

## Mit IT-Infrastruktur-Management aus der Kostenfalle

Anwendungssoftware, Systemintegration, Support, Beratung:  
mit breiter Systembasis zur erfolgreichen IT-Konsolidierung





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 große technische, organisatorische

und finanzielle Herausforderungen für die IT-Abteilungen. Die IT hat sich neben Bereichen wie Vertrieb und Marketing zu einer erfolgsentscheidenden Infrastruktur entwickelt und ist zum Kostenfaktor geworden, der unter starkem Argumentationsdruck steht.

Vor diesem Hintergrund konzentrieren sich die Unternehmen 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.

## IT-Infrastruktur-Management

### Management-Services

→ sehr starke Individualisierung vorhanden

- Direktes Management von Datenbanken, Anwendungen und Betriebssystemen
- Systemadministration
- Software Change Management
- Migrationsservices
- Asset-Management
- Hochverfügbarkeitsservices
- Mobile User Support

### Wartungsservices

→ sehr starke Individualisierung vorhanden

- Release-Management
- Application-Management im Bereich ERP und B2B
- Schnittstellenprogrammierung der Anwendungen

### Helpdesk-Services

→ trotz sehr starkem Individualcharakter starke Standardisierungstendenz

- Services auf 1st-Level-Niveau für User von Massenanwendungen
- Services auf 2nd-Level-Niveau für User von Fachabteilungen

### Installationsservices

→ scharfer Wettbewerb, hohe Standardisierung

- Aufspielen und Integrieren von Betriebssystemen
- Aufspielen und Integrieren von Office-Anwendungen
- Rollouts und Verwaltung von Client-Rechnern
- Debugging der Systeme
- Lizenzverwaltung

### Die Herausforderung

Dafür müssen die IT-Leiter ihre Aufwände verursachergerecht und kostentransparent darstellen. Tätigkeiten wie der Betrieb eines Rechenzentrums erhöhen nicht den Umsatz oder die Gewinne der Unternehmen. Es ist einfach eine Aufgabe, die erledigt werden muss, wenn auch nicht notwendigerweise unternehmensintern. Gefordert sind daher:

- Reduktion der Anwendungsvielfalt
- Verwendung von Standardsoftware
- Vereinheitlichung und Konsolidierung der Systemlandschaft.

Alle jene Aufgaben, die bei der Anpassung, der Wartung und der Weiterentwicklung der installierten Anwendungen anfallen, werden zusammengefasst bezeichnet als IT-Infrastruktur-Services.

Für die Unternehmensleitung 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 kürze-

rer Releasezyklen für Anwendungen. Zudem verlangt die verschärfte Wettbewerbssituation scheinbar automatisch wachsende Investitionen in die Informationstechnologie als angeblichem Rationalisierungsinstrument.

Angesichts der flauen Konjunktur mit gesunkener Nachfrage sollten Unternehmen die Zeit nutzen, ihre Infrastruktur durch eine Überprüfung von Qualität, Verfügbarkeit und der Notwendigkeit der oft überreife ausgelieferten Anwendungen zu konsolidieren.

### Spielräume offen halten

Vor allem die Frage nach der Nutzungsdichte bestehender Software bringt den IT-Abteilungen massives Einsparungspotenzial, denn etwa 70 Prozent der Projektbudgets fließen in die Pflege und Weiterentwicklung bereits bestehender Anwendungen und die tatsächliche Nutzung der Anwendungen wird niemals in definierten Projektbeendungsverfahren überprüft.

Wird bei rückläufigen IT-Budgets der Projektbewertungsprozess (Balanced Score Card) für Altanwendungen effizienter gestaltet, bleiben Spielräume auch für neue Projekte, um Stillstand zu vermeiden. Geachtet werden sollte auf

- rasche Integrierbarkeit,
- einfache Wartbarkeit,
- Kosten für Betrieb und Support.

Systemintegration und Support leisten derzeit 65 Prozent der deutschen Unternehmen durch die eigene IT-Abteilung. Durch den langfristigen Charakter der Supportaktivitäten werden durch deren Kosten letztlich auch die Produktstückkosten des Unternehmens erhöht.

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. Zudem wird durch die Vielzahl an produktiven individuellen Anwendungen und die Lizenzpolitik der Anbieter von Standardprodukten wie Microsoft und SAP die Lizenzverwaltung immer aufwendiger und kostspieliger.

