

# IT-Konsolidierung der Österreichischen Bundesregierung

Ergebnisbericht der Machbarkeitsstudie über die Harmonisierung und  
Konsolidierung der IT-Landschaft der Österreichischen Bundesregierung

## Inhalt

<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Ausgangssituation und strategische Projektziele</b> .....	<b>6</b>
1.1 Ausgangssituation .....	6
1.2 Strategische Projektziele .....	6
<b>2 Projektumfang</b> .....	<b>8</b>
2.1 Projektvorgehen .....	8
2.2 Vorbereitungsphase.....	8
2.3 Kernaktivitäten Phase Ist-Analyse.....	9
2.4 Kernaktivitäten Phase Konzeption des Zielbilds .....	10
2.5 Kernaktivitäten Phase Roadmap und kritische Erfolgsfaktoren .....	10
<b>3 Erkenntnisse aus der Datenerhebung</b> .....	<b>12</b>
<b>4 Konzeption des Zielbilds und Potenzialabschätzungen</b> .....	<b>14</b>
<b>5 Zielbild einer möglichen zukünftigen Steuerung</b> .....	<b>17</b>
5.1 Organisationsmodell.....	17
5.1.1 Lifecycle-Management von Standard IT-Services .....	18
5.1.2 Operatives Management der Service-Bereitstellung .....	19
5.1.3 Change-Management für die Überführung von Ressort-ITs .....	20
5.2 Umsetzungsvorschlag.....	20
<b>6 Kritische Erfolgsfaktoren und weitere Vorgehensweise</b> .....	<b>22</b>
6.1 Kritische Erfolgsfaktoren .....	22
6.2 Weitere Vorgehensweise .....	23
6.2.1 Status und Handlungsbedarf .....	23
6.3 Nächste Schritte .....	30
<b>Impressum</b> .....	<b>31</b>

# Management Summary

Vor dem Hintergrund der enormen Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung bemühen sich unumstritten Unternehmen und Institutionen weltweit darum, ihre Informationstechnologie zu konsolidieren, um Kosten zu sparen, Synergien zu heben und übergreifende Durchgängigkeit der Digitalisierung zu ermöglichen.

Dieser Konsolidierungsbedarf besteht auch in der IT der österreichischen Bundesverwaltung. Die Ressorts nutzen vielfach unterschiedliche Rechenzentren, Soft- und Hardware sowie Service-Provider. Die Konsequenzen sind u.a. hohe Kosten, schwankende Qualität und geringere Sicherheit.

Auf Initiative der Generalsekretäre der vorherigen Bundesregierung wurde eine umfassende IT-Konsolidierung im Bund initiiert, die die folgenden Themenbereiche beinhaltet:

- Rechenzentren bzw. Serverräume sowie deren Standorte
- Rechenzentrumsressourcen
- Standardanwendungen und IT-Arbeitsplätze
- Fachanwendungen (soweit machbar und sinnvoll)

Dieser „Ergebnisbericht der Machbarkeitsstudie über die Harmonisierung und Konsolidierung der IT-Landschaft der Österreichischen Bundesregierung“ erläutert die bisherigen Erkenntnisse der Analyse- und Planungsarbeiten an dieser umfassenden IT-Konsolidierung.

Die Bundesregierung verfolgt mit der IT-Konsolidierung fünf strategische Ziele:

1. Kosteneinsparungen
2. Zuverlässige Sicherheitsarchitektur
3. Verbesserte einheitliche Servicequalität einschließlich schnellerer Erbringung
4. Erhöhte Skalierbarkeit sowie
5. Gesteigerte Transparenz und zentralisierte Steuerung

Diese strategischen Ziele wurden in das folgende operative Zielbild übersetzt:

### 1. Vorgehensszenario: Konsolidierung der Infrastruktur und Standardanwendungen

- Für dieses Szenario wurde bei vollständiger Umsetzung ein **jährliches Einsparungspotential von 32 – 46 Mio. EUR** abgeschätzt

### 2. Maßnahmen im Rahmen der IT-Konsolidierung

- Übergreifendes Asset Management
- Standardisierung & Demand Management
- Physische Konsolidierung und Optimierung
- Konsolidierung der Support-Services
- Konsolidierung der Anwendungsentwicklung
- Vereinfachung der Organisationsstruktur

### 3. Umsetzungsstränge

- Schaffen der organisatorischen Grundlagen
- Etablieren der konsolidierten IT-Services in ressortübergreifenden Großprojekten
- Umstellung der Ressorts in Umsetzungswellen

### 4. Eckpunkte der Zielorganisation und des Zusammenarbeitsmodells

- Zentrales Lifecycle-Management von Standard-IT-Services oder Standardkomponenten
- Operatives Management der Service-Bereitstellung (Anfragen, Bestellabwicklung, Betrieb)
- Change-Management für die Überführung von (Teilen) der Ressort-IT in die konsolidierte Zielsituation

Das Sicherstellen der nachfolgend angeführten Erfolgsvoraussetzungen für das Erreichen des operativen Zielbildes ist in den nächsten Schritten zu planen und umzusetzen:

- Konkretisieren und Umsetzen der zentralen auftraggeberseitigen Steuerungsfunktionen für die IT-Konsolidierung
- Priorisierung und Standardisierung der zu konsolidierenden Services
- Schaffen der organisatorischen und technischen Voraussetzungen in den einzelnen Ressorts für die Nutzung der konsolidierten IT-Services
- Nutzen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs auch in einem umfassenden Konsolidierungsszenario

- Umsetzen einer haushaltsrechtskonformen Kostenrechnung und entsprechender Businessplanung
- Standardisieren des Vorgehens von dezentralen zu konsolidierten IT-Services
- Durchführen der Programm- bzw. Projektplanung und Etablieren eines nachhaltigen Zeitplans

# 1 Ausgangssituation und strategische Projektziele

## 1.1 Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund bevorstehender Herausforderungen in der Digitalisierung bemühen sich Unternehmen und Institutionen weltweit darum, ihre Informationstechnologie zu konsolidieren, um Kosten zu sparen und Synergien zu heben. Dies gilt auch und gerade für den öffentlichen Sektor. Als ein erster Schritt in Richtung IT-Effizienz wurde mit dem 2014 in Kraft getretenen IKT-Konsolidierungsgesetz die Vereinheitlichung bestehender wie neuer IKT- und IT-Lösungen des Bundes angestoßen. Dennoch haben die Ressorts derzeit noch große Freiheiten bei der Beschaffung und dem Betreiben von IKT- und IT-Lösungen, so dass die IT des Bundes weiterhin stark fragmentiert ist. Vor allem nutzen die Ressorts vielfach unterschiedliche Rechenzentren, Soft- und Hardware sowie Service-Provider. Die Konsequenzen sind u.a. hohe Kosten, schwankende Qualität und geringere Sicherheit.






