



Stellenmarkt | Shop | Risiko-Manager | Bankrecht
Banken-IT

Sparpotenziale ausschöpfen

Das Gebot der Stunde lautet, nicht mit operativer Hektik, sondern mit Weitsicht die Kosten in der betrieblich genutzten Informationstechnologie zu senken. Parallel dazu genießen intelligente Investitionen in die Infrastruktur durchaus Priorität. Sparrezepte in der Banken-IT sollten zunächst jedoch stärker auf ihre Praxistauglichkeit hin ausgerichtet sein, da strategische Neuinvestitionen aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oftmals eine komplexe Gratwanderung darstellen können. | Lothar Lochmaier

Es gibt zahlreiche Stellschrauben, um Kosten in und mit Hilfe der betrieblich genutzten Informationstechnologie einzusparen. Jedoch sollte hierbei keine operative Hektik dominieren, um den Rotstift nicht vorschnell an der falschen Stelle anzusetzen. Die Kernbotschaft lautet, mit Augenmaß die laufenden Kosten im IT-Betrieb zu senken, und parallel dazu die Mitarbeiter in neue Ideen und Innovationskreisläufe einzubinden.

Zunächst einmal richtet sich der Blick auf die bestehenden IT-Prozesse. Der Begriff Run the Business (RTB) umfasst nach einer Einteilung der Unternehmensberatung Planview die laufenden Kosten. Nicht eingeschlossen sind hierbei die IT-Kosten für den Ausbau der Kundenbasis, die Einführung neuer Produkte, die Erschließung neuer Zielmärkte – oder eine Änderung des Geschäftsmodells. Demgegenüber lassen sich umfassende betriebliche Veränderungsprozesse und alle dafür erforderlichen IT-Investitionen mit dem Begriff Change the Business versehen, kurz: CTB.

CTB umfasst im Unterschied zu RTB die Transferkosten, einschließlich aller Initiativen, etwa um den Kundenstamm zu erweitern, neue Märkte zu erobern, Kosten zu reduzieren, die Qualität zu steigern sowie weitere Veränderungen im Unternehmen einzuführen. Vor dem Start einer wie auch immer gearteten Kostenoffensive sollten die Verantwortlichen demzufolge genau eruieren, auf welchem dieser beiden Zielkorridore sie danach trachten, entsprechende Verschiebungen vorzunehmen.

Das Augenmerk sollte sich zunächst auf die laufenden Kosten der IT richten. Hierzu gibt es eine Fülle von denkbaren Maßnahmen, die rasch greifen können. Erstens: Gelegentlich unnütze oder zumindest nicht nachweislich produktive Reisekosten lassen sich mit Hilfe von Werkzeugen für die bessere Online-Kooperation und Kommunikation, etwa via Video-Telefonie oder Video-Conferencing, deutlich senken.

Einfache und durchaus praktikable Lösungen für virtuelle Business Meetings sind längst erschwinglich, und die meisten Lösungen haben ihre Kinderkrankheiten inzwischen überwunden. Parallel dazu gilt es, Tools für die bessere Zusammenarbeit effektiver zu nutzen oder überhaupt erstmals einzusetzen. Entsprechende Konzepte sind umfassend in die Neugestaltung von flexibleren Kooperations- und Arbeitszeitmodelle einzubinden, um die Fixkosten bis hin zum Platzbedarf im Gebäude zu senken.

Auch bestehende Verträge mit IT-Partnern lassen sich neu aushandeln oder zumindest Preissenkungen bei laufenden Rahmenwerken anstreben. Statt vorschnell in teure Hardware zu investieren, wären vielmehr variable Nutzungskonzepte mit Hilfe von technischen Konzepten wie der Virtualisierung zu adressieren. Die laufenden Kosten für den Einsatz von Software lassen sich ebenfalls durch flexible Abrechnungsmodelle auf monatlicher Abrechnungsbasis mit Hilfe von Konzepten wie Software as a Service (SaaS) im Zaum halten.