Einen Ausweg aus dieser Lage stellt das Outsourcing ausgewählter Dienstleistungen dar. Outsourcing bedeutet keinesfalls die Auflösung der internen IT-Abteilungen. Es verschieben sich lediglich die Anforderungen an die interne IT hin zu stärker managementorientierten Aufgaben. Auch wenn Unternehmen massiv auslagern, sollten sie mindestens 10 Prozent aller Leistungen selber abdecken. Weniger, aber qualifiziertere Mitarbeiter haben dann vor allem folgende wichtige strategische Aufgaben zu erfüllen:

- Führung übernehmen. IT-Leiter müssen die Fäden in der Hand behalten und weiterhin die wichtigen strategischen Entscheidungen selber treffen.
- Die IT-Architektur des Unternehmens gilt es selber zu planen und zu gestalten.
- Projektmanagement mit starker Beratungsfunktion gegenüber den Fachbereichen ist gefragt. Gemeinsam muss vor allem geklärt werden, warum gegebenenfalls neue Software eingeführt werden soll.
- Technologisches Wissen muss aufgebaut werden, um in Entscheidungsvorlagen die richtigen Lösungen vorzubereiten und externe Beratungsleistungen richtig bewerten zu können.
- Partner-Management stellt die Beziehung zu den Dienstleistern langfristig auf eine vertrauensvolle Basis.

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

### Lösungsansatz Outsourcing

Hochwertiger Support von Anwendungen und Datenbanken und die volle Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur ist 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 für Transparenz hinsichtlich der zu erbringenden Dienstleistungen und ihrer Kosten mit ent-



sprechender Auswirkung auf die Erwartungshaltung der Anwender.

- Über die vereinbarten Kennzahlen lassen sich die Dienstleistungen kontrollieren, Defizite ggf. sanktionieren und so gezielt Abhilfe schaffen.

Diese Vorgehensweise hat erfahrungsgemäß die beste Akzeptanz bei Unternehmen gefunden, die teilweise nach wie vor Sicherheitsbedenken haben, wenn es darum geht, kritische Bereiche auszulagern.

### Stufe 1: Installationsservices

Eine relativ niedrige Einstiegsbarriere in das Outsourcing solcher Dienstleistungen sind Services wie Remote Control und Support Services für ERP-Anwendungen oder auch das Applikationsmanagement der meist speziell für die Unternehmen entwickelten Anwendungen.

Ausgelagert wird ausschließlich das „doing“. Die strategische Hoheit über die Entscheidungsprozesse bleibt im Unternehmen. Die Umfänge sind nach Abwägung der jeweiligen Kosten-Nutzen-Aspekte für das Unternehmen flexibel skalierbar. Erfahrungsgemäß ist die Zufriedenheit der Unternehmen mit solchermaßen ausgelagerten Services sehr hoch.

- Die Anbieter bieten viel Erfahrungswissen, gepaart mit hoher Qualität.
- Die gute Kalkulierbarkeit der Kosten erleichtert ebenfalls eine Auslagerung, zumal die Dienstleister dieses Angebot laufend systematisiert, rationalisiert und verbessert haben und Professionalität zu guten Preisen bieten.
- Wichtigste Faktoren für eine profitable Abwicklung sind eine schon in der Planungsphase sehr enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Dienstleister und
- die Bereitschaft des Kunden, seine IT-Landschaft in hohem Maße zu standardisieren und regelmäßige Abläufe weitgehend zu automatisieren.

So ist wieder ein verstärkter Trend hin zu „Thin Clients“ zu beobachten. Deren Verwaltung, Softwaremanagement sowie Softwareverteilung entlasten die Supportabteilungen durch zentralisierte Administration, automatisierte Abläufe, seltenere Ausfälle von Desktops und hohe Ausfallsicherheit durch Serverfarmen.

### Stufe 2: Helpdesk-Services

Mehr Individualcharakter besitzen die Helpdesk-Services, jedoch besteht auch hier bereits eine starke Standardisierungstendenz. Die Kosten für deHelpdesk gehören im Bereich der

Infrastruktur-Services mit zu den höchsten. Deshalb bietet sich auf Grund der Spezialisierung und der Synergie-Effekte (Menge, Volumen), die ein Dienstleister geltend machen kann, ein Outsourcing solcher Aktivitäten am ehesten an. Zu den am häufigsten nach extern vergebenen Aktivitäten zählen

- Services auf 1st-Level-Niveau für Anwender von Massenanwendungen,
- Services auf 2nd-Level-Niveau für Anwender von Fachabteilungen.

### Stufe 3: Management- & Wartungsservices

Die höchsten Belastungen für die IT-Budgets im Bereich Infrastruktur-Services entfallen auf das Management der Betriebssysteme sowie auf Wartung und Optimierung der Anwendungen und den Support von Entwicklungsumgebungen. Unternehmen haben in diesem Bereich vergleichsweise noch die geringsten Erfahrungen mit Outsourcing. Deshalb kann Outsourcing hierfür die Kosten nur deutlich senken bzw. zumindest mittelfristig konstant halten, wenn eine gut geplante Strategie zugrunde liegt.

### Realistisch Sparpotentiale eruieren

- Ein externer Dienstleister kann vergleichsweise günstige Leistungen erbringen, wenn es um Spezialisierung, Erfahrung oder Knowhow geht.
- Outsourcing-Partner sind oft leichter zu reglementieren als interne Abteilungen, weil politische Interessenkonflikte gar nicht erst entstehen. Das wiederum wirkt sich durch größeren Einfluss der IT-Abteilung auf die Leistungserbringung positiv auf die abgelieferte Qualität aus.
- Bei Anwendern sind externe Partner wegen ihrer Kompetenz für durchgängige IT-Lösungen oft geschätzt.

