

Link: <https://www.computerwoche.de/a/das-geheimnis-liegt-in-der-vereinfachung,1909108>

Preiswerte IT

Das Geheimnis liegt in der Vereinfachung

Datum: 04.11.2009
Autor(en): Christoph Witte

Randy Mott, CIO von HP, hat es geschafft, die IT-Ausgaben seines Unternehmens innerhalb von drei Jahren zu halbieren.

CW: Fürchten CIOs Veränderung ebenso sehr wie Business-Manager?

MOTT: Ja, zumindest, wenn es um so große Veränderungen geht wie bei uns. Da müssen sehr viele Dinge gleichzeitig geschehen und zusammenpassen. Das funktioniert nicht mehr linear. Die Dinge beeinflussen sich gegenseitig, und die Komplexität erhöht sich enorm. Außerdem spielen viele Faktoren außerhalb der IT eine Rolle. Die Geschäftsbereiche müssen sich ebenfalls verändern, ihre Geschäftsmodelle und ihre Prozesse anpassen. Das kann der CIO nicht allein schaffen.

CW: Muss das Unternehmen in einer Extremsituation sein, um so einen radikalen Schritt zu gehen, wie Sie ihn getan haben, als Sie innerhalb von drei Jahren die IT von HP komplett reorganisiert und die Kosten halbiert haben?



Randy Mott, CIO von Hewlett-Packard
Foto: HP

MOTT: Nein, das Topmanagement muss verstehen, welches Potenzial darin liegt. Eigentlich ist die IT noch eine sehr junge Disziplin. Trotzdem ist sie bereits durch viele verschiedene Phasen und Trends gegangen. Vor allem große Unternehmen, die schon lange IT-gestützt arbeiten, haben sich meist nicht von ihren jeweiligen **Legacy-Systemen**¹ getrennt, wenn etwas neu eingeführt wurde. Sie haben integriert und mit den Jahren viele IT-Schichten übereinandergetürmt. Man kann sich das so vorstellen wie die Gesteinsschichten, die sich in der Erdgeschichte zu unterschiedlichen Zeiten abgelagert haben. Die IT hat diese Schichten in nur 50 Jahren ausgebildet und versucht immer noch, die verschiedenen Systeme miteinander zu verbinden. Stellen Sie sich die unzähligen Schnittstellen, Gateways, Tunnel und Standardabweichungen vor, derer es bedarf, damit die neuen und alten Systeme funktionieren. Viele Unternehmen unterschätzen die **Einsparungen**², die möglich wären, wenn sie diese Altsysteme stilllegen und tatsächlich einen echten Neubeginn wagen würden.

CW: Also lohnt sich der radikale Grüne-Wiese-Ansatz.

MOTT: Ja. Viele Unternehmen, die ähnlich gewachsene IT-Strukturen aufweisen wie wir, könnten ihre Kosten halbieren, wenn sie diesen Ansatz ernsthaft verfolgten.

CW: Sie haben in erster Linie die historisch gewachsenen und teilweise veralteten Systeme durch hochmoderne Anlagen ersetzt, die allen Regeln der modernen IT-Kunst entsprechen: Sie sind hoch standardisiert, virtualisiert, zentralisiert und unterliegen einem rigiden System- und Applikations-Management. Neidische Beobachter würden das als das Ernten der niedrig hängenden Früchte bezeichnen. Warum verfolgen Ihre Kollegen nicht ähnliche Ansätze?

MOTT: Ich glaube schon, dass sie diesen Weg in Betracht ziehen. Aber es geht in einem solchen Projekt darum, sehr viele Dinge gleichzeitig einem solchen Ansatz eine Menge Geld vorab ausgegeben werden. Wir zum Beispiel haben das investiert, was wir in den ersten beiden Jahren an IT-Kosten einzusparen versprochen hatten. (Anmerkung der Redaktion: Auf Basis des HP-Umsatzes von 2005 dürften das etwa 2,5 Milliarden Dollar gewesen sein). Da muss man schon sehr genau aufpassen, dass dieses Kapital möglichst schnell einen **Return on Investment**³ bringt, und damit ist ein enormer Druck verbunden - auf das Gesamtunternehmen, aber natürlich auch auf den CIO. Dabei ist die Investition nur eine Sache, die er managen muss. Er muss sich um viele andere Dinge gleichzeitig kümmern. Trotzdem beschreiten viel mehr CIOs diesen Weg, als Sie vielleicht annehmen. In den nächsten zwölf Monaten werden Sie einige sehr prominente Beispiele sehen, die sich einer ähnlich groß angelegten **IT-Transformation**⁴ unterziehen, wie wir das getan haben. Als wir mit unserem Projekt begannen, waren alle Beobachter sehr skeptisch. Jetzt, wo wir es geschafft haben und unsere Zahlen das auch zeigen, betrachten viele solche Projekte nicht mehr als Ausnahme, sondern halten sie für machbar.

