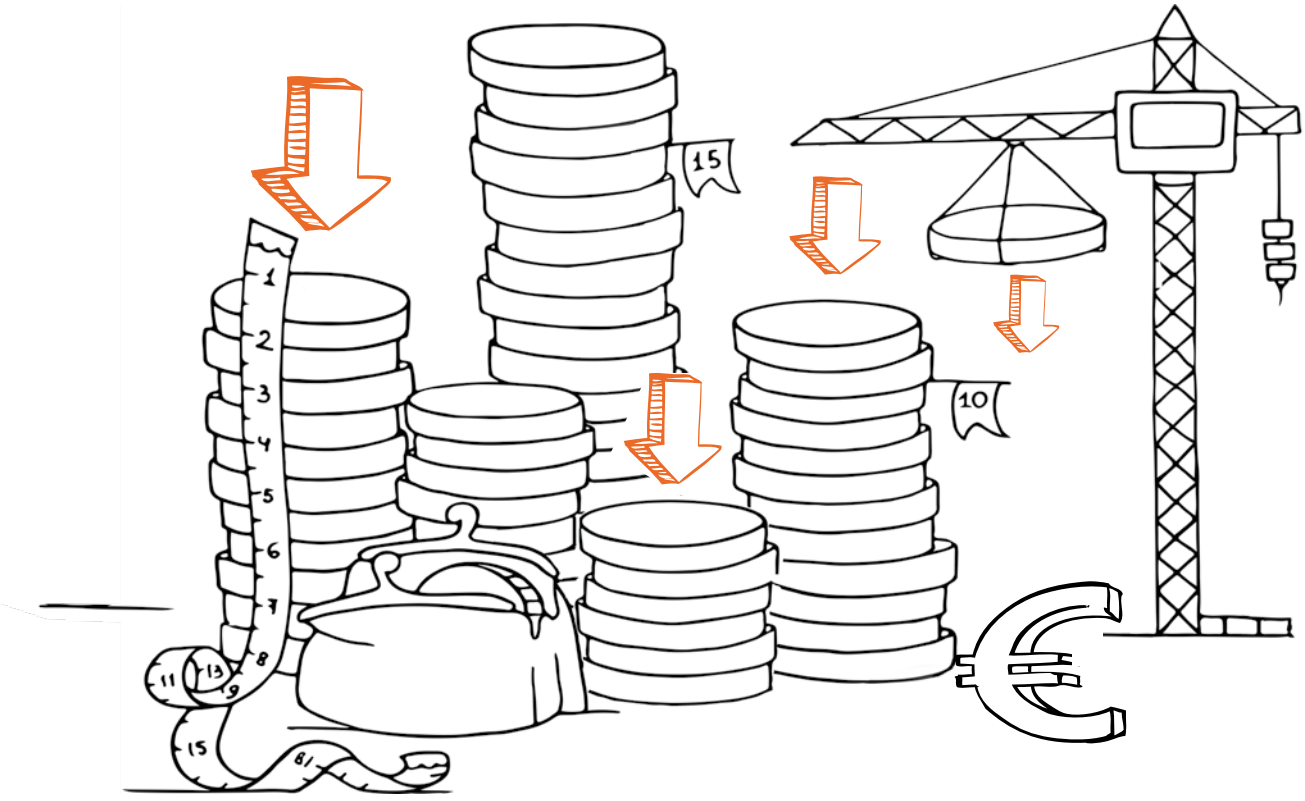



# Perspektivenwechsel

## IT-Kostensenkungen neu gedacht

von Martin Mertens und Matthias Riepl

**Die wichtigsten Anforderungen an die IT im nächsten Jahr? Kostensenken und Effizienz steigern.[1] Dies bedeutet, der Druck auf IT-Etats wird weiter wachsen. Und die entscheidende Frage lautet: Wie lässt sich diese Herausforderung meistern?**

### Die Kosten im Fokus

Gängige Methoden starten mit einer Aufschlüsselung der Kosten, in der Regel nach Kostenblöcken, wie zum Beispiel Personal, Hardware, Software …

Sind Kosten das treibende Motiv, sind auch die Ziele kostenbasiert. Ein klassisches Beispiel ist die Vorgabe, die IT solle 10 Prozent einsparen. Da diese 10 Prozent dann auf die Kostenblöcke verteilt werden, setzten die Verantwortlichen den Rotstift häufig ohne Rücksicht auf langfristige Effekte und ohne Rücksicht auf andere Kostenblöcke an. Notwendige Leistungen des Kostenblocks bleiben dabei oft außen vor. Gespart wird damit am „falschen Ende". Bei unseren Kunden stellen wir fest, dass die Methode „Rasenmäher" oft zu Frustration führt und Unmut über die Entscheidungen des Managements erzeugt.

