



ICT-CONSULTING

## **DIE IT ALS SPIELBALL DER ANFORDERUNGEN**

Wer kennt das in einer operativen IT nicht, dass täglich neue Anforderungen an die ICT Services auftauchen. Manchmal mit konkreten und direkten Erwartungshaltungen und manchmal auch aus indirekten Quellen, für welche der Impact und die Auswirkungen in die ICT Infrastruktur im ersten Schritt schlicht und einfach nicht nachvollziehbar und/oder quantifizierbar ist. Dieser Bericht soll Ansätze und Methoden zeigen, wie eine ICT Infrastruktur diesen Anforderungen begegnen kann. Ich sage ganz bewusst „begegnen“ und „gerecht werden“, denn viele solche Anforderungen werden, wenn man sie ins richtige Licht rückt, relativiert. Es kann durchaus sein, dass wenn man diese in einer flexiblen, dynamischen Infrastruktur schnell und kostengünstig den Requestern in einer Draft-/Test- Version zur Verfügung stellt, der Mehrwert für die eigentlich angestrebte Optimierung nicht im erwarteten Umfang eintrifft. Genau dies ist einer der massgeblichen Gründe, warum auch eine ICT Strategie nicht nur von der ITC - Abteilung definiert werden sollte, sondern eine enge Einbindung aller Stakeholders und speziell des operativen Kernbusiness der Unternehmung bedingt.

Direkte Anforderungen: Direkte Anforderungen treffen fast täglich bei der ICT Abteilung ein. Diese können in Form von Beschwerden der Enduser zur Handhabung der Infrastruktur oder der Applikationen auftreten. Hierbei werden meist Performance- oder Verfügbarkeits- Thematiken in den Vordergrund gestellt. Auch sind oft workflowbasierte Aktivitäten, wie zum Beispiel alle Planned- und Un-Planned Aktivitäten(IMACD / Incident Mgmt.) ein Grund des Anstosses. In diesen Bereichen, in welche End-User involviert sind, hilft es in den meisten Fällen, wenn eine Transparenz im Service geschaffen wird und klare SLA's mit Reaktions-, Interventions- Zeiten vermittelt werden. In vielen Fällen sind schlicht und einfach die Services und die Organisation dahinter gar nicht so aufgebaut, um dies in der vom Enduser erwarteten Form zu erbringen. Das heisst, dass das Expectation - Management an vorderster Front steht im Fokus, welches aber einige Calls an den ServiceDesk erspart und langfristig viel Akzeptanz und Verständnis für die gesamte ICT-Abteilung bewirkt. Die Vermittlung / Richtigstellung dieser Front-End-Services gehört für mich zum Beispiel in einen Welcome-Day oder Einführungstag für neue Mitarbeiter.



## ICT-CONSULTING

Weitere direkte Anforderungen können auch aus der finanziellen Führung heraus entstehen. Hierbei wird fast ausschliesslich die Kostenentwicklung in einzelnen Bereichen der ICT Thematisiert. Steigende Ausgaben der Run-Aufwendungen gehören hier zu den markantesten Themen. (Kosten - Senkungsprogramme) Einer der Hauptgründe dafür ist ein stetiger Anstieg der Komplexität der Infrastruktur, welcher im Wesentlichen aus zwei Punkten heraus gefördert wird; Zum ersten, wenn die stetig steigenden Anforderungen im Backend (Datacenter) sowie im Frontend - Service nicht konsequent über eine abgesegnete ICT-Strategie integriert werden. Zum Zweiten; Wenn für die daraus resultierenden, notwendigen Investitionen nur eine bedingte Weitsicht, in Abstimmung mit den aktuellen und hilfreichen Technologieverbesserungen, besteht.