Auf Initiative der Generalsekretäre der vorherigen Bundesregierung wurde entlang des Regierungsprogramms eine umfassende IT-Konsolidierung initiiert, um innerhalb der Bundesverwaltung u.a. entsprechende Synergiepotenziale zur Bewältigung dieser Herausforderungen und Themenstellungen zu schaffen. Die IT-Konsolidierung umfasst somit die Themenbereiche:

- Rechenzentren bzw. Serverräume sowie deren Standorte
- Rechenzentrumsressourcen
- Standardanwendungen und IT-Arbeitsplätze
- Fachanwendungen (soweit machbar und sinnvoll)

## 1.2 Strategische Projektziele

Der Bund verfolgt mit der IT-Konsolidierung fünf strategische Ziele. Das erste Ziel sind Kosteneinsparungen, also mehr Effizienz. Die übrigen vier Ziele stehen für mehr Effektivität: zuverlässige Sicherheitsarchitektur, verbesserte einheitliche Servicequalität einschließlich

schnellerer Erbringung, erhöhte Skalierbarkeit sowie mehr Transparenz und zentralisierte Steuerung:

<b>Effizienz</b>		<b>Kosteneinsparungen</b> Beispiel: Konsolidierter Einkauf von Leistungen, um bessere Vertragsbedingungen zu verhandeln
<b>Effektivität</b>		<b>Zuverlässige Sicherheitsinfrastruktur</b> Beispiel: Physische Konsolidierung und Optimierung von IT-Infrastruktur und Facilities und damit Zusammenführung der Sicherheitskomponenten und Standards
		<b>Verbesserte einheitliche Servicequalität inkl. schnellerer Erbringung</b> Beispiel: Standardisierung von angebotenen Leistungen und Optimierung des aktuellen Bedarfs
		<b>Erhöhte Skalierbarkeit</b> Beispiel: Teilweise Zusammenführung und anschließendes Pooling von spezifischen Entwicklungsteam
		<b>Gesteigerte Transparenz und zentralisierte Steuerung</b> Beispiel: Vereinfachung der Organisationsstruktur zu weniger, aber dafür klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten

Sowohl eine Konsolidierung einer diversen IT-Landschaft als auch die hier genannten Ziele werden universell in allen größeren privaten und öffentlichen Organisationen verfolgt und wurden auch in der Zielsetzungsdiskussion für die IT-Konsolidierung des Bundes in Österreich bestätigt.

Die Notwendigkeit und die Stoßrichtung der IT-Konsolidierung wurden aus den internationalen Erfolgsbeispielen und der bisherigen Machbarkeitsstudie als eindeutig betrachtet.

# 2 Projektumfang

## 2.1 Projektvorgehen

Die Machbarkeitsstudie zur IT-Konsolidierung gliederte sich in drei Phasen:

1. Ist-Analyse der IT in der öffentlichen Verwaltung
2. Konzeption des IT-Zielbilds
3. Roadmap und kritische Erfolgsfaktoren

Vor Beginn des ersten Projekts wurden zudem in einer Vorbereitungsphase Daten von allen Ministerien abgefragt, um das Projektvorgehen möglichst effizient zu gestalten.

Phase	Fragestellung	Ziele
<b>Ist-Analyse</b> 	Welche <b>IT-Leistungen</b> werden aktuell in den 12 Ressorts zu welchen <b>Kosten</b> und welcher <b>Qualität</b> erbracht?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparenzschaffung über das gesamte Leistungsspektrum je Ressort</li><li>• Definition der Anforderungen/Limitationen je Ressort</li><li>• Identifikation von möglichen Synergien</li></ul>
<b>Zielbild</b> 	Wie sehen mögliche <b>Szenarien</b> für eine Konsolidierung aus und welche <b>Elemente verbleiben</b> in den <b>Ressorts</b> ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betrachtung und Bewertung verschiedener Szenarien<ul style="list-style-type: none"><li>– Konsolidierungsumfang (Abgrenzung nach Infrastruktur und/oder Anwendungen)</li><li>– Betriebsmodell (z.B., welche Komponenten und Rollen sollen in Ressorts verbleiben)</li><li>– Gegenüberstellung Zielbild-Szenarien anhand von Bewertungskriterien</li></ul></li><li>• Detaillierung der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Ressorts und Service-Provider</li></ul>
<b>Roadmap</b> 	Wie und ab wann kann die <b>Konso-lidierung umgesetzt</b> werden und was sind die kritischen <b>Erfolgsfaktoren</b> und <b>Risiken</b> ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ableitung von Erfolgsfaktoren anhand des gewählten Konsolidierungsszenarios</li><li>• Bewertung von Risiken und Vermeidungsstrategien</li><li>• Entwicklung Roadmap zur stufenweisen Umsetzung</li><li>• Ableitung Anforderungen an Service-Provider</li></ul>

Im Fokus der Machbarkeitsstudie standen vier Ressorts, die vorrangig betrachtet werden: das Bundeskanzleramt, das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, das Bundesministerium für Finanzen sowie das Bundesministerium für Inneres.

## 2.2 Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitung der eigentlichen Projektarbeit wurden Daten der Ministerien zu benötigten IT-Leistungen und ihrer Erbringung für Infrastruktur und Applikationsentwicklungen



ermittelt. Dazu erhielten die Ministerien einen detaillierteren Fragenkatalog zu folgenden Themen:

- **Erbringung der IT-Leistungen:** intern und von IT-Dienstleistern erbrachte Leistungen wie IT-Mitarbeiter (intern/extern, Teilzeit/Vollzeit), Verbrauchskosten (z.B. für Gebäude oder Büromaterialien) und IT-Verträge (inkl. Vertragsinhalte, -partner, -laufzeit und -kosten) sowie verfügbare finanzielle Ressourcen (IT-Budget insgesamt)
- **IT-Strategie:** wesentliche Eckpfeiler der IT-Strategie des Ressorts
- **Geplante Änderungen des IT-Leistungskatalogs:** für die nächsten zwei Jahre geplante Änderungen wie etwa Migrationen oder neue Fachanwendungen sowie der Einfluss geplanter Gesetzesänderungen auf den IT-Bedarf

## 2.3 Kernaktivitäten Phase Ist-Analyse

Im Mittelpunkt der Phase „Ist-Analyse“ stand die Analyse und Plausibilitätsprüfung der Basisdaten sowie die Erstellung des Leistungskatalogs. Beide Aufgaben wurden für die vier Fokusressorts stärker detailliert als für die übrigen Zentralstellen.

- **Analyse und Plausibilitätsprüfung der Basisdaten:** Sie umfasste für die Fokusministerien eine detaillierte Erstanalyse und Strukturierung der gelieferten Daten, die Identifikation von Datenlücken und erneute Datenanfrage zur Schließung der Lücken sowie die Validierung und Vervollständigung der Daten in Workshops mit den Zentralstellen (und ausgewählten nachgelagerten Dienststellen). Für die übrigen Zentralstellen umfasste sie die Erstanalyse und Strukturierung der Daten sowie deren Validierung und Vervollständigung in Einzelgesprächen.
- **Erstellung des Leistungskatalogs:** Der Leistungskatalog zu IT-Infrastruktur, Anwendungen und Support wurde für die Fokusministerien detailliert und für die anderen Zentralstellen übersichtsartig ausgearbeitet. In den Fokusministerien wurden hierzu außerdem weitere Interviews mit Experten geführt, während für die übrigen Zentralstellen die Datenlücken durch Skalierung der Daten aus den Fokusministerien minimiert wurden.

## 2.4 Kernaktivitäten Phase Konzeption des Zielbilds

Die Phase „Konzeption des Zielbilds“ der Machbarkeitsstudie untergliederte sich in fünf Arbeitsschritte:

1. **Erarbeitung eines IT-Zielbilds für die öffentliche Verwaltung.** Hierzu wurden die Konsolidierungsziele inkl. der zu konsolidierenden Leistungsbereiche definiert. Außerdem wurde ein Konzept für die künftige Zusammenarbeit in der IT des Bundes nach der IT-Konsolidierung erarbeitet.
2. **Definition von Leitlinien für die IT-Konsolidierung.** Dies umfasste die Erarbeitung der Governance-Strukturen während der Konsolidierung, die Verbindlichkeit zur Transparenz über Optionen und Empfehlungen sowie die Klarstellung des Bedarfs zum Aufbau der jeweiligen Kompetenz (z.B. spezifisches technisches Wissen auf BRZ-Seite und Methodenwissen auf Ressortseite).
3. **Entwicklung eines groben Business Case für die Konsolidierung.** Hier wurden primär die Einsparungspotentiale der Umsetzungsszenarien abgeschätzt. Kostenseitig wurden Vergleiche mittels vergleichbaren Benchmarks angestellt.
4. **Grobe Analyse der Machbarkeit der Konsolidierung.** Diese Analyse bezog sich insbesondere auf Anforderungen an die Aufnahmefähigkeit des BRZ hinsichtlich Organisation und Technologie. Zudem wurden die notwendigen gesetzlichen Rahmenbedingungen und etwaige Änderungen diskutiert.
5. **Abstimmung des Zielbilds und der Potenziale mit den wichtigsten Stakeholdern**

