

Prozessen nach außen kann dazu führen, dass ein Unternehmen in kurzer Zeit das Ruder hinsichtlich der IT aus der Hand gibt. Abhängigkeiten sind die Folge, die zusätzliches Geld kosten. Bei solchen Fragestellungen müssen die unterschiedlichen Abteilungen und Managementvertreter an einem Strang ziehen – denn es geht um das Gesamtwohl des Unternehmens.

IT-DIRECTOR: *Ist denn eine ganzheitliche Kostenanalyse in größeren, oft auch dezentral aufgestellten Organisationen überhaupt möglich?*

B. Rücker: Vielleicht liegt hier ein Missverständnis vor. TCO-Analyse heißt nicht zwangsläufig, dass die Kosten der gesamten IT auf den Prüfstand kommen. Häufig beginnt die Analyse bei der ganzheitlichen Betrachtung eines einzelnen Services. Die gesamten Kosten für den Prozess der Servicebereitstellung bilden die TCO. Nehmen wir eine TCO-Analyse für das SAP-Modul FI/CO – oder besser für den zugehörigen Service: Was die IT-Abteilung für die Nutzer bietet, ist mit einem Service-Level hinterlegt.

Dadurch entstehen Kosten etwa für den Service-Prozess, den Betrieb des Rechenzentrums, die Speicherorganisation, das Disaster Recovery, WAN, LAN, Compliance und so weiter.

Eine Herausforderung ist dabei vor allem, dass die Kosteninformationen nicht strukturiert aufbereitet sind. Und damit kommt wieder die Erfahrung des Beraters ins Spiel, der die üblichen Kosten kennt und damit weiß, wonach er suchen muss. Ganzheitlichkeit ist also hier abhängig von der Aufgabenstellung zu verstehen und nicht immer auf ganze Organisationseinheiten zu beziehen.

IT-DIRECTOR: *Wenn Sie die Kosteninformationen mühsam ermittelt haben, sind diese dann überhaupt noch aktuell? Es werden doch ständig neue Technologien integriert!*

B. Rücker: Natürlich ändert sich das Umfeld, das ist nicht zu verhindern. Aber ein zentraler Aspekt einer solchen Kostenanalyse ist, dass der Kunde eine Strukturierungsvorgabe für seine Kosten erhält. Wenn die Analyse konsequent durchgeführt wird, dann können die Veränderungen sehr einfach nachvollzogen werden. So kommt das Unternehmen in eine dynamische Betrachtung bezüglich seiner TCO und kann bleibenden Nutzen aus einer Analyse ziehen. Das Controlling hat dann ein Mittel an der Hand, um Veränderungen zeitnah nachvollziehen und analysieren zu können.

„Kostenverursacher sind nicht an sich negativ. Negativ sind nur die unnötigen und vor allem die versteckten Kostentreiber.“

IT-DIRECTOR: *Was sind die größten Kostenverursacher im Unternehmen?*

B. Rücker: Die Kosten sind doch nur die Indikatoren. Spannender sind die Kostentreiber, denn sie liefern die Einsparpotentiale. Große Kostenblöcke sind bekannt: Das sind die Hardware-,

Software- und Personalkosten.

Interessant wird es bei der Betrachtung von Prozessen, Projekten, bei der Standardisierung, der Virtualisierung, dem Qualitätsmanagement oder beim Sourcing. Ziel einer nachhaltigen TCO-Analyse ist das Aufdecken von Einsparpotentialen, die zu einer schlanken Aufstellung der IT-Organisation führen können. Kostenverursacher sind nicht an sich negativ. Negativ sind nur die unnötigen und vor allem die versteckten Kostentreiber.

IT-DIRECTOR: *Wie bekommt ein Anwender diese unnötigen Kostentreiber langfristig in den Griff?*

B. Rücker: Indem er in Bezug auf die Services, die er von der IT bezieht, die Kosten hinsichtlich ihrer Verursacher systematisch analysiert und verursachungsgerecht zuordnet. Kosten für Services, die er nicht bezieht oder so nicht benötigt, wird er dann hinterfragen können. Er wird Vergleiche mit den Preisen anstellen können, die im externen Markt für diese Services gezahlt werden. Er wird auch die Ausprägung und die Qualität der Services und insbesondere das PreisLeistungsverhältnis hinterfragen.

IT-DIRECTOR: *Das sind sehr komplexe und teilweise auch theoretisch wirkende Erkenntnisse. Viele Anwender klagen, dass sie die IT-Berater nicht verstehen. Worauf legen Sie wert bei der Vermittlung Ihrer Erkenntnisse im Beratungsprozess?*

B. Rücker: Diese Kommunikationsbarrieren bestehen bisweilen, und zwar zwischen allen beteiligten Parteien, zwischen internen Abteilungen, aber auch zwischen dem Berater und den Unternehmensvertretern. Wir versuchen zum einen die Sprache unserer jeweiligen Gesprächspartner zu sprechen – mit Controllern reden wir anders als mit der Fachabteilung oder der IT –, zum anderen versuchen wir eine gewisse Entkopplung von Fach- und Kundensprache vorzunehmen. Dabei ist es auch wichtig, gut zuzuhören und das Verständnis des Gegenübers abzufragen. Wir erstellen in kritischen Projekten Kommunikationspläne, damit wir uns vorab auf den Anwender einstellen können. Auch dabei hilft uns unsere langjährige Erfahrung. <

GP