Geschwindigkeit spart bares Geld

CW: Wurden die Investitionen genehmigt, weil Sie so hohe Einsparungen versprochen hatten?

MOTT: Klar. Das ist wie bei jeder Investition. Die Geldgeber wollen wissen, was sie für ihr Geld bekommen. Der CIO verpflichtet sich zu beidem: zum Business-Case, also den versprochenen **Kosteneinsparungen**⁵, und dazu, die Veränderungen zu realisieren, ohne die sich die Kosten nicht senken lassen. Die Business-Seite verpflichtet sich allerdings auch zu Veränderungen. Um die Dinge in der IT zu drehen, mussten wir viele Business-Prozesse verändern. Wir durften das Geld ausgeben, aber wenn das Business nicht bereit gewesen wäre, globale Prozesse zu akzeptieren und zu priorisieren, wäre das Ganze gescheitert.

- Als Executive Vice President und CIO von Hewlett-Packard ist **Randall Mott**¹⁷ verantwortlich für die globale IT-Strategie des Unternehmens und sämtliche IT-Tätigkeiten, also Applikationsentwicklung, Daten-Management, Infrastruktur, Rechenzentrumsbetrieb und Telekommunikationsnetze.
- HP-Chef Mark Hurd holte ihn 2005 ins Unternehmen. Von ihm direkt erhielt Mott den Auftrag, die IT zu transformieren.
- Vor HP arbeitete Mott als CIO und **Senior Vice President für Dell**¹⁸. Dort verantwortete er nicht nur die globale IT-Infrastruktur des Unternehmens, sondern auch die gesamten Internet-Aktivitäten des Direktversenders. Schon damals führte Mott weltweit skalierbare und einheitliche Systeme ein.
- Seine ersten Sporen verdiente sich der gelernte Mathematiker allerdings außerhalb der Hightech-Branche bei **Wal-Mart**¹⁹. 22 Jahre arbeitete er für die weltgrößte Kaufhauskette, davon sechs (1994 bis 2000) als CIO. In seiner Zeit als IT-Chef verdreifachte Wal-Mart den Umsatz, und die IT des Retail-Giganten galt in der Branche als die Beste.

CW: Sie haben das Projekt innerhalb von drei Jahren abgeschlossen - unter anderem deshalb, weil der Return on Capital in drei Jahren 88 Prozent betragen habe, während es nach fünf Jahren nur noch 22 Prozent gewesen wären. Woher kommt der Unterschied?

MOTT: Wenn Sie fünf statt drei Jahre auf die Kostensenkung warten müssen, setzt der Kapitalrückfluss später ein, und die Rendite wird entsprechend schlechter.

CW: Welche Zeit dieses Projekts erschien Ihnen als die härteste?

MOTT: Das dritte Jahr.

CW: Weil sie liefern mussten?

MOTT: Nein, liefern muss man über die gesamte Laufzeit. Schwieriger ist es, etwas abzuschließen - vor allem jene komplizierten Sachen, die am Anfang eines Projekts gerne verschoben werden. Das letzte Jahr ist umso schwieriger, je mehr ursprüngliche Planungsannahmen sich im Laufe des Projekts verändert haben. (Zum Thema Projekt-Management siehe auch den gleichnamigen "**Drilldown**"⁶.)

Einheitliche Messgrößen sind nötig

CW: Hat die Transformation auch zur Folge, dass der CIO nicht mehr dem Business hinterher rennt?

MOTT: Das hängt vom Unternehmen ab. Bei HP passiert so viel, dass schwer zu sagen ist, wer jetzt wem vorausseilt. Aber die IT ist nun bestens aufgestellt in Sachen **Innovation**⁷. Wir verfügen über viel mehr Kapazität für neue Dinge als jemals zuvor. Vielleicht kann man dem Business nie voraus sein, aber zumindest sind wir auf derselben Höhe und damit in der Lage, damit besser auf die Prioritäten des Geschäfts zu reagieren.

