

## ERFOLGREICHE PROJEKTE ZUR NACHHALTIGEN SENKUNG DER IT KOSTEN

White Paper JSC AG – Norbert Skubch

Die gesamtwirtschaftliche Lage trübt sich ein – in Deutschland und in der Welt. Die Risiken für die Unternehmen nehmen zu. Ein Blick auf die aktuelle Berichtserstattung in der deutschen Presse spricht eine deutliche Sprache:

*Süddeutsche Zeitung, „Die große Wirtschafts-Party ist vorbei“, Caspar Busse, 9. Juni 2019*

Es vergeht kaum eine Woche, in der nicht ein Unternehmen einen massiven Arbeitsplatzabbau verkündet. ... Die Nachrichten sind besorgniserregend. Sie sind ein klares Zeichen dafür, dass die Party bald vorbei ist. In den vergangenen gut neun Jahren, seit der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise, ging es bei den deutschen Unternehmen immer nur bergauf. ...Doch nun hat dieser Aufschwung, vom dem viele schon dachten, er werde ewig andauern, bald ein Ende. Es ist eine brisante und gefährliche Mischung, die da auf die Unternehmen zukommt.

*Handelsblatt Research Institute, „Veröffentlichung der HRI-Sommer-Konjunkturprognose: Das verlorene Jahr“, D. Huchzermeier, B. Köster, A. Schrunner, 28. Juni 2019*

Der deutschen Wirtschaft steht ein schwieriges zweites Halbjahr bevor. Die Industrie steckt in der Rezession fest. ... Was im vergangenen Sommer zunächst wie eine Delle in der Konjunktur einzelner Branchen aussah, hat sich mittlerweile als Beginn einer hartnäckigen Schwächephase weiter Teile der deutschen Industrie entpuppt – und eine baldige Besserung ist nicht in Sicht.

*FAZ, „Plötzlich kündigen Konzerne Massenentlassungen an. Müssen wir uns wieder an Arbeitslosigkeit gewöhnen?“, Patrick Bernau, 01. Juli 2019*

Solche Nachrichten hat man lange nicht mehr gehört in Deutschland. 7.000 Stellen sollen bei Volkswagen bis 2023 wegfallen, hieß es im März, wenn auch praktisch ohne Kündigungen. Bei Ford fallen 5.000 Stellen weg, bei Bayer 4.500. Ende Juni ging es dann Schlag auf Schlag. Der Pharmakonzern Sanofi streicht 144 Stellen in Frankfurt-Höchst. Am vergangenen Montag kündigte PayPal 300 Stellenstreichungen in Berlin an, am Donnerstag der Chemiekonzern BASF 3.000 an seinen deutschen Standorten und Opel 600 in Rüsselsheim. Am Freitag berichtete dann das „Wall Street Journal“ von neuen Stellenabbauplänen bei der Deutschen Bank.

*FAZ, „Industrie-Flaute schlägt auf die Konjunktur durch“, 03. Juli 2019*

Der Abschwung setzt sich fort und hinterlässt seine Spuren, zeigt der monatliche F.A.Z. Konjunkturbericht.

*Die Welt – Kompakt, „DIHK senkt Prognose für Exporte“, 03. Juli 2019*

Protektionismus wird einer DIHK-Umfrage zufolge für die deutschen Firmen bei Auslandsgeschäften zu einem Problem. ... Der Verband senkte seine Prognose für das Exportwachstum 2019 auf ein Prozent.

*FAZ, „Das große Streichen“, 03. Juli 2019*

Deutschland Konzerne kämpfen mit dem Umbruch in ihrem Geschäft. Sie haben im langen Aufschwung zu sehr aufgebaut.

*FAZ, „Nackenschlag für die deutsche Industrie“, 03. Juli 2019*

Schlechte Nachrichten im Doppelpack: Maschinenbauer und Autohersteller rutschen ins Minus – und sprechen von einer außergewöhnlichen Krise... Gleich zwei Kernbranchen – Maschinenbau und Automobil – stecken in Schwierigkeiten. Die Lage im Maschinenbau hat sich in den ersten Monaten dieses Jahres derart verschlechtert, dass für einen Vergleich das Krisenjahr 2009 erhalten muss. Auch der Verband der Automobilindustrie ist deutlich pessimistischer geworden ...