## 2.5 Kernaktivitäten Phase Roadmap und kritische Erfolgsfaktoren

Die zentrale Aufgabe der Phase „Roadmap und kritische Erfolgsfaktoren“ war die Erarbeitung einer Roadmap für die IT-Konsolidierung. Diese Aufgabe gliederte sich in vier Schritte:

1. **Definition des Umfangs** der Konsolidierung (Infrastruktur vs. Standardanwendungen vs. Fachanwendungen)
2. **Priorisierung der Ressorts** nach Potenzial, Risiken und Machbarkeit (z.B. Prüfung der wichtigen BMF-Meilensteine)

- 3. Erste Überlegungen zur Erstellung eines groben Zeitplans** für die Umsetzung der Konsolidierung aufgrund der Priorisierung und einschränkender Faktoren (z.B. Verfügbarkeit der Ressorts)
- 4. Einholen von Fakten zur Validierung der finalen Roadmap** auf Basis internationaler Best-Practice-Beispiele

Ergänzt wurden diese Arbeiten durch einen Vorschlag zur Programmorganisation und ProgrammGovernance für die Implementierungsphase. Hierzu gehörte auch die Benennung von Erfolgsfaktoren – einschließlich Empfehlungen zur Programmgestaltung mit dem Ziel, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen – sowie die Beurteilung der größten Risiken bei der Konsolidierung. Schließlich wurden mögliche Finanzierungsoptionen für die IT-Konsolidierung im Bund ermittelt.

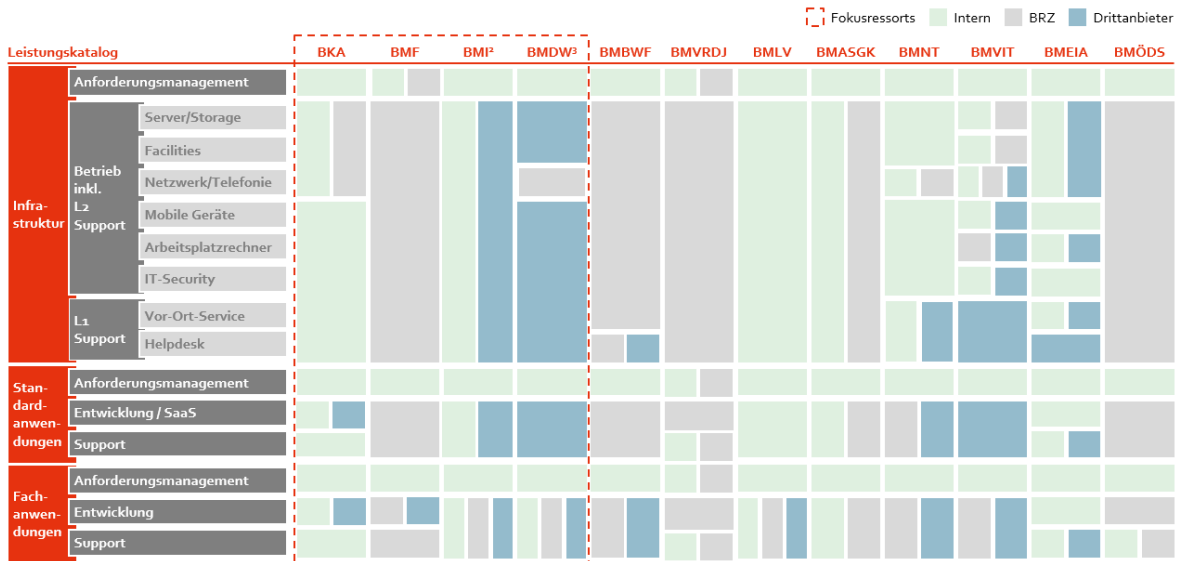
# 3 Erkenntnisse aus der Datenerhebung

Schon ein erster Blick auf die Daten signalisiert die Komplexität der IT-Landschaft der österreichischen Bundesregierung. Im Zuge der Datenerhebung wurden 18 Rechenzentren, 678 Serverräume, fast 2.000 standard- und ressortübergreifende Anwendungen plus 1.000 Fachanwendungen ermittelt. Es existieren allein nahezu 92.000 Arbeitsplatzrechner, knapp 96.000 Telefone und gut 33.000 Smartphones. In den IT Organisationen der Zentralstellen der Ressorts arbeiten mehr als 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BRZ. Das Gesamtbudget für die IT beträgt 561 Mio. EUR pro Jahr.



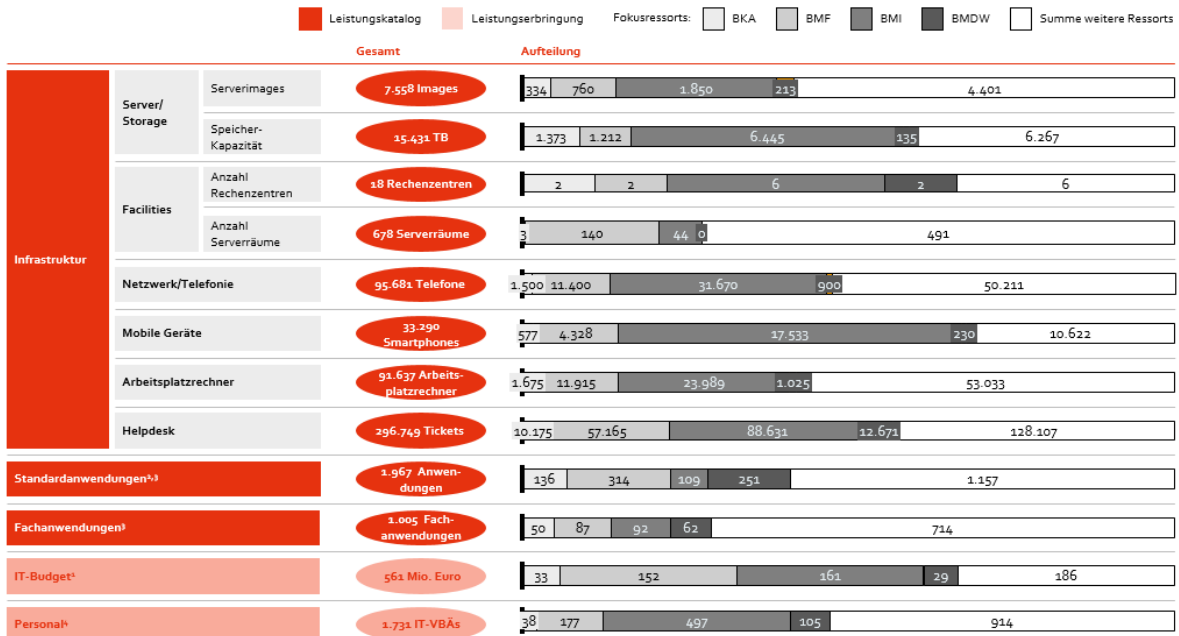
<sup>1</sup> Kann Duplikate enthalten (verschiedene Versionen) – Beispiele: Fachanwendungen: Finanzonline, RIS; Standardanwendungen: MS Office, SAP  
<sup>2</sup> Budget für interne IT und Fach-IT (E-Government); inklusive Personalkosten – vergleichbar mit internationalem Konzern  
<sup>3</sup> Nur interne VBÄ und externe Leiharbeiter (Arbeitskräfteüberlassung)  
Quelle: Datenerhebung 12 Ressorts, Sommer 2018; BRZ Webseite

Mit Blick auf die Leistungserbringung der verschiedenen Ressorts ergibt sich indessen ein sehr heterogenes Bild, was die Verteilung von Infrastruktur, Anwendungen und Budget betrifft. Die folgende Abbildung fasst diese Verteilung schematisch zusammen:



- 1 Budget für interne IT und Fach-IT (E-Government); inklusive Personalkosten
  - 2 Flächen teilweise in Standorten der Bundesländer mit lokaler Wartung (z.B. für Kältesysteme)
  - 3 Entwicklung erfolgt im BMDW für Anwendungen die im BKA betrieben werden
  - 4 Budget noch in Abstimmung (ggf. wurden Budgets für Schulen und Universitäten ausgelassen)
- Quelle: Datenerhebung 12 Ressorts, Sommer 2018

Allerdings entfällt rund die Hälfte der IT-Leistungen auf die vier Fokusressorts, also auf das Bundeskanzleramt und die Bundesministerien für Finanzen, Inneres sowie Digitalisierung und Wirtschaftsstandort:



- 1 Budget für interne IT und Fach-IT; inklusive Personalkosten
  - 2 Endnutzer- und Hintergrundanwendungen
  - 3 Anzahl kann Duplikate enthalten aufgrund von unterschiedlichen Versionen
  - 4 Exkludiert BRZ-Mitarbeiter
- Quelle: Datenerhebung 12 Ressorts, Sommer 2018

# 4 Konzeption des Zielbilds und Potenzialabschätzungen

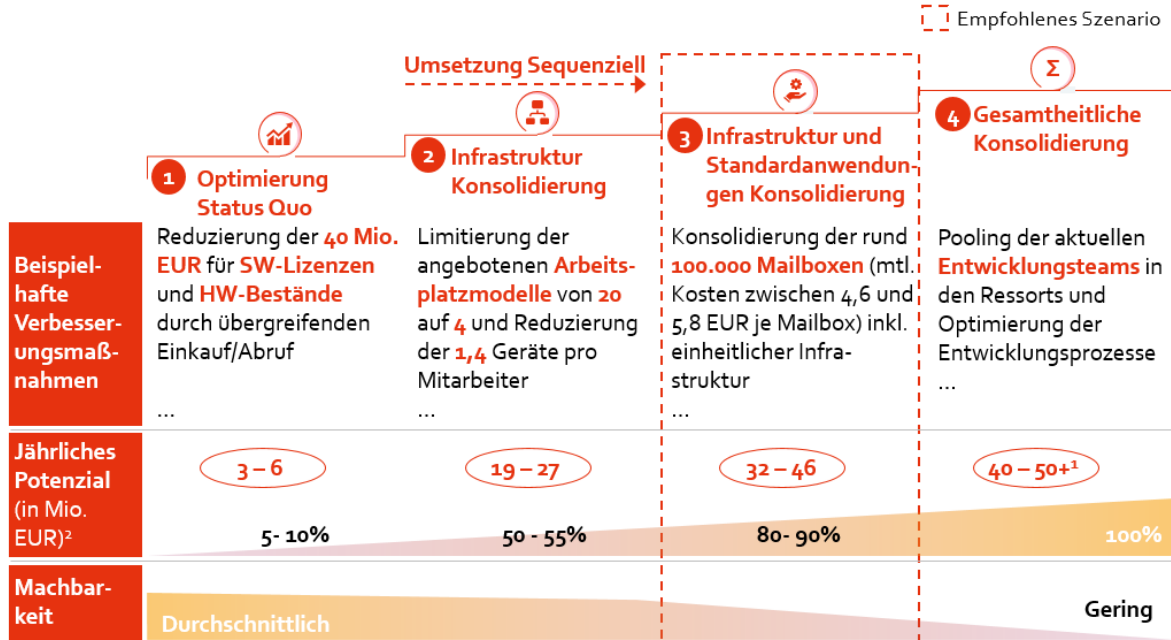
Der Bund verfolgt mit der IT-Konsolidierung fünf strategische Ziele. Das erste Ziel sind Kosteneinsparungen, also mehr Effizienz. Die übrigen vier Ziele stehen für mehr Effektivität: zuverlässige Sicherheitsarchitektur, verbesserte einheitliche Servicequalität einschließlich schnellerer Erbringung, erhöhte Skalierbarkeit sowie mehr Transparenz und zentralisierte Steuerung.

Es gibt verschiedene Wege (Szenarien), um diese Ziele zu erreichen. Im Rahmen der Machbarkeitsstudie wurden – ausgehend von der Ist-Analyse der IT-Landschaft – vier Szenarien entworfen:

- 1. Optimierung des Status Quo:** Ressortübergreifender Einkauf und Abruf von Soft- und Hardware sowie einheitliches Management von Softwarelizenzen und Hardwarebeständen. U.a.: Reduzierung der 40 Mio. EUR für SW-Lizenzen und HW-Bestände durch übergreifenden Einkauf/Abruf sowie Optimierung des Managements von SW-Lizenzen und HW-Beständen
- 2. Konsolidierung der Infrastruktur:** Konsolidierung der physischen Infrastruktur (Rechenzentren und Serverräume) außer sicherheitsrelevanter Infrastruktur, Optimierung der übergreifenden Infrastruktur (z.B. bessere Platzausnutzung, Virtualisierung) sowie Standardisierung und Demand-Management der Hard- und Software. U.a.: Konsolidierung der 18 Rechenzentren, Auflösung eines Großteils der fast 700 Serverräume, Reduzierung der 20 Arbeitsplatzmodelle und 1,4 Rechner je Mitarbeiter sowie Optimierung der Supportteams (derzeit 145 Helpdesk- und Vor-Ort Mitarbeiter sowie 335 L2-Support-Mitarbeiter)
- 3. Konsolidierung der Infrastruktur und Standardanwendungen:** Konsolidierung von Betrieb und Support der Standardanwendungen bzw. ressortübergreifender Anwendungen, Sicherstellung von Wiederverwendbarkeit einzelner Komponenten und weiterführende Optimierung der Infrastruktur anhand der gemeinsamen Anwendungen. U.a.: Konsolidierung der 100.000 Mailboxen (MS Exchange und IBM Notes), Vereinheitlichung der 75.000 Office-Installationen (Pro. und Standard), Konsolidierung der 24 Ticketsysteme, Installationen und weiterer Anwendungen (z.B. Oracle, VMWare)

**4. Ganzheitliche Konsolidierung:** Modernisierung der aktuellen Fachanwendungen auf Basis gemeinsamer Komponenten sowie Zusammenführung von Entwicklungsteams für Fachanwendungen

Nach sorgfältiger Kosten-Nutzen-Analyse und unter Berücksichtigung von bundesspezifischen Charakteristika, Umsetzbarkeit, sowie potenzieller Risiken, stellt folgendes Konsolidierungsszenario jenes mit dem größten Potenzial dar: Eine Konsolidierung sämtlicher Infrastrukturressourcen und Standard- und (teilw.) Fachanwendungen, welche unter anderem neben der physischen Konsolidierung und Optimierung auch ein übergreifendes, Asset Management beim Abrufen von Leistungen, als auch ein standardisiertes Demand Management sowie Support-Services interministeriell ermöglicht. Dieses Szenario bietet die beste Korrelation zwischen Potenzial und Machbarkeit: Es birgt mit bis zu 90% (= 46 Mio. EUR p.a.) der maximalen Einsparsumme deutlich mehr Potenzial als das erste bzw. zweite Szenario und nur etwas weniger als das vierte Szenario – und schneidet bei der Machbarkeit nur wenig schlechter ab als die ersten beiden Szenarien, aber deutlich besser als das vierte Szenario:



<sup>1</sup> Insbesondere bei Optimierung der Fachanwendungen sehr langer Zeithorizont zu erwarten

<sup>2</sup> Basierend auf Experteninterviews, Input aus den Validierungsworkshops und der Baseline aus der Ist-Analyse

Quelle: Datenerhebung 12 Ressorts, Sommer 2018; Validierungsworkshops mit Ressorts; Experteninterviews und Projektteam IT-Konsolidierung

Die Entscheidung für das dritte Szenario bedeutet, dass die Konsolidierung auch sämtliche Maßnahmen des ersten und zweiten Szenarios umfasst, also die Optimierung des Status quo und die Konsolidierung der Infrastruktur.