CW: Der CIO eines großen deutschen Unternehmens sagte kürzlich, dass Mitarbeiter die IT-Services sehr oft mit der Funktionalität und Bedienfreundlichkeit vergleichen, die sie von PCs, Laptops und Smartphones im privaten Umfeld gewöhnt sind. Ist die IT von HP nach der Transformation besser als das, was im Consumer-Umfeld geboten wird?

MOTT: Darum ging es uns nicht. Es geht um die Business-Applikationen, die die Mitarbeiter benötigen, um ihren Job gut zu machen. Und da kann ich sagen, dass wir sehr viel besser geworden sind. Dieser Unterschied ist für uns wichtig. Um die Möglichkeiten einer Transformation überhaupt zu erkennen, müssen Sie zunächst einmal ein einheitliches Messverfahren etablieren. Wir hatten das früher nicht. Unsere IT war an vielen verschiedenen Standorten angesiedelt, wurde nicht nach den gleichen **Performance-Indikatoren**⁸ gemanagt, nicht einmal die Bezeichnungen für die Leistungen waren dieselben. Transparenz ist wirklich eine zentrale Herausforderung für viele IT-Organisationen. So eine simple Frage wie die nach der Zahl der betriebenen Rechenzentren kann beileibe nicht jede IT-Organisation spontan beantworten. Wie viele Server haben wir im Einsatz? Was kostet der Betrieb dieser Server? Das muss man wissen. Erst wenn IT gemanagt wird wie ein Geschäft, kann ein Unternehmen die Möglichkeiten zur Kostenersparnis wirklich erkennen.

CW: Als CIO einer IT-Company konnten Sie auf Tausende von Spezialisten zugreifen sowie auf billigere Rechner und Netzwerke, also Ressourcen, auf die ein "normaler" CIO nicht zählen kann.

MOTT: Aber die HP-Spezialisten haben nicht auf uns gewartet; wir waren keine Umsatzquelle für sie. Als Walmart-CIO war es für mich früher viel einfacher, Ressourcen von IT-Companies zu bekommen. Später, als den Spezialisten klar war, was wir vorhatten und wie sie davon profitieren würden, bekamen wir natürlich die Hilfe, die wir brauchten. Aber anfangs war es für uns als interner Kunde sehr viel schwerer, die nötigen Ressourcen zu erhalten, als für einen externen Kunden.

CW: Die Supply Chain von HP muss in ihrer Komplexität monströs sein. Hat sich die IT-Transformation auch hierauf positiv ausgewirkt?

MOTT: Wir haben wie in allen anderen Geschäftsbereichen die Zahl der Prozesse reduziert sowie die verbliebenen vereinfacht und vereinheitlicht. Wir können feststellen, dass Schlüsselindikatoren wie die Time to Market oder die Kosten der Beschaffung kleiner wurden, obwohl sich die Lieferkette weiter ausgedehnt hat. Aber wie viel des Erreichten auf das Konto der IT geht, lässt sich nicht eindeutig sagen. Eins ist allerdings sicher: Wir erreichen heute mit weniger Mitteleinsatz mehr. Aber sind wir da schon perfekt? Nein, sicher nicht. Wir arbeiten hart daran, die **Supply Chain**⁹ weiter zu verbessern, sie zu vereinfachen und zu beschleunigen. Dazu muss man die Umgebungsvariablen analysieren und fragen, was sich auch dort vereinfachen lässt. Wenn Sie beispielsweise die Zahl Ihrer Applikationen von 6000 auf 2000 reduzieren, müssen Sie dreimal weniger **Modifikationen**¹⁰ bewältigen, um etwas zu verändern. Vor vier Jahren war es also dreimal komplizierter, etwas zu modifizieren. Heute können wir Änderungen für das Business im Sechsmonats-Rhythmus umsetzen. Vorher brauchten wir dafür 18 Monate bis drei Jahre.

Nur noch ein Fünftel für die Wartung

CW: Sie haben vor dem Projekt 70 Prozent Ihrer Ausgaben in Wartung und Support gesteckt und 30 Prozent für Innovationen ausgegeben. Aktuell liegt dieses Verhältnis bei 80 Prozent für die Innovation und 20 Prozent für Support und Wartung. Wie kann das funktionieren?



Randy Mott hat 80 Prozent des Budgets für Innovationen.