Nun bedeutet dies noch lange keine Rezession in Deutschland, aber die Signale sollten gleichwohl aufmerken lassen. Die reduzierte Staatsverschuldung, ein immer noch robuster Arbeitsmarkt, der sich positiv auf die konsumptive Nachfrage auswirkt, sowie eine stabile Entwicklung im Dienstleistungssektor und der boomende Bausektor wirken glücklicherweise gegenläufig.

Aber diese Beurteilung auf der Ebene der Volkswirtschaft hilft den Industrieunternehmen wenig. Sie müssen mit einem schwächelnden Export und steigenden handelspolitischen Risiken – wie beispielsweise den Handelskonflikten der USA mit der EU und mit China sowie dem nahenden Brexit – umgehen.

Es ist daher folgerichtig, dass die Unternehmen diese Entwicklung antizipieren und sich entsprechend vorbereiten. Kaum ein Unternehmen, welches nicht ein umfassendes und ambitioniertes Kostensenkungs- und / oder flexibilisierungsprogramm in seinem aktuellen Projektportfolio hat.

Wie stellt sich nun die Situation für die IT Einheiten in den Unternehmen dar? – sie sind in zweierlei Hinsicht gefordert. Zum einen müssen sie wie alle anderen auch ihren Beitrag zur angestrebten Kostensenkung liefern. Dies gilt insbesondere für Einheiten großer Unternehmen, die bereits unternehmensweite Sparprogramme initiiert haben.

Zum anderen müssen sie weiterhin innovative Technologien wie AI, IoT / Industry 4.0, Robotics und Advanced Data Analytics im Unternehmen vorantreiben und Motor der Digitalisierung sein / bleiben oder aber die hierfür erforderlichen infrastrukturellen Voraussetzungen schaffen.

Die resultierenden Investitionen und Kosten sind erheblich und können sogar explodieren, wenn der Weg von der Machbarkeitsstudie bzw. dem Pilotprojekt in Richtung Roll-out Phase beschritten wird. Zudem sind die Kosten für Innovationen systemimmanent mit erheblichen Unsicherheiten behaftet. Viele Unternehmen durften in der jüngsten Vergangenheit entsprechend unangenehme Überraschungen erleben.

Insgesamt also sicherlich keine einfache Situation. Der skizzierte Spagat stellt die IT vor erhebliche Herausforderungen, deren erfolgreiche Bewältigung im konkreten Einzelfall mühsam erarbeitet werden muss. Erschwerend kommen Erwartungen interner Kunden hinzu, dass eine sichere, zuverlässige und performante Bereitstellung von IT Services auch in Zeiten eines zunehmenden Kostendrucks gewährleistet bleibt.

Neben der reinen Faktenlage gilt es, auch eine kulturelle Perspektive zu beachten, welche bei den anlaufenden Sparprogrammen hinderlich wirken kann: im Zuge der Euphorie um die Digitalisierung und der damit verbundenen wachsenden Bedeutung von Informationstechnologie in den Unternehmen haben viele Führungskräfte und Mitarbeiter der IT die ökonomische Rationale bzw. die wirtschaftliche Limitation ihres Handels aus den Augen verloren oder plakativ formuliert: wenn man über Jahre mehr und mehr Geld ausgeben darf, ist ein harter Sparkurs nur schwer zu vermitteln und noch schwerer umzusetzen.

Wie ist auf diese Ausgangslage zu reagieren? – der Autor empfiehlt eine Beachtung der nachfolgenden fünf Leitsätzen:

*1) Trenne das Budget für Innovationen vom Budget für IT Commodities!*

Es macht keinen Sinn pauschal Einsparungsziele für die gesamte IT vorzugeben. Es ist besser, das Budget in mindestens zwei Teile aufzutrennen und die beiden Teile auch perspektivisch separat zu steuern. Vereinfacht gesagt, das Commodity Budget gehört dem CIO, das Innovationsbudget den Geschäften.

