

Den Beitrag der IT zum Geschäftserfolg nachhaltig verbessern

Von Mario Kölzsch**

Der Erfolg eines Unternehmens und seine Stellung im Markt hängen im steigenden Maße von dem zielgerichteten, d.h. die Unternehmensziele unterstützenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie ab. In vielen Unternehmen sind in den vergangenen Jahren die IT-Ausgaben auf eine Weise gestiegen, dass von einem effektiven Beitrag der IT zum Geschäftserfolg nicht gesprochen werden kann: Produktivitätsgewinne auf der einen Seite wurden durch steigende Ausgaben in Informationstechnologie auf der anderen Seite wieder aufgezehrt. Die „IT Infrastructure Library™ (ITIL) bietet, richtig dimensioniert und pragmatisch angewendet, die Chance, die IT neu auszurichten, dass sie im Sinne der IT-Governance einen aktiven Beitrag zum Geschäftserfolg leistet. Der nachfolgende Artikel erklärt, was ITIL ist, welche Ziele ITIL verfolgt und welchen Nutzen eine Einführung von ITIL im Unternehmen nach sich zieht.

Ausgangslage

Anders als bei den Kernprozessen, die die Unternehmen in den vergangenen Jahren häufig bereits in beachtlichem Umfang „optimiert“ haben, besteht bei den IT Services in der Regel noch Nachholbedarf. In entsprechenden von A'PARI Consulting durchgeführten Analysen wurden insbesondere folgende Schwachstellen in den IT Prozessen deutlich:

- Lückenhafte Dokumentation und fehlende Transparenz der Prozesse, wenig Standardisierung, dadurch als Folgewirkung z.B. erheblicher Konsolidierungsbedarf im Bereich der Architekturen, der Infrastruktur und der Anwendungen
- Eingeschränkte Auskunftsfähigkeit über Leistungen, deren Qualität und die mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten, deshalb z.B. Unsicherheit, welche Teilprozesse wie viel kosten und/oder welche ggfs. outgesourct werden sollten
- Kein IT bezogener „Business Contingency Plan“, d.h. keine befriedigende Beantwortung der Fragen: Was passiert, wenn die IT im Bereich der besonders kritischen Geschäftsprozesse vorübergehend ausfällt? Was ist an Risikovorsorge sinnvoll und erforderlich? Vor allem auch: Wird das „Desaster Recovery“ auch wirklich in der Praxis regelmäßig „geprobt“? „Gespiegelte“ Hardware reicht in keinem Fall aus!
- Zu wenig Berücksichtigung der durch rechtliche Bestimmungen oder spezifische Kundenanforderungen definierten Rahmenbedingungen, die Auswirkungen auf die IT haben (z.B. Basel II, KonTraG)
- Noch immer Sicherheitslücken, insbesondere auch von „Angriffen“ von innen (die übrigens nach wie vor die größere Gefahr als Angriffe von außerhalb des Unternehmensdarstellen).

Die Kernfrage lautet: Wie muss die IT in dem Unternehmen mit ihren Services, ihren Prozessen, Anwendungen und der Infrastruktur mittelfristig aufgestellt sein, um einen möglichst großen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten zu können? Genau hier setzt ITIL an.

Was ist ITIL?

In den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts gab die britische Regierung der damaligen CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency, sie trägt heute den Namen Office of Government Commerce, OGC) den Auftrag, eine Methode für den effizienten und kostengünstigen Einsatz von Informationstechnologie in Unternehmen zu entwickeln. Ziel war es, ein Rahmenwerk zu erstellen, das herstellerunabhängig war und auf Bewährtes aus der

Praxis („Best Practices“) zurückgriff. Das Ergebnis dieses Projektes ist die IT Infrastructure Library™ (ITIL).

ITIL steht für einen ganzheitlichen Prozessrahmen zur Erbringung von „end-to-end“-IT-Dienstleistungen zu angemessenen Kosten und von gleichbleibender Qualität.

Im Zentrum von ITIL stehen Service-Management-Prozesse, die zwei Kategorien zugeordnet sind: Service Support und Service Delivery.

