

## WARUM IT-ASSET MANAGEMENT IMMER WICHTIGER WIRD

### **Kurz & bündig**

*IT-Asset Management zielt nicht nur darauf, Kosten zu senken, sondern erhöht heute angesichts geringerer IT-Budgets vor allem auch den Handlungsspielraum für notwendige Investitionen in Innovationen. Ein integriertes IT-Asset Management (ITAM) betrachtet die gesamte Wertschöpfungskette einer IT-Organisation und bildet nicht zuletzt IT-relevante Risiken ab. Deswegen ist ITAM heute nach Gartner Analysen nicht mehr optional.*

*IT-Asset Management adressiert durch das automatisierte Verwalten aller IT-Assets und deren Beziehungen über deren kompletten Lebenszyklus stark die kaufmännische Welt, während der ITIL-Standard eher durch das technische Systemsmanagement geprägt ist.*

*Für die Einführung eines IT-Asset Managements benötigen Unternehmen ein beträchtliches Durchhaltevermögen – im Durchschnitt über 2 Jahre. Deswegen sind „Quick wins“ und der stete Fokus auf den Faktor Mensch erfolgskritisch.*

### **Kosten, Kosten, Kosten**

*„Ein Drittel deutscher ITO's muss auch 2005 das IT-Budget weiter kürzen. Ein Drittel wird versuchen, eine neue Balance zwischen festen und variablen Kosten (Run, Grow, Transform) zu finden und das IT-Budget stabil halten. Nur das letzte Drittel wird sich auch dem Thema Innovation widmen (können).“  
nach Louis Praxmarer, MetaGroup (Computerwoche 1/2005 – IT-Trends 2005)*

Die Forderung an IT-Abteilungen, ihre Gesamtkosten signifikant zu senken und gleichzeitig ihr Service-Angebot nachhaltig zu verbessern, gehört seit einigen Jahren zum „Standardrepertoire“ vieler Organisationen, wenn es darum geht, Unternehmensziele zu formulieren. Es reicht jedoch bei weitem nicht aus, kurzfristig IT-Ausgaben zu kürzen, um diesem Anspruch gerecht zu werden und zukunftsorientiert agieren zu können. Vielmehr ist ein konsequentes und wertschöpfungsorientiertes Finanzmanagement erforderlich. In der Unternehmens-

praxis versteht man darunter vielfach, Abläufe effizienter zu machen – getreu dem Motto „wir machen die Dinge, die wir bislang gemacht haben, nur zu geringeren Kosten“. Sinnvoller erscheint es, die IT-Aufwände an der jeweiligen Geschäftsstrategie auszurichten und IT-Kosten variabler zu machen. Ausgaben, die nur den Status Quo erhalten („run“), also typische Operationskosten, müssen gesenkt und IT-Initiativen, die Geschäftsprozesse schlanker, reaktiver, adaptiver (grow) machen, entsprechend gefördert werden. Es ist entscheidend, dass noch genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um IT-Projekte, die echte Wettbewerbsvorteile (transform) versprechen, durchführen zu können.

### Ganzheitliches IT-Controlling: Die Anforderungen

Wertschöpfungsorientiertes Finanzmanagement oder „ganzheitliches IT-Controlling“<sup>1</sup> fokussiert eindeutig auf die kaufmännischen, finanziellen und Prozess-orientierten Aspekte der IT, weniger auf das technische und operation-orientierte Systems und Applikation Management. Der folgende Anforderungskatalog hierfür könnte aus einer konkreten Zieldefinition für ein Projekt abgeleitet sein<sup>2</sup>:

- ITIL Prozesse für Service Support und Service Delivery einführen
- IT-(Kosten-) Planung an den Geschäftsprozessen ausrichten
- IT-Kostentreiber identifizieren, verstehen, Defizite adressieren und kommunizieren
- Verstehen, wie die eigenen IT-Ausgaben (und -Preise) im Vergleich zu einer Peer-Gruppe liegen
- IT-Ausgaben als Investment verstehen, entsprechende Prozesse etablieren, deren Performance messen
- Anerkannte, transparente Modelle für die Preisgestaltung und Verrechnung von IT-Leistungen bzw. IT-Services entwickeln
- Kostenbewusstsein bei den Auftraggebern fördern
- Ein „Operational Risk Management“ aufbauen

<sup>1</sup> USU-Terminologie

<sup>2</sup> Tatsächlich finden sich 6 der 8 Punkte im Zielkatalog eines aktuellen Projektes, bei dem es darum geht, eine Fusion mehrerer Gesellschaften und die gleichzeitig stattfindende Ausgründung der IT zu begleiten. Operational Risk wird später hinzukommen und ITIL (im Sinne von Service Support) indirekt im Rahmen eines zentralen User HelpDesks eingeführt werden.