Zum IT Commodity Bereich zählen unternehmensweite Anwendungen und Technologieplattformen, aber auch die traditionelle IT Backend Infrastruktur und die Endgeräte. Hier geht es um operationale Stabilität und Effizienz. Hier sind primär Einsparungen zu fordern und zu suchen.

Ist die IT aber Teil eines Produktes oder eng in einen Geschäftsablauf eingebunden, müssen potentielle Kosteneinsparungen in der IT immer auch in Hinblick auf ihre Auswirkungen im Geschäft geprüft werden. Es gilt die Frage zu beantworten, welche geschäftlichen Ziele bzgl. Wachstum, Marktanteil, Umsatz und / oder Rentabilität werden potentiell beeinträchtigt?

Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: die Streichung eines Automationsprojektes in der Produktion spart zwar kurzfristig Projektkosten führt aber auch dauerhaft zu höheren Herstellungskosten.

Diese Frage sollte daher nur durch die Geschäfte selbst beantwortet und dementsprechend entschieden werden. Es kann dazu führen, dass im Zuge eines unternehmensweiten Sparprogrammes die konsolidierten IT Kosten steigen, um an anderer Stelle die Kosten in höherem Umfang nachhaltig zu senken.

Die Grenze zwischen den beiden Sektoren ist nicht scharf und über die Zeit auch veränderlich. Eine innovative KI basierte Lösung der Prozessautomation kann über die Jahre zu einer murenen Applikation werden, die breite Anwendung im Unternehmen für einen bestimmten Prozesstyp findet. Sie ist ganz sicher mure, wenn sie als Cloud Lösung am Markt verfügbar ist. Dies gilt es beim Konzept zur langfristigen Steuerung der IT zu berücksichtigen.

Die Empfehlung, das Innovationsbudget abzutrennen, ist auch noch aus einem anderen Grunde zweckmäßig: immer mehr geht es bei der Nutzung von IT um eine Abbildung fachlicher Informationen und Algorithmen. Der zukünftige Nutzer definiert die Logik der zukünftigen Applikation selbst und bedient sich dabei entsprechender Software Plattformen bzw. Tools. Das Ganze geschieht häufig unter Nutzung agiler Entwicklungsmethoden. Hier stellt sich die Frage, wozu dabei eine IT im traditionellen Sinne benötigt wird.

## 2) *Unterscheide zwischen Design / Build (Projekte), Run (Operational Routine) und Governance!*

Ein Kostensenkungsprojekt in der IT ist grundsätzlich komplex. Dies gilt sowohl für den Innovations- als auch für den Commodity-Bereich. Eine Auftrennung in die drei Aufgabenbereiche macht die Herausforderung handhabbar. Es zerlegt die Mammutaufgabe in verdaubare Happen. Es sorgt dafür, dass Ergebnisse schneller vorliegen.

Zudem ist das Vorgehen in den jeweiligen Aufgabebereichen unterschiedlich, um Einsparungen zu erzielen. Im Design / Build Block ist das Projekt die dominierende Arbeitsform. Hier muss Projekt für Projekt folgendes beantwortet werden:

- Können wir ein geplantes / laufendes Projekt streichen, verzögern oder (re)fokussieren?
- Welchen Einsparungseffekt haben wir bei den zugeordneten Primärkosten (z.B. Personal, Services, Material, Kapital)?
- Welcher negative Effekt entsteht hinsichtlich des erwarteten Nutzens?
- Welche Risiken werden mit einer möglichen Adjustierung des Projektes ausgelöst?

Hierbei geht es um eine Evaluierung des gesamten Projektportfolios. Wenn dann ein Top-Down Ziel bzgl. Gesamtbudget Projekte vorgegeben wird, handelt es sich um einen klassischen Portfolio Management Prozess, der ein Projekt solange unbehelligt lässt, solange das summarische Budget freigegebener Projekte die Zielvorgabe nicht überschreitet.

Die Realität ist natürlich ein wenig komplizierter, da stets die Mehr-Jahres Perspektive zu beachten und auf der Kostenseite zwischen IST, gebundenen, PLAN und SOLL Kosten zu unterscheiden ist.