Mit Blick auf den Leistungskatalog wurden sechs Kategorien definiert, um die erbrachten Leistungen zu analysieren (wobei die letzten beiden Kategorien vom dritten Szenario nur teilweise abgedeckt werden):

1. **Übergreifendes Asset Management:** Konsolidiertes Management und Abrufen von Leistungen, um mit großen Mengen bessere Vertragsbedingungen auszuhandeln
2. **Standardisierung & Demand Management:** Standardisierung von Leistungen und Optimierung des aktuellen Bedarfs für IT-Leistungen durch klare Definition von Anforderungen für jede Rolle im Ressort
3. **Physische Konsolidierung und Optimierung:** Physische Konsolidierung und Optimierung von IT-Infrastruktur sowie Gebäuden (z.B. Erhöhung der Auslastung)
4. **Konsolidierung der Support-Services:** Zusammenführung von Supportteams (z.B. Helpdesk, L2) und -systemen (z.B. Tickets) zur einheitlichen Leistungserbringung und Skalierbarkeit
5. **Konsolidierung der Anwendungsentwicklung:** teilweise Zusammenführung und anschließendes Pooling von Entwicklungsteams sowie übergreifende Governance zur Sicherstellung der Wiederverwendbarkeit von Konzepten und Komponenten. Dies gilt nicht nur für Neuentwicklungen, sondern auch für die Weiterentwicklung bestehender Verfahren wie bspw. Registerverfahren
6. **Vereinfachung der Organisationsstruktur:** Vereinfachung der Organisationsstruktur mit weniger, aber klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten



# 5 Zielbild einer möglichen zukünftigen Steuerung

## 5.1 Organisationsmodell

Derzeit bringen die Ministerien und öffentlichen Einrichtungen in Österreich ihre IT-Anforderungen entweder durch direkten bilateralen Austausch oder über den Nutzerbeirat beim Bundesrechenzentrum (BRZ) ein. Die gegenwärtige Organisationsstruktur hat zwei wesentliche Nachteile: Der Nutzerbeirat, dem Vertreter aus den Ministerien und weiterer Anwendereinrichtungen angehören, besitzt nicht die nötige Durchsetzungskraft, um die unterschiedlichen Ressort-Anforderungen und strategischen Themen voranzutreiben. Kundenseitig wiederum fehlt es an einheitlichen Strukturen und klaren Aufgabenverteilungen für einen effektiven direkten Austausch mit dem BRZ. Die Zusammenarbeit ist zudem ressortspezifisch unterschiedlich geregelt, was die Komplexität und damit den administrativen Aufwand zusätzlich erhöht.

Die künftige IT-Konsolidierung fordert die gegenwärtige Organisation zusätzlich heraus: Die Vereinheitlichung der heterogenen IT-Landschaft zieht einen erhöhten Abstimmungsaufwand nach sich, um die unterschiedlichen Anforderungen der zwölf Ressorts angemessen zu steuern. Hinzu kommt die Einführung neuer Technologien im Zuge der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung, die bereichsübergreifend zu organisieren und zu managen ist.

Die hier beschriebenen Herausforderungen stellen grundlegend neue Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen IT-Provider und Kunden – sowohl ressortübergreifend als auch auf bilateraler Ebene:

Organisatorisch und prozessual sind drei verschiedene Bereiche der Zielorganisation und des Zusammenarbeitsmodells für die IT-Konsolidierung abzudecken:

- 1. Lifecycle-Management eines Standard-IT-Services oder einer Standardkomponente:** Anforderungsmanagement, Definition, Implementierungssteuerung, Governance, Change, Außerbetriebnahme/Ablöse

2. **Operatives Management der Service-Bereitstellung von Services in zwei Ausprägungen:** a.) Für konsolidierte Standard-Services; b) für ressortspezifische Fachverfahren oder neue potentielle Standardservices
3. **Change-Management für die Überführung von (Teilen) der Ressort IT-Services:** Zeitlich begrenzte Programm- bzw. Projektaufgabe

### 5.1.1 Lifecycle-Management von Standard IT-Services

In diesem Prozessbereich sind die folgenden Arbeitsschritte vorgesehen:

- Anforderungsmanagement und Service-Definitionen
- Implementierungssteuerung
- Governance
- Change-Management
- Außerbetriebnahme/Ablöse

Für jene Arbeitsschritte sind fünf verschiedene Akteure (derzeit abstrakt) definiert. Im Zuge einer näheren organisatorischen Einbettung sind diese Akteure sowie klare Verantwortliche und Ansprechpersonen für Fachressorts in weiterer Folge noch zu konkretisieren:

1. Top-Level Gremium der Ressorts für Zielsetzungen und Entscheidungen
  - Lenkungsausschuss, erteilt Aufträge und beschließt bindende Vorgaben
2. Beratendes Gremium der Ressort-ITs für das Top-Level Gremium
  - Evaluiert als beratendes Gremium (i) Vorschläge zur (Weiter)Entwicklung der IT-Konsolidierung, (ii) Ergebnisse des Operativen Service-Lifecycle Management und (iii) die Performance des/der IT-Provider/s
3. Operatives Service-Lifecycle Management aus Auftraggebersicht
  - Für die konsolidierten IT-Services aus Auftraggebersicht, operativ verantwortliche Kerneinheit für die Aufgaben des Anforderungsmanagements, Definition, Implementierungssteuerung, operative Governance, Change, Außerbetriebnahme/Ablöse
  - Hält die primäre Berichtslinie an das Top-Level Entscheidungsgremium für das gesamte Service-Lifecycle Management
4. Service- / fachspezifische und ressortübergreifende Expertengremien als Unterstützung für das Operative Service-Lifecycle Management

- Ressort-Experten, evtl. Wirtschafts-/Industrie-Experten, die zu bestimmten Fachgebieten bzw. Services als permanente Berater für das Operative Service-Lifecycle Management tätig sind
- 5. Der oder die IT-Provider als Auftragnehmer (z.B. BRZ, etc.)
  - Umsetzende/r Dienstleister, der/die als Auftragnehmer in das Service-Lifecycle Management eingebunden ist/sind

### 5.1.2 Operatives Management der Service-Bereitstellung

Das operative Management der Service-Bereitstellung wickelt den kundenseitigen Lebenszyklus des Einsatzes eines IT-Services in all seinen Facetten ab (Anfrage, Angebot, Bestellung, Betrieb, Verrechnung etc.).

Es wird in zwei Ausprägungen betrachtet:

1. Für konsolidierte Standard-Services
2. Für Fachanwendungen als zentrale Dienstleistungen oder neue potentielle Standardservices

In beiden Ausprägungen kann die Service-Bereitstellung zwei verschiedene Grundversionen annehmen

1. Vor „Off-the-Shelf“ Abruf von Standard-Services möglichst weitgehend standardisiert bis hin zu Automatisierung mittels Private-Cloud Technologien und Servicemodellen (on-premise)
2. Projektartige, komplexere Entwicklung / Implementierung

Die IT-Konsolidierung bietet im Vergleich zur dzt. diversifizierten IT die Chance, die Automatisierung von Off-the-Shelf Standard-Services auf ein neues Effizienz- und Komfortniveau zu heben. Zentralisierte IT-Services werden einfacher, schneller und flexibler verfügbar als die Services der lokalen dezentralen IT-Einheiten.

Projektartige Entwicklungen profitieren von den gepoolten Experten-/Kompetenzeinheiten der konsolidierten IT und setzen auf effizient verfügbare Off-the-Shelf Services auf.

In projektartigen Entwicklungen ist das zentrale Operative Service-Lifecycle Management einzubinden. Diese Abstimmung hat sicherzustellen, dass keine unnötige Diversität in die IT-Landschaft des Bundes erneut Eingang findet, sondern soweit wie möglich konsolidierte Standardsservices und –komponenten in Neu – oder Weiterentwicklungen einfließen.