### Vom Kostendenken zum Leistungsdenken

Ein völlig anderer Ansatz gliedert zunächst den Wertbeitrag der IT nicht in Kostenblöcke, sondern in inhaltliche Leistungsblöcke auf, wie zum Beispiel „elektronischer Büroarbeitsplatz", „User Helpdesk" oder „Wartung und Weiterentwicklung Applikationen ZV-Domäne". Für eine gezielt getroffene Auswahl

1 siehe auch Studie " IT-Trends 2015", Capgemini Deutschland GmbH unter 154 Entscheidungsträgern der IT

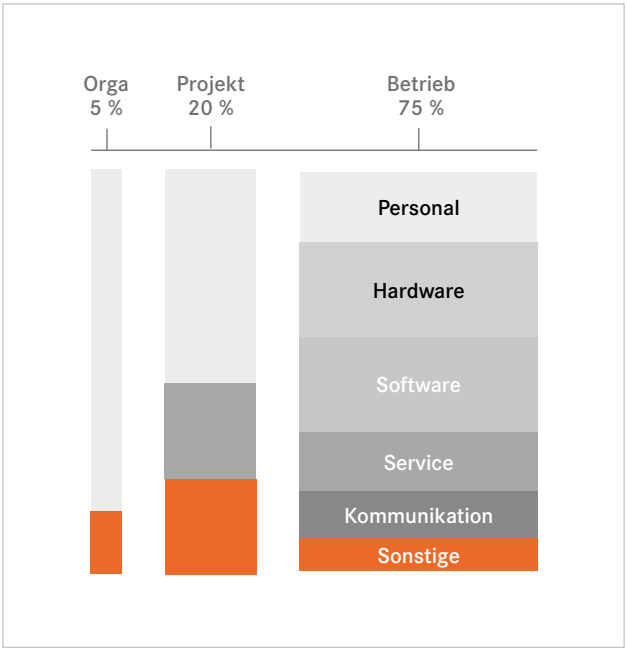



Abbildung 1: Gängige Kostenaufschlüsselung (nach „IT-Kosten- und Wertmanagement“, PwC 2009)

dieser Leistungsblöcke wird die Leistungserbringung auf Optimierungspotenzial hin analysiert. Die daraus resultierenden Effizienzsteigerungsmaßnahmen führen immer auch zu Kostensenkungen, sind also „intelligente Kostensparmaßnahmen“. Mit diesem Ansatz stellen sich somit die beiden eingangs genannten Hauptziele von IT-Entscheidern als Seiten ein und derselben Medaille dar. Der Weg über die Effizienzseite der Medaille erspart dabei die Aufwände der Analyse der Kostenseite. In der Mehrzahl der Fälle liefert die Analyse der Leistungsblöcke aber bereits eine fundierte Einschätzung des Einsparpotenzials. Dieses Potenzial setzt sich wie folgt zusammen (siehe Abbildung 2):

Die Kostenstruktur von Leistungsblöcken und deren Verbesserungspotenziale, also Ineffizienzen beziehungsweise zu hohe Kosten, lassen sich ihrem Ursprung nach in drei Kategorien unterteilen:

- **Leistungsblock-unspezifische Einsparpotenziale:** vermeidbare Kosten aufgrund von Defiziten in der Gesamtsteuerung der IT, zum Beispiel einem unzureichenden Architekturmanagement oder einem ineffizienten Change-Prozess. Diese Defizite wirken sich nahezu auf jeden Leistungsblock aus, ihr Ursprung liegt jedoch außerhalb des Leistungsblocks.
- **Leistungsblock-spezifische Einsparpotenziale:** vermeidbare Kosten, zum Beispiel aufgrund suboptimaler Domänenprozesse, zu teurer Dienstleister oder eines fachlich nicht hinreichenden Softwareprodukts. Der Ursprung dieser Defizite liegt direkt im Leistungsblock selbst.
- **Unvermeidbare Kosten:** Hierbei handelt es sich um die minimalen Kosten, die zur Leistungserbringung benötigt werden. Hier sind keine Einsparungen möglich beziehungsweise sinnhaft.

