

## Informatik

### Dilemma zwischen Kostendruck und Business-Anforderungen

## IT im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und steigenden Anforderungen

*The truth is technology should be, and can be, understood in terms of the results it delivers. It has to yield to the demands of business. — Carly Fiorina, CEO HP*

In den letzten Jahren ist der Druck auf die Informatikkosten kontinuierlich gestiegen. Wo in früheren Zeiten ungebremst in die Informatik investiert wurde, müssen aufgrund des insgesamt hohen Kostendrucks auch IT-Budgets markant gekürzt werden.

Gleichzeitig steigen die Business-Anforderungen an die Informatik, welche zentraler Bestandteil der Leistungserbringung geworden ist. Ein Grossteil der Leistungen kann nur noch mit Hilfe von Informatik-Unterstützung erbracht werden. Neue Technologien ermöglichen immer bessere, schnellere und günstigere Prozesse.

Dieses Dilemma wird in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und mit angespannter Ertragslage verschärft. Kosteneinsparungszielen wird mit einschneidenden Massnahmen begegnet: Budget-Kürzungen, interne Optimierungen, Zurückstellen wichtiger Projekte und geplanter Investitionen.

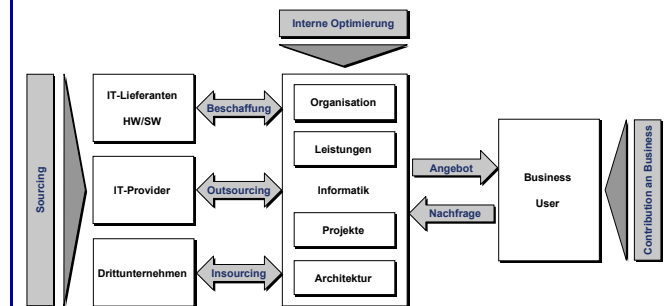
Erschwert wird die Aufgabe der Unternehmensleitung durch mangelnde Kostentransparenz. Die Controlling-Instrumentarien zur Beurteilung des Returns auf IT-Investitionen, des Wertbeitrags der Informatik oder des Informatik-„Verbrauchs“ durch verschiedene Unternehmenseinheiten sind noch wenig entwickelt und reichen oft nicht aus, um den Einsatz der Informatikmittel fundiert zu beurteilen und zu kontrollieren.

Hinzu kommt, dass Business und IT meist unterschiedliche Ziele und Anreize haben und oft unterschiedliche Kulturen leben, was eine effektive Zusammenarbeit erschwert.

## I. Zusätzliche Einsparpotentiale systematisch identifizieren

Bereits durchgeführte Massnahmen lassen den Eindruck entstehen, weitere, markante Kosteneinsparungen seien nicht mehr erzielbar. Bislang konzentrierten sich Massnahmen auf eine interne Sicht der Informatik. Einige haben ein Outsourcing von IT-Leistungen durchgeführt, was rückblickend oft unterschiedlich beurteilt wird.

Um das Sparpotential auszuschöpfen, ist es notwendig, ein strukturiertes Vorgehen zu wählen. Der Scope möglicher Ansatzpunkte muss erweitert werden. Wie folgende Grafik zeigt, ist die Informatik als Teil eines komplexen Systems zu verstehen.



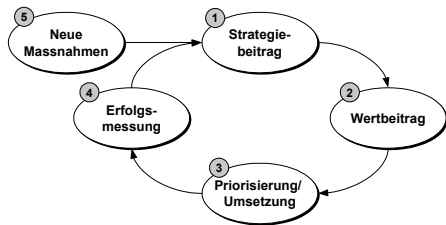
Obiges Modell unterstützt die Identifikation aller Optimierungshebel und die systematische Analyse von Potentialen, um geeignete Massnahmen abzuleiten. Zentrale Fragestellungen sind:

- **Sourcing:** Wie wird strategisch bzw. operativ eingekauft? Ist der Einkaufsprozess optimierbar? Können Leistungen und Aufgaben vorteilhafter extern bezogen werden? Können gewisse Aufgaben in einer Partnerschaft besser wahrgenommen werden? Gibt es Leistungen, die erfolgreich am Markt angeboten werden können?
- **Interne Optimierung:** Können interne Prozesse und Instrumentarien der Informatik-Abteilung verbessert werden? Basiert die Organisationsstruktur auf den Aufgaben und Prozessen? Besteht ein fundiertes Projekt-Portfolio-Management und IT-Controlling? Kann die Architektur optimiert werden?

