

# IT-Konsolidierung

## Prinzipieller Ablauf eines Projektes zum Thema "IT-Konsolidierung"...

### Ausgangssituation / Motivation / typische Gründe für eine IT-Konsolidierung

Prinzipiell können unterschiedliche Gründe für eine Konsolidierung sprechen. Häufig treten mehrere dieser Gründe gleichzeitig auf.

- Die IT- Kosten sind zu hoch.
- Die Komplexität der IT Infrastruktur ist kaum noch beherrschbar.
- Die operativen Risiken der IT sind nicht mehr kalkulierbar.
- Die Servicequalität trifft nicht die Erwartungen.

Bei Projekten der IT-Resulting GmbH äußerte sich das bei Kunden in unterschiedlicher Weise. Beispiele sind:

- Mehrfache IT-Betriebseinheiten im Firmenverbund
- Verschiedene Anwendungen für gleiche Funktionalität
- Doppelarbeit in den IT-Abteilungen
- Unterschiedliche Verfahren und Tools für gleiche Vorgänge
- Geringe Nutzung von "Economy of scales"
- Geringe Nutzung der Einkaufsmacht
- Unterschiedliche Netze für gleiche Gebietsabdeckung
- Mehrfache Auslegung von "Recovery and Backup"
- Erschwerte Skill-Entwicklung in kleineren Einheiten

### Ziele

Ziele einer Konsolidierung sind:

- IT- Kosten durch eine bessere Verteilung der Ressourcen reduzieren (Skalierbarkeit, kritische Masse)
- Die Komplexität der IT Infrastruktur durch Standardisierung vereinfachen
- Die operativen Risiken der IT Infrastruktur durch die Vereinfachung des Managements minimieren
- Die Servicequalität mit Hilfe von durchgängigen Prozessen, Konzentration von Ressourcen und Automation verbessern

### Grundsatzfragen

Wie sieht die IT Infrastruktur aus? Was kostet sie heute? Wie sind die Kosten verteilt? Sind sie nachvollziehbar / vergleichbar?

Welche Konsolidierungsmöglichkeiten / Konsolidierungsszenarien zur Reduzierung der IT Kosten und der Komplexität und zur Produktivitätsverbesserung gibt es? Welche organisatorische Änderungen sind notwendig?

Können die laufenden Kosten und Risiken pro Szenario abgeschätzt werden? Wie hoch sind sie?

Wie sehen die Transformationspläne zur Realisierung der Konsolidierungsszenarien aus? Was kostet die Implementierung und welche Risiken sind damit verbunden?

Welche Nutzen haben das Unternehmen und die Beteiligten?

## **Methodik**

Die Methodik zur Entwicklung von Konsolidierungskonzepten besteht aus den folgenden Schritten:

- Projektinitialisierung, -planung und Projektmanagement
- Top-down / bottom-up Analyse mit Bewertung der IT Landschaft (Strategie, Prozesse, Organisation, Kompetenzen, Technologie, Kosten); Darstellung und Validierung der Schwachstellen
- Identifikation des Konsolidierungspotentials; Festlegung der künftigen Ausrichtung und Auswahl eines Konsolidierungsszenarios, das mehrere Konsolidierungsoptionen zusammenbindet.
- Entwicklung eines detaillierten Konsolidierungskonzeptes (Maßnahmenkatalog); Schätzung der Kosten und Risikobewertung
- Entwicklung des Transformationsplans zur Umsetzung des Konzeptes; Schätzung der Kosten und Risikobewertung

Die Implementierung des Konsolidierungskonzeptes basiert hauptsächlich auf Verfahren aus den Kernkompetenzen Organisation und Projekt Management.

## **Ergebnisse**

In einem Konsolidierungsprojekt sollten folgende Ergebnisse erarbeitet werden:

- Analyse mit Bewertung der Ist-Situation und der Konsolidierungsoptionen
- Konsolidierungskonzept (Positionierung, Technologiestrategie, Prozessanalyse, Struktur- und Kompetenzmodell)
- Transformationsplan (Maßnahmen und Projekte, Projektpläne und Strukturen, Kommunikationspläne, Risiko Management)

Finanzplan zur Begründung der Konsolidierungsmaßnahmen (Investitionsvolumen, einmalige und laufende Kosten)

## **Konsolidierungsoptionen**

Ein Konsolidierungskonzept basiert meistens auf vier Grundoptionen zur Reduzierung der Kosten, Komplexität und Risiken und zur Verbesserung der Produktivität und Qualität der IT Infrastruktur Services.