## Service, Portfolio und Risiko Management

In der Regel ist die Argumentation für Investitionen in IT-Projekte und Infrastruktur immer noch sehr technisch geprägt. Sie entspricht nicht der Sprache der Finanzwelt, d.h. berücksichtigt nicht die Wertschöpfung im Kontext der Kosten und Risiken. Als Folge davon wird die IT immer noch als Kostentreiber betrachtet und entsprechend behandelt. IT-Organisationen müssen und werden darauf reagieren, indem sie mehr Wert legen auf ein transparentes und leistungsstarkes Service-Portfolio, das auch IT-Risiken integriert. Die Grundlage hierfür schafft ein IT-Asset-Management. Sinnvoll aufgebaut, etabliert, permanent in die Prozesse integriert und einem fortwährenden Verbesserungsprozess unterliegend, liefert es die Grundlage und Datenbasis, um z. B. drastische Einsparungen in den Wartungsaufwendungen zu erzielen, Leasingkosten zu optimieren oder Standardisierungen und Konsolidierungen voranzutreiben. Insgesamt optimiert es so die Service Support und Service Delivery Prozesse.

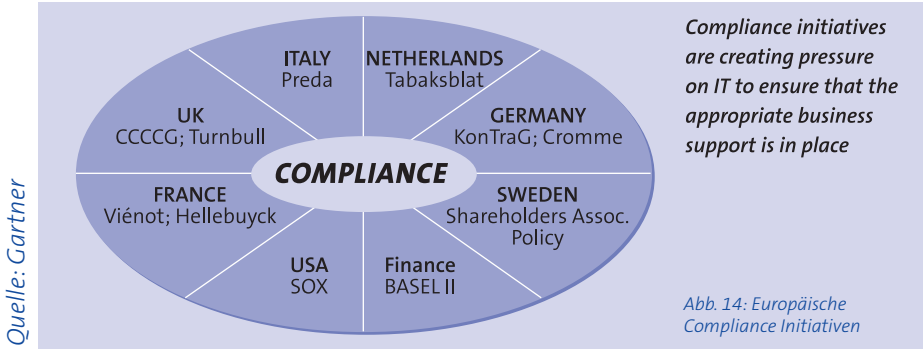
## Risk, Security and Compliance

Risiko ist eine wesentliche Säule unseres Wirtschaftslebens. Ohne Risiko kein Fortschritt, keine Innovation und kein Wachstum. IT relevante Risiken gibt es in vielfältiger Ausprägung:

Operational Risk	→	klassische IT-Risiken durch Ausfall bzw. nicht Verfügbarkeit der IT durch Defekte, Sicherheitslecks
Regulatory Risk	→	KonTraG, Basel II
Business Risk	→	mangelnde Flexibilität den Anforderungen der Märkte zu folgen
Financial Risk	→	Risiken aufgrund von Kostenfallen, aber auch aufgrund verpasster Chancen
Legal Risk	→	Software Piraterie, nicht Einhalten von Compliance-Regeln, ...

Es gibt immer mehr Standards und Regularien, die auch von IT-Seite nachgehalten und dokumentiert werden müssen. Dadurch wird das Risiko Management zunehmend zu einem Treiber für ein vollständiges IT-Asset-Management. Gartner

spricht davon, dass IT-Asset Management allein aus diesem Grunde nicht mehr optional sein kann. Das beruht im Wesentlichen darauf, dass nur durch ein ganzheitliches Konzept eine komplette „technische Wirkkette“ abgebildet werden kann.<sup>3</sup>



Diese komplexen Zusammenhänge zwischen dem Geschäftsprozess des Kunden, den von der IT angebotenen Services sowie den Risiko-Objekten und deren Komponenten bilden die Grundlage für eine vollständige Business Impact und Risiko Analyse. Davon werden die erforderlichen Maßnahmen zur Einhaltung von Privacy, Compliance oder Security Policies abgeleitet, umgesetzt und überwacht (vgl. Abb. 15).