Foto: HP

MOTT: Denken Sie an die 6000 Applikationen und nehmen Sie an, für deren Wartung ist jeweils eine Person zuständig, manchmal auch zwei oder mehr. Wenn stattdessen nur noch 2000 Applikationen unterstützt werden und Sie die frei werdenden Ressourcen für Innovationen einsetzen, verändert das Ihre Zahlen enorm. Nehmen Sie jetzt noch die Verringerung von 85 auf sechs Rechenzentren hinzu. Technische Änderungen an den Applikationen mussten früher in bis zu zehn Rechenzentren nachvollzogen werden, was die Koordination von Changes sehr aufwändig machte. Vereinfachung auf verschiedenen Ebenen verändert Ihre Ausgangslage wirklich dramatisch. Sie können dem Business ohne zusätzliche Kosten plötzlich neue Funktionen anbieten, anstatt nur für den Betrieb des Bestehenden zu sorgen.

CW: Die Rechnung geht aber nur auf, solange Sie keine Mitarbeiter freisetzen.

MOTT: Nun, wir haben beides getan. Vor der Umstellung lag das Verhältnis von freien zu fest angestellten Mitarbeitern bei 50 zu 50. Heute liegt es bei 85 zu 15 zugunsten der Festangestellten. Viele der freien Kräfte waren mit dem Support der Applikationen beschäftigt. Da wir viele Anwendungen abgeschaltet haben, sind bei weitem nicht mehr so viele **Freelancer**¹¹ nötig.

CW: Wozu brauchen Sie eigentlich eine Innovationsrate von 80 Prozent?

MOTT: Wenn Sie klar unterscheiden können zwischen den Betriebsausgaben und den Kosten, die von Management-Entscheidungen abhängen, dann lässt sich relativ schnell überprüfen, welche **Innovation**¹² welchen Return gebracht hat. Die Transparenz ist sehr wichtig für die Entscheidungsgrundlage. Ob man die hohe Innovationsrate braucht, hängt stark vom Unternehmen ab. Bei HP bin ich dafür verantwortlich, die Produktivität von über 300.000 Mitarbeitern zu erhöhen. Deshalb benötige ich diese hohe Rate. Übrigens bereiten wir zwar die Kosten-Nutzen-Analyse vor, aber überprüft und freigegeben wird sie von unseren Finanzexperten. Das bringt uns die nötige Glaubwürdigkeit. In den vergangenen Jahren lagen die erzielten Vorteile immer über den Kosten der IT.

CW: Wenn CIOs ihren CEOs erklären, dass sie 80 Prozent ihrer Ressourcen für Innovation aufwenden, setzen sie sich damit nicht selbst enorm unter Druck?

MOTT: Ja, selbstverständlich, aber jeder andere Geschäftsbereich steht unter ähnlichem Druck, seine **Produktivität zu erhöhen**¹³, seine Marge zu verbessern, seine Kosten zu verringern.

Wie lässt sich das Erreichte sichern?

CW: Was brauchen Sie, um die Zahl der Applikationen weiter zu reduzieren? Ist das eine Frage neuer Technologie oder veränderten Managements?

MOTT: Sie brauchen dafür vor allem mehr global **einheitliche Prozesse**¹⁴. Es ist eine Frage der Disziplin, die Leute auf globale Applikationen und Prozesse einzuschwören. Die IT hat die Arbeit dafür zu erledigen, aber das Business muss auf die Vereinheitlichung der Prozesse hinarbeiten.

CW: Wie lässt sich die einmal reduzierte Zahl von Applikationen halten?

MOTT: Wir priorisieren unser Portfolio einmal pro Jahr. Außerdem erstellen wir klare Pläne, was wir mit welcher Applikation vorhaben. Wir entwickeln klare Roadmaps. Das vermeidet unkontrolliertes Wachstum.

CW: Die HP-Rechenzentren - jeweils zwei komplett gespiegelte RZs an drei Standorten - sind jetzt zwei Jahre alt und entsprechen dem Stand der Technik. Wie sorgen Sie dafür, dass das so bleibt?

MOTT: Die Rechenzentren sind in verschiedene Zellen unterteilt, die unabhängig voneinander arbeiten. So können Sie einzelne Zellen komplett erneuern, ohne ein gesamtes Rechenzentrum stillzulegen. Das gibt uns die Möglichkeit, neue Technologien zellenweise zu implementieren, gleichgültig ob es dabei um Verkabelung, Stromversorgung, CPUs, **Storage**¹⁵ oder etwas anderes geht. So lange eine Zelle abgeschaltet ist, übernimmt eine andere deren Arbeit. Außerdem haben wir die Rechenzentren so aufgebaut, dass Stromversorgung, Mechanik und die eigentlichen Rechner voneinander getrennt sind. Durch die Trennung kann man Reparaturen oder Upgrades an den verschiedenen Bestandteilen des Gesamtsystems unabhängig voneinander vornehmen.