Dieser Anstieg der Komplexität hat einen exponentiellen Einfluss auf die Managebarkeit der Systeme und dementsprechend vor allem auf die Manpower - Aufwendungen, welche den grössten Anteil in der Kostenzusammenstellung einer ICT Infrastruktur hier in Mittel - Europa ausmachen. Aus diesem Grund steigen die Run-Aufwendungen überproportional zum erweiterten ICT Service, was ein Verschlechterung der Kosten - Nutzen Auswertung darstellt. Die Gesamtkosten der ICT sind meist sehr Transparent und werden einem nur bedingt gemonitort und somit einem „gefühltem“ Nutzen gegenübergestellt. Bei jährlichen Kostenkontrollen von Unternehmen oder sicher bei Budget - Überschreitungen können die Verantwortlichen so immer mehr in Argumentationsnotstände geraten. So rückt die ICT Infrastruktur immer mehr in den Fokus eines kritischen oder risikobehafteten Bestandteil des Kerngeschäfts der Unternehmung. Dies gilt es zu verhindern und ein Klima zu schaffen, welche die ICT und deren Mitarbeiter als aktiven Bestandteil der Wertschöpfung der Unternehmung darstellt. Ansätze zur Realisierung und Umsetzung von Massnahmen werden später erläutert.

Aus dem Finanz - Blickwinkel auf einmalige notwendige ICT Projekt - Investitionen zeigt sich diese RUN Problematik speziell darin, dass die Mitarbeiter in einen Modus übergehen müssen, in dem sie am Schluss nur noch reaktiv agieren können. In vielen Unternehmen sieht es heute schon so aus, dass das Tagesgeschäft die Mitarbeiter der ICT Abteilung mit meist mehr als 100% auslastet. Somit können notwendigen Innovationsprojekte (HW End of Life / Applikations - Major - Releas / Technisches Innovation etc.) immer mit weniger Vorlauf gestartet werden. Die Auswirkung daraus ist meist so, dass der Evaluation der optimalen Technologie / Applikation / Service und die interne Aufarbeitung (CxO Kennzahlen / ev. Make or Buy) der dazugehörigen Investition, immer weniger Aufmerksamkeit entgegen gebracht werden kann. Aus vielen realen



## ICT-CONSULTING

Cases führt diese verminderte Evaluations - und Qualifizierungs- Qualität zu einem weiteren Ausbau der Komplexität der ICT Infrastruktur, da meist zu schnell Standalone- Umgebungen / Insel - Systeme aufgebaut werden. So wird die Spirale der Verschlechterung der Kosten- Nutzen- Verhältnisse fortgeführt. Schnittstellen Thematiken, das gesamte Data-Handling und die Managebarkeit sind nur einige Punkte, welche dies bewirken.

Diese Spirale gilt es mit einer bewussten Veränderung unter Einsatz von ICT Business Value Methoden von RR ICT-Consulting zu durchbrechen.

Indirekte Anforderungen: Den Charakter von indirekten Anforderungen haben Themen, welche sich aus der allgemeinen Veränderungen des Kerngeschäftes ergeben. Zum Beispiel das veränderte Konsumverhalten der Hauptkundschaft auf Grund von direkten Konkurrenten, welche nun kurzfristiger weitere oder veränderte Leistungen und Produkte einfordert und dementsprechend die Dynamik und somit auch die Flexibilität der gesamten Unternehmung gefragt ist. Genau hierbei soll sich die ICT als verlässlicher Partner in Bereichen beweisen und mit der notwendigen Flexibilität schnell und einfach ICT - Lösungsansätze zu präsentieren. Sie soll schnell und unkompliziert die technischen Leistungsfähigkeit im Sinne von Performance, Knowhow und Ressourcen zur Verfügung stellen und nicht zuletzt das Verständnis zur Übersetzung der wirtschaftlichen und Kerngeschäfts- Anforderungen in eine ICT - Lösung aufzeigen. So leistet die ICT nachweislich einen echten Mehrwert zur optimale Unterstützung des Kerngeschäft und die Basis im Background, um im Markt ein langfristiges Überleben der Unternehmung aus allen Blickwinkeln der Unternehmung zu sichern.

Das heisst, dass diese indirekten Anforderungen in den meisten Fällen sich darin auszeichnen, dass diese nicht „hausgemacht“ sind, sondern im Eco-System der Unternehmung ihren Ursprung haben. Parade - Beispiele dafür sind Themen, wenn wichtige/grosse Kunden oder Lieferanten ihre Zahlungs- und/oder Faktura-Prozesse automatisieren und somit Schnittstellen in das ERP (Enterprise Resource Planning) verlangen. Es müssen aber nicht nur Kunden oder Lieferanten diese Anforderungen generieren sondern auch staatliche-/rechtliche Stellen erlassen heute sehr schnell neue regulatorische Vorgaben mit grosse Herausforderungen an die ICT. Auch könnte man sich durchaus vorstellen, dass solche weitreichenden Forderungen auch durch Steuerbehörden erfolgen.