Ein entscheidender Vorteil der Differenzierung der IT nach Leistungsblöcken ist die Möglichkeit, nur die wesentlichen Leistungsblöcke zu untersuchen. Also diejenigen, bei denen die Einsparpotenziale erfahrungsgemäß am größten oder am leichtesten umzusetzen sind.

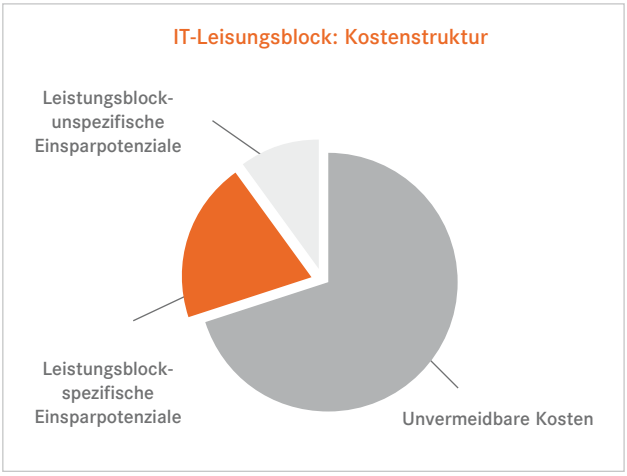



Abbildung 2: Alternative Kostenaufschlüsselung pro Leistungsblock

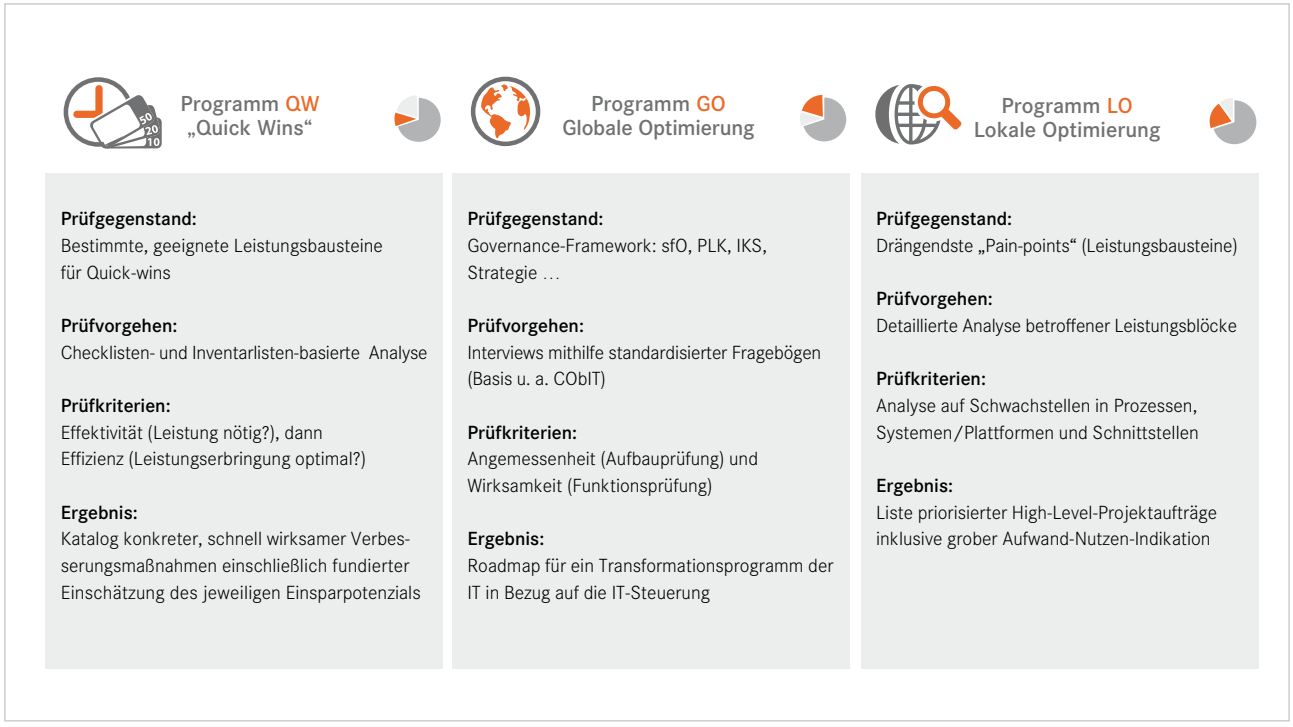



Abbildung 3: Die drei Programme im Überblick

## Drei Programme zur Effizienzsteigerung

Bei näherer Betrachtung der alternativen Kostenstruktur von IT-Leistungsblöcken lassen sich drei wirkungsvolle Hebel zur Effizienzsteigerung identifizieren, die in den folgenden Programmen beschrieben werden:

- **Programm QW („Quick Wins“):** Dieses Programm hat die Leistungsblock-spezifischen Kosten im Fokus und konzentriert sich auf diejenigen Leistungsblöcke, die schnell zu realisierende Erfolge versprechen: in der Regel die Vermeidung von Verschwendung (zum Beispiel Überlizenzierung) oder Überflüssigem (zum Beispiel veraltete Reports). Erfahrungsgemäß handelt es sich um eher technische oder organisatorische Leistungen (zum Beispiel elektronischer Büro-Arbeitsplatz, User Helpdesk), die im Rahmen einer Checklisten- beziehungsweise Inventarlisten-basierten Analyse zuerst in Bezug auf die Effektivität (ist die Leistung nötig?) und danach auf die Effizienz (ist die Leistungserbringung optimal?) hin untersucht werden.

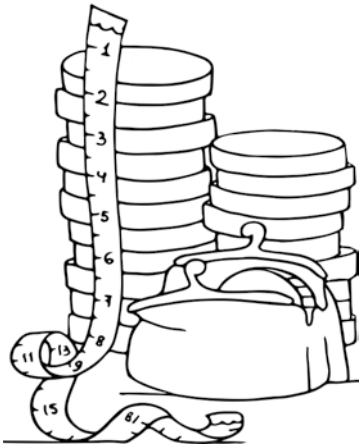
- **Programm GO („Globale Optimierungen“):** Die Leistungsblock-unspezifischen Kosten im Fokus, konzentriert sich dieses Programm auf globale Einsparpotenziale. Die IT-Steuerung (IT-Strategie und IT-Governance, Architekturmanagement, übergreifendes Anforderungsmanagement, Projekt-Portfolio-Management etc.) wird auf Angemessenheit (Aufbauprüfung) und Wirksamkeit (Funktionsprüfung) hin untersucht. In diesem Fall sind nicht die Leistungsblöcke Gegenstand der Untersuchung, sondern Bausteine des bestehenden Governance-Frameworks.

> **Programm LO („lokale Optimierungen“):** Mit Fokus auf die Leistungsblock-spezifischen Kosten konzentriert sich dieses Programm auf einzelne Leistungsbausteine, deren Ursachen für Ineffizienzen eher komplex sind (zum Beispiel historisch gewachsene, schwer zu wartende Systeme, Heterogenität in der Anwendungslandschaft, extrem breite Systemschnittstellen). Typischerweise handelt es sich bei den betroffenen Leistungsblöcken um die IT-technische Unterstützung von Geschäftsprozessen.

## Fazit

Die drei Programme sind so geschnitten, dass sie unabhängig voneinander angegangen werden können. Den größten Effekt erzielt allerdings die Kombination aller drei Programme. Da dies jedoch ein mehrjähriges, durchaus komplexes Unterfangen sein kann, empfehlen wir, in einem ersten Schritt mit dem Programm QW zu starten. Denn dieses Programm erzeugt in der Regel ein Momentum, das die Akzeptanz und Wirksamkeit der anderen Programme stark erhöht. Programm GO sollte ebenfalls und insbesondere dann angegangen werden, wenn ein starkes Commitment zur Nachhaltigkeit gegeben ist und strategische Herausforderungen anstehen.

Da Programm LO, breitflächig angewendet, mit einem hohen Risiko verbunden ist, empfehlen wir die Durchführung nur bei den drängendsten „Pain Points“. Die Effektivität der in Programm LO definierten Maßnahmen wird erhöht, wenn sie mit Programm GO kombiniert werden.



Unabhängig davon, wie der konkrete Programm-Mix aussieht – intelligente Kosteneinsparungen werden vor allem durch Effizienzsteigerung erzielt. Und dann bilden Kosten und Effizienz die beiden Seiten einer Medaille.

**Autoren**

**Martin Mertens**
Principal IT Consultant
CoC IT Strategy & Governance
> +49 (0) 89 / 943011 - 1856
> martin.mertens@msg-gillardon.de

**Matthias Riepl**
Senior Business Consultant
CoC IT Strategy & Governance
> +49 (0) 89 / 943011 - 2271
> matthias.riepl@msg-gillardon.de