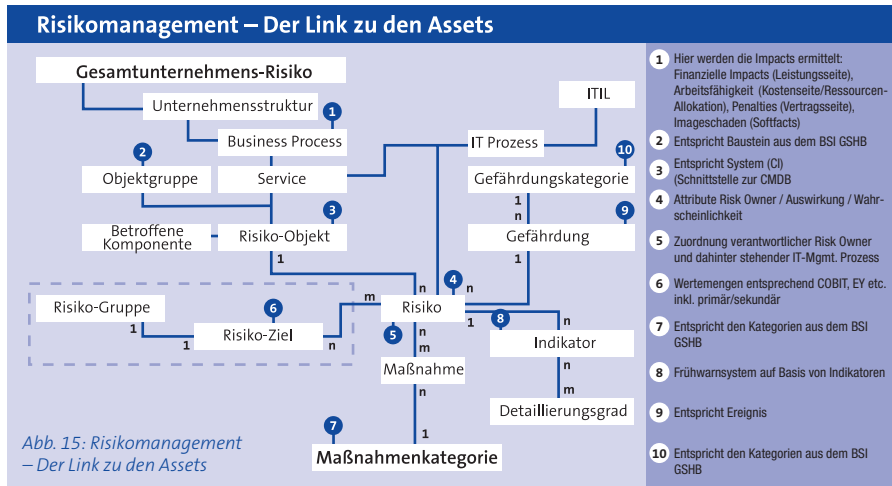


Abb. 15: Risikomanagement – Der Link zu den Assets

<sup>3</sup> Der Ausdruck „Technische Wirkkette“ wurde im Rahmen eines Projektes von T-Online geprägt, im Englischen bzw. in der Literatur (z. B. bei GartnerGroup) taucht immer wieder der Begriff „Technological Relationship Management“ auf.

## IT-Asset Management und die Benefits

Wenn IT-Asset Management – wie im folgenden aufgezeigt – redefiniert wird und die skizzierten Anforderungen erfüllt, sind erfahrungsgemäß mehr als die von Gartner prognostizierte rechnerische Senkung des TCO's von 25 Prozent erreichbar.

In der aktuellen Gartner-Prognose werden im Unterschied zu früheren Analysen zum ersten Mal auch die Aufwände beschrieben, die erforderlich sind, um das genannte Einsparungspotential zu realisieren.

Und es gibt in der Regel viel zu tun: Es gilt, neue Prozesse einzuführen und zu optimieren, Know-how aufzubauen – vor allem im Projektmanagement sowie im Finanz- und Marketingbereich – verschiedene Programme, Initiativen und Werkzeuge zu konsolidieren und zu integrieren. Und nicht zuletzt: den „Cultural Change“ zu managen.

### **Gartner Predicts 2005:**

#### **IT-Asset Management Adds Value, Lessens Risk**

Through 2010, customers that commit a minimum of 3 percent of their annual operating budgets to ITAM programs and tools can expect a 25 percent reduction in their total cost of ownership (0.8 probability).

*Gartner: F. O'Brien, J. Heine, A. Park, F. DeSalvo, J. Mein, J. Disbrow  
Research Note G00123869 1 November 2004*

## Erfolgsfaktoren & Stolpersteine

Betrachtet man die drei wesentlichen Komponenten für ein vollständig funktionierendes und etabliertes IT-Asset Management, nämlich Menschen, Prozesse und Werkzeuge, in der Unternehmens-Realität, so lässt sich in vielen Fällen feststellen, warum Effizienz-Versprechungen und Kostenspareffekte in der Vergangenheit nicht eingetroffen sind. Immer wieder hört und liest man, dass der Erfolg eines IT-Asset Management Programms zu 80 Prozent von einer erfolgreichen Prozessdefinition und -einführung und zu 20 Prozent von den eingesetzten Werkzeugen

bestimmt wird. Unserer Erfahrung nach ist diese Formel nur bedingt richtig: Für 80 Prozent des Erfolgs sind demnach die beteiligten Menschen verantwortlich. Und nur etwa 20 Prozent verteilen sich auf die Prozesse bzw. Anwendungen.

Wir stellen immer wieder fest, dass die erfolgreichsten Projekte einen starken Projektleiter haben, der nicht nur über IT-Know-how verfügt, sondern auch über gute Kenntnisse im Finanzbereich, insbesondere in der Darstellung von Kennzahlen und der Business-orientierten Aufbereitung der Projektergebnisse. Diese Persönlichkeit hat nicht nur ein natürliches Talent für Marketing, sondern versteht es auch, sich im Unternehmen politisch geschickt zu bewegen, da die Aufmerksamkeit und Unterstützung von seiten des Managements eine zentrale Rolle spielt.