### Strategische Entscheidung über das Was

Was der externe Partner den Unternehmen nicht abnehmen kann, ist die Entscheidung, welche Prozesse nach außen vergeben werden sollen. In vielen Unternehmen sind die Geschäftsprozesse unzureichend dokumentiert. Externe Berater können nur klären, wie Teil- oder Gesamtprozesse am effizientesten

entesten von externen Dienstleistern übernommen und betrieben werden, die Frage nach dem Was bleibt den Unternehmen.

Strategisch bietet sich für den Bereich der Management-Services beispielsweise eine Vergabe von

- Hochverfügbarkeits-Services,
- Migrations-Services, oder, ganz aktuell,
- Asset Management

an, weil diese Leistungen intern meist nicht mit der geforderten Intensität (7 Tage, 24 Stunden) oder mit dem notwendigen tiefen technischen Wissen bedient werden können.

Im Bereich der Wartungs-Services können Themen wie

- Applikationsmanagement Bereich B2B oder ERP,
- Release-Management oder
- Schnittstellenprogrammierung

gut an externe Partner vergeben werden, weil diese Aufgaben oft eigene Entwicklungsabteilungen und den Betrieb eigener Entwicklungs- und Testumgebungen erfordern würden.

### Künftige Herausforderungen

Wer derzeit die organisatorischen Rahmenbedingungen für die IT-Konsolidierung in Angriff nimmt, muss künftige Herausforderungen in den strategischen Entscheidungen von heute mit bedenken:

- die breite Einführung von Linux als Plattform,
- den Nachholbedarf bei der Migration von Windows-basierten NT-Systeme oder
- die weitere Konsolidierung und Vereinheitlichung des Markts bei Anbietern von Standardprodukten,
- die Unterstützung mobiler Anwender unter Berücksichtigung von Zugriffs- und Sicherheitskonzepten, Softwareverteilung, Help Desk etc.

Beispielsweise würde VPN Outsourcing den Unternehmen bis zur Hälfte ihrer Kosten für gemietete oder eigene Leitungen sparen. Diese Einsparungen sind durch den Volumeneffekt möglich, den ein ISP durch Großeinkauf und Verteilung auf mehrere Kunden gegenüber einem Einzelunternehmen geltend machen kann. In diesem Bereich liegt laut IDC und der Meta Group in Deutschland noch erhebliches Potential verborgen, da erst etwa 21 Prozent der Unternehmen eine VPN-Lösung über einen ISP nutzen. Europaweit sind es immerhin 42 Prozent. In Deutschland übernehmen hier die Großunternehmen eine Vorreiterrolle, der Mittelstand zögert noch.

### Die Perspektive

Unternehmen sollten die Zeiten geringen wirtschaftlichen Wachstums quasi als Auszeit betrachten und sie verstärkt dazu nutzen, ihre IT-Landschaft zu konsolidieren. Outsourcing ist dabei kein Eingeständnis von Unvermögen oder Kapitulation. Es basiert auf einer pragmatischen Kalkulation der eigenen Möglichkeiten unter Kosten-Nutzen-Aspekten und einer vorausplanenden Sicht, welcher Weg zu den besseren Ergebnissen führt.

Ein Vergleich zum IT-Betrieb aus früheren Jahren hinkt, da sich durch den Technologiewandel und durch die zahlreichen neuen Anwendungsfelder die Komplexität der Systeme drastisch erhöht hat. Damit hat auch die Qualität des Managements solcher Bereiche eine völlig neue Dimension erhalten, die ein wesentlich breiteres Spektrum unterschiedlicher Kompetenzen erfordert.

Letztlich lautet das Ziel, eine Optimierung der gesamten IT-Prozesse durch Bereitstellung von Spezialkompetenzen zu erreichen, durch reduzierten eigenen Aufwand Liquidität zu schaffen und damit immer die neuen Technologien zur Verfügung zu haben.

Auf dem Weg hin zu einer Service-Organisation haben viele Unternehmen die Option des Outsourcings gewählt. Denn die IT ist kein Selbstzweck, sondern soll helfen, die Leistungen und die Kosten im eigentlichen Kerngeschäft des Unternehmens zu verbessern.



## Ansprechpartner

Dr. Alexander Rickert, Leiter Technik

Tel. 089 42774-189 • E-Mail [alexander.rickert@dmc-group.de](mailto:alexander.rickert@dmc-group.de)

## DMC Datenverarbeitungs- und Management-Consulting GmbH

Valentin-Linhof-Straße 8 • 81829 München

Tel. 089 42774-0 • Fax: 089 42774-199

E-Mail: [dmc@dmc-group.de](mailto:dmc@dmc-group.de) • [www.dmc-group.de](http://www.dmc-group.de)

Geschäftsführer: Angelo W. Zenz • Dr. Matthias Kulesa