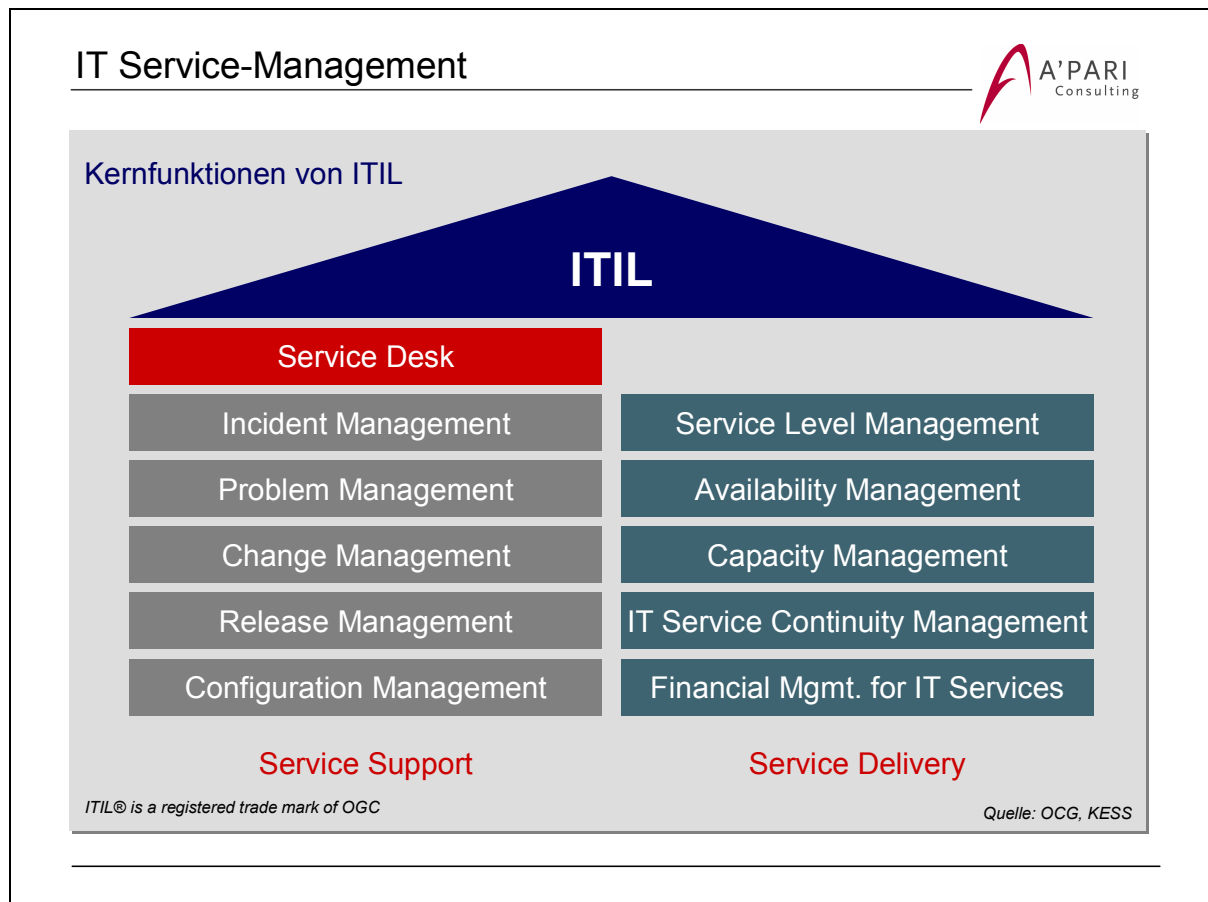


Abbildung 1: ITIL-Kernfunktionen

Der Service Support beschäftigt sich mit der täglichen Erbringung und Unterstützung von IT-Services, Service Delivery befasst sich mit der mittel- bis langfristigen Planung und Verbesserung der IT-Dienstleistung.

Die Prozesse des **Service Support** im Einzelnen:

- Service Desk

Der Service Desk ist die zentrale Kontaktstelle (Customer Interaction Centre, Single Point of Contact (SPOC)) zwischen Anwendern/Kunden und IT.

- Incident Management

Das Incident Management als Störungsmanagement dient dazu, dem Anwender ein ausgefallenes System so schnell wie möglich wieder zur Verfügung zu stellen. Die Beseitigung der Störursache ist zweitrangig. Vor allem geht es darum, dass der Anwender wieder arbeiten kann. Dem Anwender werden, z.B. Alternativsysteme zur Verfügung gestellt. Das Incident Management ist direkt am Service Desk angesiedelt.

