

Flexibilisierung der IT-Kostenstruktur als Herausforderung

Unternehmen sind gezwungen, eine gewisse Flexibilität bei den IT-Kosten zu erreichen. Dabei sind verschiedene Massnahmen möglich, die jedoch alle ihren Preis haben.

DR. MARIO CRAMERI

Börsenkotierte Unternehmen müssen sich vermehrt an den Erwartungen der Analysten ausrichten, falls sie nicht an der Börse abgestraft werden wollen und somit Gefahr laufen, als Übernahmekandidat gehandelt zu werden. Da die meisten Unternehmen halbjährlich oder quartalsweise die Finanzzahlen rapportieren, führt dies zu einem sehr kurzfristigen und volatilen Verhalten. Liegt beispielsweise der Konsensus der Analysten bei einer sehr tiefen Kosten-/Ertragsrelation, muss sehr rasch die Kostenbasis angepasst werden.

IT-Kosten sind grossteils Fixkosten

IT-Kosten betragen je nach Branche zwischen 5 bis 25 Prozent der Gesamtkosten. Gerade in der Finanzbranche sind Anteile im Bereich von 15 bis 25 Prozent keine Seltenheit. Dass die Kollegen aus der Finanzabteilung zuerst auf die IT schießen, wenn es ums Kostensparen geht, ist verständlich. Leider sind die meisten

Kosten fix und lassen sich über einen Zeitraum von einigen Monaten nicht beeinflussen. Zudem benötigt man oft zusätzliche Investitionen, um gewisse Kosten aus dem System zu nehmen.

Bei den IT-Kosten wird zwischen den Betriebs- und den Projektkosten unterschieden. Die Kosten für den Betrieb variieren zwischen 60 und 80 Prozent, der Rest bleibt für Neuentwicklungen übrig. Geht man davon aus, dass der Betrieb bereits effizient läuft, so kann man bei gleichbleibendem Dienstleistungsangebot nur bei den Projekten sparen. Wenn man nun bedenkt, dass die Aufwände für Projekte in der Regel aktiviert und über Jahre abgeschrieben werden, können selbst bei komplettem Streichen sämtlicher Neuinvestitionen kaum erfolgsrechnungswirksam Kosten gespart werden. Streicht man ein Projekt im Umfang von einer Million Franken, dann liegt der Effekt in der Erfolgsrechnung des laufenden Jahres bei lediglich rund 200'000 Franken.

Auf der Seite der Betriebskosten zeigt sich ein ähnliches Bild. IT-Investitionen werden in der Regel gemäss den Rechnungslegungsvorschriften kapitalisiert und über eine Zeit von drei bis fünf Jahren abgeschrieben. Die Abschreibungen sind deshalb ein wesentlicher, nicht veränderbarer Kostenblock (im in der Grafik auf Seite 23 sichtbaren Beispiel 30 Prozent der gesamten Betriebskosten). Die Tendenz von vermehrtem Einsatz von Standard-Software führt dazu, dass der Anteil an Software-Wartungskosten ansteigt. 20 bis über 40 Prozent sind dabei keine Seltenheit. Hardware-Wartungsgebühren können ebenfalls 5 bis 15 Prozent ausmachen. Wartungsverträge werden über mehrere Jahre abgeschlossen und können kurzfristig nicht beeinflusst wer-

den. Die Personalkosten sind folglich die einzigen Kosten, die verändert werden können – theoretisch zumindest.

Wird die Flexibilisierung der Kosten nicht proaktiv vor einer möglichen Sparrunde vorangetrieben, ist die Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt. Im schematischen Beispiel der erwähnten Grafik sind dies dann maximal fünf bis zehn Prozent der gesamten IT-Kosten, welche kurzfristig beeinflusst werden können – unter der Annahme, dass keine Dienstleistungen reduziert werden.