Allerdings sind die meisten Ausschreibungen und Projekte technisch geprägt. Bei der Frage nach konkreten Zielen wird häufig auf einen generischen Anforderungskatalog für ein Werkzeug verwiesen. Oder die Anwendung soll nach der Erstellung dieses Katalogs implementiert werden. Ohne die Bedeutung von Anforderungen und Werkzeugen in Abrede stellen zu wollen: der Erfolg im Sinne einer besseren Entscheidungsfindung, von erzielten Kosteneinsparungen usw. wird nur zu einem kleinen Teil von der System-Frage bestimmt.

Stolpersteine für den Projekterfolg sind beispielsweise, dass Fragen des Reportings und der Analyse oftmals zu wenig berücksichtigt werden. Oder die Projektkommunikation beruht ausschließlich auf Problem- bzw. Fehlerlisten, anstatt von Anfang an auf kurzfristige Erfolge zu setzen und diese auch aktiv zu kommunizieren. Und zwar nicht nur im Hinblick auf erreichte technische Meilensteine, sondern auch auf erzielte Einsparungen bzw. Effizienzsteigerungen – beispielsweise durch das Abschalten von Altsystemen etc.

Insbesondere der Nutzen für den Gesamtbereich muss immer wieder Thema sein, um vor allem auch die Mitarbeiter von den neuen Prozessen zu überzeugen, die subjektiv zu den Verlierern gehören, weil sie z. B. mehr Daten erfassen müssen. Da diese Aspekte in der Praxis jedoch häufig vernachlässigt werden, verwundert es nicht, dass es bei den Abläufen viele Brüche gibt, da Prozesse nicht integriert und nicht gelebt werden.

## Werkzeuge

Nicht nur die Prozesse, auch IT-Anwendungen sind häufig nicht integriert und stellen sich als heterogene Tool-Landschaft dar, die auf dem technischen und organisatorischen Silodenken der Vergangenheit beruht. So existieren beispielsweise gute Lösungen im Bereich Host und/oder Desktop oder eine komplette Netzwerkdokumentation. Allerdings sind diese Werkzeuge nicht integriert, und Abhängigkeiten untereinander (technische Wirkketten) werden nicht berücksichtigt. Es fehlt ein kompletter Überblick. In vielen Fällen ist ferner die Qualität der Daten unterschiedlich bzw. sind Stammdaten inkompatibel, z. B. durch verschiedene Nomenklaturen und Formate für einen Standort oder die Personalnummer.

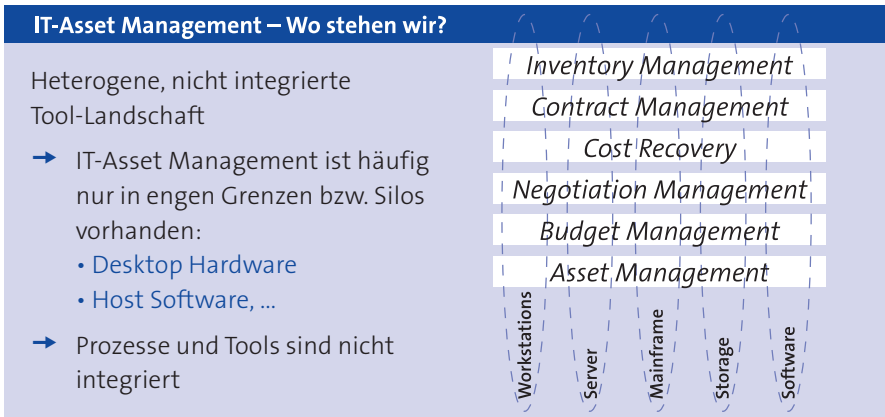


Abb. 16: Integrierte Themen im IT-Asset Management

Teilweise kreuzen sich solche „Silos-Anwendungen“. Beispielsweise gibt es ein übergreifendes Vertragsmanagement. Die betroffenen IT-Asset-Daten (z. B. bei Wartungsverträgen) können jedoch dann nicht zugeordnet werden, wenn Desktops, Server und Netzwerk Komponenten jeweils unterschiedlich verwaltet werden. Auf der anderen Seite profitiert auch die Planung nicht von den Verträgen, da entsprechende Mechanismen fehlen, um z. B. Sockelbeträge, also Zahlungen, die aufgrund von Verträgen in die entsprechende Planperiode fallen, zu ermitteln.