- Problem Management

Im Problem Management wird den Fehlern und ihren Ursachen nachgegangen. Lösungsmöglichkeiten werden identifiziert. Pro-aktive Problemlösungen, z.B. durch frühzeitiges Tauschen von fehleranfälligen Komponenten, sind in der Zuständigkeit des Problem Managements enthalten.

- Change Management

Notwendige Änderungen im Bereich IT sind vom Change Management zu erfassen und deren Durchführung zu planen und zu tun. Die Auswirkungen auf kritische Geschäftsprozesse sind zu minimieren.

- Release Management

Das Release Management ist zuständig für die Planung, Tests und Einführung von Releasekomponenten, also z.B. neuen Softwareständen. Die Zusammenstellung der Komponenten zu sicheren getesteten Systemen und die Planung und Durchführung des Roll-outs sind zentrale Aufgaben.

- Configuration Management

Das Configuration Management stellt mit der Configuration Management Database (CMDB) eine Darstellung des aktuellen IT-Gesamtsystems dar. Die Detailliertheit der CMDB muss im Verhältnis zum Nutzen stehen. Die CMDB ist Datenbasis für sämtliche ITIL-Prozesse.

Die Prozesse des **Service Delivery** im Einzelnen:

- Service Level Management

Das Service Level Management bringt Kundenwünsche und –anforderungen mit den tatsächlich zu erbringenden Leistungen mittels einer Dienstleistungsvereinbarung (Service Level Agreement (SLA)) in Übereinstimmung. Der (interne) Kunde steht im Mittelpunkt. Die zu erbringende Leistung und die Bereitschaft des Kunden, dafür entsprechend zu zahlen, werden durch realistische SLAs in ein solides Verhältnis gebracht.

- Availability Management

Das Availability Management (Verfügbarkeitsmanagement) trägt Sorge, dass der vereinbarte Service dem Kunden dann zur Verfügung steht, wenn er ihn braucht. Entsprechend den Anforderungen sind Komponenten z.B. redundant auszulegen oder eine ausfallarme Wartbarkeit zu gewährleisten.

- Capacity Management

Das Capacity Management trägt Sorge, dass benötigte Ressourcen in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen oder zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden können.

- IT Service Continuity Management

Zur Minimierung der Auswirkungen eines Notfalles sind organisatorische und infrastrukturelle Maßnahmen zu ergreifen, die im IT Service Continuity Management vorzuplanen sind. Es sind Mindestanforderungen zu definieren und zu testen. Test sind wichtig, um im Vorfeld sicher zu stellen, dass die geplanten Maßnahmen tatsächlich greifen.

- Financial Management for IT Services

Die Darstellung der Kosten und deren Einfließen in Service-Pakete oder in einer Umlage auf die Anwender sind Aufgaben des „Financial Management for IT Services“.

Die Richtlinien und Leitfäden der ITIL-Dokumentationen sind in eine definierte Rahmenstruktur eingebettet.