Die vier Grundoptionen sind:

1. **Physische Konsolidierung** ist die Reduktion der Anzahl der Standorten, an denen sich Technik und Personal befinden. Ziel ist dabei Kosten zu senken, Aufgaben besser zu verteilen und Schnittstellen zu optimieren und dadurch die Servicequalität zu verbessern. Physische Konsolidierungsprojekte sind teuer, weil Umzüge und Umbaumaßnahmen in der Regel teuer sind. Häufig sind sie aber die Grundvoraussetzung zur Realisierung der anderen Konsolidierungsoptionen.

Beispiele:

- Die Firma X zieht alle Server aus den Fachabteilungen in Rechenzentrum um, um Infrastrukturkosten (Raum, Klimatisierung, Feuerschutz,...) zu reduzieren, physische Sicherheitsrisiken zu minimieren und die Voraussetzungen für den künftigen Aufbau eines gemeinsamen Betriebs (siehe auch Option 3) zu schaffen.
- Die Firma Y legt die Verwaltungs- und Produktionsrechenzentren zusammen, um die Infrastrukturkosten zu reduzieren und die Verfügbarkeit des Leitstandpersonals besser planen zu können. Nach der Einführung des neuen Produktionssystems wird auch eine umfassende Plattformkonsolidierung (siehe auch Option 3) umsetzbar.
- Die Firma Z re-installiert mehrere Anwendungen, die z. Zt. auf unterschiedlichen Servern laufen, auf einer leistungsstärkeren Maschine, um Lizenzkosten zu sparen und den Supportaufwand zu vereinfachen. In der Firma XY war der Umzug der Operationsfunktionen Netzwerk, Server und Host in einen zentralen Leitstand notwendig, um die Kommunikation und den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Gruppen zu verbessern und somit die Beseitigung von Betriebsstörungen zu beschleunigen.

2. **Standardisierung** ist der Prozess der Vereinheitlichung von ähnlichen Technologien mit dem Ziel die Produktivität und Auslastung der Ressourcen zu verbessern.

Beispiele:

- In der Firma A werden die verschiedenen Betriebssystemversionen auf den gleichen Stand gebracht, um das Kapazitäts- und Konfigurationsmanagement zu vereinfachen und die SW- Verteilung zu erleichtern.
- Die Firma B bereinigt die Anwendungslandschaft von Anwendungen mit der gleichen Funktionalität, um Lizenzkosten und Supportaufwand zu reduzieren.

3. **Logische Konsolidierung** ist der Prozess der Eliminierung von redundanten IT Prozessen, Funktionen und Technik mit dem Ziel Kosten zu senken und die Produktivität und Servicequalität zu steigern. Logische Konsolidierungsprojekte verlangen die aktive Beteiligung des Managements und sind meistens teuer weil sie relativ lange dauern und mit hohen Personalkosten verbunden sind.

Beispiele:

- In der Firma X werden die Steuerungsprozesse und die Organisationsstruktur nach einer physischen RZ-Konsolidierung geändert, um die Entscheidungswege zu vereinfachen und zu optimieren.

- Die Firma Y startet nach der Zusammenlegung der Rechenzentren ein Projekt mit dem Ziel, die Anzahl der Standardplattformen zu reduzieren und von „Altlasten“ zu bereinigen, um Supportkosten und Wiederherstellungsrisiken zu minimieren.
  - Die Firma Z führt weltweit, in allen Rechenzentren die gleichen Systems Management Prozesse, Anwendungen und Datenbanken ein, um Entwicklungs- und Lizenzkosten zu reduzieren, die Kommunikation zwischen den einzelnen Gruppen zu verbessern und die operativen Risiken im Katastrophenfall zu minimieren.
4. **Anwendungs-Konsolidierung** läuft ähnlich wie die Standardisierung und die logische Konsolidierung. Anwendungskonsolidierungs-Projekte entstehen aber als Folge von übergeordneten Geschäftsanforderungen.