## Wie muss IT-Asset Management (re)definiert werden und was gehört alles dazu?

### Ein Zielszenario

Ein umfassendes IT-Asset Management im Sinne eines ganzheitlichen IT-Controllings oder des von MetaGroup definierten „Asset Center of Excellence“ muss die gesamte Wertschöpfungskette einer IT-Organisation betrachten. Dies beinhaltet die klassischen technischen Informationen sowie daraus resultierende Leistungen, aber auch die Beschaffung von IT-Assets, Dienstleistungen oder andere Leistungen wie zum Beispiel ausgelagerte Prozesse. Dabei darf der Bezug zum Service Portfolio nie verloren gehen. IT-Werte bilden immer, direkt oder indirekt, die Grundlage für eine dem Anwender bzw. Kunden angebotene Leistung.

Es ist notwendig, dass ALLE IT-Assets (sämtliche Hard- und Software) und deren Beziehungen mit den zugehörigen Verträgen (Kauf, Miete, Lizenz, Wartung, Upgrades etc.) und in neueren Ansätzen auch Personal, Skills und Projekte über den kompletten Lebenszyklus von der Wiege (Idee & Beschaffung) bis zur Bahre (Entsorgung) aktuell, historisiert und möglichst automatisiert verwaltet werden.

Hier findet sich auch ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal zu ITIL: Dieser Standard ist mehr durch das technische Systems-Management geprägt, während IT-Asset Management stark von kaufmännischen Faktoren beeinflusst wird. Das Thema Beschaffung und (Lieferanten-) Vertragsverwaltung wird bei ITIL nur am Rande behandelt. Das bedeutet nicht, dass diese Themen getrennt behandelt werden sollten. Vielmehr wird ITIL durch die kaufmännischen Elemente und Prozesse des IT-Asset Managements sinnvoll ergänzt.

Zuordnungen in einer IT-Asset Management-Datenbank oder einer CMDB aktuell zu pflegen, ist nur sinnvoll, wenn Organisationen aus den dadurch gewonnenen Informationen auch die richtigen Analysen ziehen und entsprechende Handlungen davon ableiten. So lassen sich damit beispielsweise Einkaufsverhandlungen unterfüttern, Rahmenverträge optimieren etc. Idealerweise sind Eskalations-Mechanismen integriert, die definierte Verantwortliche aktiv benachrichtigen und Prozesse anstoßen, zum Beispiel beim Auslaufen eines Wartungsvertrages oder der Entsorgung eines Altgerätes.

## IT-Asset Management: Time to Value und/versus ROI

Für das Etablieren eines umfassenden IT-Asset Managements ist sehr viel Zeit notwendig. Gartner und MetaGroup, aber auch unsere Erfahrungen, sprechen von mehr als 2 Jahren, um eine vollständige Umsetzung und Durchdringung zu erreichen. Allerdings kann sich heute niemand erlauben, ROI-Betrachtungen in diesen Zeiträumen zu berechnen. Projekte mit diesen Time to Value-Dimensionen werden nur noch sehr selten in Angriff genommen. Deshalb ist es notwendig, Themen zu identifizieren, welche einen kurzfristigen ROI erzielen oder helfen, hohe Risiken zu minimieren. Themen im Umfeld Software Compliance oder Vertragsmanagement bzw. im Bereich Leasing und Wartung bergen hohe direkte Einsparpotentiale, die sich auch langfristig auswirken. Nicht vergessen sollte man den Bereich der Server-Lizenzen mit seinen vielfältigen Lizenzbedingungen (Maschinen, CPU, MIPS, Prozessorleistung usw.). Die Frage, die sich in diesem Kontext oft stellt: Was kostet mich das nächste Hardware-Upgrade?

Erfolgskritisch ist, dass trotz der Orientierung an einem sehr kurzen „Time to Value“ der Blick auf das Ganze konzentriert bleibt. Das bedeutet: Prozesse müssen optimiert und durchgesetzt werden, die Toollandschaft muss vereinheitlicht und integriert werden und ein effektives Reporting und Analyseverfahren muss aufgebaut werden. Und nicht zu vergessen: der wesentliche Faktor ist und bleibt der Mensch. Deshalb ist die Wahl des Projektleiters und Top Management Support von entscheidender Bedeutung.

### **Autor: *Torsten Watzel***

*Torsten Watzel (Dipl. Betriebswirt) ist bei der USU AG als Business Unit Manager für das Produktmanagement der IT-Controlling Produkte verantwortlich.*

*Er hat in vielen Projekten bei großen und mittleren Unternehmen die Themen: IT-Asset Management, Service & Change Management, IT-Planung & Budgetierung und IT-Leistungsverrechnung bearbeitet. Zusätzlich ist ehrenamtlich in der CECMG (Central Europe Computer Measurement Group) als Beirat tätig.*