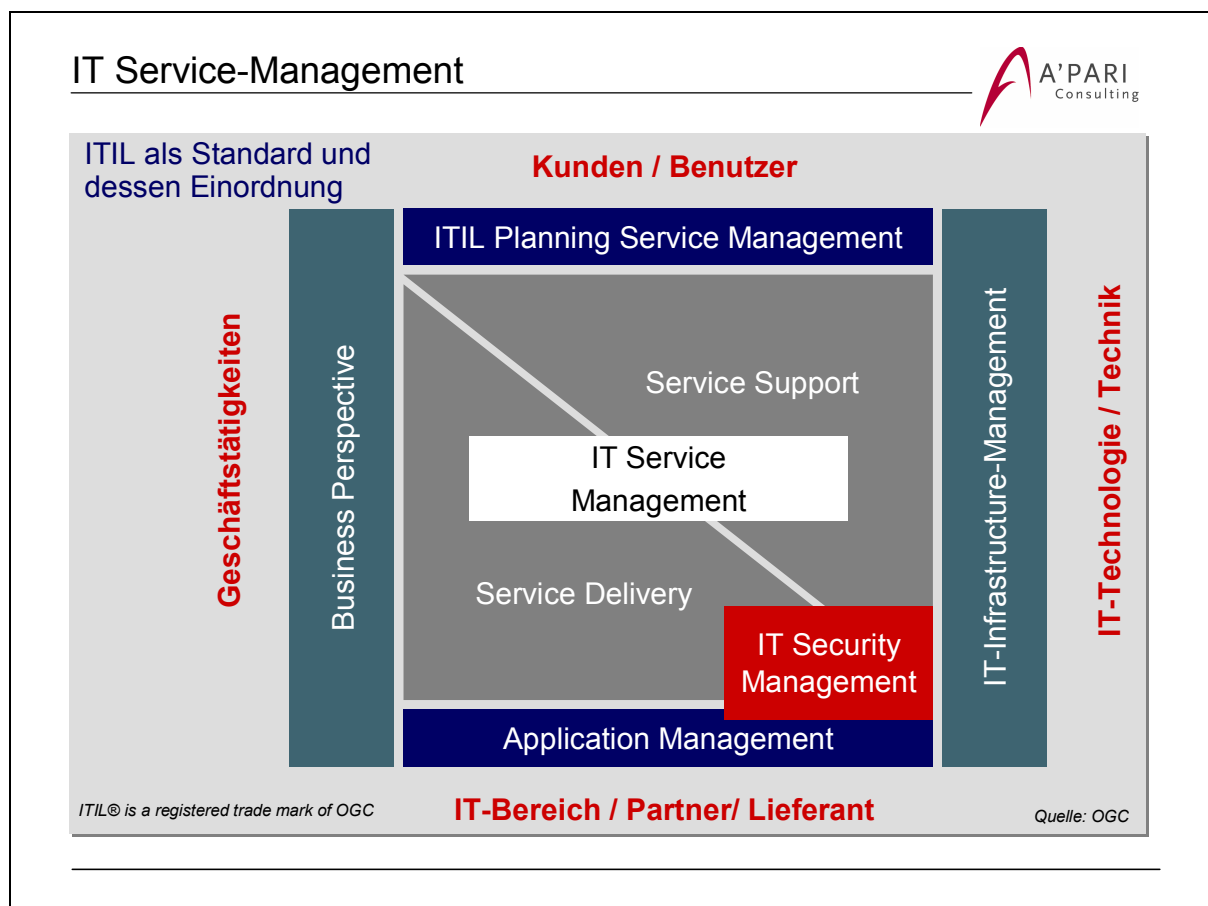


Abbildung 2: ITIL-Rahmenstruktur

Für wen ist ITIL interessant? Was bringt es?

Es macht in **jedem** Fall Sinn, sich mit ITIL auseinander zu setzen. ITIL gibt den Unternehmen Methoden an die Hand, um die IT klar an den Firmenzielen auszurichten und Investitionen dem wirklichen (Kunden-)Nutzen gegenüberzustellen. Der operative IT-Betrieb erhält durch ITIL eine qualitative Aufbesserung und Strukturierung, die den Mitarbeitern der IT ein effektiveres Arbeiten ermöglicht. Die IT wird nicht nur von Feuerwehreinsatz zu Feuerwehreinsatz eilen.

Die „Best Practice“-Empfehlungen des ITIL-Dokumentenwerks sind für jedes Unternehmen interessant, das eine eigene IT-Abteilung hat und/oder IT-Dienstleistungen outsourct, große wie kleine Firmen. ITIL gibt Auskunft über das, **was** zu tun ist, aber nicht **wie** es zu tun ist, so hat jedes Unternehmen genügend Handlungsspielraum, die Leitfäden auf eigene Belange anzupassen und anzuwenden.

Service Management mit ITIL hilft, die Qualität der IT zu steuern und zu überwachen. Mit einem kundenorientierten, an der direkten Unterstützung der Geschäftsprozesse ausgerichteten und in betriebswirtschaftlich vernünftiger Weise durchgeführtem IT-Betrieb steigt die Leistungsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unnötige IT Investitionen werden vermieden. Die IT wird aktiver Bestandteil der Wertschöpfung und gewinnt an Reputation.

