

# IT-Infrastruktur-Management

## Ausweg aus der Kostenfalle

(BS/ Dr. Raphael Robl\*) Firmenfusionen und eine Welle von Migrationsprojekten haben während der letzten Jahre in allen größeren und mittleren Unternehmen zu umfangreichen IT-Landschaften geführt. Permanentes Wachstum sowohl im Volumen als auch in der Anzahl der Systeme vergrößerte die Heterogenität der Landschaft und bedeutet inzwischen große technische, organisatorische und finanzielle Herausforderungen für die IT-Abteilungen. Die IT hat sich damit neben Bereichen wie Vertrieb und Marketing zu einer erfolgsentscheidenden Infrastruktur entwickelt und ist in den Augen des Managements und Verwaltungschefs zu einem Kostenfaktor geworden, der unter starkem Argumentationsdruck steht. Vor diesem Hintergrund konzentrieren sich Unternehmen und Behörden inzwischen verstärkt auf die Integration und die Konsolidierung ihrer IT-Systeme und versuchen, zwischen ständig neuen Anforderungen aus den Fachabteilungen, die vom Standpunkt des Wettbewerbs natürlich ihre Berechtigungen haben, und einer möglichst optimalen Kostenneutralität zu steuern.

Gefordert sind daher Reduktion der Anwendungsvielfalt, Verwendung von Standardsoftware und Vereinheitlichung und Konsolidierung der Systemlandschaft. Alle jene Aufgaben, die bei Anpassung, Wartung und Weiterentwicklung der installierten Anwendungen anfallen, werden zusammengefasst als IT-Infrastruktur Services.

Für die Leitungsebene bedeutet der Vorrang der IT-Konsolidierung eine strategische Herausforderung. Vergleichbar mit den immer kürzeren Entwicklungs- und Lebenszyklen neuer Produkte, stehen die IT-Abteilungen verstärkt unter dem Eindruck immer kürzerer Releasezyklen für Anwendungen.

Angesichts der flauen Konjunktur mit gesunkener Nachfrage sollte man die Zeit nutzen, die Infrastruktur durch eine Überprüfung von Qualität, Verfügbarkeit und der Notwendigkeit der oft übereilt ausgelieferten Anwendungen zu konsolidieren. Vor allem die Frage nach der Nutzungsdichte bestehender Software bringt den IT-Abteilungen massives Einsparungspotenzial, wenn man bedenkt, dass etwa 70% der Projektbudgets in die Pflege und Weiterentwicklung bereits bestehender Anwendungen fließen und die tatsächliche Nutzung der Anwendungen nie in definierten Projektbeendungsverfahren überprüft wird. Wird bei rückläufigen IT-Budgets der Projektbewertungsprozess (Balanced Score Card) im Bereich Altanwendungen effizienter gestaltet, so blei-

ben Spielräume auch für neue Projekte, um Stillstand zu vermeiden. Systemintegration und Support leisten derzeit 65 Prozent der deutschen Unternehmen durch die eigene IT-Abteilung.

Angesichts der Heterogenität der Systeme verlangen diese Aktivitäten eine breite Knowhow-Basis. Nötig ist außerdem eine sehr gute Personaleinsatz- und Skillplanung. Denn für Notfälle oder Systemausfälle werden oft kurzfristig und für begrenzte Zeit vertiefte Spezialistenkenntnisse benötigt.

Einen Ausweg aus dieser Lage stellt das Outsourcing ausgewählter Dienstleistungen dar. Outsourcing bedeutet keinesfalls die Auflösung der internen IT-Abteilungen. Lediglich die Anforderungen an die interne IT verschieben sich hin zu mehr management-orientierten Aufgaben. Auch wenn Unternehmen massiv auslagern, sollten sie mindestens 10% aller Leistungen selber abdecken. Weniger, aber qualifiziertere Mitarbeiter haben dann vor allem die folgenden wichtigen strategischen Aufgaben zu erfüllen:

IT-Leiter müssen die Fäden in der Hand behalten und weiterhin die wichtigen strategischen Entscheidungen selber treffen. Die IT-Architektur des Unternehmens selber gestalten und planen. Projektmanagement mit starker Beratungskomponente für die Fachbereiche. Gemeinsam mit den Fachbereichen muss vor allem die Frage geklärt werden warum man neue Software einführen will.

Das sind die Grundvoraussetzungen, um das Outsourcing von IT-Dienstleistungen erfolgreich zu betreiben. Damit ist es möglich bis zu 90% aller nicht-strategischen IT-Leistungen in Form von Implementierungs-, Entwicklungs- oder Wartungsprojekte an externe Partner zu vergeben. Durch die interne Kontrolle der restlichen 10% wird die Strategie vorgegeben und die Hoheit über die internen Prozesse nicht aus der Hand gegeben.

Der hochwertige Support von Anwendungen und Datenbanken und die volle Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur ist heute für alle Unternehmen erfolgs- und wettbewerbsentscheidend. Diese Dienstleistung muss daher dauerhaft auf hohem Niveau erbracht werden. Die Kosten dafür sind entsprechend gestiegen. Immer häufiger gehen Unternehmen daher dazu über, durch eine Externalisierung unterschiedlicher IT-Services die Effizienz weiter zu steigern und ihre Kosten zu reduzieren.

Die Anforderungen dafür werden klar und im Detail definiert und in Service-Level-Agreements festgehalten. Das sorgt in einem ersten Schritt schon einmal für Transparenz hinsichtlich der zu erbringenden Dienstleistungen und ihrer Kosten mit entsprechender Auswirkung auf die Erwartungshaltung der Anwender.

*\*Dr. Raphael Robl ist Diplom-Physiker und Seniorberater bei der DMC - Datenverarbeitungs- und Management-Consulting GmbH in München.*