Die Prozesse für das operative Management der Service-Bereitstellung von Off-the-Shelf Standard-Services sind kundenspezifisch flexibel gestaltbar, sodass je nach Ressortbedürfnissen unterschiedliche Bestell- und Genehmigungsprozesse darstellbar sind. Diese Flexibilität unterstützt eine – im Rahmen der Ressortbedürfnisse - möglichst direkte Interaktion der Nutzer mit dem/den zentralen IT-Provider/n.

Die Akteure im operativen Management der Service-Bereitstellung sind:

- Nutzer/innen
- Ressortinterne Genehmiger/innen und Prozessbeteiligte inkl. interner Ressort-IT
- Zentrale/r IT-Provider
- Zentrales Service-Lifecycle Management

### **5.1.3 Change-Management für die Überführung von Ressort-ITs**

Das Change-Management plant, verfolgt und steuert die „Maßnahmen im Rahmen der IT-Konsolidierung“, wie in Kapitel „Konzeption des Zielbildes“ beschrieben.

Das Change-Management, für die Durchführung der IT-Konsolidierung, ist als schlagkräftige temporäre Organisationseinheit mit direkter Berichtslinie zum Top-Level Gremium einzurichten und mit den nötigen Steuerungskompetenzen auszustatten.

Moderne Projekt- und Programm-Management Methoden haben Transparenz und Steuerbarkeit abzusichern.

Das Change-Management greift auf die Ergebnisse des Service-Lifecycle Management zurück. Die Entwicklung der konsolidierten Standard-Services ist sowohl Teil des Service-Lifecycles als auch Teil des Changes hin zur konsolidierten IT.

## **5.2 Umsetzungsvorschlag**

Das Projektteam hat sich zum Ziel gesetzt, eine realistische Roadmap für die IT-Konsolidierung der insgesamt zwölf Ressorts zu entwickeln, die bereits in den kommenden Jahren sichtbare Erfolge zeigen wird. Erreicht werden soll dies über die Erzielung von „Quick-Wins“ durch eine konsequente Fokussierung auf Maßnahmen mit dem größten

Erfolgspotenzial und der höchsten Machbarkeit in einem kurzen Zeitrahmen. Als Vorbild für die Umsetzung in Österreich diente die IT-Konsolidierung in Dänemark.

Um eine zügige Realisierung der Maßnahmen zu erreichen, wurde die Roadmap in drei Umsetzungsstränge aufgeteilt, die alle Abschnitte des Konsolidierungsfahrplans abdecken: Von der Schaffung der organisatorischen Grundlagen über ressortübergreifende Großprojekte bis zu den Umsetzungswellen in den einzelnen Ressorts.

- 1. Organisatorische Grundlagen:** Sie schaffen die nötigen Voraussetzungen, um einen erfolgreichen Start in die Umsetzungsphase zu gewährleisten. Hierzu gehören der Aufbau der bereits beschriebenen organisatorischen Strukturen und die Betrachtung von Modellen zur Budgetierung nach dem Haushaltsrecht. Zu den Aufgaben des IT-Konsolidierungsprojekts wiederum zählt u.a. die Schaffung einer Gesetzesgrundlage für das geplante Vorhaben, während der/die IT-Provider künftige Serviceebenen ermittelt und die Kundenzufriedenheit misst.
- 2. Übergreifende Großprojekte:** Hierunter fallen alle Maßnahmen und Hebel, die ressortübergreifend durchzuführen sind, um die angestrebten „Quick Wins“ zu erzielen. Zu nennen ist hier an erster Stelle die Konsolidierung der unterschiedlichen E-Mail-Systeme in den öffentlichen Einrichtungen, Bundes-CI/CMS für Webseiten des Bundes, ELAK neu aber auch die Standardisierung der an den Arbeitsplätzen eingesetzten Hard- und Software.
- 3. Umsetzungswellen:** Die Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen in den einzelnen Ressorts erfolgt in mindestens zwei Wellen, um einerseits optimale Ressourcenverfügbarkeit zu gewährleisten und andererseits Lehren aus den Erfahrungen der Pionierressorts zu ziehen. Eventuell werden servicespezifisch vor den beiden Hauptumsetzungswellen themen-/servicespezifische Piloten mit kleinerem Umfang zur Risikolimitierung durchgeführt. Die Zuteilung der Ressorts zu den beiden Hauptumsetzungswellen erfolgt dabei anhand der folgenden vier Kriterien: erstens gleichmäßige Ressortverteilung, zweitens: ausgewogene Verteilung des IT-Budgets über die Wellen hinweg (unter Berücksichtigung bereits erbrachter Leistungen seitens des BRZ), drittens: Einhaltung laufender Verträge zur Vermeidung von Zusatzkosten (z.B. Outsourcing-Verträge mit Drittprovidern) sowie viertens: Nutzung von Leuchtturmprojekten (z.B. BKA) als Vorbild für die Konsolidierung weiterer Ressorts.

# 6 Kritische Erfolgsfaktoren und weitere Vorgehensweise

## 6.1 Kritische Erfolgsfaktoren

Einige Erfolgsfaktoren tragen maßgeblich zu einer effektiven Umsetzung des Konsolidierungsprojekts bei. Unerlässlich für eine rasche und reibungslose Umsetzung ist die Schaffung einer Organisationsstruktur mit klar geregelten Zuständigkeiten. Transparente Prozesse über und in allen Ressorts sind ein weiterer wichtiger Baustein zum Projektgelingen. Gleiches gilt für die sorgfältige und detaillierte Planung jedes einzelnen Implementierungsschritts. Die Anwerbung digitaler Spezialisten muss rechtzeitig erfolgen, um ein schlagkräftiges Team für die Implementierung einsatzbereit zu haben. Nicht zuletzt gilt es, Erkenntnisse und Erfahrungen aus der ersten Umsetzungswelle zu sammeln und für die IT-Konsolidierung aller weiteren Ressorts zu nutzen.

Die derzeit bestehenden Risiken, die den Projekterfolg gefährden könnten, korrelieren zum Teil mit den genannten Erfolgsfaktoren. So erschwert die mangelnde Transparenz der Leistungserbringung in einigen Ressorts die Planung. Die Anzahl der zu konsolidierenden Ressorts mit ihren heterogenen IT-Landschaften und der anstehenden Großprojekte erhöhen den organisatorischen Aufwand und damit die Gefahr von Verzögerungen bei der Umsetzung. Nicht zuletzt drohen Widerstände der Betroffenen in den Ressorts angesichts der umfangreichen Veränderungen, die mit dem Konsolidierungsprojekt einhergehen werden.

Zusammenfassend hat die Machbarkeitsstudie die folgenden primären Erfolgsfaktoren identifiziert:

- 1. Aufbau einer Organisationsstruktur** mit klar verteilten Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Aufbau eines starken Programmbüros (Project Management Office – PMO), das den Projektverlauf verantwortlich steuert und nachverfolgt
- 2. Herstellung von Transparenz entlang aller Prozesse und Ressorts** inklusive regelmäßiger Status-Updates; Aufdeckung und Überwachung von Risiken mit Hilfe von Tools und Analysemethoden aus dem PMO

3. **Detaillierte Konzeption der Implementierungsschritte** unter Berücksichtigung der teilweise hohen Komplexität; Aufzeigen von Abhängigkeiten und kritischem Pfad
4. **Aufbau von Projektkompetenz und fachlicher Expertise** durch Auswertung von Erkenntnissen aus der ersten Umsetzungswelle und Anwerbung von digitalen Talenten
5. **Erstellung eines Kommunikationsplans und Change-Management** zur Gewinnung der Ressorts für die kommenden Veränderungen und zur Steigerung der Akzeptanz von möglichen Nachteilen gegenüber der aktuellen Serviceerbringung

## 6.2 Weitere Vorgehensweise

### 6.2.1 Status und Handlungsbedarf

Im Projektauftrag „IT Konsolidierung – Machbarkeitsstudie“ wurden die folgenden konkreten Ergebnisse gefordert:

1. Datenerhebungen in allen Ressorts
2. Leistungskatalog (IST) je Ressort inklusive Kosten und Qualität
3. Gesamtleistungskatalog (IST)
4. Potenzialabschätzung je Ressort und Gesamt
5. Zielbild für die IT-Struktur
6. Anforderungen an IT Dienstleister
7. Business Case / Benchmark
8. Grobe Roadmap inklusive wichtigster Meilensteine, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, Risiken und Finanzierungskonzept

Während der Zeit der Übergangsregierung bestand die Möglichkeit, aufbauend auf den bisher erreichten Ergebnissen, den Handlungsbedarf Top-Down zu betrachten.