Hinzu kommt die positive Erfahrung vieler Firmen, dass mit Einführung von ITIL in ihrem Unternehmen erstmalig eine einheitliche standardisierte Sprachregelung etabliert wurde. Die IT ist bei Bedarf leichter zu auditieren (Kunden in einigen besonders „störanfälligen“ Branchen fordern dies zunehmend) und die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird erleichtert. Auch die Identifizierung von geeigneten Bereichen fürs Outsourcing fällt leichter, und durch ITIL lassen sie sich einfacher in klar definierte Einzelpakete mit praxisgerechten SLAs strukturieren.

Und nicht zu vergessen: IT Service Continuity Management stellt sicher, dass es im Unternehmen auch dann, wenn die Katastrophe eintritt, weitergehen kann.

Was kann schief gehen?

ITIL soll strukturieren und standardisieren. Nach den Erfahrungen von A'PARI Consulting ist jedoch darauf zu achten, dass die Anwendung von ITIL zur jeweiligen innerbetrieblichen Organisation passt. Sonst macht man z.B. mit mustergültig ausgestalteten Prozessen eine kleine agile IT-Mannschaft, die bisher zur besten Kundenzufriedenheit per Zuruf gearbeitet hat, zur lahmen Truppe, die mehr mit Formalien beschäftigt ist, als mit der Arbeit für den Kunden. Stets sind Aufwand und Nutzen abzuwägen, ist pragmatisch und richtig dimensioniert vorzugehen.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass der Betrieb des ITIL-Rahmenwerkes bei „falscher Anwendung“ wegen Dokumentationsaufwands oder Systempflege zu kostspielig wird und unnötig Overhead generiert wird.

Tipps für die Umsetzung

Auch wenn die Euphorie groß sein sollte, ITIL will gut analysiert und geplant sein! Die Ausprägung von ITIL muss aufs Unternehmen passen. Häufig, so die Erfahrungen von A'PARI Consulting, ist es der richtige Weg, mit einem Teilausschnitt zu beginnen. Es muss kein teurer Maßanzug sein, richtige Schritte in die richtige Richtung reichen aus, da der rote Faden durch die ITIL Standards bereits definiert ist.

Externe Unterstützungsleistung durch einen ITIL-zertifizierten Berater stellt sicher, dass das Rad nicht immer wieder von vorne entwickelt wird. Nach den Erfahrungen von A'PAR Consulting sind bei entsprechender Vorgehensweise sehr schnell „Quick Wins“ zu realisieren, so dass Mitarbeiter und Kunden sehr früh am Erfolg des Projektes partizipieren. Die Akzeptanz der ITIL-Einführung wird hierdurch erhöht.

A'PARI Consulting unterstützt den Kunden bei der Analyse der aktuellen IT Prozesse. Die zu erreichenden Potentiale werden gemeinsam definiert und fließen in den konkreten Maßnahmenkatalog ein. Dieser sollte sich zunächst auf den wichtigsten Teilbereich, also das „brennendste Problem“ (z.B. Verbesserung der Sicherheit, Umsetzung der Business Continuity, Reduktion der Kosten o.ä.) konzentrieren, um einerseits das erforderliche Budget kalkulierbar und andererseits auch schnelle Erfolge sichtbar zu machen.

In aktuellen Projekten unterstützt A'PARI Consulting ihre Kunden u.a. bei der „Veränderung“ der heutigen IT vom Cost Center zum Service Center, bei der Definition von internen und externen Services und Service-Level-Agreements, bei der Standardisierung und Konsolidierung von IT-Architekturen und Anwendungen sowie der Optimierung von Verträgen mit Outsourcingunternehmen und Lieferanten - stets umsetzungsorientiert, pragmatisch und an der schnellen Generierung von Kundennutzen ausgerichtet.

**ITIL[®] is a registered trade mark of OGC*

***Mario Kölzsch ist Senior Consultant der A'PARI Consulting GmbH mit den Schwerpunkten IT-Infrastruktur, IT Service- Management und Portale*

A'PARI Consulting ist spezialisiert auf die Prozess- und Organisationsentwicklung an der Schnittstelle zur Informationstechnologie in Transport und Logistik.

Weitere Informationen:

mario.koelzsch@apari.de
A'PARI Consulting GmbH
Unter den Eichen 5/Haus E
65195 Wiesbaden
Tel. +49 (611) 505 56-70
Fax +49 (611) 505 56-99