Das bekanntest Beispiel in der nahen Vergangenheit sind sicher alle staatlich eingeforderten Reports, mit welchen sich die Finanz- und Versicherungs- Industrie konfrontiert sieht. Es gibt auch hier durchaus Chancen, diese Reports so aufzuarbeiten, dass auch das interne Riskmanagement davon Profitieren kann, um



## ICT-CONSULTING

daraus wieder einen weiteren Beitrag zur Sicherung der Unternehmensstabilität und Transparenz zu leisten.

Des Weiteren bewirken veränderte Marktsituationen mit massiven Schwankungen der Produkt - Preise (Bsp. Erdöl in 2014/2015) oder Auftragseingänge mit gewonnenen Grossaufträgen, dass sehr schnell ICT Ressourcen benötigt werden, oder dass auch ein massiver Einbruch der Auftragslage die ICT Ressourcennachfrage reduzieren kann.

Auch die Konkurrenz - Situation kann solche Anforderungen generieren. Auf einmal sind Salesorganisationen der Konkurrenz für den Endkunden besser aufgestellt und/oder mit vermeidlich besseren Tools ausgerüstet. Die interne Verkaufsorganisation verlangt, um ihre Ziele zu erreichen, ein sofortiger Nachzug in diesem Bereich. Klar ist die Technologie der einfachste und transparenteste Painpoint/Gap als Argumentation der Verkaufsorganisation und nicht organisatorische oder strukturelle Themen. Jedoch als verlässlicher Partner soll die ICT Abteilung umgehend ihren Beitrag leisten um den Gap zu schliessen. Hierbei wird aber erwartet, dass aus ICT Sicht sichergestellt wird, dass der Mehrwert der eventuell neuen Tools oder neuen Abläufe den gewünschten Effekt erzielen und auch der übergeordnete ICT - Strategie entsprechen. Mit Transparenz und wertungsneutral aufgearbeiteten Kennzahlen in erster Linie zu Handen der Verkaufsorganisation, und dann zu Handen der gesamten Unternehmensführung/Entscheidungsebene kann das Budget für das ICT Projekt beantragt und behandelt werden.

Dies sind nur einige Beispiele von indirekten Anforderungen.



## ICT-CONSULTING

Eins ist sicher, das Controlling, die Finanzabteilung und alle betroffenen Stellen der Unternehmung werden die Generierung der notwendigen Daten oder das Erfüllen der Herausforderung an die ICT - Abteilung delegieren.

Mit entsprechenden Massnahmen gilt es diese Dynamik und Agilität in der ICT sicherzustellen. Das Ziel muss sein, dass der Aufbau der gesamten ICT Infrastruktur in der Basis und die entsprechenden Prozesse, Methoden und Technologien diese Dynamik - Anforderungen in erster Linie methodisch sicher stellen. Investitionen welche aus den Anforderungen generiert werden müssen transparent in eine Kosten- Nutzen- Konstrukt überführt werden und mit „Make or Buy“ Themen hinterfragt werden. Dies alles muss sich mit den Leitplanken aus der übergeordneten ICT Strategie heraus vereinbaren lassen. Des weitern darf hier auch die vertragliche Seite nicht vergessen werden, dass Services welche ausser Haus erbracht werden oder Lizenzen benötigt werden, auch dementsprechend ausgehandelt werden.

Alle diese genannten Anforderungen auf Grund von Veränderungen im Eco-System der Unternehmung haben in den allermeisten Fällen ein Projekt in der ICT zur Folge. Die Grösse und dem Umfang steht im direkten Zusammenhang mit dem Impact auf die Organisation, Prozesse und operativen Grundlagen der Unternehmung.