Zielkonflikt vorprogrammiert

Die bisherige Argumentation war rein auf die Kostenstrukturen und deren Eigenschaften fokussiert. Die Situation wird noch problematischer, wenn man das Wissen hinter dem Block «Personalkosten» in Betracht zieht. IT-Anwendungen weisen in der Regel eine gewisse Komplexität auf, deren Beherrschung Monate oder sogar Jahre dauern kann. Ein guter Informatiker benötigt nicht nur IT-Kenntnisse, sondern auch fachliches Wissen,

IN KÜRZE

Der Anteil der IT-Kosten an den Gesamtkosten können insbesondere in der Finanzbranche bis gegen 25 Prozent betragen. Muss im Unternehmen gespart werden, wird oft zuerst auf die IT geschaut. Dabei wird jedoch vergessen, dass der Grossteil der IT-Kosten nicht variabel ist. Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist die Flexibilisierung der IT-Kostenstruktur.

DER AUTOR

Mario Cramerer leitet bei Julius Bär die IT. Davor arbeitete er rund 10 Jahre für die Credit Suisse und hatte verschiedene Management-Positionen inne. Seine Laufbahn hat er als Entwickler bei verschiedenen Unternehmen begonnen und war zwischendurch auch Gründer und Mitinhaber einer Internet-Consulting- und Software-Entwicklungsfirma.



um seine Arbeit effektiv ausüben zu können. Diese Matrix von IT- und Geschäftswissen führt dazu, dass die Ressource «Personal» sehr unflexibel ist.

Investitionen in die IT sind in der Regel von langfristiger Natur. Grössere Vorhaben – wie etwa die Renovation von Kernsystemen – können zwei bis drei Jahre dauern. Wenn man in einem solchen Grossprojekt die Mannschaft reduzieren muss, um Kosten zu sparen, kann unter Umständen der gesamte Projekterfolg aufs Spiel gesetzt werden.

Will nun eine Unternehmung die Kostenbasis reduzieren, sollte dies rasch geschehen, ansonsten wird man an der Börse abgestraft. Zudem besteht bei einer zu langen Verzögerung die Gefahr, dass die neue Kostenbasis erst kurz vor dem nächsten Aufschwung effektiv wird, was in der Regel bedeutet, dass die notwendigen Ressourcen für den nächsten Wachstumszyklus fehlen.

Kostenflexibilisierung als Ausweg

Was kann man nun unternehmen, um diesen Zielkonflikt vom kurzfristigen Kostensparen und langfristigen, fixen IT Kosten aufzulösen beziehungsweise abzuschwächen?

Der grösste Hebel liegt bei den Neuinvestitionen respektive bei deren Kapitalisierung. Nicht nur wegen der Kostenflexibilisierung ist es ratsam, die Kapitalisierung von Investi-

tionen auf ein «gesundes Mass» zu reduzieren. Die Folgen von exzessiver Kapitalisierung sind mit der AHV vergleichbar: Die Probleme werden auf kommende Generationen geschoben. Man sollte aus diesem Grund einen signifikanten Teil der Investitionen nicht kapitalisieren und über Jahre abschreiben. Wo die Definition eines «gesunden Masses» liegt, hängt vom Unternehmen ab. Leider muss man dies bereits bei der Budgetierung einige Monate im Voraus berücksichtigen, im laufenden Jahr führt eine Lockerung der Kapitalisierungspraxis zu einem negativen Effekt auf die Erfolgsrechnung.

Die Software- und Hardware-Unterhaltsverträge bieten den zweiten grossen Ansatzpunkt für die Flexibilisierung. Im Falle von Wachstum sind Fixkosten gerne gesehen. Deshalb wird meistens versucht, Verträge volumenunabhängig auszugestalten. Lizenz- und Wartungsverträge basierend auf konkreten Volumen haben jedoch den Vorteil, dass die Kosten automatisch nach unten angepasst werden, falls die Volumen nachgeben. Pay-per-Use-Modelle oder nur schon Halbjahresverträge tragen somit zur Flexibilisierung bei.