Zudem ist die Nutzenquantifizierung i.d.R. eine anspruchsvolle Aufgabe ... und sie entscheidet ja beim Ranking der Projekte maßgeblich mit.

Üblicherweise werden aus Projekten nutzbare IT Services. Heute bietet nahezu jede IT Einheit ihren internen Kunden Leistungen über eine Menge wohldefinierter IT Services – spezifiziert in einem Service Katalog – an und verrechnet ihre Inanspruchnahme basierend auf Volumen und ex-ante kalkulierter Verrechnungspreise. IT Services sind also Output des Run Blocks.

Ob dieser Vorgang immer den Erwartungen der Kunden in Hinblick auf Transparenz und / oder hinreichender Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Kosten entspricht, soll hier nicht weiter diskutiert werden.

Nun ist es ja verlockend – analog zu den Projekten – über eine Reduktion des Absatzes von IT Services Einsparungen im Run Block zu realisieren; also die Kostenverwendungsseite als primäres Target für Einsparungen zu adressieren. Hiervon wird abgeraten:

- Es ist gar nicht so einfach, von einem IT Service auf alle mit ihm direkt oder indirekt zusammenhängenden Kosten zu kommen, weil die Verrechnungsprozesse in den Unternehmen in der Realität doch ziemlich kompliziert sind. Häufig sind auch die Preiskalkulationen, die in diesem Zusammenhang eigentlich Einstiegspunkt sein könnten, nicht sonderlich hilfreich.
- Ein Rückgang bei der Abnahme von IT Services führt nicht notwendigerweise zu einer proportionalen Kostenreduktion. Viele Kostenblöcke sind sprungfix – solange die nächste Stufe nicht erreicht wird, bleibt eine geringere Abnahme ggf. wirkungslos.
- Veränderungen bzgl. einer Nachfrage von IT Services sind mit dem Kunden abzustimmen. Das setzt voraus, dass in einem Unternehmen der Prozess der Nachfrageklärung definiert, etabliert und praktiziert wird. In diesem Prozess muss dann auch über alle IT Services gesprochen werden.

Schaut man sich aber reale Service Kataloge an, stellt man häufig fest: viel zu viele Elemente in einer für den Kunden schwer verdaulichen Sprache., d.h. die notwendige Gesprächsplattform ist nicht adäquat vorbereitet.

Es ist daher sowohl wirksamer als auch schneller, unmittelbar die Kostenentstehungsseite anzugehen und sich hier auf die Primärkosten – und nicht die Sekundärkosten – zu fokussieren.

Die Effekte auf der Verwendungsseite sind dann eine abgeleitete Größe. Hierbei handelt es sich nicht nur um reduzierte Abgabemengen. Möglich sind auch der Kostenreduktion angepasste Service Levels, eine Streichung ganzer Service Kategorien und damit eine Senkung von Komplexitätskosten oder aber gezielte Produktivitätssteigerungen, die zu mindestens einen Teil der Einsparungen kompensieren können.

Steht das Ausmaß der durch die Kosteneinsparungen erwarteten Veränderungen auf die IT Service Bereitstellung fest, ist eine Zustimmung der Entscheidungsträger auf Kundenseite zu suchen.

Die letzte Kategorie – der Governance Block – ist Overhead im klassischen Sinne. Hier gilt das Prinzip „so wenig wie möglich und so viel wie nötig“. D.h. IT Einsparungsprojekte sollten hierfür eine Top-Down Vorgabe erhalten, an der es sich auszurichten gilt.

Wieviel Governance angemessen ist, lässt sich auch aufgrund der Verfügbarkeit einer Vielzahl von Publikationen, relativ schnell ermitteln.

Das Kernproblem ist hier mehr die definitorische Abgrenzung von Governance – gehört z.B. die Leitungsaufgabe einer IT Führungskraft ausschließlich zu Governance oder sind Teile seiner / ihrer Aufwände bzw. Personalkosten den Blöcken Design and Build (Projekte) oder Run zuzuordnen.