Die Nutzung gebrauchter Software, die die Anbieter gerade in der Wirtschaftskrise mit teils erheblichen Preisnachlässen vermarkten, kann nur bedingt angeraten sein. Denn das rechtliche Terrain ist immer noch komplex, und der Grat zur unautorisierten Nutzung oftmals ein schmaler. Hier sollten flexible Nutzungskonzepte eindeutige Priorität genießen, gerade in einem sensiblen rechtlichen Umfeld wie in der Bankenwelt der Fall.

Sich stattdessen auf die laufenden operativen IT-Betriebskosten zu fokussieren, verspricht schon allein deshalb Erfolg, weil diese in der Regel einen Anteil von 60 bis 80 % an den gesamten Kosten in der Informationstechnologie ausmachen. Neben einer Aufschlüsselung in fixe und variable Kosten sollten weitere wichtige Parameter einfließen, um exakt bestimmen zu können, für welchen Verwendungszweck die jeweiligen Budgetblöcke anfallen. Ein Portfolio-Management-System mit integrierter Berichtsfunktion kann im Sinne einer vollständigen Transparenz hilfreich sein, auch um unerkannte Kostentreiber frühzeitig zu identifizieren. Effizienter Einsatz von Bürogeräten plus Green IT

Neben der mittelfristigen Perspektive helfen oftmals bereits Einsparungen an der Basisausstattung, beispielsweise durch den Einsatz energieeffizienter Bürogeräte. Bei gleicher Ausstattung weisen die Geräte oftmals erhebliche Unterschiede im Stromverbrauch auf. Ein energieeffizienter Personal Computer kann beispielsweise gegenüber einem ineffizienten Gerät die Hälfte oder mehr beim Stromverbrauch einsparen. Deshalb gilt es, bei der Beschaffung neuer Geräte standardmäßig Energieeffizienzkriterien einzubeziehen.

In den Fokus rückt auch die Energieeffizienz im Rechenzentrum: Dort führen einfache Stromsparmaßnahmen mit geringen Investitionen bereits zu spürbaren Kostenreduktionen. Unternehmen können dafür zum Beispiel die Auslastung der Server oder die Lüftung und Klimatisierung des Rechenzentrums optimieren. Erhebliche Effizienzpotenziale bietet zudem die Datenspeicherung. Die Verantwortlichen sollten dazu sicherstellen, dass nur der für die Betriebsführung erforderliche Mindestumfang an Daten archiviert wird.

Ältere Datenbestände lassen sich in der Regel in Offline-Speicher oder zumindest solche mit niedrigerer Reaktionsgeschwindigkeit verschieben, da diese günstiger zu betreiben sind. Beispielsweise ist es nicht unbedingt erforderlich, alle E-Mails über einen Zeitraum von drei Jahren in einem Online-Speicher aufzubewahren. Ein weiterer Schritt besteht darin zu überprüfen, ob vorhandene Anwendungen überflüssig sind und wann IT-Hardware ersetzt werden sollte. Dafür etwas mehr Zeit aufzuwenden, kann sich durchaus rechnen.

Sinnvoll administrieren

Auch eine generelle Standardisierung des Rechenzentrums kann die Administrierbarkeit der Speichersysteme vereinfachen, unabhängig davon, auf welcher Plattform und Hardware diese betrieben werden. System-Management-Lösungen, die die Einrichtung, Verwaltung und Fehlerbehebung für Systeme von einer zentralen webbasierten Konsole aus ermöglichen, tragen ebenfalls dazu bei, die laufenden Kosten zu verringern. Sollen große Mengen von Daten von einer Umgebung in eine andere verschoben werden, kann auf spezielle Lösungen zur Datenmigration zurückgegriffen werden.

Angesichts restriktiv gehandhabter IT-Budgets tun Unternehmen gut daran, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen und unnötige Neuinvestitionen zu vermeiden. Möglichkeiten dazu bietet etwa die Rückgewinnung von zu großzügig zugewiesenem Speicherplatz und die bedarfsgerechte Speicherbereitstellung (Thin Provisioning) – oder die Servervirtualisierung, bei der mehrere Systeme auf einem physischen Server laufen. Die Serverlandschaft kann außerdem besser ausgenutzt werden, indem größere Cluster mit einer sinnvollen Architektur gebildet werden.

