität zu ergänzen, muss der Markt entsprechende Ansätze zur Systemintegration und für den Betrieb zur Verfügung stellen.“

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung. Wir verbinden ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Oliver Wyman ist mit mehr als 50 Standorten in 25 Ländern vertreten. Zu unseren Kunden zählen die Vorstände und Topmanager der 1.000 weltweit führenden Unternehmen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.com/de

© 2011 Oliver Wyman. All rights reserved.

KONTAKT

Dr. Kai Bender

Information Technology & Operations Practice

Neustädtische Kirchstraße 8

10117 Berlin

+49 30 399 945 61

+49 30 399 945 95 fax

+49 171 309 83 69 mobil

Kai.Bender@oliverwyman.com