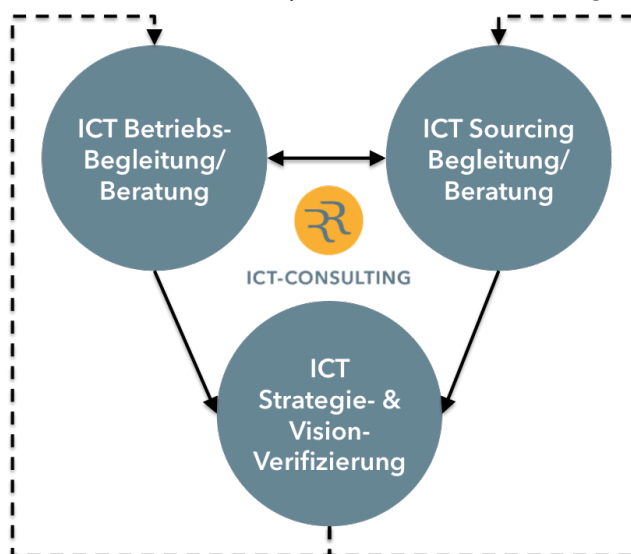
Bei der Evaluation und Qualifizierung eines ICT Projekt gehört auch eine Betrachtung der Art und Weise des operativen Mehrwertes dazu. Sind eher langfristige und strategische Ziele der Hauptgrund, oder sind eher kurzfristige Erweiterungen / Optimierungen der Auslöser für die Investition. Langfristige und strategische Projektkosten können eher zum Beispiel bei Bedarf über eine Basis-Services Fee abgewälzt und amortisiert werden. Kurzfristige notwendige Investitionen in Hardware - Infrastruktur oder notwendige ausbauen für Produkt-Service- Erweiterungen im Kernbusiness sind meist optimaler über eine Bewusst getätigte einmalige Projekt - Investition zu tätigten, welche entweder in den Büchern aktiviert werden kann oder je nach aktuellem Geschäftsverlauf im selben Jahr in die aktuellen Abschreibung aufgenommen werden kann. Auf jeden Fall ist eine enge Abstimmung und Koordination mit dem CFO im Zusammenhang mit der Finanzierung des Projekt notwendig. Dabei sind Themen wie zum Beispiel Client - Hardware kaufen und aktivieren oder sofort abschreiben, in den nach Gesetze möglichen Umfängen, zu berücksichtigen. Auch die allgemein aktuelle Liquiditäts- und Ertrags- Situation der Unternehmung spielt dabei eine



## ICT-CONSULTING

ausschlaggebende Rollen in der Betrachtung. Holt der CFO zum Beispiel bei einer internen Verzinsung einer Investition (ROI / ROA) nachweislich mehr aus dem vorhandenen Kapital heraus als bei einer Verzinsung auf den Kapitalmarkt, kann das auch für die Verantwortlichen aus der Finanzabteilung durchaus Sinn machen in diese internen ICT - Projekte zu investieren. So kann selbst die Finanzabteilung aktiv einen Beitrag leisten, um nachhaltig einen Mehrwert in der ICT zu schaffen, welchen wiederum einen direkten Impact auf die Optimierung der Produktion, Positionierung oder strategische Ausrichtung des Kerngeschäfts der Unternehmung nach sich zieht.

Auf jeden Fall stellen die Methoden von RR ICT-Consulting aus den 3 Bereichen des Business Value Consulting sicher, dass eine Transparenz geschaffen ist, welche sehr schnell den Impact und den Umfang der Veränderung qualifiziert und



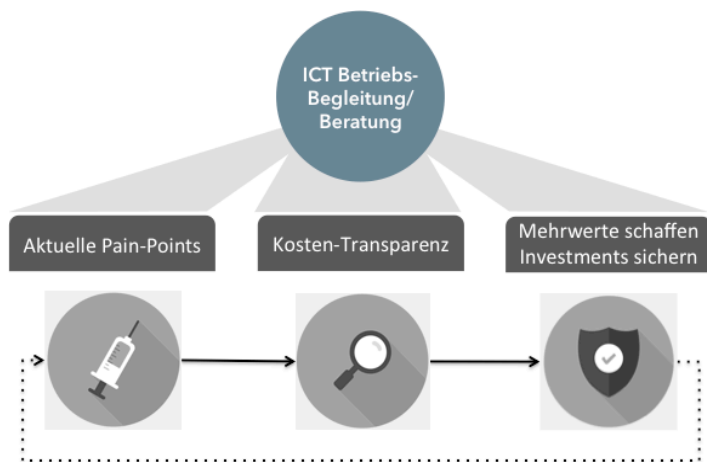
quantifiziert. Dieser definierte, technisch und wirtschaftlich aufgearbeitete Impact auf die ICT Infrastruktur ergibt die Basis, um über angemessene Projekte zu entscheiden und somit den gestellten Anforderungen oder Herausforderungen des Kerngeschäfts gerecht zu werden. Dies gilt sowohl für direkte als auch für in-direkte Anforderungen. Diese Methoden aus den einzelnen Phasen gibt jedem Verantwortlichen einer