Die dominierenden Kostenarten für den Governance Block sind Personalkosten gefolgt von Service Kosten – hierauf ist zu fokussieren.

### 3) *Beachte die regionale / lokale Komponente!*

Die geographische Dimension spielt in zweierlei Hinsicht bei IT Kosteneinsparungsprojekten eine Rolle.

IT Einheiten sind selbstverständlich global präsent und haben heute Ressourcen in vielen Regionen und Ländern allokiert. Ihre Wertschöpfung ist typischerweise ein arbeitsteiliger Prozess, welcher länderübergreifend organisiert ist. Beispiele hierfür sind das virtuelle Service Desk nach dem Follow-the-sun Konzept, internationale Teams zur Betreuung laufender Applikationen, aber auch im Backup verschränkte Rechenzentren verteilt über die Welt.

Die vermeintliche Idealvorstellung, eine Erfüllung aller Anforderungen aller User in der Welt durch eine globale Applikation, ist Illusion und auch nicht erstrebenswert. Bis auf Weiteres muss es regionale oder länderspezifische Applikationen und Infrastrukturen geben.

Spezifische Marktgegebenheiten wie z.B. unterschiedliches Verhalten der Konsumenten oder Wettbewerber in den Ländern, kulturelle Eigenheiten, aber auch spezifische politische und gesetzliche Rahmenbedingungen sowie der Maturitätslevel der Infrastruktur im Land motivieren diese Ausdifferenzierung.

Die damit verbundenen Kosten für Design / Build bzw. Run sollten dedizierter Gegenstand eines Moduls im Rahmen eines IT Kostenprojektes sein. Nicht selten sind hier erhebliche Kosteneinsparungspotentiale zu heben, weil die regionalen IT Einheiten nur selten im Fokus regelmäßiger Kostenoptimierung stehen und – im Gegenteil – oft ein finanzielles Eigenleben führen.

Die Kenntnis über die Allokation von IT Ressourcen in den Regionen ist deswegen von Bedeutung, weil Kosteneinsparung rasch und nachhaltig auch dadurch erzielt werden kann, dass Aufgabenpakete von HLC nach LLC Ländern unter Nutzung der geringeren Faktorkosten verlagert werden.

Obwohl diese Option manche Vorbereitungen verlangt, ist sie grundsätzlich zu adressieren.

#### 4) *Implementiere ein stringentes Tracking / Monitoring!*

Präzise beschriebene Einsparungsmaßnahmen sind die notwendige Bedingung, ein hoch wirksames Tracking der vereinbarten Maßnahmen die hinreichende Bedingung für ein erfolgreiches IT Kosteneinsparungsvorhaben.

„Präzise Beschreibung“ bedeutet eine exakte Klärung „was, bis wann von wem“ zu leisten ist. Das „was“ beschreibt die Maßnahme und ihre Netto Einsparung differenziert nach Kostenarten, das „wann“ Start und Endpunkt der Implementierung und das „von wem“, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Dabei ist die Verantwortung unteilbar.

Alle weiteren Informationen sind schmückendes Beiwerk oder manchmal auch der bewusste Versuch, durch Information Overflow, Aktionen und damit verbundene Konsequenzen zu erschweren.

Tracking bedingt einen klaren formalen Prozess inkl. eines Tracking Terminkalenders, eine einfache Tool Unterstützung und den unbedingten und kommunizierten Willen des beauftragenden Managements, dass Zielerreichung – sprich Realisierung des identifizierten und vereinbarten Einsparungswertes – eine *conditio sine qua non* ist.

Auch die Verantwortung für den Prozess selbst muss festgelegt werden, die Etablierung eines dedizierten und unabhängigen Tracking Teams ist hier häufig von Vorteil.

Nichts ist so unbeständig, wie ein dauerhaftes Commitment zur Realisierung von Einsparungsmaßnahmen. Und die Gründe, warum entsprechende Maßnahmen vermeintlich nicht realisiert werden können, werden mannigfach argumentiert. Es gilt daher, Standhaftigkeit zu beweisen und bei jedem Versuch, das Einsparungsvolumen abzusenken, die Gründe kritisch zu prüfen, ggf. abzulehnen und im Falle von berechtigter Argumentation Kompensation zu fordern.