Aus diesem Review kann festgehalten werden, dass zu den folgenden Bereichen bereits ein klares Zielbild erarbeitet wurde. Auf hohem Abstraktionsniveau können diese wie folgt zusammengefasst werden:

1. Inhalt und Potential der angestrebten IT-Konsolidierung

2. Struktur zur Steuerung und Durchführung der IT-Konsolidierung und des konsolidierten IT-Betriebs
3. Vorgehensmodell in der Standardisierung

Wohin die Bundesregierung aus einer strategischen Perspektive möchte, ist damit abgesteckt. Die IT-Konsolidierung hat den Charakter eines **umfassenden Sourcing-Projektes für die IT-des Bundes** angenommen:

**Welche Services werden intern oder extern durch wen gesteuert und erbracht?**

Nun gilt es durch weitere Konkretisierung und Detaillierung am Schaffen der Erfolgsvoraussetzungen und Finanzierbarkeit, sowie am Reduzieren der Risiken für die IT-Konsolidierung zu arbeiten. Darauf aufbauend können konkrete und detaillierte Programm- und Projektpläne für Umsetzungsaktivitäten erstellt werden.

Im Sinne des Schaffens der Erfolgsvoraussetzungen und der Reduktion von Risiken sind die folgenden groben Bereiche zu adressieren:

- Konkretisieren und Umsetzen der zentralen auftraggeberseitigen Steuerungsfunktionen für die IT-Konsolidierung
- Priorisierung der zu konsolidierenden Services
- Schaffen der Voraussetzungen in den einzelnen Ressorts für die Nutzung der konsolidierten IT-Services
- Nutzen des Wettbewerbs am Markt trotz Konsolidierung
- Umsetzen der Kostenrechnung und Businessplanung
- Standardisieren des Vorgehens der Umstellung von dezentralen zu konsolidierten IT-Services
- Durchführen der Programm- bzw. Projektplanung und Etablieren eines nachhaltigen Zeitplans

#### **6.2.1.1 Konkretisieren und Umsetzen der zentralen auftraggeberseitigen Steuerungsfunktionen für die IT-Konsolidierung**

Die zentralen auftraggeberseitigen Steuerungsfunktionen sind so zu konkretisieren, dass sie die nötige Umsetzungsstärke für die enorme Herausforderung der IT-Konsolidierung entwickeln:



1. **Lifecycle-Management** eines Standard-IT-Services oder einer Standardkomponente
2. **Operatives Management der Service-Bereitstellung** (Anfragen, Bestellabwicklung, Betrieb) von Services in 2 Ausprägungen
3. **Change-Management** für die Überführung von (Teilen) der Ressort-ITs in die konsolidierte Zielsituation

Wesentlichste Erfolgsvoraussetzungen in diesem Kontext sind insbesondere:

- Verantwortliche Vollzeit-Leitungsfunktionen für die beiden Kernsteuerungsfunktionen „Operatives Service-Lifecycle Management aus Auftraggebersicht“ (permanent) und „Change Management“ (temporär), die
  - von den einzelnen Ressorts unabhängig positioniert sind und
  - mit der nötigen Expertise und Kompetenz ausgestattet sind

Der Auf- und Ausbau dieser Einheiten muss mit dem Umfang der Konsolidierungsmaßnahmen sorgfältig abgestimmt werden, damit ein Scheitern durch Überforderung vermieden werden kann.

Unter dem Verständnis der IT-Konsolidierung als umfassendes IT-Sourcing-Projekt des Bundes sollte das „Operative Service-Lifecycle Management aus Auftraggebersicht“ als zentrales Shared Service im Bund angesiedelt werden.

#### **6.2.1.2 Priorisierung und Standardisieren der zu konsolidierenden Services**

Die bisher erstellte Shared Service Liste ist noch als „Superset/Obermenge“ an möglichen zu konsolidierenden Services erstellt und noch nicht hinsichtlich des Konsolidierungspotentials (kurzfristig, langfristig) priorisiert.

Eine potentialfokussierte Strukturierung der zu konsolidierenden IT-Services könnte z.B. wie folgt aussehen:

- Infrastruktur-Services zur Rechenzentrumszentralisierung
  - Housing, diverse Hosting-Services (Computer, Storage, Netzwerk, Perimeter-Security, ...) mit besonderer Berücksichtigung der nötigen Trennung der Ressorts aus Sicherheitsgründen
- Interministeriell genutzte Standard Commodity Services wie bspw.:

- Zentrales AD für den Bund mit pro Ressort wählbaren standardisierten Integrationsoptionen
- Zentrales Domain Name Service sowie eine zentrale Certificate Authority
- Zentrales E-Mail-Service auf Basis von Exchange
- Mobile Device Management
- Desktop-Communication auf Basis Skype
- Collaboration, z.B. auf Basis SharePoint oder ELAK
- Workflowmanagement sowie Dokumentenmanagement auf Basis von ELAK neu
- Sicherer Messenger File-Service (SMB)
- Print-Services
- Zentraler Client-Betrieb
- Bereits konsolidierte Bundesservices wie bspw.:
  - ELAK, SAP, SIB-Telefonie inkl. Video-Conferencing, eZustellung, zentrales ID-Management im Bund

Die konsolidierten Services müssen den Ressorts mittelfristig über ein einheitliches Service-Framework, das moderne aber privat betriebene Cloud-Technologien und Cloud-Servicemodelle (on-premise) nutzt, zur Verfügung gestellt werden. Konsolidierte IT-Services müssen nicht nur kostengünstiger, sondern auch einfacher, schneller und transparenter als die derzeit ressortintern verfügbaren IT-Services angeboten werden. Andernfalls könnten Prozesskosten die niedrigeren Gestehungskosten konterkarieren. Dieses Service-Framework ist noch im Detail zu definieren. Weiters sind die einzelnen Services in für den Bund standardisierter Form zu definieren.

### **6.2.1.3 Schaffen der Voraussetzungen in den einzelnen Ressorts für die Nutzung der konsolidierten IT-Services**

Ohne ein Konzept und ein klares Verständnis, für welche Service-Cluster welche Voraussetzungen in den nutzenden Ressorts nötig sind, lassen sich Shared Services weder sinnvoll entwickeln noch einführen. Diese Frage der Voraussetzungen ist noch nicht ausreichend beleuchtet und beeinflusst essentiell einen Businessplan sowohl hinsichtlich der Kosten wie auch der Durchlaufzeit.