ICT Infrastruktur die Sicherheit und Transparenz, um Entscheidungen fundiert zu vertreten und das Business soweit als nur möglich in diese Prozesse, welche zu den ICT Investitionen führen, mit einzubinden. So werden „Betroffene“ zu „Beteiligten“ und die Verankerung des Projektes innerhalb der Firma ist massiv verbessert.

Direkte Anforderungen, aus welcher Ecke der Unternehmung sie auch immer auftauchen, haben den Charakter, dass sie eher kurzfristig auf die aktuell operative ICT Infrastruktur einen Impact verursachen. Hierbei gilt es für die Verantwortlichen der ICT Infrastruktur als verlässlicher Partner des Kernbusiness schnell, einfach und professionell Lösungsansätze zu präsentieren.



## ICT-CONSULTING



Im Modul der Betriebsbegleitung werden diese Themen und Herausforderungen über eine erste Analyse der aktuell grössten Herausforderungen / Pain Points der ICT Infrastruktur angegangen. Sehr schnell werden daraus wirtschaftlich aufgearbeitete Lösungsansätze präsentiert welche kurzfristig

umsetzbar wären. Hierbei wird auf eine verbesserte Kostentransparenz gesetzt, welche danach als Basis für alle weiteren Schritte im Projekt dient. Unkontrollierte oder überproportionale Kostenexplosionen in der Operation werden somit im ersten Schritt minimiert oder relativiert.

Es werden Wege und Transformationsschritte aufgezeigt, wie aktuelle ICT-Infrastrukturen und deren Architektur so angepasst werden können, dass notwendige Innovationen, welche aber einen grossen Nutzen in der Operation ergeben, zeitgerecht aufgenommen werden können.

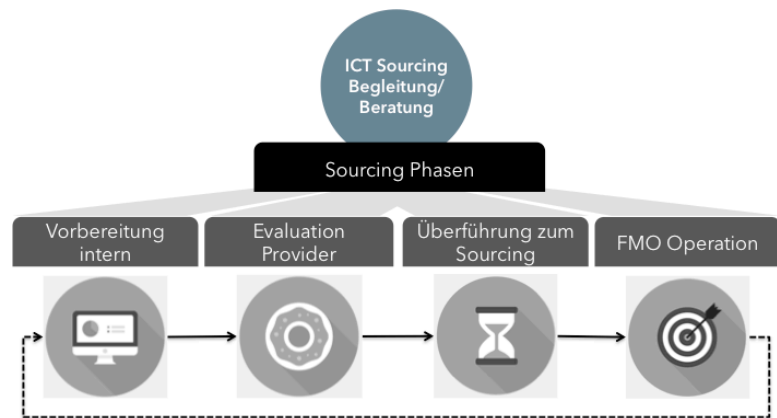
Dies ergibt einen Beitrag zur Entlastung der ICT Ressourcen im Tagesgeschäft, welche sich nun proaktiver auf Herausforderungen aus dem Kerngeschäft widmen können. Nicht zu vergessen sind dabei immer wieder kritische Betrachtungen im Zusammenhang mit „Make or Buy“-Entscheidungen oder eine Übereinstimmung mit der übergeordneten ICT Strategie.