- **Business Contribution:** Orientiert sich das Angebot an den Business-Bedürfnissen? Werden die Leistungen in anbotenem Umfang und Qualität benötigt? Sind die Leistungen klar über SLAs definiert und messbar? Wie werden die IT-Kosten intern verrechnet?

## II. Controlling macht Optimierungen messbar

Durch Rationalisierung und Optimierung werden IT-Kosten kurz- und mittelfristig gesenkt. Doch damit ist lediglich eine Basis gelegt. Nachhaltige Ergebnisse lassen sich erst durch Institutionalisation eines Controllingzyklus erreichen.



Nach der systematischen Analyse der ausgewählten Bereiche und der Identifikation von Einzelmassnahmen werden diese auf ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen und ihren Wertbeitrag hin beurteilt und priorisiert. Für eine nachhaltige Optimierung müssen in einem Zyklus der Erfolg gemessen, geeignete Eingriffe abgeleitet und dem Prozess neue Massnahmen zugeführt werden.

### I. Strategiebeitrag (Effektivität)

Bislang durchgeführte Massnahmen haben Informatik-Abteilungen kleiner werden lassen. Während die zur Verfügung stehenden Mittel weniger geworden sind, bleibt offen, ob diese auch am richtigen Ort eingesetzt werden. Dabei gilt es zu beurteilen, ob das Business bei der Realisierung der Unternehmensziele optimal unterstützt wird.

### 2. Wertbeitrag (Effizienz)

Die Frage nach dem Wertbeitrag klärt, wie sich Kosten und Ertrag verhalten, d.h. ob die Informatik-Mittel optimal eingesetzt werden. Kosten und Nutzen müssen ermittelt und gegenübergestellt werden — eine komplexe Aufgabe.

### 3. Priorisierung / Umsetzung

Massnahmen werden entsprechend ihrer Wichtigkeit, abgeleitet aus ihrem Strategie- und Wert-Beitrag, priorisiert, geplant und umgesetzt. Dabei sind Aspekte wie Zeit, Aufwand, Risiken und verfügbare Kapazitäten erfolgskritisch.

### 4. Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung erlaubt nicht nur ein frühzeitiges Eingreifen, sondern liefert durch Erfahrungswerte auch wertvolle Erkenntnisse für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses. Für eine fundierte Messung der Zielerreichung sind die Messgrössen und Ziele vorgängig zu definieren.

### 5. Neue Massnahmen

Eine kontinuierliche Verbesserung kann nur erreicht werden, wenn dem Kreislauf systematisch neue Massnahmen zugeführt werden.

### Fazit: Optimierungspotentiale lassen sich durch systematische Vorgehensweise ausschöpfen

Optimierungspotentiale sind selten ausgeschöpft. Mittels eines klar strukturierten Vorgehens lassen sich oft unterschätzte Potentiale realisieren. Das Erzielen weiterer Verbesserungen erfordert aber ein stringentes, systematisches Vorgehen, um alle Optionen zu prüfen und die erfolgsversprechendsten umzusetzen. Allerdings bedingt die Sicherung nachhaltiger Ergebnisse einen effizienten Controlling-Prozess.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

## ValueFirst Management Consulting Ltd.

Die ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Schweizer Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in den Bereichen Business Strategie, Optimierung von Organisation und Prozessen, Unternehmenskultur, Human Resources Management und strategische Führungsinstrumentarien.

### Autoren

- Marco Zolin-Meyer, Executive Partner
- Isabelle Auberson

ValueFirst Management Consulting Ltd.  
 Gewerbestrasse 16  
 CH - 8800 Thalwil  
 Tel. +41-43-388 58 58  
 Fax. +41-43-388 58 59  
 E-mail: info@valuefirst.com  
 www.valuefirst.com