Unmittelbar bekannt sind u.a. einige Bereiche von zu schaffenden Voraussetzungen (Liste beispielhaft, noch nicht vollständig), um die erhofften Skaleneffekte der IT-Konsolidierung auch tatsächlich heben zu können:

- Netzwerkkonsolidierung

- nach Möglichkeit für verschiedene Service-Cluster und für unterschiedliche Beitrittszeitpunkte von einzelnen Ressorts mittels Dual-Stack flexibilisiert
- Identity-Management (IDM) und Authentifizierung
  - Ähnlich wie für das Portalverbundprotokoll sind für IDM & Authentifizierung in einigen geclusterten Bereichen jene Systeme zu standardisieren, aus denen die Systeme für die konsolidierten IT-Services unmittelbar ihre Identity- und Berechtigungsinformation beziehen wie bspw.:
    - Microsoft-AD-basierte oder LDAP-basierte Services
    - Services, die mittels Bundes-IDM versorgt werden
    - Etc.
  - Die vorgelagerten Systeme, die im Bereich Nutzer- und Asset-Management der Ressorts etabliert sind, sind wählbar zu halten wie bspw.:
    - PM-SAP, Kompass BMF; ähnliche Entwicklungen wie Kompass in anderen Ressorts; Bundes-IDM als direktes und zentrales Verwaltungssystem, ...
- Einheitliches Security Framework für konsolidierte Services im Wettbewerb
  - Das ist sicherlich eine der größten Herausforderungen für die IT-Konsolidierung, welche ggf. auch rechtliche Klärungen erfordert:
    - Was darf ggfs. außerhalb des Bundes zugekauft werden und was muss unbedingt durch den Bund selbst vollständig erbracht und kontrolliert werden?
    - Mittels welcher operationalisierten Richtlinien werden Sicherheitsstandards für den Bund verwaltet und entschieden?
    - Welche Sicherheitsoptionen pro standardisiertem Service werden angeboten?
  - Wesentliche (automatisierte) Schnittstellen wie z.B. für Bestellworkflow, SLA-Berichte und interministerielle Verrechnung

#### **6.2.1.4 Nutzen des Wettbewerbs am Markt trotz Konsolidierung**

Eine umfassende IT-Konsolidierung als umfassendes Sourcing-Projekt des Bundes sollte sich prinzipiell die Nutzung des Wettbewerbs am Markt offenhalten. Es sind dafür eine Reihe an Maßnahmen zu ergreifen, die die Vorteile eines hochkompetitiven IT-Marktes für den Bund auch nach der IT-Konsolidierung weiter verfügbar halten, z.B.:

1. Ein permanentes auftraggeberseitiges Steuerungsgremium mit Verantwortung für Market-Research und Benchmarking des externen IT-Marktes: Das Operative Service Lifecycle Management

2. Positionierung des zentralen Dienstleisters als Betreiber des Marktplatzes der konsolidierten IT-Services des Bundes, der mit Cloud-Technologien und - Servicemodellen arbeitet
3. Öffnen des Wettbewerbs innerhalb der Wertschöpfungskette der konsolidierten IT-Services des Bundes:
  - Wer welche Services innerhalb des Marktplatzes erbringt, wird unter Berücksichtigung von rechtlichen und sicherheitstechnischen Anforderungen wettbewerblich ermittelt
  - Die Entscheidung, welche Services ausgeschrieben werden und welche nicht, findet in der Hierarchie der auftraggeberseitigen Steuerungsfunktionen statt und wird nicht durch den (möglichen) zentralen IT-Provider getroffen

#### **6.2.1.5 Umsetzen der Kostenrechnung und Businessplanung**

Eine einheitliche Kostenrechnung ist die Basis jedes Businessplans für die IT-Konsolidierung. Wenn z.B. in hochskalierenden Cloud-Rechenzentren der Verbrauch an elektrischer Energie bis zu 40 % der Gesamtkosten ausmacht, dann gibt dies eine Indikation, wie stark eine budgetierungsanaloge Maskierung der Energiekosten als „Hauskosten“ und nicht als „IT-Kosten“ wirken kann. Ähnliche Beispiele lassen sich bei Raum-/Mietkosten, Kosten von Leitungs- und Administrationsfunktionen u.ä. finden.

Die IT des Bundes hat gerade durch die Kostenrechnung und Businessplanung die Ziele der Ökologisierung der Bundes-IT zu unterstützen, z.B.:

- Energiekosten müssen explizit und transparent ausgewiesen und mittels Rechenzentrumskonsolidierung, moderner und energieeffizienter Server und Clients, Free Cooling etc. minimiert werden
- Die Anzahl an Servern und Clients, deren Herstellung energie- und rohstoffintensiv ist, ist durch die Zusammenlegung der Server in mehrfach nutzbare Servercluster mit hoher Server-Usage und die Vermeidung von mehreren Clients pro Nutzer - transparent dargestellt - zu reduzieren
- Fahrten zu Wartungszwecken sind durch die Möglichkeit bundesweiter Wartungsverträge mit Logistikverpflichtungen zur Fahrtenminimierung zu reduzieren

In der Businessplanung der IT-Konsolidierung sind daher Fragen zu beantworten wie z.B.:

- Wie kann die Kostenrechnung soweit vereinheitlicht werden, dass für die Entscheidung (eines/aller Ressorts) auf ein vergleichbares und im Sinne der Budgetierung auch sinnvoll nutzbares Konstrukt aufgesetzt werden kann?
  - Vollkosten vs. rasch änderbarer Grenzkosten
  - Limitierte reale Budgetauswirkungen bei Präsenz von sprungfix „unveränderlichen“ Kosten (Gebäude-Mieten, Management- und Admin-Strukturen, unkündbare Mitarbeiter/innen ...)
- Wie werden Ersparnisse in Summe für den gesamten Bund teilweise und haushaltsrechtskonform jenen Ressorts budgetär zugeteilt, die aufgrund von sprungfix unveränderlichen Kosten und der realen Budgetierung durch konsolidierte Services mehr Budget benötigen?
- Wie wird die Balance im Businessplan zwischen der Zeitdauer der IT-Konsolidierung und der in der/den nächsten Legislaturperiode/n möglichen Investitionen und einer sinnvollen Risikominimierung gesteuert?
  - Raschere Konsolidierung erfordert kurzfristig auch höhere Investitionen bzw. Implementierungskosten
  - Breitere Rollout-Projekte ohne Absicherung der Voraussetzungen für die IT-Konsolidierung in den einzelnen Ressorts verkürzen zwar die Zeitdauer bis zum Start der operativen Konsolidierung und reduzieren planerisch die Kosten, können aber bei eintretenden Risiken die Konsolidierungskosten überproportional in die Höhe treiben.

#### **6.2.1.6 Standardisieren des Vorgehens der Umstellung von dezentralen zu konsolidierten IT-Services**

Nicht nur der Service-Betrieb der konsolidierten IT-Services, auch die Changeprozesse von dezentral hin zu zentral erbrachten IT-Services bieten hohes Synergiepotential mit Skaleneffekten und Risikoreduktion. Ein Vorgehen, das die Changeprozesse an geeigneten Pilotkunden erprobt und verbessert, bevor die Umstellungswellen auf breiterer Ebene stattfinden, ist daher unbedingt zu empfehlen.

#### **6.2.1.7 Durchführen der Programm- bzw. Projektplanung und Etablieren eines nachhaltigen Zeitplans**

Die Ergebnisse der Analyse- und Spezifikationsaufgaben sind in beauftragbare Umsetzungs-Projektpläne zu übersetzen und unter Berücksichtigung der Herausforderungen und Risiken in einen nachhaltigen Programm-Gesamtplan der IT-Konsolidierung zu integrieren, der die Fortschritte über die Zeit ambitioniert, aber realistisch darstellt.

## 6.3 Nächste Schritte

Die unter Kapitel 6.2.1 ausgeführten Handlungsbedarfe zum weiteren Vorgehen der IT-Konsolidierung sind

- operativ zu planen,
- den entsprechenden Entscheidungsprozessen zu unterwerfen und
- die beauftragten Teile umzusetzen.

## **Impressum**

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundesministerium für Finanzen, Johannesgasse 5, 1010 Wien

Autoren: Dr. Manuel Zahrer et. al.

Wien, November 2019.

### **Copyright und Haftung:**

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundesministeriums für Finanzen und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtssprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

**Bundesministerium für Finanzen**

Johannesgasse 5, 1010 Wien

+43 1 514 33-0

[bmf.gv.at](https://www.bmf.gv.at)