Überzogene Sparmaßnahmen in der IT wirken kontraproduktiv. Daher ist es wichtig, die Hebel an der richtigen Stelle anzusetzen. Auch eine neue Investition kann sich binnen eines überschaubaren Zeitrahmens konkret rechnen, wenn etwa die neue Hardware nur die Hälfte an Strom verbraucht oder diese die mehrfachen Mengen an Datenvolumina verarbeiten kann. Hier lohnt also der Blick auf die Gesamtkosten, einschließlich aller Folgekosten, und zwar über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg.

Welche Anwendungen tatsächlich jeweils redundant sind, ohne sich eine „teure Fehlkürzung“ einzuhandeln, dies sollte zunächst anhand von einfachen Basisinformationen ermittelt werden. Dies beginnt mit einer Liste der vorhandenen Anwendungen einschließlich des Einsatzzwecks und der Nutzerzahl. Bei Bedarf lassen sich weitere Parameter festlegen. Bedarfsprognosen sollten sich möglichst flexibel und kurzfristig an das wirtschaftliche Umfeld anpassen lassen. Selten genutzte Anwendungen lassen sich entschlacken oder gleich ganz abschaffen, um die ganze IT-Systeminfrastruktur möglichst bedarfsgerecht zu gestalten.

Eine weitere Option, die RTB-Kosten zu kontrollieren und effizient zu steuern, besteht darin, jene für das laufende Management der Softwareanwendungen erforderlichen Ausgaben zu identifizieren. Den daraus ermittelten Betrag gilt es mit der durchschnittlichen Anzahl der Ausfälle pro Monat zu korrelieren. Ein hoher Prozentsatz bei den laufenden Ausgaben sowie eine große Anzahl an IT-Ausfällen wären als deutlicher Indikator für ein latentes Qualitäts- und Ausgabenproblem zu werten.

Schlankes Investment Banking beginnt beim Posteingang

Ein Beispiel aus der Praxis verdeutlicht, dass sich im laufenden Betrieb durch eine Neujustierung der Routineprozesse deutliche Effizienzgewinne erzielen lassen. Die International Fund Services & Asset Management (IFSAM) S.A., ein Spezialist für Investmentfonds mit Sitz in Munsbach/Luxemburg, erfasst

neuerdings Orderbestätigungen automatisiert. Eine Zeitersparnis zwischen 25 und 30 % verzeichnet das Unternehmen immerhin seit der Einführung einer neuen Posteingangstechnologie.

Das Angebot von IFSAM umfasst nahezu alle Arten von Investmentfondsprodukten von über 900 Fondsgesellschaften, standardisierte Publikumsfonds ebenso wie Exchange Traded Funds, Hedge Funds und Offshore Funds. Mit rund 600 Agenten korrespondieren die IFSAM-Händler regelmäßig, von denen sie Bestätigungen über ausgeführte Fondsgeschäfte erhalten. Häufig geschah dies bis vor kurzem nur per Fax. Die dort enthaltenen Informationen mussten die Spezialisten deshalb noch bis Ende 2008 per Hand in ihr Datenbanksystem einpflegen.

Seit diesem Zeitpunkt nimmt ihnen nun eine kombinierte Softwarelösung diese mühselige Arbeit ab. Das Investitionsvolumen lag im oberen fünfstelligen Bereich. Der Return on Investment wird voraussichtlich Anfang des zweiten Jahres nach Einführung erreicht sein, kalkuliert der Fondsspezialist. Bei weniger komplexen Posteingangs-Projekten lässt sich sogar eine deutlich kurzfristigere Amortisation erreichen.

So dauerte es etwa bei einer großen Investmentbank im Bereich Broker Invoices lediglich einen Monat, bis die Investition wieder hereingespielt war. Im Falle von IFSAM liegt der Mehrwert in der Steigerung der Daten- und Prozessqualität begründet, also in einer Produktivitätssteigerung bei höherer Qualität. Sämtliche Informationen über die verschiedenen (Sub-)Fonds, inklusive aller handelsrelevanten Daten, die gegenüber Kunden und Agenten vorzuhalten sind, hat der Anbieter in einer eigens entwickelten Datenbank hinterlegt.