Der Fortschritt in der Umsetzung eines Maßnahmenpakets kann durch Nutzung klar definierter Status Klassen transparent dargestellt und nachvollziehbar überwacht werden. Hierbei empfiehlt sich ein einfacher Ansatz, der lediglich zwischen identifiziert, geplant, in Arbeit und beendet bzw. gestoppt unterscheidet.

Die Taktung des Überprüfens muss kurz sein – hier gilt es folgende einfache Empfehlung zu beachten: vierzehntägig ist besser als monatlich und vierteljährlich oder länger ist nicht akzeptabel. Das Tracking Team muss dem persönlichen Gespräch Vorrang geben vor der E-Mail.

Beide Forderungen bedingen ein standardisiertes Vorgehen sowie eine gute Vorbereitung, um Effektivität und Effizienz im Tracking Prozess sicherzustellen.

5) *Erkläre die Notwendigkeit und motiviere zur Handlung!*

Jedes größere Projekt zur Senkung der IT Kosten erfordert eine initiale Kommunikation an die betroffenen Bereiche.

Diese Kommunikation dient zum einen einer Vermittlung der Baseline, des erwarteten Kosteneinsparungsvolumens ggf. in Verbindung mit Top-Down Zielen differenziert nach den zuvor eingeführten Aufgabenblöcken.

Es spricht vieles dafür, auch das Vorgehen zu Beginn ausführlich zu erklären, um insbesondere das verantwortliche IT Management aktiv in den Prozess einzubinden. Dessen Motivation und aktive Mitarbeit entscheiden maßgeblich darüber, ob Einsparungsmaßnahmen realistisch sind und ob sie am Ende auch vollumfänglich realisiert werden. Gegen bzw. ohne das Management sollte nicht gearbeitet werden – dann ist es besser, wenn man es zuvor austauscht.

Ein vollständig ausgeprägtes IT Kosteneinsparungsprojekt hat mindestens sieben Teilteams: Innovation (Fokus: Design / Build), Commodity – Design / Build, Commodity – Run, Commodity – Governance, Regionen und Länder, Tracking, Communication and Change und ist in dieser Ausbaustufe eher ein Programm denn ein Projekt.

Das entsprechende Kernteam und die erweiterten Teammitglieder sind gleichfalls initial auf den Prozess einzustimmen – ggf. ist sogar für die gesamte IT Organisation eine „Blut, Schweiß und Tränen“ Rede angemessen. Intensität der Kommunikation und Kernbotschaften müssen auf die aktuelle Stimmung in der IT Organisation abgestimmt werden.

Eine während der Projektlaufzeit begleitende Kommunikation über Erreichtes, Schwierigkeiten und Überraschungen komplettieren das Konzept einer zeitnahen Information und glaubwürdigen Kommunikation.

Sofern das Thema Ihr Interesse geweckt hat, Sie einige adressierte Fragestellungen vertiefend diskutieren möchten oder Sie möglicherweise eine der drei nachfolgenden Aktionen in naher Zukunft beabsichtigen ...

- Ich will ein IT Kostensenkungsprojekt starten.
- Ich will ein laufendes IT Kostensenkungsprojekt adjustieren, um seine Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.
- Ich will ausgewählte Aktionsfelder in der nachhaltigen IT Kostensenkung gezielt angehen.

... dann stehen wir Ihnen für ein Gespräch gern zur Verfügung.

Norbert Skubch, CEO

Phone +49 (0) 6123 701 144

E-mail [nsk@jsc.de](mailto:nsk@jsc.de)

Rosin Breiner, Head of BA IT

Phone +49 (0) 6123 701 121

E-Mail [rbr@jsc.de](mailto:rbr@jsc.de)

### **JSC Management- und Technologieberatung AG**

Im Pfarracker 24

65346 Eltville am Rhein

Germany

Phone +49 (0) 6123 701 0

Fax +49 (0) 6123 701 170

E-Mail [info@jsc.de](mailto:info@jsc.de)

Web [www.jsc.de](http://www.jsc.de)