Beispiele:

- Nach der Übernahme der Firma A durch die Firma B, werden die Geschäftsprozesse der beiden Firmen vereinheitlicht. Die Anwendungsstandards der Firma B werden übernommen (siehe auch Option 3).
- Das proprietäre Produktionssteuerungssystem der Firma Y, das vor 20 Jahren in der Produktionshalle aufgebaut wurde, wird vom dedizierten Personal vor Ort betreut. Nach einer technologischen Umstellung wird das Alte durch ein neues Unix-basiertes System ersetzt. Die Einführung des neuen Systems öffnet die Möglichkeit einer physischen und logischen Konsolidierung. Das neue Produktionssteuerungssystem wird im Rechenzentrum untergebracht und vom Rechenzentrumpersonal betreut

### **Warum konsolidieren und wann haben IT Konsolidierungen Erfolg? Wann soll man nicht konsolidieren? Einige Überlegungen ...**

1. IT Konsolidierungen werden durchgeführt, um hauptsächlich Geld zu sparen. Falls ähnliche Technologien im Einsatz sind, gibt es keine technische Begründung sie nicht zu konsolidieren.
2. IT Konsolidierungsprojekte haben Erfolg, wenn sie aktiv durch das Management unterstützt werden. Das Management muss Investitionsmittel zur Verfügung stellen und den Transformationsprozess aktiv steuern.
3. Das häufig gesetzte Ziel 15-20% der IT Budget zu reduzieren, kann meistens erreicht werden, wenn sowohl physische als auch logische Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt werden.
4. Das Geldsparen ist aber kein garantiertes Ergebnis. Bei der Planung eines Konsolidierungsprojektes sind viele Randbedingungen zu berücksichtigen, wie z.B. die vorhandene RZ- Fläche, technische Einschränkungen, Sicherheitsrichtlinien, Abschreibungen, langfristige Lieferantenverträge,...
5. Es bleibt die Pflicht des Managements Konsolidierungsprojekte zum Erfolg zu bringen. Outsourcing Initiativen, die als Konsequenz einer missglückten Konsolidierung gestartet werden, verschieben nur hausgemachte Problemen nach außen. Die Rechnung muss aber bezahlt werden!
6. Prozessorientierung ist der Qualitätssiegel einer gut geführten, konsolidierten IT Organisation. Prozessorientierung bedeutet klare Rollendefinitionen und Zuständigkeiten, stabile, wiederholbare Abläufe und Service Levels

7. Man sollte nicht konsolidieren, wenn:

- das Back up / Katastrophen Management Konzept auf der gegenseitige Sicherung der Rechenzentren basiert
- die lokale Präsenz und Kundennahe verlangt werden oder es technologische Restriktionen gibt
- der Business Case für die Konsolidierung sich nicht rechnet
- die Organisationskultur die Implementierung von logischen Konsolidierungsmaßnahmen unmöglich macht

### Überblick über das Beratungsangebot "IT-Konsolidierung" der IT-Resulting

Unter dem Beratungsprodukt „IT-Konsolidierung“ verstehen wir die Summe verschiedener Kompetenzen, Erfahrungswerte, methodisches Wissen, praxiserprobte Vorgehensweisen und Referenzen aus acht Bereichen.

Die acht Kompetenzbereiche IT-Strategie, IT-Prozesse, Projekt Management, IT-Organisation, IT-Planung und IT-Controlling, IT-Sicherheit, IT-Risiko Management sowie IT-Architektur bilden unser Handwerkzeug bei der Adressierung der mit der IT-Konsolidierung verbundenen Aufgabenstellung in den Phasen

- IT-Standortbestimmung und Bewertung der
- Konsolidierungsoptionen
- Konsolidierungsplanung
- Finanzierungsplanung der IT-Konsolidierung
- Transformationsplanung
- Umsetzung des Konsolidierungsplanes