Die Händler des Unternehmens kommunizieren regelmäßig mit den rund 600 Transfer Agents. Sämtliche bei den verschiedenen Agenten aufgegebenen Orders sind in der Datenbank gespeichert. Sobald die Orders von den Fondsgesellschaften ausgeführt wurden, erhält IFSAM die entsprechenden Ausführungsdaten zum Geschäft in Form von Ausführungsbestätigungen.

Darin enthalten sind alle Informationen, die zur Abrechnung des Geschäfts benötigt werden: Stammdaten wie Absender und Datum sowie die handelsrelevanten Daten wie Titelnamen, Valutastellung, Liefer- und Zahlungsinstruktionen, Preis, Nettobeträge, Kommissionen usw. Insgesamt bedeutet dies ein gutes Dutzend relevanter Datenfelder. Nach gut zweimonatiger Einführungsphase wurde das System im Dezember 2008 in den Echtbetrieb überführt.

Die IFSAM S.A. verzeichnet seit Einführung des automatisierten Posteingangs samt Datenübergabe an die weiterverarbeitenden Systeme eine Zeitersparnis von 25 bis 30 %. Mit Hilfe der Software hat sich nicht nur die Automatisierungsquote kurzfristig deutlich erhöht. Im Gegenzug sank die Fehlerquote drastisch, weil niemand mehr manuell in den Abrechnungsprozess eingreifen muss.

Somit ist die gewählte Lösung der Faxerkennung für den Fondsspezialisten eine ideale Technologie, um den Medienbruch zwischen papierbasierten Prozessen und elektronischen Systemen zu schließen. Die Posteingangstechnologie generiert außerdem einen Zusatznutzen: Weil sich sämtliche eingehenden Dokumente erkennen, klassifizieren und automatisiert weiterleiten lassen, sind keine Papierberge im Unternehmen mehr notwendig. Weitere Software-Bausteine für die elektronische Archivierung und das Dokumenten-Management sind bereits geplant.

Sparmaßnahmen von unten anstoßen

Neben der technischen Optimierung von operativen Teileinheiten in der Hard- und Software stellt jedoch auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter ein unverzichtbares Bindeglied dar, in jedem noch so kleinen Veränderungsprozess, um alle denkbaren Optionen auch vollends auszuschöpfen. Ist das Fenster nach Büroschluss geschlossen, der PC heruntergefahren und die Heizung abgedreht?

Eine Voraussetzung für den Erfolg jeder einzelnen Maßnahme kann darin bestehen, die Mitarbeiter zum Stromsparen zu motivieren. Dies kann zum Beispiel über anschauliche Informationsmaterialien oder via Prämiensystem erfolgen. Dadurch wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter den Aspekt von mehr Energieeffizienz in ihrer täglichen Arbeit tatsächlich berücksichtigen, um die von einer intelligenten Gerätenutzung abhängigen Einsparpotenziale im Büroalltag auszuschöpfen.

Somit beginnt jede Veränderung mit der einfachen Erkenntnis, diese nicht nur top down herbeizuführen, sondern die Mitarbeiter in jede noch so kleine oder große Sparmaßnahme produktiv einzubinden. Schließlich kann jeder einzelne durch seinen Beitrag das Verhältnis zwischen Ausgaben und Ertrag verbessern helfen. Je besser es gelingt, die RTB-Kosten im Zaum zu halten, desto mehr Flexibilität und Effizienz steht bereit, um Dienstleistungen kostengünstig und kundengerecht zu erbringen.

Die Informationstechnologie bietet aber auch kreative Prozessmethodiken an, um interne

Veränderungsprozesse auf einer breiten Grundlage zu verankern und durchzuführen. So kann sich eine kleine, zeitlich befristete Informationskampagne zu noch unausgeschöpften Sparideen durchaus rechnen. Mehr noch: Mit Hilfe von IT-Werkzeugen lässt sich innerhalb eines vordefinierten zeitlichen Rahmens ein kompletter Innovationskreislauf zu einem bestimmten Thema erzeugen und durchführen. So können Mitarbeiter auf einer speziell eingerichteten und moderierten Plattform binnen einer klar definierten Zeitspanne beispielsweise eigene Ideen zum innerbetrieblichen Vorschlagwesen einreichen.