Auch die Personalkosten kann man flexibler gestalten. Interne Mitarbeiter verfügen in der Regel über Kündigungsfristen von drei bis sechs Monaten, je nach Dauer der Anstellung sowie Funktionsstufe. Verträge mit externen

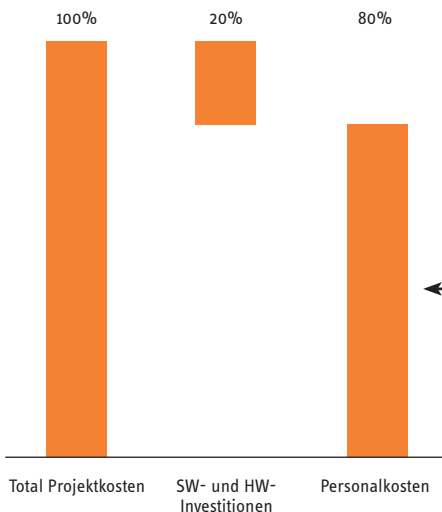
Mitarbeitern weisen im Durchschnitt eine Kündigungsfrist von einem bis drei Monaten auf. So kann es aus Sicht Kostenflexibilität durchaus sinnvoll sein, die Volatilität der IT-Budgets durch einen signifikanten Anteil an externen Mitarbeitern zu glätten, damit man im Falle von Kostendruck schneller reagieren kann.

In Zeiten von Konjunkturabschwächungen wird in vielen Unternehmen auch ein Outsourcing von IT-Dienstleistungen immer wieder als Kostensparmassnahme diskutiert. Hier ist jedoch Vorsicht geboten. Durch ein Outsourcing werden in der Regel sehr langfristige Kontrakte eingegangen, welche der Kostenflexibilisierung entgegenlaufen.

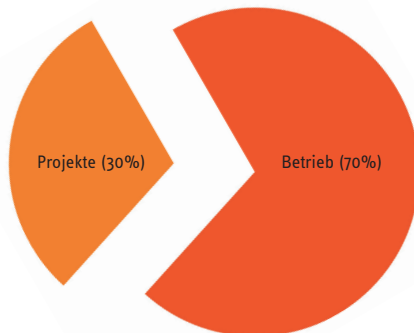
Die oben beschriebenen Massnahmen haben jedoch alle ihren Preis. Es gilt, kritisch die Vor- und Nachteile abzuwägen. Gerade externe Mitarbeiter sind in der Regel im Durchschnitt einiges teurer als interne. Auch beim Wechsel zu einem Pay-per-Use-Modell kann man sich Mehrkosten einhandeln, falls man falsch verhandelt. Zusammenfassend ist zu sagen, dass es kein Patentrezept gibt, denn jedes Unternehmen ist anders. Es gibt aber Ansatzpunkte, wie man den Fixkostenblock IT variablisieren kann, vor allem, wenn man sich vor der Krise die notwendigen strategischen Überlegungen bereits gemacht und seine IT dementsprechend aufgestellt hat. ■

KOSTENSTRUKTUR DER IT – EIN BEISPIEL

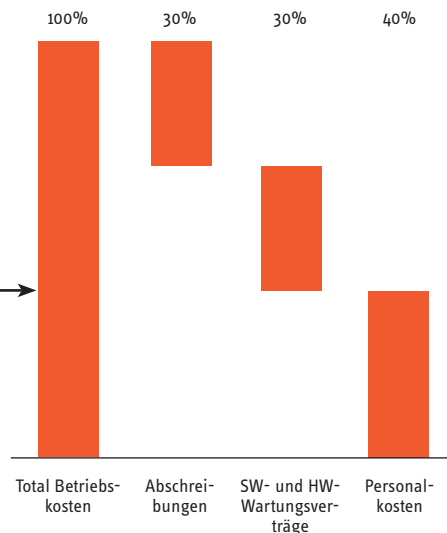
Projektkosten



IT-Kosten Übersicht



Betriebskosten



Die typische Kostenstruktur einer IT, welche im Kerngeschäft eigene Software-Entwicklung betreibt sowie für unterstützende Funktionen auf Standard-Pakete setzt.