## ICT-CONSULTING

Warum sollte eine interne ICT Abteilung sich noch um „Commodity“-ICT Services kümmern, welche als Standardservice eingekauft werden können? Sicher spielen hier Themen wie Abhängigkeit, Verfügbarkeiten, Risikobetrachtungen und

weitere Punkte immer eine Rolle in der Entscheidung diese Services via einen Provider einzukaufen oder eben nicht. Diese können aber mit aktueller Technologie und den richtigen Schnittstellen / Fertigungstiefen relativiert werden. Zudem wird in der richtigen Sourcing - Form eine Kostendynamik sichergestellt, dass der operative Geschäftsverlauf der Unternehmung berücksichtigt werden kann. Schnelles Wachstum, oder auch eine Reduktion der ICT-Anforderungen, kann mit der notwendigen technologischen, wie auch vertraglichen Weitsicht abgefangen werden. Das 4 - Phasen Model von RR ICT-Consulting wird diesen Punkten gerecht. Es werden sämtliche Betrachtungsweisen aus einer Unternehmung heraus in allen 4 Phasen zu einem solchen Schritt berücksichtigt. Der grösste Wert sollte dabei auf die interne Vorbereitung des Sourcings gelegt werden. Service - Transparenz und die Einbindung der internen Kunden / Enduser / Benutzer in den betroffenen Teilbereichen des Service ist unerlässlich. Auch eine Erläuterung für das interne Kern - Business des Sourcing - Projektes im Zusammenhang mit der ICT - Strategie (WARUM) und der noch weiter übergeordneten Unternehmensstrategie (ev. sogar auf die Werte der Unternehmung) ist von grosser Bedeutung. Dieser Fakt, dass aus Erfahrung das Kern - Business (interne Kunden) schlicht und einfach nicht eingebunden, oder bei der Vorbereitung meist signifikant vernachlässigt wurde, hat in der Phase 3 zu grossem Widerstand innerhalb der Unternehmung geführt. Projekte konnten schlicht und einfach nicht in der geplanten und verhandelten Form/Umfang umgesetzt werden. Business Cases sind relativiert worden und die geplanten Benefits nur zu einem Bruchteil eingetroffen. Dies ist nur ein Beispiel von signifikanten Herausforderungen in diesem Prozess. Die Erfahrung aus vielen realen Cases sind in den Modulen von RR ICT-Consulting verarbeitet und werden von Fall zu Fall auf die Kundenbedürfnisse adaptiert.

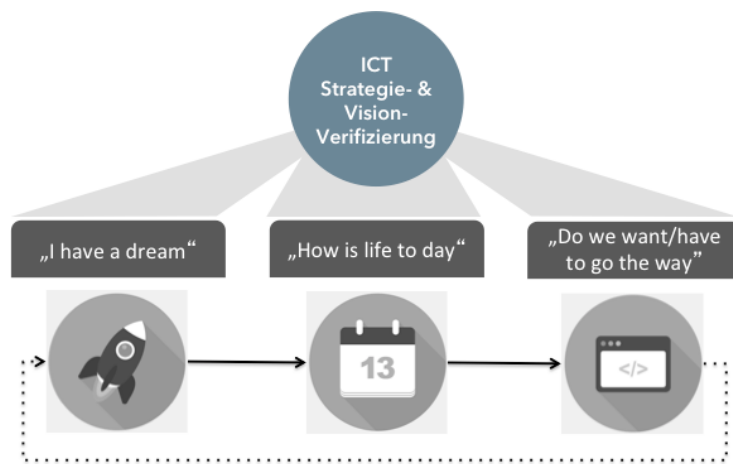






## ICT-CONSULTING

In beiden Modulen sind strategische Themen immer wieder aufgetaucht. Daraus ist ersichtlich, dass jede professionelle ICT - Abteilung immer mal wieder proaktiv eine Überprüfung / Würdigung dieser Themen anstreben sollte. Das ist nicht „nur“ ein Task der ICT-Abteilung, sondern fordert auch einen Beitrag aus allen Bereichen (VR, CEO, CFO bis hin operativen Abteilungen). Eine kritische Hinterfragung des „Warum“ und der Ausrichtung oder der Würdigung von übergeordneten operativen Leitplanken, schaffen Vertrauen und ein Verständnis für alle Bereiche im Unternehmen. Das heisst speziell verständliche Bereichsspezifische - Argumentationen zu ICT - Services und deren Kosten.