Instrumente kreativ einsetzen

Oder die intelligent vernetzten Wissensarbeiter entwickeln ganz praktische Vorschläge, um die Reisekosten zu senken. Eine entsprechende Initiative sollte natürlich sorgfältig geplant sein, damit keine kontraproduktiven Effekte entstehen. Praktische Beispiele in Konzernen haben aber bereits gezeigt, dass die weltweite Umsetzung einer derartigen Innovationsinitiative durchaus Erfolg versprechend sein kann, sofern das Unternehmen sich über die Zielmarken und Meilensteine im Klaren ist.

Ein prägnanter Ansatz kann überdies darin bestehen, statt Dienstreisen den Einsatz von Collaboration Tools in der Projektbearbeitung zur Pflicht zu machen. Das Unternehmen benötigt weniger Arbeitsplätze und Parkplätze – aber die kollaborative IT muss natürlich vorhanden sein: Hilfreich sind kreative Werkzeuge wie Instant Messaging, Web Conferencing oder Social Software wie Blogs, Bookmark Sharing oder Community Tools mit persönlichen Profilen, die alle rund um eine Person produzierten Wissensbausteine in gesammelter Form auflisten.

Wandel positiv moderieren

Die momentane Wirtschaftskrise kann also durchaus in positiver Form einen Anstoß zu mehr Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreude auslösen. Ein neuer Ansatz kann es sein, das zusätzliche Bürogebäude doch nicht zu bauen und stattdessen den Mitarbeitern zuhause ihre DSL-Leitungskosten zu erstatten. Der kulturelle Wandel sollte aber nicht überstürzt angegangen und in seiner Gesamtheit sorgfältig geplant werden.

Flexible Arbeitsformen wie die stärkere Nutzung von Telearbeit sind demzufolge nur ein Baustein, um verborgene Produktivitätsreservoirs zu heben. Die Krise ermöglicht vor allem eine Rückbesinnung darauf, welche Dinge es im Unternehmen zu verändern gilt. Dass die IT durchaus das Potenzial hat, etablierte Hierarchien sowie gängige, aber ineffektive Denk- und Arbeitsprozesse aufzubrechen, zeigt sich anhand von Online-Simulationen. Dadurch lassen sich beispielsweise alternative Einsatzszenarien und Arbeitsgebiete darstellen, um die Mitarbeiter für innerbetriebliche Veränderungen zu sensibilisieren.

Für Arbeitgeber kann es prinzipiell attraktiv sein, Phasen weniger stark ausgelasteter Personalkapazitäten für punktgenaue Weiterbildungskurse zu nutzen. E-Learning beispielweise ist eine kostengünstige und effiziente Methode. Meist lassen sich sogar vorhandene Werkzeuge aus dem Enterprise Content Management dafür nutzen. So lernen etwa die Mitarbeiter der Deutschen Telekom, sich anhand eines fiktiven Unternehmens „City-Net Telekom“ in die Rolle ihrer Konkurrenten zu versetzen, um daraus wertvolle Rückschlüsse für die eigene Arbeit zu gewinnen.

Insgesamt 400 Angestellte der Deutschen Telekom haben das Planspiel bislang genutzt, inklusive Filesharing, Chats, Telefon und Videokonferenzen. Auch bei einem anderen Unternehmen dient ein Planspiel dazu, die Arbeit einzelner Abteilungen besser zu vernetzen und zu koordinieren. Mit Hilfe der Business Simulation lernen die Mitarbeiter, die Märkte und deren Abläufe besser zu verstehen, um möglichst optimale Entscheidungen zu treffen. In der Online-Simulation sind Newsgroups, Online Chats, Blackboards sowie eine Funktion zur Unterstützung des Datenaustauschs integriert.

Ein weiteres global tätiges Unternehmen nutzt in selektiver Form kreative IT-Werkzeuge für die Management-Simulation in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Das auch mit zahlreichen Offline-Funktionen ergänzte Werkzeug vermittelt quasi spielerisch Managementkompetenzen. Diese reichen von der Teamentwicklung, bis hin zu handfesten Themen wie Grundlagen der Kostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, externem Rechnungswesen, allgemeiner Betriebswirtschaftslehre oder Projektmanagement.

Autor: Lothar Lochmaier ist Fachjournalist in Berlin.

Der Artikel ist erschienen in der Ausgabe 09/2009