CW: Mit der Übernahme von EDS wachsen Ihnen 715 neue Applikationen zu. Sie wissen jetzt schon, dass davon nur 40 überleben werden. Wie funktioniert die Reduktion?

MOTT: Wir bewältigen das innerhalb von sieben Quartalen. Das ist die Zeit zwischen der Ankündigung der Übernahme und der vollständigen **Integration von EDS in HP**¹⁶. Am Ende des zweiten Quartals 2010 werden wir das abgeschlossen haben. Die Auswahl ist nicht so schwer. HR, Financials und andere administrativen Prozesse werden von den HP-Applikationen weitergeführt. Alle EDS-Applikationen, die keine Differenzierung im Wettbewerb bringen, werden abgeschaltet. Das HP-Geschäft ist insgesamt fünfmal so groß wie das von EDS, deshalb ist es sehr viel leichter, die EDS-Prozesse anzupassen. Die 40 überlebenden Applikationen sind alle im Servicegeschäft von EDS beheimatet; da unser Geschäft dort kleiner war, werden wir in diesem Fall die HP-Prozesse anpassen und die EDS-Applikationen in dem Bereich übernehmen.

Die Erfolge im Überblick

CW: Nehmen wir einmal an, Sie wären nicht der CIO von HP, sondern von einem anderen Großunternehmen. Würden Sie sich dann als guten Kunden der IT-Industrie bezeichnen, obwohl sie nur noch halb so viel Geld ausgeben wie früher?

MOTT: Ich bin ein noch viel besserer Kunde, weil ich jetzt viel mehr für neue Technologie ausgeben kann. Früher habe ich 70 Prozent meines Budgets in die Wartung von alten Systemen gesteckt. (qua)

Was Randy Mott geschafft hat

- Der CIO von Hewlett-Packard hat historisch gewachsene und teilweise veraltete Systeme durch hochmoderne Anlagen ersetzt.
- Die zuvor 85 Rechenzentren wurden konsolidiert und an drei Standorten mit jeweils zwei komplett gespiegelten RZs zusammengefasst.
- Von 6000 Applikationen hat er über 4000 in Rente geschickt.
- Nach Abschluss des globalen IT-Transformationsprojektes steckt Hewlett-Packard nicht mehr vier Prozent des Jahresumsatzes in die IT, sondern nur noch zwei.
- Zudem änderte er das Verhältnis zwischen Support/Wartung und Innovationen von 70 zu 30 auf 20 zu 80.
- Last, but not least, kann der CIO-Bereich Änderungen für das Business heute im Sechsmonats-Rhythmus umsetzen. Vorher brauchte er dafür 18 Monate bis drei Jahre.

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/management/it-strategie/1901045/index7.html>

² <https://www.computerwoche.de/mittelstand/1897078/index.html>

³ https://www.computerwoche.de/it_strategien/it_management/569697/

⁴ <https://www.cio.de/strategien/methoden/877405/>

⁵ <https://www.computerwoche.de/management/it-strategie/1905853/>

⁶ <https://www.computerwoche.de/management/it-strategie/1899768/>

⁷ https://www.computerwoche.de/it_strategien/it_management/1848006/

⁸ http://de.wikipedia.org/wiki/Key_Performance_Indicator

⁹ <https://www.computerwoche.de/software/erp/1898080/>

¹⁰ <https://www.computerwoche.de/software/erp/1892251/>

¹¹ <https://www.computerwoche.de/karriere/freiberufler/1903448/>

¹² <https://www.computerwoche.de/management/it-strategie/1906755/>

¹³ <https://www.computerwoche.de/management/it-strategie/1898091/>

¹⁴ <https://www.computerwoche.de/mittelstand/1882417/index2.html>

¹⁵ <https://www.computerwoche.de/hardware/storage/1909475/index6.html>

¹⁶ <https://www.computerwoche.de/management/it-services/1863932/>

¹⁷ <http://www.hp.com/hpinfo/execteam/bios/mott.html>

--

¹⁸ <https://www.computerwoche.de/heftarchiv/2004/23/1053814/>

¹⁹ <http://walmartstores.com/AboutUs/>

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.