Aus diesem Grund hat RR ICT-Consulting eine Methodik entwickelt, welche in den einzelnen Modulen die Themen stufengerecht bearbeitet. Diese haben zumindest in den ersten zwei Modulen in keiner Weise mit technischen Punkten zu tun, sondern fokussieren sich auf Attribute mit Fokus auf

Erwartungshaltungen und visionären Optimierungen aus den verschiedenen Stufen. Die Überführung und Verarbeitung dieser Erkenntnisse wird über einen Change Prozess nach Dr. Jan Roy Edlund (Autor des bekannten Buch „Monkey Management“) implementiert und umgesetzt. Auch werden übergeordnete Unternehmenswerte berücksichtigt und in die Aufarbeitung miteinbezogen. Als Resultat werden neben einer abgestimmten ICT - Strategie auch die allgemeine Kommunikation aus der Unternehmensführung (WARUM;) heraus vorbereitet. Wichtig ist, dass in dieser Phase keinerlei technischen Einschränkungen vorgenommen werden, sondern dass aus diesem Gremium servicegerechte Leitplanken verabschiedet werden können. Das heisst, dass man zum Beispiel den Rahmen für Near- oder Off-Shore Varianten klar definiert, ob, wie und wenn ja in welcher Form oder für welche Art von Services diese Möglichkeit bestehen soll und somit der Unternehmens- & ICT - Strategie dient. Die ist ein Beispiel, welches der ICT - Abteilung und deren Verantwortlichen nun klare Leitplanken gibt, auf welchen sie sich bei neuen Anforderungen (direkt oder indirekt), speziell bei der Qualifizierung und danach, bei Umsetzung abstützen können.



## ICT-CONSULTING

Was für Tools, welche Technologien, welche Ausprägungen oder Art und Weise die Infrastruktur oder wie der Service erbracht wird, ist Gegenstand eines anderen Moduls. Hier ist nur wichtig, dass klar für alle Bereiche der Unternehmung verständliche Definitionen vorhanden sind, so dass alle Entscheidungen, welche zur Auswahl der eingesetzten ICT Komponenten führen, sich innerhalb der definierten Leitplanken (Bsp. Entscheidung zu Near- und Off-Shore Varianten) befinden und das Resultat / das Ziel des ICT Projekt den gemeinschaftlich mit dem Business, der Finance Abteilung und auch der Geschäftsleitung (CEO/VR) vereinbarten Attributen entspricht.

So wird sichergestellt, dass die Ausrichtung der ICT sich parallel zur übergeordneten Unternehmensstrategien hin entwickelt und die ICT- Umgebung den vereinbarten und unternehmensgerechten Services (Attributen) entspricht!

Mit dem Hintergrund aus der aktuellsten CIO Umfrage von MSM Research, dass die grössten Herausforderungen im Moment die Agilitätsanforderungen an die ICT darstellen und sich jeder zweite CHF vom IT Spend als direkte Anforderung aus dem Kernbusiness der Unternehmung entstehen, ist es nicht verwunderlich, dass viele ICT Umgebungen eine Transformation anstreben und umsetzen müssen. Mit RR ICT-Consulting, als Berater mit Weitsicht und Erfahrungen aus realen Cases, steht ihnen ein Partner mit klaren Methoden und grossem KnowHow zur Verfügung. Wir begleiten sie von der Vorbereitung über die Umsetzung bis hin zum Ziel aus einer Hand. Dafür stehen wir ein!

Nachtrag aus aktuellem Anlass: Eine kurzfristig einberufene Umfrage von MSM Research bei den CIO's ergibt, dass mehr als 40% aller CIO's eine IT Budget Kürzung erwarten. Mittel bis Langfristig muss sich die ICT in ihren Businesscases zu Innovations- und/oder Erneuerungs- Projekten mit oder ohne „Make or Buy“ Entscheidungen auf einen paritären Kurs einstellen, um den Beitrag, speziell bei Export - Orientierten Unternehmen, sicherzustellen. Weitere Optimierungen, Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungsmassnahmen in der ICT bei gleichbleibender Leistung sind unumgänglich. Nutzen Sie die Chance um hier das KnowHow und die Methoden aus dem Business Value Consulting von RR ICT-Consulting einzusetzen und so den ersten Schritt in eine ICT Infrastruktur - Zukunft zu machen, welcher sich als verlässlicher und zukunftsorientierter Partner des Business darstellt.

Roger Rutishauser